

Strategija kartičnog poslovanja na primjeru PBZ Card- a

Smolić, Darija

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:819907>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-22**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE
ZAGREB**

DARIJA SMOLIĆ

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD

**STRATEGIJA KARTIČNOG POSLOVANJA NA
PRIMJERU PBZ CARD-A**

Zagreb, ožujak 2018.

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE
ZAGREB**

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ

MENADŽMENT BANKARSTVA, OSIGURANJA I FINANCIJA

**STRATEGIJA KARTIČNOG POSLOVANJA NA PRIMJERU
PBZ CARD-A**

**THE CARD BUSINESS STRATEGY ON THE EXAMPLE OF
PBZ CARD**

KANDIDAT: Darija Smolić, bacc. oec.

MENTOR: Zvonko Agičić, dipl. oec.

Zagreb, ožujak 2018.

Sadržaj

Sadržaj	1
SAŽETAK	1
SUMMARY	1
1. UVOD	2
1.1. Predmet i cilj rada	2
1.2. Istraživačka pitanja	2
1.3. Izvori podataka i metode rada	3
1.4. Struktura rada	3
2. KARTIČNO POSLOVANJE	4
3. KARTIČNO TRŽIŠTE U HRVATSKOJ I NJEGOVA INFRASTRUKTURA	7
3.1. Modeli poslovanja	7
3.1.1. Četverostrana kartična shema u RH	8
3.1.2. Trostrana kartična shema u RH	12
3.2. Kartična platno-prometna infrastruktura	15
3.3. Statistički podaci o platnim karticama u RH	23
3.3.1. Vrste platnih kartica	23
3.3.2. Usporedba korištenja platnih kartica i gotovog novca	34
4. PBZ CARD D.O.O. – ANALIZA POSLOVNOG MODELA	35
4.1. Vlasnička struktura i pravni odnosi	35
4.2. Regulatorni okvir poslovanja	36
4.3. Strategija poslovanja	40
4.4. Važnost CRM-a u PBZ Card-u	42
4.5. Portfelj proizvoda	46
4.6. Analiza finansijskih rezultata	48
4.6.1. Pokazatelji profitabilnosti	48
4.6.2. Horizontalna i vertikalna analiza	50
5. INOVACIJE NA TRŽIŠTU PLATNIH KARTICA	56
6. ZAKLJUČAK	61
LITERATURA	
POPIS SLIKA	
POPIS TABLICA	
POPIS GRAFIKONA	
ŽIVOTOPIS	

SAŽETAK

U ovom specijalističkom diplomskom radu istražuju se sastavnice tržišta platnih kartica u Hrvatskoj te platno prometna infrastruktura za kartično poslovanje. Zatim se analizira poslovni model PBZ Card-a te se istražuje na koji način funkcionira. Pritom se želi ukazati na značaj kartičnog poslovanja u Hrvatskoj te važnost uspješne implementacije strategije na primjeru kartičnog poslovanja PBZ Card-a.

Konačno, istražuju se trendovi koji utječu na budućnost plaćanja te uloga platnih kartica u digitalnoj eri.

KLJUČNE RIJEČI: platna kartica, kartično poslovanje, kartična infrastruktura, poslovna strategija, PBZ Card, trendovi, digitalizacija

SUMMARY

This specialist graduate thesis examines the components of the payment card market in the Republic of Croatia and the infrastructure for card business. Then, the PBZ Card business model is analyzed and it examines how it works. The emphasis is on the importance of card operations in the Republic of Croatia and the importance of successful implementation of the strategy on the example of PBZ Card's card business.

Finally, trends that affect the future of payment and the role of payment cards in the digital world are being explored.

KEY WORDS: payment card, card business, infrastructure for card business, business strategy, PBZ Card, trends, digitalization

1. UVOD

Digitalnom revolucijom stvorila se generacija koja ruši barijere u vremenu i prostoru, u komunikaciji i informacijama, tehnologiji i financijama. Svojom tržišnom moći, tzv. milenijska generacija stvara trendove koji na globalnoj razini utječu na transformaciju tržišta. Od izazova suvremenog svijeta nisu izuzeta ni tržišta financijskih usluga čija je konkurentnost i učinkovitost od izuzetne važnosti za gospodarstvo svake zemlje. Tržišno pozicioniranje i postizanje konkurentnosti tako zahtijevaju pomno promišljanje prilikom kreiranja i implementacije strategije poslovanja. Stoga je zanimljivo vidjeti kako kartična industrija odgovara na ove trendove.

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet rada je kartično poslovanje i strategija kartičnog poslovanja na primjeru PBZ Card-a. Problem rada su trend rasta broja kartičnih platnih transakcija uslijed razvoja kartičnog tržišta u Hrvatskoj te način ostvarenja prihoda PBZ Card-a zahvaljujući kartičnom poslovanju.

Cilj rada je ukazati na značaj kartičnog poslovanja u Hrvatskoj te važnost uspješne implementacije strategije na primjeru kartičnog poslovanja PBZ Card-a, usmjerenog na stvaranje prihoda i jačanje tržišne pozicije. Svrha rada je pružanje uvida u tržište platnih kartica svim zainteresiranim subjektima u Republici Hrvatskoj, odnosno, pojasniti kartične platne sheme, infrastrukturu za izvršenje kartičnih transakcija te predstaviti vrste platnih kartica.

1.2. Istraživačka pitanja

Kroz sljedeća istraživačka pitanja tražit će se odgovori na detektirani problem rada:

IP 1. Što čini tržište platnih kartica u Republici Hrvatskoj te kako izgleda infrastruktura za kartično poslovanje?

IP 2. Na koji način funkcionira poslovni model PBZ Card-a?

IP 3. Koji su trendovi koji utječu na budućnost plaćanja i ulogu platnih kartica u digitalnoj eri?

1.3. Izvori podataka i metode rada

Za izradu teorijskog dijela specijalističkog diplomskog rada koriste se stručna te javno objavljena literatura i internetski izvori iz područja kartičnog poslovanja s naglaskom na poslovanje PBZ Card-a.

Prilikom izrade rada koriste se metode deskripcije i analize kartičnog tržišta i poslovanja temeljem dostupne literature, zatim se induktivnom metodom dolazi do određenih zaključaka na osnovu prikupljenih činjenica te se u konačnici deduktivnom metodom izvode pojedini zaključci iz općih informacija.

1.4. Struktura rada

Strukturu rada čini šest povezanih poglavlja. Prvo poglavlje je uvod u kojem je predstavljen predmet i problem rada, određeni cilj i svrha rada te postavljena istraživačka pitanja kojima se navedenom metodologijom iz istaknutih izvora traže odgovori. Uvod obuhvaća i pregled same strukture rada.

U drugom poglavlju upoznajemo se s ulogom kartičnog poslovanja. Ovaj dio predstavlja uvod u samo funkcioniranje kartičarstva te se iznosi i kratak pregled onoga što možemo očekivati u nastavku rada, a vezano za prisutnost kartica u svakodnevnom životu i snagu kartičnog tržišta u Hrvatskoj.

Treće poglavlje detaljno analizira kartično tržište, sheme kartičnog poslovanja, infrastrukturu za prihvatanje i izdavanje platnih kartica te je dan kratak prikaz statističkih podataka o platnim karticama.

Nadalje, četvrto poglavlje bavi se analizom poslovnog modela PBZ Card-a d.o.o., licencirane institucije za elektronički novac od strane *Hrvatske narodne banke*. Analiza obuhvaća predmet poslovanja PBZ Card-a d.o.o., regulatorni okvir unutar kojeg djeluje te portfelj proizvoda kojim konkurira na tržištu i konačno prihode generirane iz poslovanja.

Peto poglavlje ide korak naprijed i nastoji uočiti trendove koji utječu na budućnost plaćanja, a time i ulogu platnih kartica u digitalnoj eri i društvu u Hrvatskoj općenito.

Na kraju rada će se izdvojiti glavni zaključci kao odgovor na postavljena istraživačka pitanja s početka rada. Slijedi navođenje literature te popis slika i tablica.

2. KARTIČNO POSLOVANJE

Korištenje kartice kao platnog instrumenta u znatnom je porastu u odnosu na druge načine plaćanja (npr. u odnosu na gotovinske platne naloge, trajne naloge i sl.). Prema dostupnim podacima u zadnjih deset godina, hrvatsko je tržište raslo takvom dinamikom da je po broju izdanih kartica *per capita* premašilo europski prosjek od 1,6 platnih kartica po stanovniku¹. Platne kartice predstavljaju jednu od nužnosti modernog svijeta te je gotovo nemoguće zamisliti svakodnevni život i poslovanje bez tog *komada plastike* koja plaćanje čini jednostavnijim i praktičnijim. Može li u budućnosti način plaćanja temeljen na platnim karticama zamijeniti gotovinu, prema nekim ekonomistima teško je predvidjeti,² pogotovo kod plaćanja iznosa manje vrijednosti, iako, razvoj globalizacije i njenih pozitivnih i negativnih aspekata, nova tehnološka era, odnosno digitalna revolucija koja zahvaća sve pore čovjekovog života, razvoj novih softvera, novih hardvera, zahtjevi za dostupnošću i brzinom informacija, proizvoda, usluga, neupitno vode ka sve većoj upotrebi bezgotovinskog plaćanja kartičarskim proizvodima kao bržeg, jednostavnijeg i praktičnijeg. Kretanja na tržištu u smjeru digitalizacije su k tome potaknuta i zagovornicima ukidanja gotovine s aspekta sprječavanja pranja novca, kojem gotovina kao oblik plaćanja pogoduje, ali i pojedinim interesnim skupinama koje žele potpuni uvid nad kretanjem novca (npr. Porezna uprava). Međutim, europodručje još uvijek funkcionira na principu neutralnog stava *Europske središnje banke* u pogledu načina plaćanja, odnosno Europska središnja banka trenutačno nema namjeru određivati potrošaču na koji način izvršiti plaćanje prilikom kupovine roba i usluga. Drugim riječima, od četiri načela na kojima se taj pristup temelji, među kojima su tehnološka sigurnost i neutralnost te učinkovitost, značajna je i sloboda korisnika kod izbora sredstava plaćanja. U prilog tome ide i činjenica kako je na području Europske Unije primjetan različiti udio gotovinskih transakcija kod pojedinih zemalja članica te se on kreće se od 42% u Finskoj do 92 % u Malti od ukupnog broja platnih transakcija.³

Praksa kupovine na kredit (od latinskog *credere*, što znači vjerovati) stara je više od tisuću godina. Kartično poslovanje razvoj zahvaljuje razmišljanju trgovaca kako zadržati kupca iako on trenutno ne raspolaže sredstvima za plaćanje. Osim prvog razloga, nedostatka novca i

¹ HNB, Usporedba najznačajnijih statističkih podataka o platnom prometu u RH, EU-u i usporedivim zemljama za 2016. (studen 2017.) <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/platni-promet/analiticki-osvrsti> , pristupljeno 7.3.2018.

² Miller, R. L., Van Hoose, D.V., (1997.), *Moderni novac i bankarstvo*, Zagreb, MATE d.o.o., str. 55.-58.

³ Zašto je Europi još potrebna gotovina <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2017/html/ecb.sp170428.hr.html> , pristupljeno 1.3.2018.

poslovanja na povjerenje, od samog početka, upotreba kartice temelji se na njenoj praktičnosti i sigurnosti korištenja. Početkom 20. stoljeća javljaju se prve kartice koje izdaju naftne i druge kompanije koje su bile inovativnije od bankarskog sektora. Prva banka koja izdaje kreditnu karticu bila je 1947. g. *Franklin National Bank*. Za kartično poslovanje kakvo danas poznajemo presudna je 1950. godina kada su Frank MacNamara i Ralph E. Schneider, uspješni poslovni ljudi, večerajući u restoranu shvatili da nemaju dovoljno novca. Da bi platili večeru i uspjeli su nagovoriti osoblje restorana da prihvati komad kartona, odnosno kartice, temeljem koje bi oni, kao članovi Diners Club-a kojeg su tada osnovali, pokrili troškove na kraju mjeseca. Takav način plaćanja prihvaćen je od strane određenih restorana i hotela, a već sljedeće godine bilo je gotovo pola milijuna novih članova Kluba. Ideja je zaživjela.

Otprilike u isto vrijeme, American Express, tada putnička kompanija, osniva svoj klub koji na isti način posluje s odabranim hotelima, restoranima, prijevoznicima i trgovinama. Krajem 1950.-ih počinje uspon kartičnog poslovanja u bankarskom sektoru. 1958. godine razvija se *BankAmericard* koja kasnije mijenja naziv brenda u Visa, 1966. *Master Charge* 1979. mijenja naziv u *MasterCard*. MasterCard i Visa imali su u počecima problema s probijanjem na europsko tržište gdje se formira europski platni sustav. Međutim, danas su glavni prisutni brendovi i na europskom tržištu American Express, Visa i MasterCard.⁴

Kartično poslovanje u Hrvatskoj se počinje razvijati ulaskom nebankovnih kartičnih proizvoda na tržište prije više od 45 godina. Prve kartične kuće koje su predstavile svoje proizvode proizašle su iz američkog platnog sustava, a to su bile American Express i Diners Club. Konkurencija i tržišno natjecanje se intenziviraju ulaskom banaka na tržište i njihovom ponudom kartičnih proizvoda, prije nešto više od 20 godina. Naime, banke počinju suradnju s platnim sustavima MasterCard Worldwide i Visa International. Prateći najnovije tehnološke trendove kreiraju proizvode i usluge potičući tako tržišno natjecanje na hrvatskom tržištu.

Poslovanje svake kompanije prvenstveno je vođeno motivom ostvarenja profita. U tom smislu banke i nebankovne institucije prepoznaju golemi potencijal u kartičnom poslovanju, a čija se propulzivnost i profitabilnost očituju u svakodnevnom porastu broja prodajnih mjesta (trgovaca) na kojima je moguće koristiti kartice kao sredstvo plaćanja, pojavi novog broja i vrsta kartica s različitim načinima plaćanja, u porastu broja i vrijednosti transakcija izvršenih platnom karticom ili na temelju platne kartice i slično. Ključni elementi kartičnog poslovanja

⁴ Slawsky, J., Zafar, S., (2005.), *Developing and Managing Successful Payment Card Business*, Surrey, Gower, str. 2.- 4.

danas su platne usluge prihvata i izdavanja platnih kartica, interoperabilnost infrastrukture te naknade iz kojih se generiraju prihodi u pojedinim fazama izvršenja transakcije.

DARIJA SMOLIČ

3. KARTIČNO TRŽIŠTE U HRVATSKOJ I NJEGOVA INFRASTRUKTURA

U ovom dijelu rada analiziraju se modeli poslovanja platnim karticama i pojašnjava se tijek izvršenja kartične transakcije u trostranoj i četverostranoj kartičnoj shemi. Potom se upoznajemo i s infrastrukturom koja omogućava platnu uslugu prihvaćanja (prihvata) platnih kartica, a koja obuhvaća bankomate i EFTPOS uređaje iznošenjem i analizom statističkih podataka.

S početkom 2018. u Republici Hrvatskoj djeluju 24 kreditne institucije i dvije institucije za elektronički novac,⁵ odnosno kartične kuće što je prikladniji termin za potrebe rada, koje su od HNB-a dobile odobrenje za rad u okviru kojeg je i odobrenje za pružanje platnih usluga izdavanja i prihvaćanja platnih kartica.

3.1. Modeli poslovanja

Modeli poslovanja platnim karticama koji omogućuju izvršenje kartičnih transakcija, odnosno modeli kartičnih platnih shema⁶ prepoznatih na hrvatskom tržištu u dosadašnjem djelovanju financijskih institucija su model s četiri sudionika, tj. četverostrana kartična shema i model s tri strane, odnosno sudionika, tj. trostrana kartična shema.⁷ Sheme služe kao okviri poslovanja koji određuju pravila i naknade (framework).⁸ Međutim, dinamika kojom se događaju promjene na tržištu dovode i do promjena u dosadašnjem načinu poslovanja. Primjer jedne od promjena je utjecaj Uredbe Europskog parlamenta i Vijeća od 29. travnja 2015. o međubankovnim naknadama za platne transakcije na temelju kartica. Uredba unosi značajne

⁵ HNB, Bilten, <http://www.hnb.hr/documents/20182/2278677/hbilt240.pdf/eec299f7-7ec9-4cb3-8d97-3888de36cdf8>, pristupljeno 20.1.2018.

⁶ „*kartična platna shema jest skup funkcija, procedura, postupaka, pravila i uređaja koji imatelju platne kartice omogućuju izvršenje platne transakcije i/ili podizanje gotovog novca kod pružatelja platnih usluga.*“ HNB, Platne kartice i kartične transakcije, Statistika platnog prometa, 2016., Zagreb, str. 61.

⁷ Ibid, str. 11.

⁸ EP, Interchange fees for card-based Payment transactions (2015.) [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/549015/EPRS_BRI\(2015\)549015_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/549015/EPRS_BRI(2015)549015_EN.pdf) pristupljeno 20.1.2018.

promjene u odnose između sudionika kartičnih shema, pa tako i na model poslovanja PBZ Card-a d.o.o. koji je detaljnije obuhvaćen ovim radom.

3.1.1. Četverostrana kartična shema u RH

Četverostrana kartična shema je kartična shema koja dominira na tržištu u Republici Hrvatskoj i prema kojoj posluju MasterCard i Visa kartične sheme. Sudionici u četverostranoj kartičnoj shemi su korisnik platne kartice – platitelj koji kupuje robu i/ili uslugu, izdavatelj platne kartice koji izdaje platnu karticu korisniku, trgovac koji je primatelj plaćanja odnosno prodavatelj robe i/ili usluge te prihvatitelj platne kartice koji pruža uslugu prihvata za trgovca (prihvatitelj je najčešće i vlasnik EFTPOS uređaja ili bankomata).

Slika 1. Četverostrana kartična shema



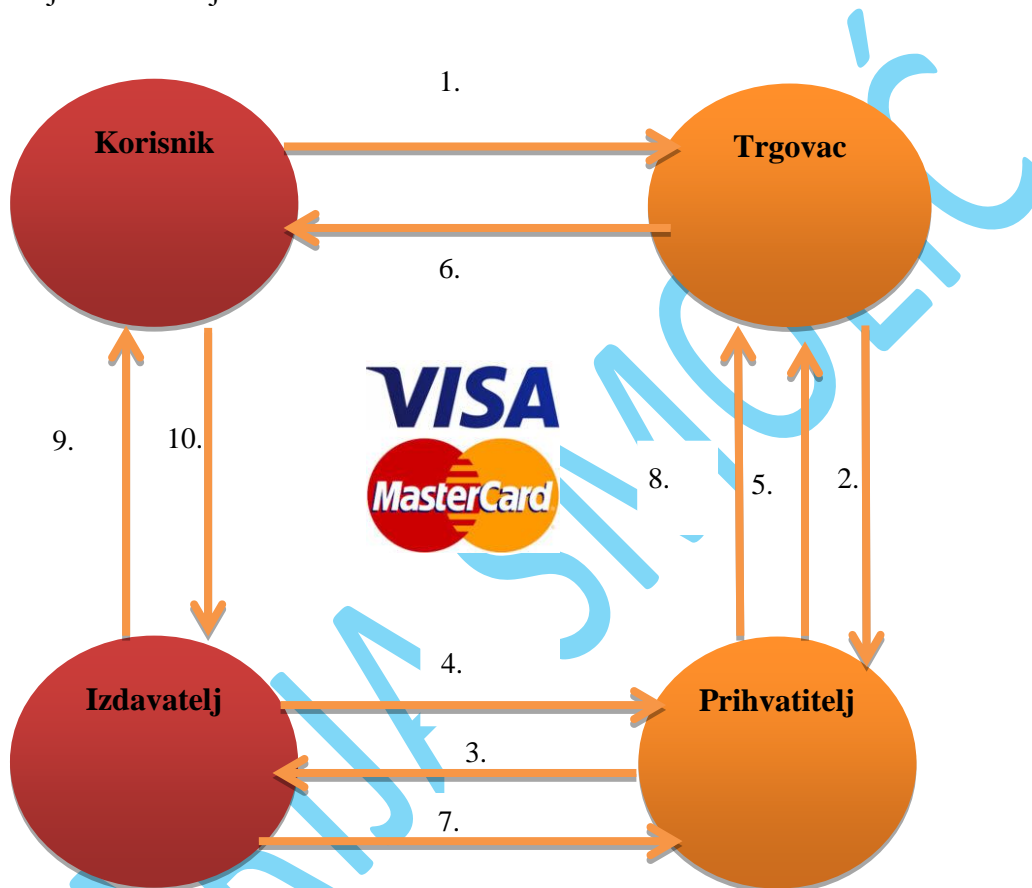
Izvor: Sistematizacija autorice prema HNB⁹

Ovaj model obuhvaća transakcije kreditnim i debitnim platnim karticama, koje su inače češće u upotrebi u Hrvatskoj. Jedno od razlikovnih obilježja četverostrane kartične sheme u odnosu na trostranu kartičnu shemu je tzv. *interchange fee*, naknada koja je prisutna u transakciji između prihvatitelja i izdavatelja platne kartice, kada ti pružatelji platnih usluga nisu

⁹ HNB, Platne kartice i kartične transakcije, Statistika platnog prometa, 2016., Zagreb, str. 11.

objedinjeni u istoj osobi, a upravo je to slučaj kod ove kartične sheme.¹⁰ Sukladno pravilima četverostranih kartičnih shema izdavatelju platne kartice prilikom svake transakcije pripada iznos *interchange fee-a*. Na slici 2 u nastavku daje se prikaz tijeka kartične transakcije na EFTPOS uređaju kod četverostrane kartične sheme s opisom svakog koraka.

Slika 2. Tijek transakcije kod četverostrane kartične sheme



Izvor: Sistematizacija autorice prema HNB¹¹

Tijek transakcije sastoji se od sljedećih koraka:¹²

1. Korisnik platne kartice kod trgovca odlučio je platnom karticom kupiti robu i/ili uslugu na način da inicira kartičnu transakciju, npr. unošenjem PIN-a.

¹⁰ Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, Istraživanje tržišta platnih kartica u Republici Hrvatskoj, 2014., Zagreb, str. 12

¹¹ HNB, Platne kartice i kartične transakcije, Statistika platnog prometa, 2016., Zagreb, str. 11.

¹² Ibid

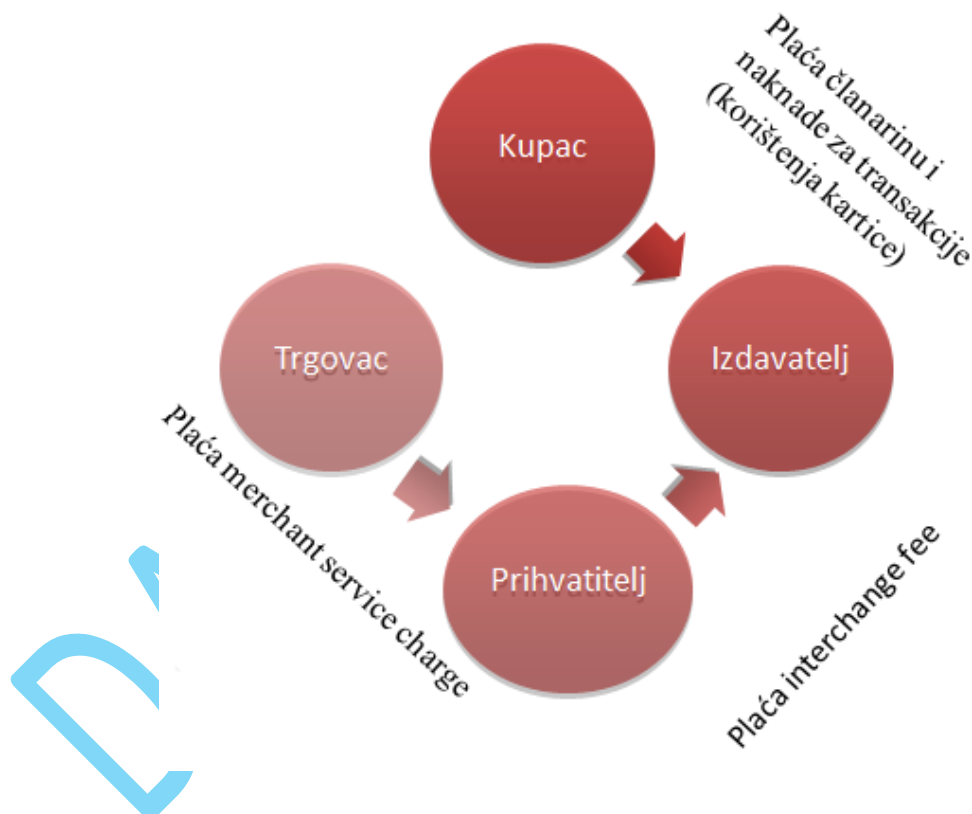
2. Trgovac na EFTPOS uređaju inicira kartičnu platnu transakciju prema prihvatitelju, tj. podaci se preko EFTPOS uređaja šalju prihvatitelju. Prihvatitelj je pravna osoba, najčešće banka ili institucija za elektronički novac koja trgovcu garantira da će mu biti isplaćena sredstva plaćena korištenjem platne kartice.
3. Prihvatitelj prosljeđuje podatke o transakciji izdavatelju platne kartice na autorizaciju.
4. Izdavatelj provjerava i autorizira transakciju i o tome povratno obavještava prihvatitelja.
5. Nakon zaprimanja odobrenja od izdavatelja, prihvatitelj o tome obavještava trgovca preko EFTPOS uređaja (potvrda „odobreno“ na slipu).
6. Nakon što je transakcija odobrena, trgovac isporučuje robu i/ili uslugu korisniku platne kartice.
7. Izdavatelj prosljeđuje iznos prihvatitelju za obavljenju kupnju robe i usluga platnom karticom.
8. Prihvatitelj stavlja trgovcu sredstva na raspolaganje.
9. Izdavatelj korisniku platne kartice šalje podatke o trošku za transakciju učinjenu platnom karticom (ili mu direktno tereti račun ako je koristio debitnu platnu karticu).
10. Korisnik platne kartice podmiruje obvezu za transakciju učinjenu platnom karticom.

Tijek kartične transakcije kartične sheme s četiri sudionika podrazumijeva i postojanje određene naknade, koja se razlikuje ovisno i o vrsti korištene kartice. Naknadom se naplaćuje angažman pojedine strane koja sudjeluje u izvršenju transakcije. Naime, uz već spomenutu *interchange fee*, susrećemo se i s pojmovima *merchant service charge* - naknada za trgovca, *cardholders fee* - naknadama za članstvo, naknadama za transakciju (npr. naknada za podizanje na bankomatu) i slično.

Primjerice, prilikom kupovine cipela u trgovini kupac koristi debitnu ili kreditnu karticu za plaćanje cipela po određenoj cijeni putem EFTPOS terminala. Pritom izdavatelj potrošačeve kartice, banka ili institucija za elektronički novac, odnosno kartična kuća, koja je izdala tu karticu, tereti račun potrošača za navedeni iznos. Trošak koji potrošač plaća je trošak kupovine robe (cipela) plus trošak korištenja kartice u obliku članarine za određenu karticu plus ovisno o vrsti kartice. Istovremeno, izdavatelj u ime i za račun potrošača plaća prihvatitelju kartice, banci ili kartičnoj kući iznos koji će prihvatitelj podmiriti trgovcu. Iznos

koji izdavatelj plaća prihvatitelju je iznos kupljene robe, ali umanjen za *interchange fee*. *Interchange fee* između izdavatelja i prihvatitelja platne kartice tako utječe na konačni iznos cijene robe koju trgovac nakon izvršene prodaje dobije. Neovisno naplatio se ili ne od izdavatelja, prihvatitelj uvijek ima obvezu podmiriti trgovca za iznos kupljene robe od strane kupca (cipele), ali umanjeno za naknadu koju trgovac plaća prihvatitelju u obliku *merchant service charge*. *Merchant service charge* je obično mnogo niži za debitne kartice (oko 1,5% iznosa transakcije) u odnosu na *merchant service charge* za kreditne kartice koji prema nekim podacima na internetu može biti i preko 5% iznosa svake transakcije kreditnom karticom. Naknade u četverostranoj kartičnoj shemi prikazuje slika 3.

Slika 3. Naknade u četverostranoj kartičnoj shemi



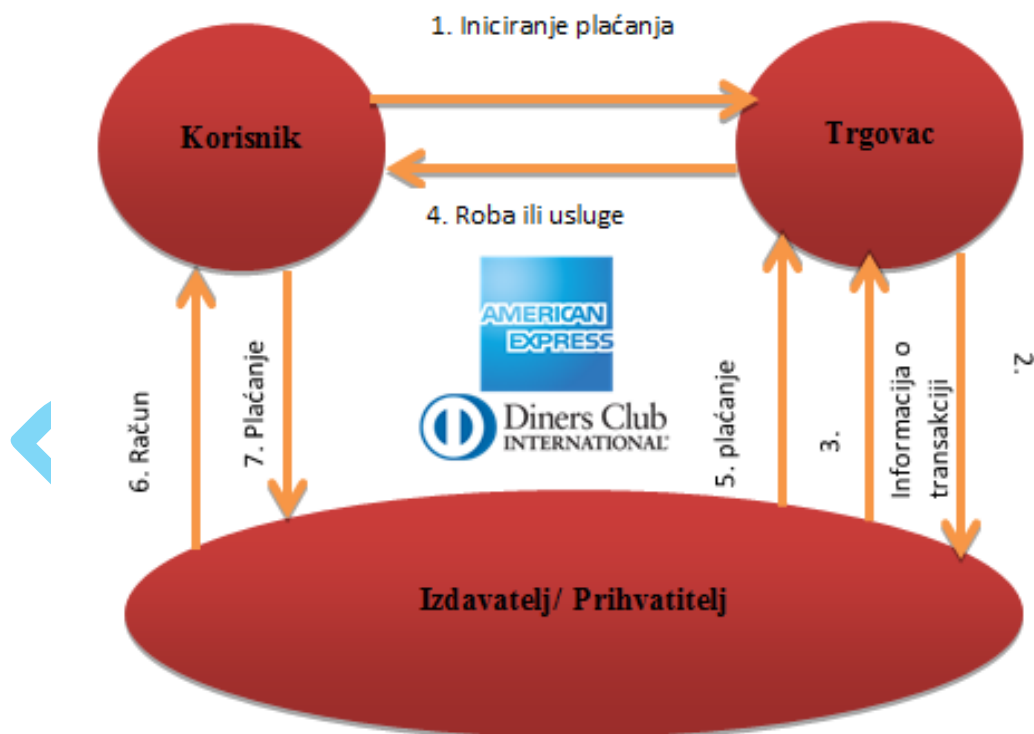
Izvor: Sistematizacija autorice prema: Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja¹³

¹³ Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, Istraživanje tržišta platnih kartica u Republici Hrvatskoj, 2014., Zagreb, str. 14.

3.1.2. Trostrana kartična shema u RH

Sudionici u trostranoj kartičnoj shemi podudaraju se s onima u četverostranoj kartičnoj shemi gdje je uz korisnika platne kartice i trgovca - primatelja plaćanja, treći sudionik osoba u kojoj su ujedinjeni pružatelji platnih usluga izdavatelj i prihvatitelj platne kartice. Za razliku od četverostranog modela, trostrane kartične sheme obuhvaćaju samo tijek kartične transakcije kreditnim karticama. Kada trostrana kartična shema prihvaća debitnu platnu karticu npr. na EFTPOS uređaju u tom trenutku se ponaša kao četverostrana shema jer trostrane sheme ne izdaje debitne kartice pa ne mogu istovremeno biti izdavatelj i prihvatitelj debitnih kartica. Trostrane kartične sheme koje posluju u Hrvatskoj su Diners Club International i American Express, a dvije institucije za elektronički novac koje izdaju njihove kartice su PBZ Card d.o.o. i Erste Club d.d. Slika 4 u nastavku daje prikaz tijeka kartične transakcije na EFTPOS uređaju kod trostrane kartične sheme u RH s opisom svakog koraka.

Slika 4. Tijek transakcije trostrane kartične sheme u RH



Izvor: Sistematizacija autorice prema HNB¹⁴

¹⁴ Ibid. str. 13.

Slika prikazuje tijek izvršenja kartične transakcije u trostranoj kartičnoj shemi, a odvija se na sljedeći način:

1. Korisnik platne kartice (npr. American Express) kod trgovca želi platnom karticom kupiti robu i/ili uslugu na način da inicira kartičnu transakciju, npr. unošenjem PIN-a.
2. Trgovac na EFTPOS uređaju inicira kartičnu platnu transakciju prema prihvatitelju (npr. PBZ Card d.o.o.), tj. podaci se preko EFTPOS uređaja šalju prihvatitelju. Prihvatitelj je pravna osoba, najčešće banka ili institucija za elektronički novac, koja trgovcu garantira da će mu biti isplaćena sredstva plaćena korištenjem platne kartice.
3. Prihvatitelj koji je u ovom slučaju i izdavatelj platne kartice u svom sustavu provjerava i autorizira transakciju i o tome obavještava trgovca preko EFTPOS uređaja (potvrda „odobreno“ na EFTPOS uređaju).
4. Nakon što je transakcija odobrena, trgovac isporučuje robu i uslugu korisniku platne kartice.
5. Prihvatitelj (u ovom slučaju i izdavatelj) stavlja na raspolaganje sredstva trgovcu.
6. Izdavatelj/prihvatitelj korisniku platne kartice šalje podatke o trošku za transakciju učinjenu platnom karticom.
7. Korisnik platne kartice podmiruje obvezu za transakciju učinjenu platnom karticom.¹⁵

Za razliku od četverostranog modela, u trostranom modelu kartična kuća kao pružatelj platnih usluga izdavanja i prihvaćanja platnih kartica, sklapa ugovor s korisnikom platne kartice i s trgovcem (slika 4). Što se tiče naknada i u ovom slučaju korisnik plaća naknadu za korištenje kartice (članarina za kreditnu karticu) te trgovac plaća *merchant service charge*. Međutim, obzirom da su izdavatelj i prihvatitelj ista kartična institucija, nema međubankovne naknade (*interchange fee*) koje nalazimo u četverostranom modelu, a naknade trgovcima su u pravilu veće od onih u četverostranom modelu. Na taj način kartična kuća koja je i izdavatelj i prihvatitelj u ovom modelu ukupan iznos naknade koju naplati od trgovca (*merchant service charge*) zadrži za sebe uvećan za naknadu za članarinu koju joj mora platiti korisnik kartice.

¹⁵ Ibid. str. 13.

Međutim, model poslovanja kartične kuće ima i neke svoje rizike. Kartična kuća obvezna je podmiriti trošak kupovine od strane korisnika prema trgovcu, bez obzira hoće li korisnik podmiriti trošak korištenja kreditne kartice ili neće. Pravno gledano, odnos s korisnikom kartice i odnos s trgovcem za kartičnu kuću u trostranom modelu (a i četverostranom) je odvojeni pravni odnos i predstavlja dva odvojena ugovora. Naknade u trostranoj kartičnoj shemi prikazuje slika 5.

Slika 5. Naknade u trostranoj kartičnoj shemi



Izvor: Sistematizacija autorice prema: Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja¹⁶

¹⁶ Ibid . str.16.

3.2. Kartična platno-prometna infrastruktura

Višestruke su prednosti koje kartično poslovanje donosi za sve sudionike, od korisnika kartice, trgovca do banke, odnosno kartične kuće koja izdaje i/ili prihvaća platnu karticu.

Sintagma „nova ekonomija“¹⁷ pojavila se osamdesetih godina, a danas sa svojim zakonitostima u potpunosti zamjenjuje tradicionalnu ekonomiju u područjima poslovnog okruženja, pogleda na resurse, vrste promjena, način proizvodnje, infrastrukturu i dr. Danas je poslovno okruženje globalno i k tome virtualno, resursi su neopipljivi, najvažniji su znanje i informacija, promjena je stalna i nepredvidiva, brzina prilagodbe je ključna za postati i ostati najbolji, osrednjost postaje neodrživa.¹⁸ Nadalje, proizvodnja više nije masovna, odnosno sve je manje takva, a sve više personalizirana, prilagođena individualnim željama pojedinaca. Više nije nužna fizička prisutnost za kupnju određenog proizvoda ili usluge, odnosno izvršenje transakcije, digitalizacija i informatizacija u novoj ekonomiji stvorili su mrežnu infrastrukturu koja omogućava liberalizaciju tržišta pa tako i onog koji je tema ovog rada, kartičnog tržišta.¹⁹

Financijske proizvode i usluge karakterizira nepoželjnost i neatraktivnost, odnosno klijenti ih ne kupuju jer su im poželjni ili jer ih moraju imati. Kupuju ih jer im omogućuju kupovinu potrebnih proizvoda i usluga te raspolaganje njima prije nego li ih stvarno i plate. Financijskim uslugama izbjegavaju se neke nepoželjne situacije, informiraju se i dobivaju savjeti oko složenih financijskih aranžmana i slično. S obzirom na karakteristiku nepoželjnosti, osobito je važno na ispravan način istaknuti prednosti financijskih usluga i proizvoda i pristupiti ispunjenju individualnih potreba klijenata te tako povećati *share of wallet* ili udio u novčaniku svog potrošača, ali i povećati tržišni udio na ukupnom tržištu, pri čemu je značajna i uloga marketinga.²⁰ Tako je, prilagođavajući se svakodnevnim potrebama kupaca, izgrađena kartična platno-prometna infrastruktura za distribuciju različitih vrsta kartičnih brendova.

Kartični brendovi su ti koji svojom prepoznatljivošću osiguravaju globalnu prihvaćenost kartica kao sredstva plaćanja. Na hrvatskom tržištu najistaknutiji su MasterCard (u sklopu

¹⁷ Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N., (2012.), *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*, Zagreb, Edukator, str.4

¹⁸ Tapscott, D.,(2010.), *Odrasti digitalno*, Zagreb, MATE d.o.o., str 34.-36.

¹⁹ Ibid. str. 5

²⁰ Ennew, C. T., Waite, N., (2007), *Financial Services Marketing*, Elsevier Ltd. , Oxford, UK, str. 130.

njega i brend Maestro), Visa, American Express i Diners Club. Logotipovi po kojima se prepoznaju istaknuti su na prihvatnim uređajima i označavanju mjesta na kojima se mogu vršiti plaćanja, prikazani su u nastavku.

Slika 6. Mastercard logo

2016. predstavljen je novi sofisticirani logo Mastercarda, koji zadržava u sebi tradiciju brenda u preklapajućem žutom i crvenom krugu.



Izvor: Mastercard²¹

Slika 7. Maestro logo



Izvor: Mastercard²²

Slika 8. Diners Club logo



Izvor: Erste Card Club²³

²¹Mastercard, <https://www.mastercard.us/en-us/about-mastercard/who-we-are/our-brand-evolution.html>, pristupljeno 21.2.2018.

²²Mastercard, <https://www.mastercard.us/en-us/about-mastercard/who-we-are/our-brand-evolution.html>, pristupljeno 21.2.2018.

Slika 9. Visa logo



Izvor: Erste Card Club²⁴

Slika 10. American Express logo



Izvor: American Express²⁵

Konkurentnost na kartičnom tržištu između pružatelja platnih usluga prihvata platnih kartica može se mjeriti i brojem prihvatnih uređaja preko kojih pojedini pružatelji platnih usluga posluju, a koje čine bankomati te EFTPOS uređaji. Drugim riječima, što prihvatitelj ima više sklopljenih ugovora s trgovcima o prihvatu platnih kartica vjerojatnije je da će imati više prihvatnih uređaja na kojima pruža uslugu prihvata.

Bankomat je elektromehanički uređaj, prvi put predstavljen 1970-ih²⁶ u SAD-u. Tada je imao jedinu funkciju podizanja novca. Do danas se razvio u multifunkcionalni samoposlužni uređaj koji korisnicima platnih kartica omogućava široki raspon usluga, dostupan 24 sata, svaki dan u tjednu, od podizanja i polaganja gotovog novca, uvida u stanje računa, plaćanje rata kredita, do promocije drugih financijskih usluga. Razvoj bankomata pružio je korisnicima veću fleksibilnost pri korištenju financijskih usluga i učinio ga jednim od najvažnijih distribucijskih kanala.

²³Erste Card Club, <https://www.erstecardclub.hr/hr/za-prodajna-mjesta/prihvat-kartica> pristupljeno 21.2.2018..

²⁴Ibid

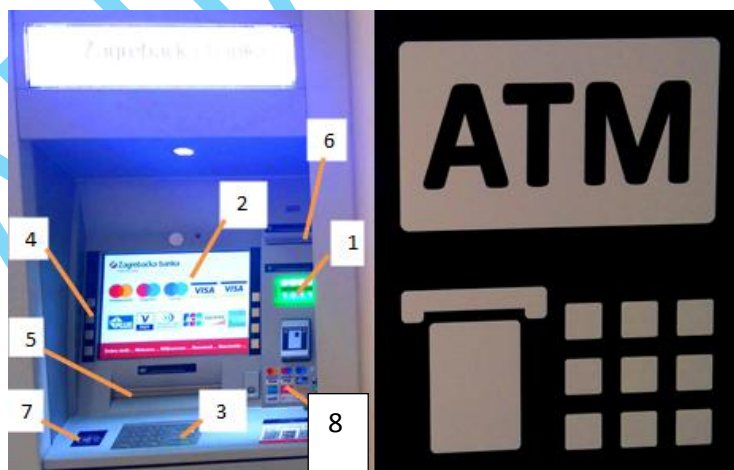
²⁵American Express, <https://www.americanexpress.com/?inav=NavLogo>, pristupljeno 21.2.2018.

²⁶Ennew, C. T., Waite, N., (2007), Financial Services Marketing, Elsevier Ltd. , Oxford, UK, str.78

Bankomati se mogu podijeliti prema funkcijama i obilježjima.²⁷ Prema funkcijama, odnosno uslugama platnog prometa, na hrvatskom tržištu, razlikujemo četiri vrste bankomata i to: isplatne bankomate, uplatno – isplatne, multifunkcionalne bankomate te uplatne bankomate. Iz samoga imena uočava se njihovo razlikovno obilježje, odnosno činjenicu omogućuje li određena vrsta bankomata samo isplate gotovine, samo uplate gotovine ili obje funkcije. Multifunkcionalni bankomati pored uplate i isplate gotovine omogućuju i neke druge funkcije poput prijenosa sredstava itd. Klijent obično ne plaća nikakvu naknadu prilikom podizanja gotovine na bankomatu banke koja je i izdala karticu klijentu te može vidjeti stanje svog računa prije i nakon podizanja gotovine na bankomatu. Međutim, ako klijent želi podignuti novac na bankomatu banke koja nije izdavatelj kartice, obično ne može vidjeti stanje svoga računa i mora platiti naknadu za podizanje.

Od ukupnog broja bankomata prema njihovim obilježjima, na dan 31. prosinca 2017.²⁸ njih 1.440 bilo je u sustavu videonadzora, a 898 u osiguranom, zatvorenom prostoru, zaštićenom odgovarajućim mjerama zaštite, pri čemu osigurani bankomat može spadati i pod sustav videonadzora. Osim ova dva osnovna obilježja, tržište RH poznaje još i beskontaktna, kontaktne, kontaktno-beskontaktna te drive-in bankomate. Prema podacima HNB-a iz prosinca 2017.²⁹ kontaktnih je bankomata bilo 4.643, 288 kontaktno-beskontaktnih te 8 drive –in bankomata.

Slika 11. Primjer jednog bankomata u Hrvatskoj



Izvor: Vlastoručna fotografija autorice

²⁷ HNB, Platne kartice i kartične transakcije, Statistika platnog prometa, 2016., Zagreb, str. 14.

²⁸ HNB, Broj bankomata i EFTPOS uređaja u RH prema obilježju uređaja - 2017. godina, Statistički podaci, Infrastruktura, <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/platne-usluge/infrastruktura>, pristupljeno 21.1.2018.

²⁹ Ibid

Na slici 14 označeni su pojedini dijelovi bankomata i to:

1. otvor (čitač) za karticu
2. zaslon (ekran) bankomata
3. tipkovnica za unos
4. tipke za izbor transakcija
5. otvor za izlaz novca
6. otvor za listić potvrde o obavljenoj transakciji
7. oznaka za beskontaktni bankomat
8. oznaka brendova čije transakcije bankomat podržava

EFTPOS uređaj (*Electronic funds transfer at point of sale*), je terminal koji predstavlja elektronsku naprednu verziju imprinter³⁰, a služi za provođenje kartičnih transakcija koje korisnik kartice inicira upotrebom platne kartice na prodajnom mjestu. Razlikuju se kontaktni EFTPOS uređaji koji podržavaju korištenje kartice temeljene samo na čipu i/ili magnetnoj traci kod kojih se prilikom plaćanja kartica provlači ili umeće u EFT POS terminal. Druga vrsta EFTPOS uređaja su beskontaktno – kontaktni, koji podržavaju prihvatanje kartica koje uz zapise na čipu i/ili magnetnoj traci sadrže i zapise temeljene na beskontaktnoj tehnologiji te je za iniciranje transakcije karticu dovoljno prisloniti na EFTPOS uređaj.³¹ Nakon očitavanja kartice, uređaj vrši automatsku provjeru valjanosti platne kartice, autorizaciju transakcije, ispisuje zabilješku iznosa transakcije, trgovac dobiva sredstva za izvršenu transakciju, a korisnik kartice se tereti za potrošeni iznos. U nastavku je prikazan broj EFTPOS uređaja na tržištu u Hrvatskoj.

³⁰PBZ Card, Rječnik pojmova, <http://www.pbzcard.hr/hr/podrska/rjecnik-pojmova>, pristupljeno 21.1.2018.

³¹HNB, Platne kartice i kartične transakcije, Statistika platnog prometa, 2016., Zagreb, str. 16

Tablica 1. Broj EFTPOS uređaja na tržištu u Republici Hrvatskoj

EFTPOS uređaj	Ukupno na dan 31.12.2014.	Ukupno na dan 31.12.2015.	Ukupno na dan 31.12.2016.	Ukupno na dan 31.12.2017.
Kontaktني	81.664	75.027	66.621	69.138
Beskontaktني - kontaktني	17.851	28.407	39.458	49.476

Izvor: Sistematizacija autorice prema HNB³²

Promatrajući podatke u posljednje četiri godine, evidentan je trend rasta broja beskontaktني – kontaktنيh uređaja. Od prosinca 2014. do kraja 2017. godine broj uređaja se povećao sa 17.851 uređaja na 49.476, što je povećanje za 177,16 %. Dok su do kraja 2016. godine kontaktني POS uređaji zabilježili smanjenje broja, ipak se s 31. prosinca 2017. vidi blagi rast sa 66.621 uređaja 2016. godine na 69.138 kontaktنيh uređaja u 2017. godini, što čini porast od 3,78%. U prilog tome ide i činjenica da sve više klijenata posjeduje platne kartice koje omogućuju kupovinu korištenjem beskontaktنيh funkcionalnosti. Beskontaktني platne kartice svakako ubrzavaju plaćanje na EFTPOS uređaju i prema riječima njihovih izdavatelja, „olakšavaju svakodnevnicu“ njihovim korisnicima, jer nije nužno unositi PIN za iznose do 100 kuna. Međutim, one vjerojatno za sobom nose i neke rizike poput slučaja gubitka kartice ili zlorabe trgovca (dva puta naplati isti trošak).

Slika 12. Primjer EFT POS beskontaktني - kontaktنيog uređaja



Izvor slike: Telegram³³

³² HNB, Statistički podaci , Infrastruktura, <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/platne-usluge/infrastruktura> , pristupljeno 21.1.2018.

Ukupan broj prihvatnih uređaja na kojima se obavlja prihvata platnih kartica na hrvatskom kartičnom tržištu prikazuje sljedeća tablica.

Tablica 2. Broj prihvatnih uređaja za prihvata platnih kartica u RH

Prihvatni uređaji	Ukupno na dan 31.12.2015.	Ukupno na dan 31.12.2016.	Ukupno na dan 31.12.2017.
Bankomati	4.418	4.543	4.941
EFTPOS uređaji	103.434	106.081	118.622
EFTPOS uređaji za isplatu i uplatu	1.633	936	x

Izvor: Sistematizacija autorice prema HNB³⁴

Iz tabličnog prikaza broja prihvatnih uređaja u posljednje tri godine primjetan je trend rasta broja prihvatnih uređaja, odnosno bankomata i EFTPOS uređaja. Bankomata je na kraju 2016. godine bilo 4.543, što je za 2,82 % više u odnosu na 2015. godinu. Broj bankomata se povećavao i u 2017. godini, na kraju koje bilježimo brojku od 4.941 bankomata, odnosno porast od 8,76 % u odnosu na prethodnu 2016. godinu.

EFTPOS uređaja za isplatu i uplatu, koji omogućava samo iniciranje transakcija podizanja i polaganja gotovine platnom karticom, a ne i plaćanje, smanjio se u 2016. godini u odnosu na 2015. za 42,68 %. U 2017. godini statistika HNB-a izostavlja podatak o njihovom broju, što je rezultat tehnološkog unapređenja dijela uređaja čime su oni svrstani u EFTPOS uređaje.³⁵

Nakon prikaza broja bankomata i EFTPOS uređaja u Hrvatskoj, u sljedećoj tablici donosi se usporedni prikaz Hrvatske i zemalja Europske unije, Bugarske, Češke, Mađarske, Slovenije i Slovačke prema broju bankomata i EFTPOS uređaja na milijun stanovnika pri čemu je bazni indeks prosjek Europske unije.

³³ Telegram, Ovo trebate znati o beskontaktnom plaćanju, (travanj 2017.) <https://www.telegram.hr/zivot/pitanja-i-odgovori-ovo-trebate-znati-o-beskontaktnom-placanju/> pristupljeno 21.1.2018.

³⁴ HNB, Statistički podaci, Infrastruktura, <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/platne-usluge/infrastruktura>, pristupljeno 21.1.2018.

³⁵ HNB, Platne kartice i kartične transakcije, Statistika platnog prometa, 2016., Zagreb, str. 18.

Tablica 3. Broj bankomata i EFTPOS uređaja na milijun stanovnika –stanje na dan 31. 12. 2016. godine

	Broj bankomata na milijun stanovnika	Broj bankomata u odnosu na prosjek EU-a (indeks)	Broj EFTPOS uređaja na milijun stanovnika	Broj EFTPOS uređaja u odnosu na prosjek EU-a (indeks)
Hrvatska	1.089	125,46	25.432	89,43
Bugarska	804	92,63	14.604	51,35
Češka	445	51,27	14.045	49,39
Madžarska	509	58,64	12.338	43,39
Slovenija	812	93,55	x	x
Slovačka	509	58,64	10.861	38,19
Prosjek EU-a	868	100	28.438	100

Izvor: HNB³⁶

Iz tablice se uočava da Hrvatska prednjači u broju bankomata na milijun stanovnika u okviru usporednih zemalja. Pritom Hrvatska nadmašuje europski prosjek za 25,46 posto, a slijede je Slovenija koja ima tek 6,45 posto manje te Bugarska sa 7,37 posto manje bankomata na milijun stanovnika od europskog prosjeka. Nadalje, prema broju EFTPOS uređaja u odnosu na prosjek EU-a, Hrvatska je opet daleko ispred usporednih zemalja, međutim, ima ipak nešto manje uređaja od prosjeka europskih zemalja, točnije 10,57 posto manje. Za Sloveniju nisu dostupni podaci o broju EFTPOS uređaja na milijun stanovnika, dok Bugarska ponovno slijedi Hrvatsku, iako ovdje s nešto većim zaostatkom za europskim prosjekom, s 48,65 posto manje uređaja.

³⁶ HNB, Usporedba najznačajnijih statističkih podataka o platnom prometu u RH, EU-u i usporedivim zemljama za 2016. (studeni 2017.) <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/platni-promet/analiticki-osvrti>, pristupljeno 7.3.2018.

3.3. Statistički podaci o platnim karticama u RH

Statistički podaci o platnim karticama u RH u nastavku imaju za cilj opisati trend rasta broja platnih kartica kao i kartičnih transakcija izvršenih njima. Uvodno se iznosi kratak opis razlikovnih obilježja pojedine vrste platne kartice.

3.3.1. Vrste platnih kartica

Suvremeno doba karakterizira sve manja upotreba gotovog novca koji zamjenjuju kartice kao elektronički oblik plaćanja.

„Platna kartica je platni instrument koji omogućuje njezinu imatelju izvršenje plaćanja robe i usluga bilo preko prihvatnog uređaja ili na daljinu i/ili koji omogućuje podizanje gotovog novca i/ili korištenje drugih usluga na bankomatu ili drugom samoposlužnom uređaju.“³⁷

Kartično poslovanje spada u neutralne bankarske poslove i to stoga što klijenti koristeći kartice mogu raspolagati svojim sredstvima kod plaćanja, a koja imaju na računima otvorenim kod banaka ili putem kartica ostvaruju zaduženja, odnosno posuđuju sredstva od banke za obavljanje plaćanja. Neke od glavnih karakteristika kartica su te da zamjenjuju gotov novac, pružaju siguran i praktičan pristup sredstvima na računu, omogućuju uvid u stanje računa u svakom trenutku, pružaju mogućnost plaćanja i kada klijent nema dovoljno sredstava na računu za pokriće, pružaju mogućnost odgode plaćanja, pružaju mogućnost plaćanja troškova u mjesečnim obrocima u postotcima ili ratama, omogućuju odabir datuma otplate potrošenih iznosa te kupovinu diljem svijeta.³⁸

Razvojem bezgotovinskog načina plaćanja, banke i kartične kuće razvile su različite vrste platnih kartica. Uvažavajući osnovne kriterije razlikovanja platnih kartica, dospijeće, trenutak podmirenja troškova učinjenih korištenjem kartice, odnosno izvor korištenih sredstava, platne kartice možemo podijeliti na: ³⁹

- Debitne kartice (engl. *Debit card* dolazi od pojma *pay now*)
- Kreditne kartice (engl. *Credit card* dolazi od pojma *pay later*)

³⁷ Platne kartice i kartične transakcije, HNB, http://www.hnb.hr/documents/20182/2003108/h-pkkt_2016.pdf/e4b2dbb1-74d6-4e62-8472-e98a33bef18b , str. 62.

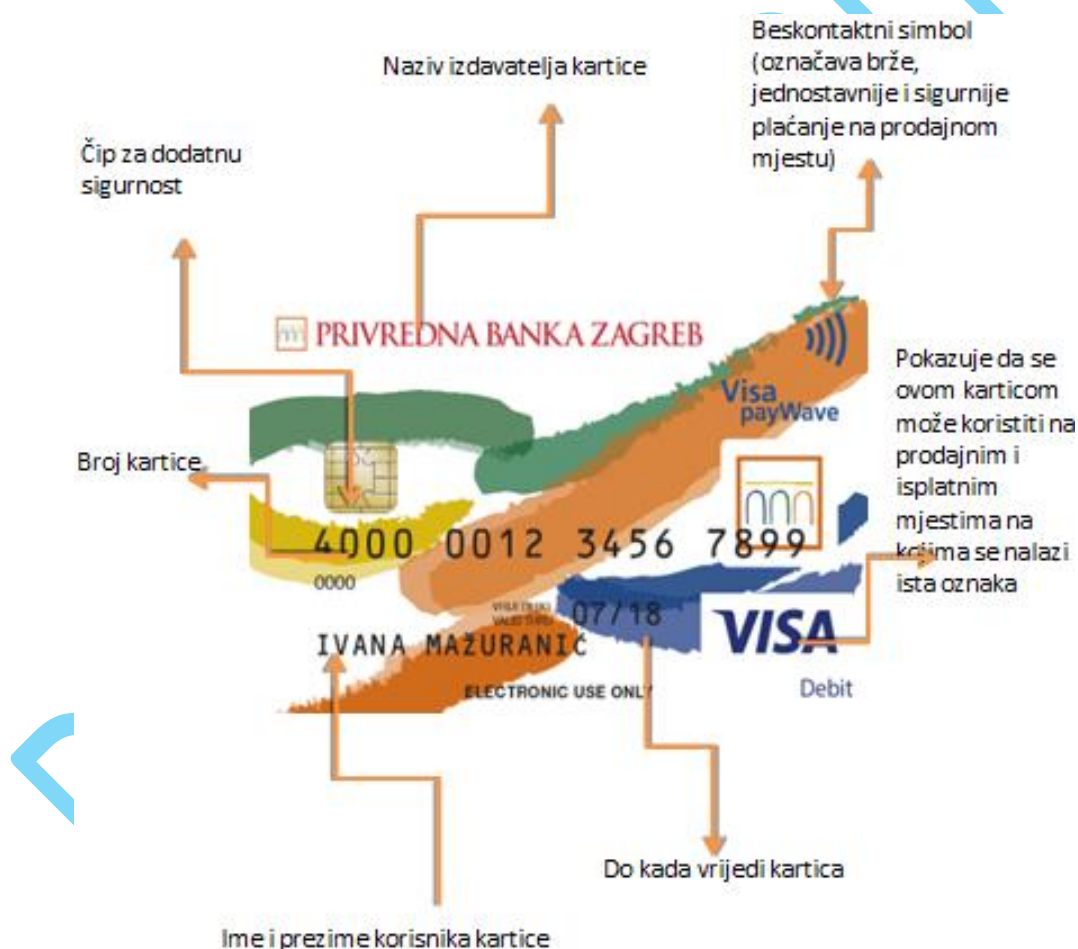
³⁸ Gregurek, M., Vidaković, N., (2011.), Bankarsko poslovanje, Zagreb, RRIF, str. 58

³⁹ Platne kartice i kartične transakcije, HNB, http://www.hnb.hr/documents/20182/2003108/h-pkkt_2016.pdf/e4b2dbb1-74d6-4e62-8472-e98a33bef18b , str. 20.

- Prepaid (engl. *Prepaid card* dolazi od pojma *pay in advance*)

Debitne platne kartice omogućuju korisniku kartice isključivo raspolaganje sredstvima koja ima na tekućem ili/i žiro računu u trenutku plaćanja roba ili usluga, podizanja gotovine ili korištenja drugih usluga putem bankomata ili drugih prihvatnih uređaja ili u poslovnicama kreditnih institucija. Uvjet za korištenje debitne kartice jest postojanje pokrivača na računu korisnika, odnosno imatelja kartice, obzirom da se terećenje računa vrši odmah nakon izvršenja kartične platne transakcije. Pokriće na računu podrazumijeva i iznos neiskorištenog dopuštenog prekoračenja, tzv. minusa na tekućem računu.

Slika 13. Primjer debitne kartice tekućeg računa



Izvor: Sistematizacija autorice prema PBZ⁴⁰

⁴⁰ PBZ, Visa Inspire Kartica, <http://student.pbz.hr/visa-inspire-kartica/>, pristupljeno 20.1.2018.

Slika 14. Primjer debitne kartice tekućeg računa - poledina kartice



Izvor: Vlastoručna fotografija autorice

Za razliku od debitnih, **kreditne platne kartice** ne uvjetuju korisniku kreditne kartice pokriće na računu u trenutku izvršenja transakcije, već mu se za isto odobrava kredit, odnosno limit⁴¹(maksimalni iznos), u okviru kojeg korisnik kreditne kartice podiže gotovinu na bankomatima te kupuje robu i usluge uz odgodu plaćanja. Tako nastali troškovi podmiruju se sukladno rokovima određenima ugovorom o izdavanju kreditne kartice. Prema tome, kreditne kartice izdaju se kreditno sposobnom korisniku, čiju sposobnost procjenjuje izdavatelj kartice (npr. PBZ Card). Kreditne kartice vrlo su rasprostranjene u primjeni zahvaljujući širokim mogućnostima upotrebe i dobroj infrastrukturi kako u Hrvatskoj tako i u inozemstvu, ali i zbog sve veće upotrebe kod internetskih plaćanja. Iako, mnogi će se potrošači u Hrvatskoj složiti kako je za njihovu rasprostranjenost najzaslužnija činjenica da kreditne kartice omogućuju kupovinu na rate i/ili s odgodom plaćanja. Međutim, danas i debitne kartice omogućuju kupovinu na rate ako korisnik ima ugovoren neki oblik paketa u sklopu svoga računa za plaćanje.

⁴¹ Hardekopf, B., Oldshue, J., Oldshue, L., (2008.), The Credit Card Guidebook, Hampton & Associates, Inc., str. 145.

Ovisno o mehanizmu naplate kamata po kreditnim karticama, odnosno vrsti i visini kamatne stope koja se obračunava prilikom korištenja kreditne kartice, ali i visini upisnina i godišnjih članarina, razlikuju se kreditne, *charge*, *revolving*, kartice s odgođenom naplatom i članske kartice.⁴²

U nastavku su detaljnije opisane *charge* i *revolving* kreditne kartice. Kartice s odgođenom naplatom nisu zasebno opisane budući da odgovaraju karakteristikama *charge* karticama s razlikom da se ukupan trošak naplaćuje izravnim terećenjem računa korisnika kartice nakon određenog razdoblja, a ne slanjem uplatnice kao kod kreditnih kartica. Kreditne kartice koje automatski dijele ukupan trošak na jednak broj rata prilikom korištenja kartice u Hrvatskoj se rijetko izdaju. Članske kartice obuhvaćaju kartice koje se izdaju kao dodatne kartice npr. za sakupljanje bodova prilikom korištenja osnovne kartice pa isto nisu detaljnije opisane.

- **Charge kartice** korisniku omogućavaju plaćanje prilikom kupovine roba ili usluga iako u trenutku izvršavanja transakcije na računu nije osigurano pokriće za plaćanje. Naime, korisnik može upotrebljavati *charge* karticu do određenog iznosa odobrenog kredita koji je utvrđen ugovorom s bankom ili kartičnom kućom. Sve se transakcije *charge* platnom karticom bilježe kod izdavatelja kartice te ih na kraju ugovorenog vremenskog razdoblja, a najčešće jednom mjesečno, korisnik podmiruje u cijelosti na osnovi obračuna kojeg dostavlja izdavatelj. Za korištenje kartice korisnik obično plaća godišnju članarinu.
- **Revolving kreditna kartica**, kartica je koja korisniku na raspolaganje daje ugovoreni kreditni limit za trošenje, a njegova visina određena je u skladu s kreditnom sposobnošću imatelja kartice. Koristeći *revolving* karticu, korisnik sam odlučuje koliki će iznos kredita iskoristiti te kojom dinamikom i na koji će način taj kredit vraćati. Međutim, izdavatelj kartice ipak definira minimalni postotak iskorištenog iznosa kredita koji je korisnik kartice dužan plaćati mjesečno, po datumu dospijeca koji odredi izdavatelj, uključujući i kamatu na iskorišteni iznos.⁴³ Radi se o kreditu s automatskim obnavljanjem, odnosno, obavlja se automatskim terećenjem računa koji je naveden za podmirivanje obveza po kartici. Vrlo je važno uočiti troškove koji

⁴² Platne kartice i kartične transakcije, HNB, http://www.hnb.hr/documents/20182/2003108/h-pkkt_2016.pdf/e4b2dbb1-74d6-4e62-8472-e98a33bef18b, str. 21., pristupljeno 21.1.2018.

⁴³ Platne kartice, HNB, <https://www.hnb.hr/o-nama/informacije-potrosacima/bezgotovinska-placanja/platne-kartice>, pristupljeno 21.1.2018.

proizlaze iz korištenja revolving kartice. Uz visinu kamatne stope koja se kreće od 9 do gotovo 12%⁴⁴, najčešće se naplaćuju i jednokratna upisnina i/ili godišnja članarina. Ukoliko korisnik ne koristi promišljeno, vrlo lako ovaj oblik zaduživanja može postati jedan od najskupljih i dovesti do financijskih poteškoća.

Slika 15. Primjer kreditne kartice izdane od PBZ Card-a



Izvor: Sistematizacija autorice prema Amex⁴⁵

⁴⁴ Moj bankar, ZABA > Revolving kartica > go!card MasterCard <http://www.moj-bankar.hr/Kreditna-kartica/ZABA/go!card-MasterCard/71>, pristupljeno 21.1.2018.

⁴⁵ American Express, <https://www.americanexpress.com/hr/network/product/american-express-kartica.html>, pristupljeno 18.2.2018.

Slika 16. Primjer kreditne kartice – poledina



Izvor: Sistematizacija autorice prema Jadran motor- kontrolni broj⁴⁶

Prepaid kartica kao i sve kartice, omogućuje bezgotovinsko plaćanje. Međutim, prije izdavanja prepaid kartice korisnik je dužan izdavatelju kartice unaprijed uplatiti iznos novca kojim želi raspolagati putem kartice. Prepaid kartica ne omogućava kupnju s odgodom plaćanja, po čemu se razlikuje od kreditnih kartica. Za razliku od debitnih nije vezana uz račun korisnika, već sama kartica bilježi uplaćeni novčani iznos ili je taj iznos pohranjen kod izdavatelja kartice (npr. na serveru izdavatelja). Novac kojim potrošač želi raspolagati putem prepaid kartice predstavlja elektronički novac. Primjer prepaid kartice je poklon kartica American Express Gift Card.

U tablici 4 prikazan je ukupan broj izdanih platnih kartica u Hrvatskoj na dan 31. prosinca 2017. godine i to prema vrsti platne kartice. Prema statusu u ovom prikazu obuhvaćene su korištene i nekorisćene kartice, bez blokiranih kartica. Iz tablice je razvidno da najveći broj izdanih kartica čine debitne kartice i to s udjelom od preko 76,8% u ukupnom broju izdanih kartica. Slijede charge kartice s udjelom od 7,85%, kartice s funkcijom odgođene naplate s

⁴⁶Jadran motor- kontrolni broj, <https://www.jadran-motor.com/kontrolni-broj/control-number.html>, pristupljeno 18.2.2018.

udjelom od 5,77% i revolving/charge kartice s udjelom od 3,68% (kartice revolving/charge su kartice koje korisniku omogućuju korištenje i revolving i charge funkcije).

Tablica 4. Broj platnih kartica izdanih u RH prema vrsti kartice na dan 31. prosinca 2017. (ne uključuje blokirane kartice)

Vrsta kartice	Broj platnih kartica
Debitna	6.129.004
Debitna/odgođena	36.259
Debitna/gotovina	19.895
Debitna/štedna	17.884
Odgođena	460.512
Revolving	91.336
Revolving/charge	293.417
Charge	626.395
Kreditna	37.687
Kreditna/odgođena	95.157
Kreditna/charge	51.343
Članska	120.075
Ukupan broj kartica	7.978.964

Izvor: Sistematizacija autorice prema HNB⁴⁷

Ukupan broj kartica izdanih u Hrvatskoj s 31. prosinca 2017., uključujući korištene, nekoristene i blokirane kartice, kartice potrošača i nepotrošača, bio je 8.890.373 (bez nepotrošača - 8.478.136)⁴⁸. S obzirom na broj stanovnika u Hrvatskoj od 4.189.000⁴⁹ stanovnika, broj kartica *per capita* u 2017. godini bio je 2,1 kartica. Da se približi značaj te brojke prikazat će se europski prosjek i usporedba s referentnim zemljama u broju kartica po glavi stanovnika.

⁴⁷ HNB, Statistika, Izdavanje platnih instrumenata, <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/platne-usluge/izdavanje-platnih-instrumenata>, pristupljeno 3.3.2018.

⁴⁸ Ibid

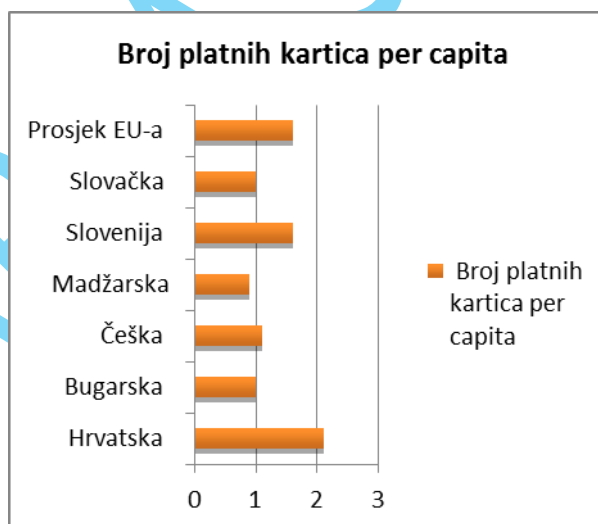
⁴⁹ Jutarnji list, Alarmantne prognoze Ujedinjenih naroda (lipanj 2017.), <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/alarmantne-prognoze-ujedinjenih-naroda-tocno-izracunali-koliko-ce-hrvatska-imati-stanovnika-2050-godine-to-je-nazalost-nasa-realnost/6303486/>, pristupljeno 4.3.2018.

Tablica 5. Broj platnih kartica per capita na dan 31. 12. 2016. godine

Država	Broj platnih kartica per capita
Hrvatska	2,1
Bugarska	1
Češka	1,1
Mađarska	0,9
Slovenija	1,6
Slovačka	1
Prosjek EU-a	1,6

Izvor: Sistematizacija autorice prema HNB⁵⁰

Grafikon 1. Broj platnih kartica per capita na dan 31. 12. 2016. godine



Izvor: Sistematizacija autorice prema HNB⁵¹

⁵⁰ HNB, Usporedba najznačajnijih statističkih podataka o platnom prometu u RH, EU-u i usporedivim zemljama za 2016. (studenj 2017.), <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/platni-promet/analiticki-osvrti>, pristupljeno 7.3.2018.

⁵¹ Ibid

Podaci iz tablice 5 prikazuju stanje izdanih kartica u Hrvatskoj u 2016. godini, usporedno sa zemljama Europske unije, Bugarskom, Češkom, Mađarskom, Slovenijom i Slovačkom. Kao što je vidljivo iz tablice, broj kartica *per capita* u Hrvatskoj nije znatno varirao te je gotovo isti broj izdanih kartica bio i u 2017. godini. Stoga možemo promatrati i ostale zemlje prema podacima iz 2016. godine. Dakle, iz tablice 5 je razvidno da je Hrvatska brojem izdanih kartica *per capita* iznad svih ostalih promatranih zemalja te da s 2,1 karticom premašuje europski prosjek od 1,6 kartica po glavi stanovnika.

Trend rasta broja platnih kartica prati i povećanje broja i vrijednosti transakcija izvršenih tim platnim karticama što potvrđuje i sljedeća tablica.

Tablica 6. Broj i vrijednost transakcija debitnim i kreditnim platnim karticama u kupnji roba i usluga u 2017. godini

Transakcije platnim karticama izdanim u RH	Broj transakcija	Vrijednost transakcija
Debitne platne kartice	190.409.877	31.886.979.262
Kreditne platne kartice	87.714.996	21.594.898.293
Ukupno	278.124.873	53.481.877.555

Izvor: Sistematizacija autorice prema HNB⁵²

Ukupan broj transakcija debitnim i kreditnim karticama pri kupnji roba i usluga u 2017. godini bio je 278.124.873, što je povećanje od 12,12% u odnosu na 2016. dok se vrijednost transakcija povećala s 48.177.794.382⁵³ na 53.481.555 kuna, odnosno za 11,01%. Navedeno se prema riječima HNB-a tumači kao porast potrošnje karticama od strane korisnika.

⁵² Statistički podaci platnog prometa, Izvještaj o bezgotovinskim platnim transakcijama u Republici Hrvatskoj - 2017. (veljača 2018.), <http://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/platne-usluge>, pristupljeno 4.3.2018.

⁵³ HNB, Platne kartice i kartične transakcije, Statistika platnog prometa, 2016., Zagreb, str. 32.

Analizirajući podatke (prikazane tablicom 7) o broju i vrijednosti transakcija izvršenih platnim karticama na svim prihvatnim uređajima u 2016. i 2017. godini također se uočava porast ukupnog broja transakcija za 8,05% u 2017. godini u odnosu na prethodnu 2016. godinu. Shodno porastu broja transakcija, porasla je i sama vrijednost izvršenih transakcija i to za više od 6,30% u promatranj 2017. u odnosu na prethodnu 2016. godinu. Iz prikazanih podataka razvidna je potvrda prethodno u radu istaknutih promjena koje se događaju u načinima plaćanja. Ovi podaci potvrđuju tezu da je plaćanje karticama preko prihvatnih uređaja u porastu.

Tablica 7. Broj i vrijednost kartičnih plaćanja prema načinu izvršenja u Hrvatskoj - usporedno u 2016. i 2017. godini

Vrsta prihvatnog uređaja	Broj transakcija 2016.	Vrijednost transakcija 2016.	Broj transakcija 2017.	Vrijednost transakcija 2017.
Bankomat	104.072.856	77.539.408.985	105.858.249	81.051.322.914
EFTPOS uređaj	243.943.388	46.888.525.436	269.342.023	51.364.862.127
Internet	3.564.390	990.971.499	4.991.961	1.403.926.280
Mobilni telefon	18.986	1.671.245	30.609	3.015.705
SMS	5.623	400.324	4.788	346.508
Ur.za podizanje gotovog novca	2.987.601	4.954.212.394	2.934.725	4.925.903.306
Ostalo	48.410	335.103.066	40.260	279.804.306
UKUPNO	354.641.254	130.710.292.949	383.202.615	139.029.181.146

Izvor: Sistematizacija autorice prema HNB⁵⁴

⁵⁴ HNB, Statistički podaci, Izdavanje platnih instrumenata, <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/platne-usluge/izdavanje-platnih-instrumenata>, pristupljeno 4.3.2018.

Broj i vrijednost izvršenih kartičnih transakcija u usporedbi sa zemljama Europske unije prikazan je u sljedećoj tablici.

Tablica 8. Ukupna kartična plaćanja u 2016. – vrijednost i broj transakcija te udjeli

Država	Vrijednost kartičnih plaćanja ukupno u mlrd. EUR*	Vrijednost kartičnih plaćanja - Udio (%)	Broj kartičnih plaćanja ukupno u mil.*	Broj kartičnih plaćanja - Udio (%)
Hrvatska	7,3	0,25	266,2	0,45
Bugarska	3,2	0,11	93,7	0,16
Češka	19,1	0,65	745,3	1,25
Mađarska	12,8	0,44	532,4	0,89
Slovenija	5,2	0,18	162,1	0,27
Slovačka	12,6	0,43	365,2	0,61
Europska Unija	2.919,6	100,00	59.648,0	100,00

*Uključena su plaćanja u zemlji i inozemstvu (kupnja) platnim karticama koje su izdali domaći izdavatelji. Nisu uključena plaćanja karticama e-novca

Izvor: Sistematizacija autorice prema HNB⁵⁵

Prema zadnjim dostupnim i javno objavljenim podacima iz 2016. godine, prikazanim u tablici 8, vidljivo je da Hrvatska u ukupnoj vrijednosti, ostvarenoj kartičnim plaćanjima u svim državama Europske unije, sudjeluje s tek 0,25 posto udjela. Taj udjel je veći samo od udjela Bugarske, koja ostvaruje udio od 0,11 posto te udjela Slovenije s 0,18 posto udjela u ukupnoj vrijednosti navedenih kartičnih plaćanja. Udjelom u broju kartičnih transakcija, situacija je identična te je Hrvatska s udjelom od 0,45 posto, brojem kartičnih plaćanja iznad Bugarske čiji broj transakcija čini udio od 0,16 posto te Slovenije s 0,27 posto u ukupnom broju kartičnih plaćanja svih država Europske unije.

⁵⁵ HNB, Usporedba najznačajnijih statističkih podataka o platnom prometu u RH, EU-u i usporedivim zemljama za 2016. (studeni 2017.) <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/platni-promet/analiticki-osvrti>, pristupljeno 7.3.2018.

3.3.2. Usporedba korištenja platnih kartica i gotovog novca

Početakom 2013. u Republici Hrvatskoj je započeo proces fiskalizacije od strane Ministarstva financija. Temeljem njega sada je moguće utvrditi na koji način kupci plaćaju svoje račune kod trgovaca, gotovinom ili platnom karticom. Prilikom plaćanja računa, kupac uvijek odabire način plaćanja. U nastavku je prikazana struktura izdanih računa plaćenih gotovim novcem i platnom karticom prema broju i vrijednosti u periodu od 2014. do 2016. godine.

Tablica 9. Struktura izdanih računa plaćenih gotovim novcem i platnom karticom prema broju i vrijednosti u periodu od 2014. do 2016. godine.

	Broj transakcija		Vrijednost transakcija	
	Platna kartica	Gotovina	Platna kartica	Gotovina
2014.	10%	90%	36%	64%
2015.	11%	89%	38%	62%
2016.	12%	88%	39%	61%

Izvor: Publikacija HNB-a prema podacima od Ministarstva financija⁵⁶

Iz tablice 9 je vidljivo da distribucija plaćanja izvršenih transakcija kroz sve tri promatrane godine, od 2014. do 2016., većim dijelom otpada na plaćanja gotovinom. Međutim, bitno je primijetiti i trend rasta kartičnog plaćanja. Isto tako, važno je naglasiti kako raste i udio kartičnih plaćanja u ukupnoj vrijednosti izvršenih transakcija. Naime, udio u vrijednosti je znatno veći od samog broja transakcija plaćenih platnim karticama što upućuje na činjenicu da Hrvati kartice češće koriste prilikom plaćanja računa većih iznosa, dok se za plaćanje manjih vrijednosti radije odlučuju na plaćanje gotovim novcem.

⁵⁶ HNB, Statistika platnog prometa (Podaci Ministarstva financija RH – Porezna uprava)

4. PBZ CARD D.O.O. – ANALIZA POSLOVNOG MODELA

U ovom poglavlju razrađuju se detaljnije faktori koji generiraju prihode PBZ Card-a, odnosno pojašnjava se strategija kojom kompanija ostvaruje tržišnu poziciju lidera u kartičnom poslovanju unutar zadanog regulatornog okvira. Konačna evaluacija poslovanja kroz analizu temeljnih pokazatelja i bonitetnu analizu poslovnih izvještaja ukazat će na uspješnost provođenja strategije.

4.1. Vlasnička struktura i pravni odnosi

PBZ Card d.o.o. društvo je u stopostotnom vlasništvu Privredne banke Zagreb d.d. Osnovano je 1998. kao PBZ American Express d.o.o., a 2005. promijenjeno je ime Društva u postojeće spajanjem PBZ American Express-a i odjela za kartično poslovanje PBZ-a, koja je članica Banca Intesa grupe. Shodno tome odluke, politike, pravilnici i ostalih interni akti Privredne banke Zagreb d.d. i Intesa Sanpaolo banke koje se odnose na korporativno upravljanje, najčešće se u cijelosti implementiraju u poslovanje PBZ Card-a i primjenjuju sukladno organizacijsko poslovnoj shemi Društva. S aspekta organizacije poslovanja PBZ Grupe - poslovanje PBZ Card-a funkcionalno pripada Grupi poslova sa stanovništvom PBZ Grupe.

Kartično poslovanje PBZ Card-a regulirano je Ugovorom zaključenim između Privredne banke Zagreb d.d. i PBZ Card-a d.o.o, iz kojeg proizlazi da je Privredna banka Zagreb d.d., glavni član i ovlašten izdavatelj MasterCard i Visa brendova, a PBZ Card d.o.o., pridruženi član, koji u ime i za račun Privredne banke Zagreb, pruža usluge izdavanja MasterCard i Visa kartica te prihvata MasterCard i Visa kartica na POS uređajima, a PBZ pruža uslugu prihvata MasterCard i Visa kartica na bankomatima. Nadalje, temeljem Ugovora o procesiranju od 2009. g. sklopljenog između Privredne banke Zagreb d.d. i Intesa Sanpaolo Card d.o.o. te PBZ Card-a d.o.o. i Intesa Sanpaolo Card-a d.o.o., Intesa Sanpaolo Card Hrvatska je procesirala kartično poslovanje za Privrednu banku Zagreb d.d. i PBZ Card d.o.o.⁵⁷ Međutim, od 15. prosinca 2016. godine Intesa Sanpaolo Card više nije dio Intesa Sanpaolo Grupe.

⁵⁷ PBZ Card d.o.o.

Tvrtku je preuzeo Latino Italy S.r.l., povezan s tvrtkom Mercury UK Holdco Limited koja sada obavlja usluge procesiranja za PBZ Card.⁵⁸

4.2. Regulatorni okvir poslovanja

Postavši 28. članicom Europske Unije, Republika Hrvatska postala je dijelom autonomnog entiteta koji djeluje po načelima supsidijarnosti i proporcionalnosti kada svojim propisima utječe na gospodarsko, socijalno i političko djelovanje država članica. Jedna od gospodarskih zadaća i usredotočenosti Europske unije jest i stvaranje jedinstvenog tržišta zemalja članica koje pod jednakim uvjetima omogućava slobodan protok roba i usluga. U tom smislu primjetna je i harmonizacija regulatornog okvira u području platnog prometa Republike Hrvatske.

Harmonizaciju u području platnog prometa u Hrvatskoj u najvećem dijelu provodi njegov regulator Hrvatska narodna banka kao središnja banka Hrvatske i jedna od sastavnica Europskog sustava središnjih banaka. Hrvatska narodna banka je neovisna i samostalna u svom radu. Između ostaloga HNB institucijama za elektronički novac, koja je i PBZ Card d.o.o., daje odobrenje za rad i nad njima vrši nadzor. Shodno tome, PBZ Card d.o.o. u svom radu djeluje u okvirima Zakona o platnom prometu⁵⁹ te Zakona o elektroničkom novcu⁶⁰ kojima je Hrvatska prvenstveno preuzela odredbe "Payment Services Directive" (2007/64/EC) i "Electronic Money Directive" (2009/110/EZ).

Zakonom o platnom prometu „uređuje se platni promet, i to platne usluge, pružatelji platnih usluga, obveze informiranja korisnika platnih usluga o uvjetima za pružanje usluga i pruženim platnim uslugama te druga prava i obveze u vezi s pružanjem i korištenjem platnih usluga, transakcijski računi i izvršenje platnih transakcija između kreditnih institucija, osnivanje, rad i nadzor nad institucijama za platni promet te osnivanje, rad i nadzor nad platnim sustavima.“⁶¹

Zakonom o elektroničkom novcu „uređuju se elektronički novac i izdavatelji elektroničkog novca, izdavanje i iskup elektroničkog novca, uvjeti za osnivanje, poslovanje i prestanak rada

⁵⁸Mercury processing, Intesa Sanpaolo Card više nije dio Intesa Sanpaolo Grupe, (prosinac 2016.), <https://mercury-processing.com/hr/vijesti-iz-tvrtke/intesa-sanpaolo-card-vise-nije-dio-intesa-sanpaolo-grupe/>, pristupljeno 23.2.2018.

⁵⁹Zakonu o platnom prometu, „Narodne novine“, br. 133/2009. i 136/2012.

⁶⁰Zakonu o elektroničkom novcu, „Narodne novine“, br. 139/2010.

⁶¹ Čl. 1. Zakona o platnom prometu, op.cit.

institucija za elektronički novac sa sjedištem u Republici Hrvatskoj uključujući institucije za elektronički novac pod izuzećem te nadzor nad njihovim poslovanjem kao i uvjeti pod kojima institucije za elektronički novac sa sjedištem izvan Republike Hrvatske mogu poslovati u Republici Hrvatskoj.⁶²

PBZ Card d.o.o., licenciran kao institucija za elektronički novac 2011. godine, u skladu sa Zakonom o elektroničkom novcu, zatražio je i odobrenje za pružanje platnih usluga koje su regulirane Zakonom koji uređuje poslovanje institucija za platni promet. Prema tome PBZ Card d.o.o. platne usluge pruža prema Zakonu o platnom prometu, a usluge izdavanja i iskupa elektroničkog novca prema Zakonu o elektroničkom novcu. Međutim, trenutna domena poslovanja PBZ Card-a su isključivo platne usluge, odnosno izdavanje i prihvrat platnih kartica.

Tijekom 2018. godine u javnosti se sve učestalije spominje i očekivana uloga europske Direktive o platnim uslugama na unutarnjem tržištu 2 (PSD2)⁶³ koja donosi promjene u regulatorno platno-prometnom okviru te u određenoj mjeri utječe na dosadašnje modele poslovanja na kartičnom tržištu svih zemalja članica uključujući i Hrvatsku. Kao i direktiva PSD1 koja je transponirana u prethodno spomenuti Zakon o platnom prometu i direktiva PSD2 donesena je s glavnim ciljevima da stvori integrirano, jedinstveno europsko platno tržište uz poticanje konkurentnosti i inovacija te stvori uvjete za unaprjeđivanje sigurnosti elektroničkih plaćanja.

Obvezujuća regulativa za PBZ Card kao instituciju za elektronički novac, odnosno pružatelja platnih usluga je i Zakon o provedbi uredbi Europske unije iz područja platnog prometa⁶⁴, izrađen u svrhu provedbe Uredbi Europske unije, među kojima i Uredbe EU (br. 2015/751) o međubankovnim naknadama za platne transakcije na temelju kartica⁶⁵. U skladu s PSD2 i ciljem ostvarenja zdravog tržišnog natjecanja na integriranom platnom tržištu ovom Uredbom poseže se za rješavanjem problema visokih i različitih međubankovnih naknada. Naime, *međubankovne naknade obično se primjenjuju između pružatelja platnih usluga u ulozi prihvatitelja kartice i pružatelja platnih usluga u ulozi izdavatelja kartice koji pripadaju određenoj kartičnoj platnoj shemi. Međubankovne naknade glavni su dio naknada koje*

⁶² Čl.1. Zakona o elektroničkom novcu, op. cit.

⁶³ Direktiva o platnim uslugama na unutarnjem tržištu <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A32015L2366>, pristupljeno 20.1.2018.

⁶⁴ Zakon o provedbi uredbi Europske unije iz područja platnog prometa, „Narodne novine“, br. 50/2016

⁶⁵ Uredba EU (br. 2015/751) o međubankovnim naknadama za platne transakcije na temelju kartica, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A32015R0751>, pristupljeno 20.1.2018.

pružatelji platnih usluga u ulozi prihvatitelja naplaćuju trgovcima za svaku platnu transakciju na temelju kartica. S druge strane, trgovci te kartične troškove, kao i sve svoje druge troškove, uključuju u opće cijene robe i usluga. Natjecanje među kartičnim platnim shemama kako bi se uvjerilo pružatelje platnih usluga da izdaju njihove kartice dovodi do većih, a ne manjih međubankovnih naknada na tržištu, za razliku od uobičajeno disciplinirajućeg učinka na cijene koje tržišno natjecanje ima u tržišnom gospodarstvu. Osim dosljednom primjenom pravila o tržišnom natjecanju na međubankovne naknade, uređivanjem tih naknada poboljšalo bi se funkcioniranje unutarnjeg tržišta i doprinijelo smanjenju transakcijskih troškova za potrošače. Postojeća raznolikost međubankovnih naknada i njihova razina sprječavaju pojavu novih sudionika na razini Unije na temelju poslovnih modela s nižim međubankovnim naknadama ili bez međubankovnih naknada, na štetu potencijalne ekonomije razmjera i ekonomije opsega i učinkovitosti koja iz njih proizlazi. To ima negativan utjecaj na trgovce i potrošače te sprječava inovacije. Budući da bi sudionici na razini Unije bankama izdavateljicama morali ponuditi barem najvišu razinu međubankovne naknade koja prevladava na tržištu na koje žele ući, to također dovodi do neprekidne fragmentacije tržišta. Postojeće nacionalne sheme s nižim međubankovnim naknadama ili bez međubankovnih naknada mogle bi također biti prisiljene napustiti tržište zbog pritiska banaka za ostvarenjem viših prihoda od međubankovnih naknada. Uslijed toga su potrošači i trgovci suočeni s ograničenim izborom, višim cijenama i nižom kvalitetom platnih usluga, uz, također, ograničenu mogućnost upotrebe rješenja za plaćanje na razini Unije.⁶⁶ S obzirom na detektirani problem Uredba je podijeljena na dva dijela. Prvi dio uvodi pravila za međubankovne naknade reguliranog područja, koji čine debitne i kreditne kartice te platne transakcije na temelju tih kartica. Tako su određene maksimalne naknade koje se primjenjuju kako na domaće, tako i na prekogranične transakcije, i to u iznosu **0,20%** na sve platne transakcije debitnim karticama i transakcije na temelju debitnih kartica te **0,30%** na sve platne transakcije kreditnim karticama i transakcije na temelju kreditnih kartica. Drugi dio uredbe donosi poslovna pravila primjenjiva na sve kategorije platnih kartičnih transakcija od kojih su najznačajnije:

- Ograničenje primjene pravila o „poštovanju svih kartica“, odnosno brani se svaka diskriminacija temeljem izdavatelja ili podrijetla imatelja kartice te među karticama iste razine međubankovne naknade.

⁶⁶ Uredba EU (br. 2015/751) o međubankovnim naknadama, op.cit.

- Zabranjuje se „pravilo o neusmjeravanju“, odnosno trgovce se potiče da usmjeravaju potrošače na učinkovitije instrumente plaćanja.
- Trgovcima se omogućava otkrivanje podataka o iznosu naknada koje plaćaju prihvatiteljima platnih kartica, zabranom poštivanja svih dosadašnjih pravila koja to nisu dozvoljavala.⁶⁷

Uredba o međubankovnim naknadama za platne transakcije na temelju kartica tako je značajno utjecala i na model poslovanja PBZ Card-a. Naime, dosadašnji licenčni model poslovanja koji je PBZ Card imao ugovoren s American Expressom, prestaje vrijediti u prosincu 2019. godine.⁶⁸ Međutim, važnost postojećeg tržišta, kako u Europi tako i u Hrvatskoj i regiji koje je do sada pokrивao PBZ Card, nalaže pronalaženje novog modela poslovanja kojim će se nastaviti izdavanje kartica American Expressa tom istom tržištu. Novonastala situacija može predstavljati velik problem u poslovanju PBZ Card-a čiji je glavni generator prihoda dosada bio upravo American Express i činio ga drugim najprofitabilnijim segmentom PBZ Grupe. Jedno je sigurno, PBZ Card će pokušati zadržati postojeće korisnike kartica s kojima imaju ugovor o izdavanju kartica i postojeće trgovce s kojima imaju ugovor o prihvatu platnih kartica.

⁶⁷ Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, Istraživanje tržišta platnih kartica u Republici Hrvatskoj, 2014., Zagreb, str.5-6

⁶⁸ Poslovni hr, PBZ: Korištenje American Express kartica do kraja 2019. (siječanj 2018.), <http://www.poslovni.hr/kompanije/pbz-koristenje-american-express-kartica-do-kraja-2019-336713>, pristupljeno 23.2.2018.

4.3. Strategija poslovanja

PBZ Card strategiju svog poslovanja temelji na zadanoj viziji „*Mi smo ovdje da korisnicima kartica pružimo najkvalitetnije usluge i kartične proizvode te tako zavrijedimo njihovu trajnu lojalnost. Naše usluge i proizvode temeljimo na inovativnosti, a pri tome su nam u prvom planu potrebe korisnika kartice. Poslovnim partnerima želimo biti siguran oslonac i najbolji izbor za suradnju u kartičnom poslovanju.*“ i misiji: „*Biti centar izvrsnosti za pružanje kartičnih usluga.*“⁶⁹

Dakle, strategija je zadržati vodeći položaj u kartičnom poslovanju i nastaviti poslovanjem usmjerenim na stvaranje prihoda daljnjim poticanjem potrošnje po karticama, kako fizičkim tako i virtualnim, fokusirajući se na inovativne, suvremene digitalne tehnologije te ulaganjem u usluge s dodanom vrijednošću ispunjavati potrebe korisnika i poslovnih partnera i tako osigurati daljnji proboj i rast udjela u kartičnom tržištu.⁷⁰ Ključ zacrtane strategije rasta je povjerenje klijenata i dioničara te osjećaj pripadnosti zaposlenika Društvu te pomno praćenje potreba lokalnog i globalnog područja u kojem djeluju. Sve to temeljeno je na zajedničkim korporativnim vrijednostima integriteta, transparentnosti, izvrsnosti, poštivanja različitosti (koje se odnosi na lokalno i globalno razmišljanje pri poslovanju), vrijednosti pojedinca, odgovornosti pri korištenju raspoloživih resursa u skladu s održivim razvojem te jednakosti koja podrazumijeva suzbijanje bilo kakvog oblika diskriminacije.⁷¹

Već je sama integracija kartičnog poslovanja u PBZ Card značila brži i učinkovitiji razvoj novih proizvoda za korisnike jer je izgrađen jedan od najsuvremenijih informatičkih sustava, nova kartična platforma, koja podržava inovativno poslovanje. Time je unaprijeđena i usluga i omogućeno jednostavnije i efikasnije poslovanje prema poslovnim partnerima. Od 1998. PBZ Card vrši izdavanje i prihvata American Express kartica temeljem licence, te je u sklopu Privredne banke Zagreb d.d. član kartičnih organizacija Visa International i MasterCard International. Pritome u poslovanju s American Express koristi trostranu kartičnu platnu shemu, koja, sukladno ranije u radu opisanoj kartičnoj shemi, ne primjenjuje međubankovnu naknadu, dok su Mastercard i Visa četverostrane kartične platne sheme u kojima izdavatelji od prihvatitelja kartica preko njihovih platnih sustava naplaćuju međubankovne naknade.

⁶⁹ PBZ Card, Misija i Vizija, <http://www.pbzcard.hr/hr/pbz-card/misija-i-vizija> pristupljeno 20.2.2018.

⁷⁰ Godišnje izvješće PBZ, 2017.

⁷¹ Etički kodeks PBZ Grupe, dostupan na <http://www.pbzcard.hr/hr/pbz-card/ljudski-resursi>, pristupljeno 4.3.2018.

Također, međubankovna naknada (*Interchange fee*) ne postoji niti kod transakcija gdje je pružatelj usluge prihvaćanja kartica ujedno i izdavatelj kartice kojom je inicirana transakcija.

Koristeći licencu, odnosno franšizu u svom poslovanju, PBZ Card se oslanja na suradnju s izdavateljima tih istih franšiza i to u smislu marketinške i operativne suradnje te obuke. Za navedenu franšizu PBZ Card plaća naknadu kartičnoj shemi American Express.

Marketinška suradnja podrazumijeva konzultacije u vidu promoviranja i pozicioniranja brenda na tržištu, korištenja pripadajućih simbola i žigova, distribucije kartica putem prodajnih mjesta, aktivnosti vezane uz osnaživanje lojalnosti klijenata kroz kreiranje novih proizvoda i njihovu promociju te izradu i kontrolu realizacije godišnjih marketinških planova.

Nadalje, **operativna suradnja** se odnosi na korištenje i implementaciju tehničkih i poslovnih uputa i procedura propisanih od izdavatelja franšize. One obuhvaćaju suradnju u dijelu odobravanja troškova, naplate i poravnavanja troškova, podnošenja izvještaja o aktivnostima na prevenciji i kontroli troškova nastalih zloporabom kartica izdanih od strane PBZ Card-a, ali i na prodajnim mjestima koja imaju sklopljeni ugovor s PBZ Card-om.

I na kraju moguće je ugovoriti **obuku** koja se kao vid suradnje dogovara po potrebi između izdavatelja i primatelja franšize, odnosno PBZ Card-a, a može se odnositi na aktivnosti pri korištenju standarda pojedinog brenda, lansiranja novih proizvoda i drugo. Svaki oblik suradnje s partnerima pridonosi održavanju visoke kvalitete usluge i zadržavanje vodeće pozicije na tržištu.⁷²

⁷² PROSPEKT PBZ CARD d.o.o., PBZ d.d. (10. travnja 2006), http://zse.hr/userdocsimages/prospekti/PBZC-M-prospekt_Programa.pdf, pristupljeno 4.3.2018.

4.4. Važnost CRM-a u PBZ Card-u

Današnjim tržištem zavlada je nova ekonomija, svi pričaju o trendovima globalizacije koji utječu na inovacije kojima se tržište mijenja iz dana u dan, velikom brzinom. Samo oni koji su dovoljno brzi u prilagodbi, pravodobno informirani i naoružani znanjem mogu konkurirati u zauzimanju tržišnog udjela. Cilj svakog poslovanja jest postizanje profitabilnosti, a toga nema bez adekvatnog odnosa prema klijentima, pogotovo danas kada su klijenti obrazovaniji, zahtjevniji i informiraniji, a sve im je puno dostupnije nego prije zahvaljujući novim tehnologijama. Kako zadržati postojeće klijente i izgraditi njihovu lojalnost, a opće je poznato da je lakše i jeftinije nego pridobiti nove, veliki je zadatak svake financijske institucije. Tako se s tim izazovom susreće i PBZ Card koji iz odjela marketinga izdvaja posebni odjel posvećen samo odnosima s klijentima, izgrađuje CRM odjel, odnosno odjel Upravljanja odnosima s klijentima. Upravljanje odnosima s klijentima zapravo je strategija poslovanja koja podržava filozofiju klijentocentričnog poslovanja, baziranog na ispunjavanju individualnih potreba klijenata, s ciljem ostvarenja dugoročne suradnje stvaranjem dodane vrijednosti za klijenta, a što je zahvaljujući tehnološkom napretku, moguće ostvariti na širokom segmentu klijenata odjednom. Informiranje o potrebama klijenata, prikupljanje povratnih informacija kroz posvećen odnos s klijentom, na današnjem nivou tehnološkog razvoja, uključuje i integraciju elementa poput upravljanja marketingom, proizvodima i uslugama, istraživanjem i razvojem te ono ključno u doba nove ekonomije, upravljanje ljudskim resursima. Sve navedeno vodi do visoke razine zadovoljstva klijenata. U prethodno opisanoj fazi razvoja upravljanja odnosima s klijentima, institucije, uključujući i PBZ Card, koriste se sofisticiranim CRM informatičkim sustavima pružajući tako visoko integrirane *back-office*, *front-office* i internetske funkcije. Takvi CRM sustavi posjeduju baze podataka preko kojih prate preferencije klijenata te usklađuju ponudu proizvoda i usluga njihovim potrebama prema trajanju životnog ciklusa istih. Isto tako, svi klijenti ne predstavljaju istu vrijednost za poduzeće te je pravilna segmentacija klijenata od velike važnosti za uspješno provođenje strategije za svaki pojedini segment. Za poduzeća s velikim brojem klijenata kao što je PBZ Card, nužna je tehnološka podrška za uspješnu implementaciju strategije.

Može se reći da se CRM tehnološko rješenje sastoji se od 3 glavna dijela:

1. operativnog
2. analitičkog

3. kolaborativnog.⁷³

Operativni CRM tako prikuplja informacije o potrebama klijenata, njihovim očekivanjima te kroz integraciju ljudi, procesa i tehnologije pokušava odgovoriti na identificirane potrebe. Iz rada operativnog CRM-a proizlazi strategija koja se kreira na temelju prikupljenih podataka.

Analitički CRM provodi dublju analizu svih prikupljenih podataka u bazu podataka klijenata, kreirajući informacije za uspješniju suradnju poduzeća i klijenta, odnosno implementaciju strategije.

Kolaborativni CRM za razliku od prethodna dva podrazumijeva izravnu komunikaciju s klijentima i to u vidu službe za korisnike, kontakt centra, izravnog obraćanja klijentima putem e-maila, mobilnih ili web aplikacija i slično. Upravo je ovaj zadnji dio CRM –a glavni izvor podataka koji se obrađuju u operativnom i analitičkom. Dakle, značaj prethodno opisanog tehnološkog rješenja u službi je maksimiziranja potencijala resursa kojima raspolažu u odnosu između poduzeća i klijenata s ciljem ostvarenja konkurentne prednosti, odnosno jačanja konkurentnosti. Pritom PBZ Card ulaže značajne napore u sigurnost i zaštitu informacijskog sustava, odnosno zaštitu informacija i korisničkih podataka kojima sustavi raspolažu.

S obzirom da se klijenti segmentiraju u grupe prema sličnim karakteristikama te se strategije izrađuju posebno prema svakom od segmenata, bitno je odmjereno se odnositi prema svakom od njih po pitanju pogodnosti i nagrađivanja kako se ne bi dogodilo da u procesu stjecanja i jačanja lojalnosti jednih, zbog osjećaja manje vrijednosti ili zanemarenosti, ne izgube druge klijente.

⁷³ Muller, J., Srića, V.: Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti, Zagreb, Delfin- razvoj managementa, 2005., str. 127

Slika 17. Primjer segmentacije klijenata American Expressa prema vrsti kartice



Izvor: Sistematizacija autorice prema podacima PBZ Card-a d.o.o.

Iz primjera segmentacije klijenata American Expressa vidljiva je njihova podjela u sljedeće grupe: Top premium, Premium, Viši srednji, Srednji i Masovni. Svaki pojedini segment od kojih je sazdana ukupna tržišna niša PBZ Card-a karakteriziraju istovjetne vrijednosti, zajedničke toj grupi klijenata. Razlikovni elementi se prvenstveno odnose na dob, obrazovanje i godišnja primanja klijenata. Obzirom da svaka pojedina grupa klijenata, odnosno segment, ima različite mogućnosti, različite potrebe i zahtjeve, a isto tako svaki od njih ima drugačiju vrijednost za poduzeće, PBZ Card kreira strategije prilagođene svakom segmentu kako bi implementacija bila što uspješnija. Najvrjedniji klijenti u portfelju Amexa su oni u grupi Top premium. Ovu grupu čine uspješni poslovni ljudi, dobne skupine do 45 do 65 godina, od čega 60% muškaraca i 40% žena. To su uglavnom top menadžeri, s velikim primanjima, mjesečnom prosječnom potrošnjom od 5.000,00 kuna na kartici i navikom čestih putovanja. U grupu Premium svrstavaju visoko educirane klijente, koji spadaju u dobnu skupinu od 35 do 65 godina, od čega 65% čine muškarci, a 35% žene. Ovi klijenti menadžeri su raznih razina, dosta putuju, a mjesečno putem kartice prosječno troše 3.000,00 kuna. Srednji menadžment, različiti rukovoditelji, najčešće muškarci, njih 55% u odnosu na žene, njih 45%, i to starosti od 30 do 60 godina, od čega njih 50% oženjenih s djecom i vrlo educirani, čine Viši srednji segment klijenata koji troši mjesečno u prosjeku 2.000,00 kuna. Srednji segment sastavljen je od vrlo educiranih muškaraca i žena, starosti od 26 do 46 godina, uglavnom mlađih menadžera s prosječnom potrošnjom na kartici od 1.000,00 kuna

mjesečno. Mass klijenti, odnosno najmasovniji segment klijenata čine klijenti od 26 do 50 godina starosti i to u omjeru 60% žena i 40% muškaraca, od čega je 60% oženjenih s djecom, uglavnom srednje ili više stručne spreme, a čija je potrošnja po kartici 500,00 kuna mjesečno.⁷⁴

Prethodno opisani primjer rezultat je rada CRM-a i doprinos profitabilnosti poduzeća je značajan.

Također, kod PBZ Card-a uočavamo brojne pogodnosti kojima u instituciji nastoje doprijeti do svojih klijenata i to u vidu membership rewards programa - kartica lojalnosti, različitih online usluga i slično.

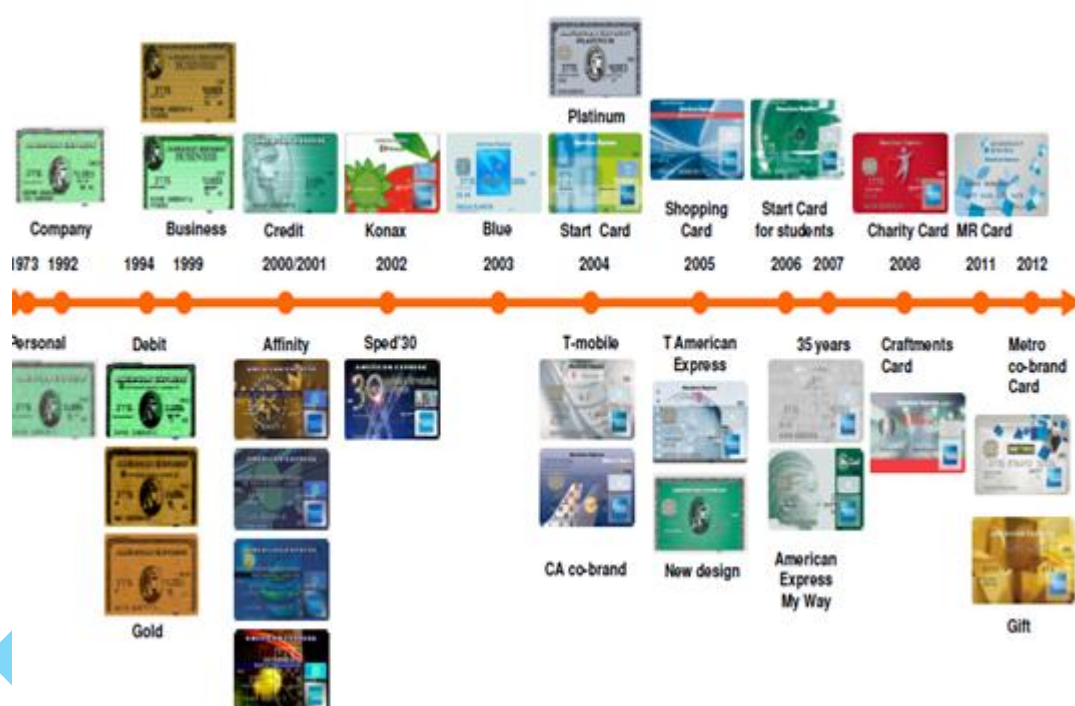
⁷⁴ PBZ Card d.o.o.

4.5. Portfelj proizvoda

Sukladno institucionalnom i pravnom okviru unutar kojeg djeluje, PBZ Card d.o.o. je specijaliziran za izdavanje kreditnih, a procesiranje debitnih, kreditnih, revolving i charge kartica. Svoje liderstvo u kartičnom poslovanju ostvaruje jedinstvenim portfeljem s oko četrdeset različitih proizvoda, temeljenih na dugoj tradiciji, iskustvu i znanju te suvremenoj tehnologiji, a danas skrbi o preko 400 tisuća izdanih kartica u Republici Hrvatskoj.⁷⁵

Široka paleta kartičnih proizvoda PBZ Card-a s brojnim pogodnostima za klijente prikazuje se u nastavku.

Slika 18. Portfelj American Expressa



Izvor: Podaci PBZ Card-a d.o.o.

U ponudi PBZ Card-a nalazi se više od dvadeset različitih vrsta American Express kartica. Uz osobne debitne, kreditne kartice s revolving kreditom, charge, prepaid te affinity kartice,

⁷⁵ PBZ Card, Priopćenja, <http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/pbz-card-%E2%80%93-vodeca-karticna-institucija-u-regiji>, pristupljeno 20.2.2018.

ponudu čine i poslovne charge kartice te co-brand kartice nastale u suradnji s određenim partnerima.⁷⁶

Razumijevanje potreba svojih korisnika te pružanje vrhunskih kartičnih usluga u fokusu je poslovanja PBZ Card-a. Iz slike 21 možemo izdvojiti neke od njih koje su danas najviše u primjeni. Primjerice, standardna **American Express zelena kreditna kartica** prilagođena svakodnevnim potrebama za osobe koje cijene kvalitetnu uslugu, prepoznatljivost i sigurnost. Neke od pogodnosti koje nudi zelena Amex kartica su plaćanja računa izravnim terećenjem, služba Global Assist koja je na raspolaganju korisniku na putovanjima, Membership Rewards program nagrađivanja korisnika, posebne E-info usluge te 24-satno osiguranje od posljedica nesretnog slučaja.⁷⁷ Zatim, **Croatia Airlines American Express kartica**, primjer je charge kartice koja korisniku omogućava skupljanje Miles & More nagradnih milja svakodnevnom potrošnjom na način da 4 potrošene kune donose 1 nagradnu milju koje se nakon što se skupi dovoljan broj, mogu zamijeniti za određeni proizvod ili uslugu. Dodatne pogodnosti ove kartice su i potrošnja bez unaprijed određenog limita, obročna otplata bez kamata i naknada do čak 24 rate, ponude gotovinskih kredita, putno osiguranje, osiguranje od posljedica nesretnog slučaja, usluga Gold Assist i My Account, podizanje gotovine na bankomatima u zemlji i inozemstvu te brojne druge.⁷⁸ Još jedna charge kartica, **American Express kartica sa srcem**, humanitarnog je karaktera, a omogućuje korisniku obročno plaćanje bez kamata. Prilikom kupovine putem ove kartice bez obzira na iznos, PBZ Card donira 1 kunu za projekt "Činim dobro svaki dan" pri čemu nema dodatnog troška za korisnike kartice, već samo mnogobrojne pogodnosti.⁷⁹

⁷⁶Pbz Card, Izdavanje kartica, <http://www.pbzcard.hr/hr/izdavanje-kartica/american-express>, pristupljeno 20.2.2018.

⁷⁷Pbz Card, Izdavanje kartica <http://www.pbzcard.hr/hr/izdavanje-kartica/american-express/american-express-kartica>, pristupljeno 20.2.2018.

⁷⁸Pbz Card, Izdavanje kartica <http://www.pbzcard.hr/hr/izdavanje-kartica/american-express/croatia-airlines-american-express-kartica>, pristupljeno 20.2.2018.

⁷⁹Pbz Card, Izdavanje kartica <http://www.pbzcard.hr/hr/izdavanje-kartica/american-express/american-express-kartica-sa-srcem>, pristupljeno 20.2.2018.

4.6. Analiza financijskih rezultata

PBZ Card leadersku poziciju na domaćem tržištu opravdava iznimnim poslovnim rezultatima u proteklim godinama.

Analiza temeljnih financijskih izvještaja putem pokazatelja je postupak utvrđivanja veza između različitih pozicija bilance, računa dobiti i gubitka i izvještaja o novčanom tijeku. Njezin je zadatak stvoriti informacijsku podlogu za poslovno odlučivanje. Svoju praktičnost ona očituje u činjenici da znatnu količinu financijskih podataka i informacija o poduzeću sintetizira u nekolicinu relativnih brojeva. Najčešće se za uspoređivanje i interpretaciju pokazatelja koriste: empirijska mjerila, ranija uspješnost, granske (industrijske) norme i planirane (očekivane) vrijednosti. Međutim, postoje i određena ograničenja ovoga pristupa analizi izvedbi poduzeća putem pokazatelja. To su: problem primjene različitih računovodstvenih politika, ekonomija obujma, razdoblje izvještavanja (sezonski poslovi), računski ograničenja i karakteristike distribucije.⁸⁰

4.6.1. Pokazatelji profitabilnosti

Analiza profitabilnosti smatra se primarnom tj. najvažnijom analizom odnosa, odnosno mjerom performanse poduzeća obzirom da je ostvarivanje profita neophodno za preživljavanje poduzeća. Ključne odnose u analizi profitabilnosti predstavljaju dvije temeljne mjere i to: marža profita i rentabilnost imovine.⁸¹ Zahvaljujući pokazateljima profitabilnosti dobivaju se informacije o sposobnosti uprave o učinkovitom korištenju raspoloživih resursa. Koncept profitabilnosti može se primijeniti na različite dijelove institucije i njezine imovine. Profitabilnost se u užem smislu može definirati kao povećanje bogatstva poduzeća i njezinih vlasnika ili dioničara iz poslovanja, što neizravno pridonosi bogatstvu društva u cjelini. To dovodi do izvedenih ciljeva svake tvrtke koji mogu biti: preživljavanje na neograničeni rok, stabilnost, rast, maksimalizacija profita, maksimalizacija prihoda i sl.

⁸⁰ Gabrić, D., Utvrđivanje i predviđanje značajnog pogrešnog prikazivanja u financijskim izvještajima poduzeća primjenom pokazatelja analize i financijskih izvještaja, doktorski rad, Mostar, 2017. str. 127., dostupno na: <https://dr.nsk.hr/islandora/object/efst%3A1781/datastream/PDF/view>, pristupljeno 23.1.2018.

⁸¹ Vujević, I.: Financijska analiza u teoriji i praksi, Ekonomski fakultet Split, 2005., str. 144.

Tablica 10. Pokazatelji profitabilnosti PBZ Card-a d.o.o u razdoblju od 2012. do 2016. godine

POKAZATELJI PROFITABILNOSTI	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	Prosjek
EBITDA marža	24,72 %	24,90 %	24,91 %	22,39 %	19,05 %	23,19%
EBIT marža	24,13 %	24,37 %	24,50 %	22,05 %	18,66 %	22,74%
Neto marža	25,29 %	25,33 %	25,42 %	20,80 %	16,63 %	22,69%
ROE	29,41 %	24,28 %	19,96 %	15,71 %	10,71 %	20,01%
ROA	10,35 %	09,82 %	09,52 %	08,04 %	05,33 %	8,61%

Izvor: Sistematizacija autorice prema Registru financijskih izvještaja Fina⁸²

Značajna je mjera za mjerenje profitabilnosti poduzeća povrat na vlasnički kapital (*Return On Equity*) ROE. Ona je značajna osobito s gledišta vlasnika koji su investirali svoj kapital i temeljna je mjera za planiranje profita. Iz tablice 10 primjetan je trend pada ROE u prethodnih 5 godina poslovanja PBZ Card-a. ROE je kontinuirano pozitivan u promatranim godinama, a u zadnjoj promatranoj, 2016. godini ostvareni ROE pada ispod 12% udjela vlasničkog kapitala u ostvarenoj neto dobiti. Prosječan ROE u zadnjih 5 godina iznosio je 20,01%.

Rentabilnost imovine, odnosno povrat na aktivu (*Return On Asset*) ROA, mjeri odnos zarade i imovine. Promatranje povrata na aktivu u današnje vrijeme polazi od pretpostavke da je rezultat svih poslovnih događaja u vezi s imovinom i ukupnim kapitalom za vlasnike i dioničare neto dobit. U promatranom razdoblju vidljivo je smanjenje ROA, a prosječan ROA u zadnjih pet godina iznosio je 8,61%.

Neto profitna marža (Profit margin), odnosno povrat na ostvareni prihod, predstavlja odnos između profita (dobiti) i prihoda. Kod PBZ Card-a ostvareni neto povrat na poslovne prihode blago je rastao od 2012. do 2014., dok u 2015. i 2016. godini bilježi pad. Prosječna neto profitna marža PBZ Card-a u zadnjih 5 godina bila je 22,69%.

⁸² Javna objava, Registar financijskih izvještaja Fina, <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/registracijaPromoKorisnika.do>, pristupljeno 20.1.2018.

Izračunati pokazatelji profitabilnosti upućuju na veliku stopu profitabilnosti PBZ Card-a, odnosno sposobnost uprave da učinkovito koristi raspoložive resurse.

4.6.2. Horizontalna i vertikalna analiza

Horizontalnom analizom razmatra se tendencija i dinamika promjene pojedinih pozicija financijskih izvještaja tijekom razdoblja (u promatranom slučaju radi se o promjeni u 2016. u odnosu na 2015. godinu). U ovom se radu promjene izražavaju u postotku u odnosu na stanje iz 2015. godine te se temeljem njih donose i sumiraju zaključci koliko je uspješno i sigurno poslovanje poduzeća iskazano kroz temeljne financijske izvještaje. Pritom treba naglasiti da svaka promjena ujedno ne znači i da se radi o poremećaju u poslovanju. Općenito je pravilo da odstupanja veća od 10 % predstavljaju signal za detaljniju analizu koja bi trebala otkriti uzrok odstupanja. Takve razlike mogu biti privremene, ali i nastati promjenom vanjskih čimbenika ili promjenom računovodstvenih politika i slično.

Horizontalnom analizom stavki bilance i računa dobiti i gubitka kad PBZ Card-a utvrđeno je sljedeće:

- Knjigovodstvena vrijednost imovine u 2016. godini PBZ Card-a d.o.o. povećala se za 3,96% u odnosu na 2015. iako se smanjio udio dugotrajne imovine u strukturi aktive za 35,39%. Povećanje kratkotrajne imovine velikim je dijelom rezultat povećanja potraživanja od kupaca (kupci su korisnici kreditnih kartica koji nisu podmirili svoja dugovanja). Uslijed smanjenja dobiti iz 2015. godine za 32%, smanjio se udio kapitala i rezervi u strukturi pasive PBZ Card-a d.o.o. za 4% u 2016. godini u odnosu na 2015. Uz spomenuto povećanje kratkotrajne imovine došlo je i do povećanja kratkoročnih obveza za 13%, što upućuje na smanjenje likvidnosti u tekućoj u odnosu na prethodnu godinu (navedene obveze odnose se na dugovanje prema trgovcima za prihvaćene kartice).
- Prema dostupnim podacima u 2016. godini PBZ Card je godinu završio smanjenjem ukupnih rashoda za 11% u odnosu na prethodnu 2015. godinu., ali je imao i smanjenje ukupnih prihoda za 16%. Na kraju razdoblja i dalje ostvaruje neto dobit iako manju za 32% u odnosu na prethodnu 2015. godinu.

Tablica 11. Horizontalna analiza stavki bilance PBZ Card-a - promjena u 2016. u odnosu na 2015. godinu

BILANCA	2015.	2016.	% prom. 16./15.
Dugotrajna imovina	124.157.583	80.215.887	-35
Nematerijalna imovina	56.325.162	17.023.990	-70
Materijalna imovina	54.946.317	53.621.063	-2
Zemljišta	6.132.501	6.132.501	0
Građevinski objekti	28.915.228	28.133.015	-3
Postrojenja i oprema	1.070.830	1.207.327	13
Ostala materijalna imovina	18.827.758	18.148.220	-4
Financijska imovina	1.633.820	0	-100
Ostala dugotrajna financijska imovina	1.633.820	0	-100
Odgođena porezna imovina	11.252.284	9.570.834	-15
Kratkotrajna imovina	2.330.492.354	2.471.857.257	6
Zalihe	6.811.666	2.664.385	-61
Sirovine i materijal	6.811.666	2.664.385	-61
Potraživanja	2.103.561.882	2.300.128.417	9
Potraživanja od kupaca	1.973.577.727	2.107.105.303	7
Ostala potraživanja	129.984.155	193.023.114	48
Financijska imovina	92.648.279	93.255.360	1
Udjeli, dionice i ostali vrijednosni papiri (kratkotrajni)	91.516.617	91.918.252	0
Dani zajmovi, depoziti i sl. (kratkotrajni)	1.131.662	1.337.108	18
Novac	127.470.527	75.809.095	-41
Plaćeni troškovi budućeg razdoblja i obračunati prihodi	2.884.655	2.890.576	0
Ukupno aktiva	2.457.534.592	2.554.963.720	4
Kapital i rezerve	1.272.583.501	1.221.136.776	-4
Temeljni kapital	43.422.200	43.422.200	0
Zadržana dobit/preneseni gubici	1.032.861.401	1.044.161.301	1
Dobit/gubitak poslovne godine	196.299.900	133.553.275	-32
Rezerviranja	13.736.297	13.310.856	-3

Kratkoročne obveze	1.068.597.318	1.205.473.558	13
Kamatonosne (financijske) obveze (kratkoročne)	0	0	n.s.
Obveze prema dobavljačima (kratkoročne)	1.007.775.027	1.162.806.933	15
Obveze prema zaposlenicima	4.814.225	5.387.615	12
Ostale kratkoročne obveze	56.008.066	37.279.010	-33
Odgođeno plaćanje troškova i prihod budućeg razdoblja	102.617.476	115.042.530	12
Ukupno pasiva	2.457.534.592	2.554.963.720	4

Izvor: Sistematizacija autorice prema Registru financijskih izvještaja Fina⁸³

Tablica 12. Horizontalna analiza stavki računa dobiti i gubitka PBZ Card-a - promjena u 2016. u odnosu na 2015. godinu

RDG	2015.	2016.	% promjena 16./15.
Poslovni prihodi	943.622.495	803.102.937	-15
Prihodi od prodaje s poduzetnicima unutar grupe	3.944.557	4.773.486	21
Prihodi od prodaje (izvan grupe)	744.897.923	721.692.089	-3
Ostali poslovni prihodi	194.780.015	76.637.362	-61
Poslovni rashodi (bez amortizacije)	732.363.868	650.142.265	-11
Troškovi poslovanja	732.363.868	650.142.265	-11
Materijalni troškovi i troškovi prodane robe	93.508.734	76.760.149	-18
Troškovi osoblja (bruto)	54.824.091	54.391.568	-1
Vrijednosna usklađenja i rezerviranja	97.902.421	94.252.366	-4
Ostali troškovi i rashodi	486.128.622	424.738.182	-13
Dobit prije kamata, poreza i amortizacije (EBITDA)	211.258.627	152.960.672	-28
Amortizacija	3.215.752	3.135.297	-3
Dobit prije kamata i poreza (EBIT)	208.042.875	149.825.375	-28
Neto rezultat financijskih aktivnosti	47.894.250	29.945.470	-37

⁸³ Javna objava, Registar financijskih izvještaja Fina, <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/registracijaPromoKorisnika.do>, pristupljeno 20.1.2018.

Financijski prihodi	54.357.222	33.969.871	-38
Financijski rashodi	6.462.972	4.024.401	-38
Ukupni prihodi	997.979.717	837.072.808	-16
Ukupni rashodi	742.042.592	657.301.963	-11
Dobit/gubitak prije oporezivanja	255.937.125	179.770.845	-30
Porez na dobit	59.637.225	46.217.570	-23
Neto dobit/gubitak	196.299.900	133.553.275	-32
Dobit/gubitak ukupnog poslovanja prije oporezivanja	255.937.125	179.770.845	-30
Porez na dobit ukupnog poslovanja	59.637.225	46.217.570	-23
Neto dobit/gubitak ukupnog poslovanja	196.299.900	133.553.275	-32

Izvor: Sistematizacija autorice prema Registru financijskih izvještaja Fina⁸⁴

Vertikalna financijska analiza podrazumijeva analizu strukture financijskih izvještaja na način da se pojedine pozicije financijskih izvještaja izražavaju kao postotni udjeli u ukupnom iznosu. Strukturni financijski izvještaji vrlo su korisni za usporedbu s konkurentima.

Vertikalnom analizom strukture pozicija bilanci PBZ Card-a na dan 31. prosinca 2016. godine utvrđeno je:

- Udio dugotrajne imovine u strukturi ukupne imovine PBZ Card-a d.o.o. iznosi 3,14 % (80.215.887 kuna). Prevladavajući udio u strukturi dugotrajne imovine PBZ Card d.o.o. čine stavke „Materijalna imovina,, (53.621.063 kuna) i "Građevinski objekti" (28.133.015 kuna).
- Udio kratkotrajne imovine u strukturi ukupne imovine PBZ Card-a d.o.o. iznosi 96,74% (2.471.857.257 kuna). Najveći udio u strukturi kratkotrajne imovine za PBZ Card d.o.o. predstavlja stavka "Potraživanja" (2.300.128.417 kuna). Stavka "Potraživanja od kupaca" (2.107.105.303 kuna) odnosi se na dug koji korisnici kreditnih kartica trebaju podmiriti u budućnosti.
- Udio vlastitog izvora financiranja PBZ Card-a d.o.o. predstavlja 47,79% (1.221.136.776 kuna) ukupne pasive od čega je upisani kapital (ono što su vlasnici uložili u poduzeće) 43.422.200 kuna.

⁸⁴ Ibid

- Na dan 31. prosinca 2016. za PBZ Card d.o.o. izrađene su procjene potrebne za podmirenje financijskih obveza i iskazane su u stavci "Rezerviranja" u iznosu od 13.310.856 kuna. Naime, kako je navedeno od revizora PBZ Card garantira da će podmiriti dug klijenata za revolving kreditne kartice Privrednoj Banci Zagreb d.d. sukladno garanciji.
- Udio dugoročnih obveza u strukturi pasive za PBZ Card d.o.o. je i dalje 0%, a udio kratkoročnih obveza u 2016. iznosi 47,18%. Najveći dio odnosi se na Obveze prema dobavljačima, odnosno trgovcima s kojima su sklopili ugovor o prihvatu (1.162.806.933 kuna).
- Stavka "Odgođeno plaćanje troškova i prihod budućeg razdoblja" za PBZ Card d.o.o. iznosi 115.042.530 kuna, što proizlazi iz naknada za odobravanje i praćenje kredita koje su primljene prilikom odobravanja kredita (pored programa nagrađivanja vjernosti i odgođene članarine korisnika kartice).

Vertikalna analiza financijske strukture ukazuje na izloženost PBZ Card-a kreditnom riziku prikazanom kroz velike iznose potraživanja prema kupcima (korisnicima kreditnih kartica) i obveze prema trgovcima. Može se zaključiti i da je za PBZ Card važno pratiti vrijeme naplate potraživanja, jer što će brže dolaziti do gotovine iz svojih potraživanja manje će sredstava biti potrebno za razdoblja nelikvidnosti (rizik likvidnosti).⁸⁵

Za razliku od bilance kao statičkog financijskog izvještaja, račun dobiti i gubitka (prikazan tablicom 12) je dinamički izvještaj koji prikazuje prihode, rashode i rezultat poslovanja pojedinog obračunskog razdoblja. U vertikalnoj analizi računa dobiti i gubitka ukupne prihode izjednačavamo sa 100, a ostalim pozicijama dodjeljujemo koeficijente ovisno u kojem postotku sudjeluju u ukupnim prihodima.

Vertikalnom analizom strukture pozicija računa dobiti i gubitka PBZ Card-a na dan 31. prosinca 2016. godine utvrđeno je slijedeće.

- U strukturi ukupnih prihoda i rashoda PBZ Card-a d.o.o. dominiraju prihodi (95,94%) i rashodi (98,91%) iz poslovnih aktivnosti. Poslovni prihodi ostvaruju se

⁸⁵ Škrtić M., Tisovec, M.: Provođenje stečaja poduzeća upotrebom financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja (I.dio), Računovodstvo, revizija i financije, br.6., 2006., str. 57.

većinom od prihoda od prodaje (90,46%) - usluga (prihod od provizija te prihod od članarina i upisnina).

- Prihodi i rashodi iz finansijskih aktivnosti zastupljeni su u znatno manjem iznosu. Finansijski prihodi zauzimaju 4,05% ukupnih prihoda, a finansijski rashodi 0,61% ukupnih rashoda, što ukazuje na povoljnu ekonomičnost financiranja.
- Udio iskazane dobiti razdoblja u ukupnim prihodima iznosi 15,95%.

DARIJA SMOLIĆ

5. INOVACIJE NA TRŽIŠTU PLATNIH KARTICA

Tehnološki trendovi pokretači su promjena u poduzećima, a poseban izazov pred financijskim institucijama predstavljaju inovacije koje traže put do optimalnog ispunjenja potreba klijenta na tržištu. S obzirom na referentno okruženje Hrvatske, prvenstveno u kontekstu Europske Unije, unatoč razvoju digitalizacije u Hrvatskoj, ponekad je vidljivo blago zaostajanje za visoko razvijenim zemljama Europske unije.⁸⁶ Liberalizacijom tržišta koju progresivno uvodi Europska unija na svoje jedinstveno tržište implementacijom PSD2, otvaraju se do sada neviđene mogućnosti koje klijentima otvaraju vrata u novi svijet inovativnih financijskih usluga. Način njihova pružanja je brz, jednostavan, kvalitetan i dostupan u svakom trenutku putem novih načina komunikacije. Za kartične institucije s druge strane, liberalizacija direktno utječe na njihovo poslovanje, donosi puno izazova zbog jačanja konkurencije te shodno tome zahtijeva brze prilagodbe, odnosno promjene poslovnih modela.

Inovativna rješenja koja vode prema bezgotovinskom načinu plaćanja zasnovana su na platnim karticama za beskontaktno plaćanje, plaćanja karticama prilikom online kupovine ili putem mobilnih uređaja.

Osim toga, kartično poslovanje suočava se i s drugim inovativnim rješenjima koja se odnose na druge instrumente prilikom plaćanja, a ona se prvenstveno odnose na instant plaćanja temeljenih na SEPA kreditnim transferima, plaćanje pokretanjem usluga u području e-trgovine te usvajanje distribuiranih ledger tehnologija (od kojih je najpoznatija blockchain tehnologija za trgovanje virtualnim valutama, koja već danas ima značajan utjecaj).⁸⁷

Kao inovator i lider u primjeni novih tehnologija kroz nadogradnju informatičke opreme, PBZ Card redovito transformira i stvara sve sigurnije mehanizme poslovanja prema klijentima. Pružajući osjećaj pouzdanja i sigurnosti pri korištenju platnih kartica učvršćuje zadovoljstvo i lojalnost klijenata.

⁸⁶ Jutarnji list, Evo kako BDP po glavi stanovnika Hrvatske može narasti za 11 posto!, (veljača 2018.), <https://www.jutarnji.hr/vijesti/digitalna-revolucija-ravnateljica-ekonomskog-instituta-pise-za-globus-evo-kako-bdp-po-glavi-stanovnika-hrvatske-moze-narasti-za-11-posto/6992403/>, pristupljeno 15.3.2018.

⁸⁷ Trendovi i izazovi - Kakva je budućnost kartičnih plaćanja? (veljača 2016.), <https://ubbih.ba/bs/novosti/trendovi-i-izazovi-kakva-je-buducnost-karticnih-placanja/413>, pristupljeno 15.3.2018.

Kao predvodnik u inovacijama, PBZ Card već 2003. godine počinje s korištenjem sofisticiranog **Internet Payment Gateway sustava (IPG)** PBZ Carda kojim prvi stvara uvjete za prihvata MasterCard, Visa, American Express i drugih kartica prilikom online kupovine. Od uvođenja do danas sustav bilježi kontinuirani rast upotrebe kartica za online kupnju. Na daljnji porast online kupovine svakako utječe i to što PBZ Card 2006. postaje prvi pružatelj usluge prihvata kreditnih kartica putem interneta s certificiranim **3D Secure** programima *MasterCard SecureCode* i *Verified by Visa*, koji internet trgovcima s kojima surađuju, omogućuju sigurno prihvaćanje plaćanja kreditnim karticama od strane njihovih kupaca. Time se smanjuje zloraba kreditnih kartica putem interneta te utječe na povećanje elektroničke trgovine.⁸⁸

Sljedeća inovacija bila je iste godine predstavljena jedinstvena Visa kartica, **My Way Visa Classic kartica**, prva u Hrvatskoj te Srednjoj i Istočnoj Europi koja je korisnicima koji imaju potrebu za izražavanjem osobnosti i u ovom segmentu života, omogućila kreiranje osobnog dizajna ili mogućnost odabira između ponuđenih idejnih rješenja kartica.⁸⁹ Sličnim principom uveli su i **My Way American Express karticu** na hrvatskome tržištu koja korisnicima nudi mogućnost odabira između pedesetak ponuđenih motiva kartice, a koji su raspoređeni u tri kategorije: *Hrvatski gradovi i krajolici*, *Hrvatska baština* te *Hrvatski umjetnici*.⁹⁰

Jedinstvenost i prvenstvo karakteristika je mnogih PBZ Card-ovih inovacija. Pritom pažnju pridaju i novom segmentu klijenata, studentima. Kroz novi **PBZindeks Studentski Start paket** studentima nude brojne pogodnosti: samostalnu American Express Start Card za studente bez upisnine i članarine za cijelo vrijeme korištenja, Maestro karticu za tekući račun s prekoračenjem te besplatno korištenje usluge PBZ365-Lite, omogućivši im na ovaj način samostalno i odgovorno raspolaganje financijskim sredstvima u svrhu podizanja kvalitete studentskog života.⁹¹

PBZ Card 2003. počinje uvoditi **EMV tehnologiju**, odnosno kartice s ugrađenim čipom, na hrvatsko tržište. Prva kartica s ugrađenim čipom bila je Blue iz American Expressa. Do 2006. čip je implementiran na cijeli American Express portfelj, a do 2008. i na ostali portfelj PBZ Card-a koji čine MasterCard i Visa kartice te na svoje POS uređaje i bankomatsku mrežu.

⁸⁸ Pbz Card, Priopćenja, PBZ Card prvi podržao 3D Secure program (2006.) <http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/pbz-card-prvi-podrzao-3d-secure-program>, pristupljeno 15.3.2018.

⁸⁹ Pbz Card, Priopćenja, (2006.) <http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/predstavljena-my-way-visa-classic-kartica>, pristupljeno 15.3.2018.

⁹⁰ Pbz Card, Priopćenja, (2006.) <http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/nova-american-express-my-way-kartica>, pristupljeno 15.3.2018.

⁹¹ Pbz Card, Priopćenja, (2006.) <http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/pbzindeks-studentski-start-paket>, pristupljeno 15.3.2018.

Također otvara vlastiti centar za personalizaciju čip kartica 2005. godine, a koji je opet novitet u ovom dijelu Europe.⁹²

Nadalje, prvi u Europi kreiraju i **paket proizvoda za obrtnike**, a koji uključuje jedinstvenu American Express kartica namijenjenu isključivo za obrtnike u Hrvatskoj.⁹³

PBZ Card prepoznaje kvalitetne partnere i surađuje s njima u realizaciji novoosmišljenih pogodnosti kojima olakšavaju život klijentima. Tako u suradnji s Hrvatskim autocestama d.o.o., svojim korisnicima omogućava brže i jednostavnije plaćanje HAC Elektronske naplate cestarine (**ENC**). Usluge beskontaktnog plaćanja cestarine omogućene su na svim dionicama Hrvatskih autocesta i Autoceste Rijeka – Zagreb trajnim nalogom putem American Express, MasterCard i Visa kartica, bez zaustavljanja i standardnog izvršenja transakcije.⁹⁴

2008. godine predstavljen je novi brend **My Card** kao program nagrađivanja, a koji je spoj inovativne tehnologije i potreba klijenata. Njegova funkcionalnost temelji se na EMV tehnologiji i POS mreži PBZ Carda te XLS software-u, a omogućava korištenje različitih pogodnosti na prodajnim mjestima odabranih partnera te nagrađuje vjernost korisnika kartica.⁹⁵

MyCheckOut još je jedna nova suvremena usluga PBZ Carda koja uz maksimalnu sigurnost, podržanu 3D Secure programom, omogućava plaćanje kreditnom karticom u realnom vremenu. To ostvaruje jednostavnim povezivanjem web trgovine na stranicu za internetsko plaćanje i autorizaciju kreditnih kartica u realnom vremenu te istovremeno pruža vlasnicima web trgovina pozadinsko sučelje koje im omogućuje pregled i upravljanje transakcijama.⁹⁶

PBZ Card ne čeka s promjenama te 2009. postaje prva kartična kuća koja na hrvatskom tržištu izdaje karticu izrađenu od **transparentne plastike** i to redizajniranu prvu karticu s čipom, Blue iz American Expressa.⁹⁷

⁹²Pbz Card, Priopćenja, (2008.) <http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/cip-implementiran-na-cijeli-karticni-portfelj>, pristupljeno 15.3.2018.

⁹³ Pbz Card, Priopćenja, (2007.)<http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/novi-pbz-paketi-za-obrtnike->, pristupljeno 15.3.2018.

⁹⁴ Pbz Card, Priopćenja, (2007.)<http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/beskontaktno-placanje-cestarine>, pristupljeno 15.3.2018.

⁹⁵ Pbz Card, Priopćenja (2008.) <http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/predstavljen-my-card-program-nagrađivanja>, pristupljeno 15.3.2018.

⁹⁶Pbz Card, Priopćenja (2008.) <http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/mycheckout-%E2%80%93-nova-usluga-placanja-karticama-putem-interneta>, pristupljeno 15.3.2018.

⁹⁷ Pbz Card, Priopćenja (2009.) <http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/novi-blue-iz-american-expressa>, pristupljeno 15.3.2018.

2012. PBZ Card hrvatskom tržištu predstavlja najnoviju Metro American Express karticu. To je prva poslovna **co-brand kartica** u portfelju PBZ Carda te prvi poslovni co-brand proizvod između American Expressa i Metro Cash & Carry Hrvatska u svijetu, a namijenjena je poslovnom segmentu korisnika, obrtnicima i tvrtkama.⁹⁸

PBZ grupa prvi je partner American Expressa u svijetu koji je 2014. godine testirao HCE (Host Card Emulation) za NFC (Near-Field Communication) mobilna plaćanja putem smartphone uređaja na svojim POS (Point-of-Sale) uređajima na hrvatskom tržištu. Za korištenje ove tehnologije, vlasnik kartice mora se prvo registrirati za uslugu NFC mobilnog plaćanja kod PBZ Grupe te preuzeti aplikaciju na svoj mobilni uređaj. Na kraju procesa aktiviranja aplikacije, korisnik kreira vlastiti tajni PIN koji će koristiti prilikom autentifikacije svake pojedine transakcije. Pri korištenju HCE tehnologije, podaci s računa kartice mogu se pohraniti u sigurni, virtualni oblak (cloud). Kada vlasnik kartice inicira plaćanje putem smartphona (s Android operativnim sustavima od verzije KitKat 4.4. ili više) koji podržava NFC, podaci o kartičnom računu i plaćanju prenose se iz oblaka na mobilni telefon s NFC-om i na POS uređaj, omogućujući vlasniku kartice dovršetak plaćanja na brz i siguran način.⁹⁹

Najmodernija usluga beskontaktnog mobilnog plaćanja putem American Express kartice, **PBZ Wave2Pay** i to ne samo na hrvatskom tržištu, nego i u svijetu, zasnovana na Host Card Emulation tehnologiji za NFC mobilna plaćanja na POS uređajima PBZ grupe, predstavljena je 2015. godine.¹⁰⁰ Nedugo nakon American Express virtualne kartice, PBZ Card je u suradnji s partnerom Visa Europe, klijentima ponudila prvu virtualnu karticu PBZ tekućeg računa – Visa Inspire karticu, integriranu u mobilni telefon i temeljenu na istoj HCE tehnologiji i PBZ Wave2Pay usluzi.¹⁰¹

⁹⁸ Pbz Card, Priopćenja (2012) <http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/nova-metro-american-express-card>, pristupljeno 15.3.2018.

⁹⁹ Pbz Card, Priopćenja (2014.) <http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/prvi-hce-pilot-projekt-za-nfc-mobilna-placanja-u-hrvatskoj>, pristupljeno 15.3.2018.

¹⁰⁰ Pbz Card, Priopćenja (2015.) <http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/pbz-grupa-predstavila-pbz-wave2pay%E2%80%93-najmoderniju-uslugu-beskontaktnog-mobilnog-placanja-u-svijetu->, pristupljeno 15.3.2018.

¹⁰¹ Pbz Card, Priopćenja, (2015.), <http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/visa-inspire---prva-virtualna-kartica-tekuceg-racuna-na-hrvatskom-trzistu>, pristupljeno 15.3.2018.

Slika 19. PBZ Wave2Pay mobilni novčanik



Izvor: PBZ Card¹⁰²

¹⁰² Ibid

6. ZAKLJUČAK

Provedenim istraživanjem analiziran je značaj kartičnog poslovanja u Hrvatskoj te važnost uspješne implementacije strategije na primjeru kartičnog poslovanja PBZ Card-a. Utvrđeni trend rasta kartičnog tržišta u Hrvatskoj javlja se kao logični slijed tehnoloških kretanja i harmonizacije regulatornog okvira u skladu s Europskom unijom te općenito razvoja tržišta u smjeru digitaliziranog jedinstvenog tržišta. Trendovi i tehnološke inovacije bitno su utjecali na promjenu zahtjeva potrošača koji osim što su sve informiraniji i obrazovaniji, prilikom kupovine roba i usluga traže brzinu, dostupnost, sigurnost i jednostavnost.

Nadalje, sukladno postavljenim istraživačkim pitanjima, radom je ustanovljeno da na kartičnom tržištu u Hrvatskoj, osim kreditnih institucija, djeluju i dvije institucije za elektronički novac, od koji je jedna PBZ Card d.o.o. Zatim, utvrđena su dva modela poslovanja financijskih institucija platnim karticama koji omogućuju izvršenje kartičnih transakcija i to model s četiri sudionika, tj. četverostrana kartična shema i model s tri sudionika, tj. trostrana kartična shema, koji se između ostaloga, razlikuju s obzirom na *tzv. interchange fee* te prema vrsti kartice (debitne ili kreditne) čije transakcije sheme obuhvaćaju.

Kartično platnu infrastrukturu najvećim dijelom čine bankomati i EFTPOS uređaji kao prihvatni uređaji za izvršenje kartičnih transakcija, a posljednjih godina primjetan je trend rasta njihovog broja u Hrvatskoj. Pritom je u Hrvatskoj nadmašen europski prosjek u broju bankomata na milijun stanovnika te je broj EFTPOS uređaja također daleko ispred usporednih zemalja.

Prikazana je osnovna podjela platnih kartica na debitne, kreditne i prepaid kartice pri čemu je analizom statističkih podataka utvrđeno da se najveći broj izdanih kartica u Hrvatskoj odnosi na debitne platne kartice. Trend rasta broja platnih kartica pratilo je i povećanje broja i vrijednosti transakcija izvršenih tim platnim karticama. Promatrajući ukupan broj izdanih platnih kartica *per capita* u Hrvatskoj i referentnim zemljama Europske unije, razvidno da je Hrvatska s 2,1 karticom *per capita* iznad svih ostalih promatranih zemalja te da znatno premašuje i europski prosjek od 1,6 kartica po glavi stanovnika.

Također, distribucija plaćanja svih izvršenih transakcija većim dijelom otpada na plaćanja gotovinom. Međutim, bitno je primijetiti i trend rasta kartičnog plaćanja.

Analizirajući funkcioniranje poslovnog modela PBZ Card-a ustanovljeno je da je PBZ Card d.o.o. društvo je u stopostotnom vlasništvu Privredne banke Zagreb d.d., ali i da djeluje kao institucija za elektronički novac i to u okviru Zakona o elektroničkom novcu, Zakona o platnom prometu i ostalih propisa Hrvatske narodne banke te regulative Europske unije. Dosadašnji model poslovanja temeljio se na licenčnom poslovanju PBZ Card i American Expressa, temeljem kojega je izdano više od dvadeset različitih vrsta American Express kartica u portfelju PBZ Card-a. Međutim isti model prestaje vrijediti i u tijeku je pronalaženje novog modela poslovanja kojim će se nastaviti izdavanje kartica American Expressa tom istom tržištu. Taj tržišni segment do sada je glavni generator prihoda PBZ Card i čini ga drugim najprofitabilnijim segmentom PBZ Grupe.

Analizom financijskih rezultata utvrđeno je da PBZ Card d.o.o. ostvaruje veliku stopu profitabilnosti što upućuje na sposobnost uprave da učinkovito koristi raspoložive resurse. Nadalje, PBZ Card u 2016. godini ostvaruje neto dobit, iako je niža u odnosu na prethodnu 2015. godinu. Analiza temeljnih financijskih izvještaja PBZ Card-a ukazala je među ostalim i na izloženost institucije kreditnom riziku, riziku likvidnosti te operativnom riziku.

Konačno, inovativna rješenja koja vode prema bezgotovinskom načinu plaćanja zasnovana su na platnim karticama za beskontaktno plaćanje, plaćanja karticama prilikom online kupovine ili putem mobilnih uređaja. Osim toga, kartično poslovanje suočit će se s drugim inovativnim rješenjima u području plaćanja, a ona se prvenstveno odnose na instant plaćanja temeljenih na SEPA kreditnim transferima, plaćanja pokretanjem usluga u području e-trgovine i usvajanje distribuiranih ledger tehnologija, od kojih je najpoznatija *blockchain* tehnologija za trgovanje virtualnim valutama, koja već danas mijenja poslovanje financijskih sustava.

LITERATURA

Knjige

1. Belak, V., Vudrić, N., (2012.), *Osnove suvremenog računovodstva*, Zagreb, Belak Excellens
2. Ennew, C. T., Waite, N., (2007), *Financial Services Marketing*, Elsevier Ltd., Oxford, UK
3. Gregurek, M., Vidaković, N., (2011.), *Bankarsko poslovanje*, Zagreb, RRIF
4. Hardekopf, B., Oldshue, J., Oldshue, L., (2008.), *The Credit Card Guidebook*, Hampton & Associates, Inc.,
5. Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N., (2012.), *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*, Zagreb, Edukator
6. Miller, R. L., Van Hoose, D.V., (1997.), *Moderni novac i bankarstvo*, Zagreb, MATE d.o.o.
7. Muller, J., Srića, V. (2005.): *Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*, Zagreb, Delfin- razvoj managmenta
8. Slawsky, J., Zafar, S., (2005.), *Developing and Managing Successful Payment Card Business*, Surrey, Gower
9. Škrtić M., Tisovec, M. (2006., br.6): *Provođenje stečaja poduzeća upotrebom financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja (I.dio)*, Računovodstvo, revizija i financije
10. Tapscott. D., (2010.), *Odrasti digitalno*, Zagreb, MATE d.o.o.
11. Vujević, I. (2005.): *Financijska analiza u teoriji i praksi*, Ekonomski fakultet Split

Propisi

1. Zakonu o planom prometu, „Narodne novine“, br. 133/2009. i 136/2012.
2. Zakonu o elektroničkom novcu, „Narodne novine“, br. 139/2010.
3. Zakon o provedbi uredbi Europske unije iz područja platnog prometa, „Narodne novine“, br. 50/2016

Publikacije

1. Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, Istraživanje tržišta platnih kartica u Republici Hrvatskoj, 2014., Zagreb
2. HNB, Platne kartice i kartične transakcije, Statistika platnog prometa, 2016., Zagreb
3. Privredna banka Zagreb d.d., Godišnje izvješće 2016., Zagreb

Internetski izvori

1. Šućur, I., (2007), Tržište kartičnih proizvoda u Republici Hrvatskoj (2007) URL: <http://hrcak.srce.hr/file/33639> pristupljeno 19.1.2018.
2. Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, Naknade za plaćanja platnim karticama u Hrvatskoj više od prosječnih u EU, <http://www.aztn.hr/naknade-za-placanja-platnim-karticama-u-hrvatskoj-vise-od-prosjecnih-u-eu/>, pristupljeno 19.1.2018.
3. Bathke, B., Šubić, A., (2017), Kartica se širi, ali ni "keš" se ne predaje, DW, www.dw.com/hr/kartica-se-%C5%A1iri-ali-ni-ke%C5%A1-se-ne-predaje/a-40010742 pristupljeno 20.1.2018.
4. Europska centralna banka, Card Payments in Europe – a Renewed Focus on SEPA for Cards (April 2014), www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/cardpaymineu_renfoconsepaforcards201404en.pdf, pristupljeno 20.1.2018.
5. Katanović, V., (2017), Smartcard 2017: Nastavlja se trend rasta platnih kartica u Hrvatskoj, Lider, <https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/smartcard-2017-nastavlja-se-trend-rasta-platnih-kartica-u-hrvatskoj/> pristupljeno 20.1.2018.
6. MacDonald, J., Tompkin, T., (2017), The history of credit cards, Credit cards – com, <https://www.creditcards.com/credit-card-news/history-of-credit-cards.php>, pristupljeno 20.1.2018.
7. Javna objava, Registar financijskih izvještaja Fina, <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/registracijaPromoKorisnika.do>, pristupljeno 20.1.2018.
8. HNB, Bilten, <http://www.hnb.hr/documents/20182/2278677/hbilt240.pdf/eec299f7-7ec9-4cb3-8d97-3888de36cdf8>, pristupljeno 20.1.2018.
9. Direktiva o platnim uslugama na unutarnjem tržištu <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A32015L2366> pristupljeno 20.1.2018.
10. Uredba EU (br. 2015/751) o međubankovnim naknadama za platne transakcije na temelju kartica <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A32015R0751> pristupljeno 20.1.2018.
11. EP, Interchange fees for card-based Payment transactions (2015.) [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/549015/EPRS_BRI\(2015\)549015_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/549015/EPRS_BRI(2015)549015_EN.pdf) pristupljeno 20.1.2018.
12. PBZ, Visa Inspire Kartica, <http://student.pbz.hr/visa-inspire-kartica/>, pristupljeno 20.1.2018.

13. Mastercard, Who we are, <https://www.mastercard.us/en-us/about-mastercard/who-we-are/our-brand-evolution.html>, pristupljeno 21.2.2018.
14. American Express, <https://www.americanexpress.com/?inav=NavLogo> pristupljeno 21.2.2018.
15. HNB, Broj bankomata i EFTPOS uređaja u RH prema obilježju uređaja - 2017. godina, Statistički podaci, Infrastruktura, <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/platne-usluge/infrastruktura>, pristupljeno 21.1.2018.
16. PBZ Card, Rječnik pojmova, <http://www.pbzcard.hr/hr/podrska/rjecnik-pojmova> pristupljeno 21.1.2018.
17. HNB, Statistički podaci, Infrastruktura, <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/platne-usluge/infrastruktura>, (pristupljeno 21.1.2018.)
18. Telegram, Pitanja i odgovori ovo trebate znati o beskontaktnom plaćanju, (travanj 2017.), <https://www.telegram.hr/zivot/pitanja-i-odgovori-ovo-trebate-znati-o-beskontaktnom-placanju/> pristupljeno 21.1.2018.
19. Platne kartice, HNB, <https://www.hnb.hr/o-nama/informacije-potrosacima/bezgotovinska-placanja/platne-kartice> (pristupljeno 21.1.2018.)
20. Moj bankar, ZABA > Revolving kartica > go!card MasterCard <http://www.moj-bankar.hr/Kreditna-kartica/ZABA/go!card-MasterCard/71> (pristupljeno 21.1.2018.)
21. Jadran motor- kontrolni broj, <https://www.jadran-motor.com/kontrolni-broj/control-number.html> pristupljeno 18.2.2018.
22. American Express, <https://www.americanexpress.com/hr/network/product/american-express-kartica.html> pristupljeno 18.2.2018.
23. PBZ Card, Priopćenja, <http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/pbz-card-%E2%80%93-vodeca-karticna-institucija-u-regiji>, pristupljeno 20.2.2018.
24. Pbz Card, Izdavanje kartica, <http://www.pbzcard.hr/hr/izdavanje-kartica/american-express> pristupljeno 20.2.2018.
25. Pbz Card, Izdavanje kartica <http://www.pbzcard.hr/hr/izdavanje-kartica/american-express/american-express-kartica>, pristupljeno 20.2.2018.
26. Pbz Card, Izdavanje kartica <http://www.pbzcard.hr/hr/izdavanje-kartica/american-express/croatia-airlines-american-express-kartica>, pristupljeno 20.2.2018.
27. Pbz Card, Izdavanje kartica <http://www.pbzcard.hr/hr/izdavanje-kartica/american-express/american-express-kartica-sa-srcem>, pristupljeno 20.2.2018.
28. PBZ Card, Misija i Vizija, <http://www.pbzcard.hr/hr/pbz-card/misija-i-vizija> pristupljeno 20.2.2018.

29. Poslovni hr, PBZ: Korištenje American Express kartica do kraja 2019. (siječanj 2018.) <http://www.poslovni.hr/kompanije/pbz-koristenje-american-express-kartica-do-kraja-2019-336713> pristupljeno 23.2.2018.
30. Mercury processing, Intesa Sanpaolo Card više nije dio Intesa Sanpaolo Grupe, (prosinac 2016.) <https://mercury-processing.com/hr/vijesti-iz-tvrtke/intesa-sanpaolo-card-vise-nije-dio-intesa-sanpaolo-grupe/> pristupljeno 23.2.2018.
31. Europska Središnja Banka, Zašto je Europi još potrebna gotovina, (travanj 2017.) <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2017/html/ecb.sp170428.hr.html>, pristupljeno 1.3.2018.
32. Godišnje izvješće PBZ, 2016., https://www.pbz.hr/sites/default/files/dokumenti/2017/pbz_gi_2016_hrv.pdf, pristupljeno 2.3.2018.
33. HNB, Statistika, Izdavanje platnih instrumenata, <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/platne-usluge/izdavanje-platnih-instrumenata>, pristupljeno 3.3.2018.
34. Etički kodeks PBZ Grupe, dostupan na <http://www.pbzcard.hr/hr/pbz-card/ljudski-resursi>, pristupljeno 4.3.2018.
35. PROSPEKT PBZ CARD d.o.o., PBZ d.d. (10. travnja 2006) http://zse.hr/userdocsimages/prospekti/PBZC-M-prospekt_Programa.pdf, pristupljeno 4.3.2018.
36. Jutarnji list, Alarmantne prognoze Ujedinjenih naroda (lipanj 2017.), <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/alarmantne-prognoze-ujedinjenih-naroda-tocno-izracunali-koliko-ce-hrvatska-imati-stanovnika-2050-godine-to-je-nazalost-nasa-realnost/6303486/>, pristupljeno 4.3.2018.
37. Statistički podaci platnog prometa, Izvještaj o bezgotovinskim platnim transakcijama u Republici Hrvatskoj - 2017. (veljača 2018.) <http://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/platne-usluge> pristupljeno 4.3.2018.
38. HNB, Usporedba najznačajnijih statističkih podataka o platnom prometu u RH, EU-u i usporedivim zemljama za 2016. (studeni 2017.) <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/platni-promet/analiticki-osvrti>, pristupljeno 7.3.2018.
39. Jutarnji list, Evo kako BDP po glavi stanovnika Hrvatske može narasti za 11 posto! (veljača 2018.) <https://www.jutarnji.hr/vijesti/digitalna-revolucija-ravnateljica-ekonomskog-instituta-pise-za-globus-evo-kako-bdp-po-glavi-stanovnika-hrvatske-moze-narasti-za-11-posto/6992403/> pristupljeno 15.3.2018.

40. Pbz Card, Priopćenja, PBZ Card prvi podržao 3D Secure program (2006.) <http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/pbz-card-prvi-podrzao-3d-secure-program>, pristupljeno 15.3.2018.
41. Pbz Card, Priopćenja, (2006.) <http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/predstavljena-my-way-visa-classic-kartica> , pristupljeno 15.3.2018.
42. Pbz Card, Priopćenja, (2006.) <http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/nova-american-express-my-way-kartica>, pristupljeno 15.3.2018.
43. Pbz Card, Priopćenja, (2006.) <http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/pbzindeks-studentski-start-paket>, pristupljeno 15.3.2018.
44. Pbz Card, Priopćenja, (2008.) <http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/cip-implementiran-na-cijeli-karticni-portfelj> , pristupljeno 15.3.2018.
45. Pbz Card, Priopćenja, (2007.)<http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/novi-pbz-paketi-za-obrtnike>- , pristupljeno 15.3.2018.
46. Pbz Card, Priopćenja, (2007.) <http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/beskontaktno-placanje-cestarine> , pristupljeno 15.3.2018.
47. Pbz Card, Priopćenja (2008.) <http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/predstavljen-my-card-program-nagrađivanja>, pristupljeno 15.3.2018.
48. Pbz Card, Priopćenja (2008.) <http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/mycheckout-%E2%80%93-nova-usluga-placanja-karticama-putem-interneta>, pristupljeno 15.3.2018.
49. Pbz Card, Priopćenja (2009.) <http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/novi-blue-iz-american-expressa>, pristupljeno 15.3.2018.
50. Pbz Card, Priopćenja (2012) <http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/nova-metro-american-express-card>, pristupljeno
51. Pbz Card, Priopćenja (2014.)<http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/prvi-hce-pilot-projekt-za-nfc-mobilna-placanja-u-hrvatskoj>, pristupljeno 15.3.2018.
52. Pbz Card, Priopćenja (2015.)<http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/pbz-grupa-predstavila-pbz-wave2pay%E2%80%93-najmoderniju-uslugu-beskontaktnog-mobilnog-placanja-u-svijetu>- , pristupljeno 15.3.2018.
53. Pbz Card, Priopćenja (2015.)<http://www.pbzcard.hr/hr/media-centar/priopcenja/visa-inspire---prva-virtualna-kartica-tekuceg-racuna-na-hrvatskom-trzistu> pristupljeno 15.3.2018.
54. Trendovi i izazovi - Kakva je budućnost kartičnih plaćanja?(veljača 2016.) <https://ubbih.ba/bs/novosti/trendovi-i-izazovi-kakva-je-buducnost-karticnih-placanja/413> pristupljeno 15.3.2018.

POPIS SLIKA

Slika 1. Četverostrana kartična shema	8
Slika 2. Tijek transakcije kod četverostrane kartične sheme	9
Slika 3. Naknade u četverostranoj kartičnoj shemi	11
Slika 4. Tijek transakcije trostrane kartične sheme u RH	12
Slika 5. Naknade u trostranoj kartičnoj shemi	14
Slika 6. Mastercard logo.....	16
Slika 7. Maestro logo	16
Slika 8. Diners Club logo	16
Slika 9. Visa logo	17
Slika 10. American Express logo	17
Slika 11. Primjer jednog bankomata u Hrvatskoj	18
Slika 12. Primjer EFT POS beskontaktno - kontaktnog uređaja.....	20
Slika 13. Primjer debitne kartice tekućeg računa	24
Slika 14. Primjer debitne kartice tekućeg računa - poledina kartice.....	25
Slika 15. Primjer kreditne kartice izdane od PBZ Card-a	27
Slika 16. Primjer kreditne kartice – poledina	28
Slika 17. Primjer segmentacije klijenata American Expressa prema vrsti kartice.....	44
Slika 18. Portfelj American Expressa.....	46
Slika 19. PBZ Wave2Pay mobilni novčanik.....	60

DARJIA SMOLIC

POPIS TABLICA

Tablica 1. Broj EFTPOS uređaja na tržištu u Republici Hrvatskoj	20
Tablica 2. Broj prihvatnih uređaja za prihvat platnih kartica u RH	21
Tablica 3. Broj bankomata i EFTPOS uređaja na milijun stanovnika –stanje na dan 31. 12. 2016. godine	22
Tablica 4. Broj platnih kartica izdanih u RH prema vrsti kartice na dan 31. prosinca 2017. (ne uključuje blokirane kartice).....	29
Tablica 5. Broj platnih kartica per capita na dan 31. 12. 2016. godine.....	30
Tablica 6. Broj i vrijednost transakcija debitnim i kreditnim platnim karticama u kupnji roba i usluga u 2017. godini	31
Tablica 7. Broj i vrijednost kartičnih plaćanja prema načinu izvršenja u Hrvatskoj - usporedno u 2016. i 2017. godini.....	32
Tablica 8. Ukupna kartična plaćanja u 2016. – vrijednost i broj transakcija te udjeli	33
Tablica 9. Struktura izdanih računa plaćenih gotovim novcem i platnom karticom prema broju i vrijednosti u periodu od 2014. do 2016. godine.....	34
Tablica 10. Pokazatelji profitabilnosti PBZ Card-a d.o.o u razdoblju od 2012. do 2016. godine	49
Tablica 11. Horizontalna analiza stavki bilance PBZ Card-a - promjena u 2016. u odnosu na 2015. godinu.....	51
Tablica 12. Horizontalna analiza stavki računa dobiti i gubitka PBZ Card-a - promjena u 2016. u odnosu na 2015. godinu	52

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Broj platnih kartica per capita na dan 31. 12. 2016. godine 30

DARIJA SMOLIĆ

ŽIVOTOPIS

	Europass Životopis
Osobni podaci	
Prezime / Ime	Smolić Darija
Adresa(e)	Ogrizovićeva 32, 10000 Zagreb, Republika Hrvatska
Broj mobilnog telefona	098 904 15 79
E-mail	darijasmolic@hotmail.com
Narodnost	Hrvatica
Državljanstvo	hrvatsko
Datum rođenja	08.04.1990.
Spol	žensko
Radno iskustvo	
Datumi	2015. - danas
Zanimanje ili radno mjesto	Asistentica u Dekanatu/Rektoratu
Ime i adresa poslodavca	Libertas međunarodno sveučilište, Trg J.F.Kennedya 6b, 10000 Zagreb
Datumi	2013-2015
Zanimanje ili radno mjesto	Demonstratorica iz kolegija Osnove statistike
Ime i adresa poslodavca	Libertas međunarodno sveučilište, Trg J.F.Kennedya 6b, 10000 Zagreb

Obrazovanje i osposobljavanje	
Datumi	2016. – danas
Naziv dodijeljene kvalifikacije	Stručna specijalistica ekonomije (struč. spec. oec.)
Glavni predmeti / stečene profesionalne vještine	Menadžment bankarstva, osiguranja i financija
Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja	Libertas međunarodno sveučilište, Poslovna škola Libertas, Zagreb
Datumi	2012.- 2015.
Naziv dodijeljene kvalifikacije	Stručna prvostupnica ekonomije (bacc. oec.)
Glavni predmeti / stečene profesionalne vještine	Poslovna ekonomija
Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja	Visoka poslovna škola Libertas, Zagreb
Datumi	2004.-2008.
Naziv dodijeljene kvalifikacije	SSS
Glavni predmeti / stečene profesionalne vještine	Opća gimnazija
Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja	Gimnazija Antuna Vrančića, Šibenik