

# Podružnice i bankomati hrvatskih banaka

---

**Jeromela, Eni**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:823749>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-10**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**ENI JEROMELA**

**PODRUŽNICE I BANKOMATI HRVATSKIH  
BANAKA**

Završni rad

Pula, 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**ENI JEROMELA**

**PODRUŽNICE I BANKOMATI HRVATSKIH  
BANAKA**

Završni rad

**JMBAG:0303057128, redovita studentica**

**Studijski smjer: Financijski management**

**Predmet: Bankarski management**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Financije**

**Mentor: izv.prof.dr.sc. Manuel Benazić**

Pula, rujan 2018.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana **Eni Jeromela**, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera **Financijski management** ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

U Puli, rujan, 2018. godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, **Eni Jeromela** dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom **Podružnice i bankomati hrvatskih banaka** koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ 2018.

Potpis

## Sadržaj

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Poslovne banke i financijske usluge.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Pojmovno određivanje banke i financijskih usluga.....</b>	<b>3</b>
2.1.1. <i>Definicija banke.....</i>	<i>4</i>
2.1.2. <i>Pregled financijskih i bankarskih usluga .....</i>	<i>4</i>
<b>2.2. Organizacijske strukture u bankarstvu .....</b>	<b>7</b>
2.2.1. <i>Organizacijski oblik malih banaka.....</i>	<i>8</i>
2.2.2. <i>Organizacijski oblik velikih banaka.....</i>	<i>9</i>
2.2.3. <i>Ostali organizacijski oblici u bankarstvu.....</i>	<i>10</i>
<b>3. Uspostava novih podružnica .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1. Organizacija pojedinačnog bankarstva .....</b>	<b>13</b>
<b>3.2. Organizacija bankarstva s podružnicama .....</b>	<b>14</b>
3.2.1. <i>Rast i razvoj bankarstva s podružnicama .....</i>	<i>15</i>
3.2.2. <i>Podružnice s potpunim asortimanom usluga .....</i>	<i>16</i>
3.2.3. <i>Poželjne lokacije za otvaranje novih podružnica .....</i>	<i>17</i>
3.2.4. <i>Podružnice u prodavaonicama.....</i>	<i>18</i>
<b>4. Uspostava novih bankomata .....</b>	<b>19</b>
4.1. <b>Bankomati .....</b>	<b>19</b>
4.2. <b>Prodajni terminali .....</b>	<b>22</b>
4.3. <b>Ostali prihvatni uređaji.....</b>	<b>24</b>
<b>5. Regulatorna .....</b>	<b>24</b>
5.1. <b>Osnivanje i prestanak rada podružnica.....</b>	<b>24</b>
5.2. <b>Osnivanje kreditnih institucija.....</b>	<b>25</b>
<b>6. Analiza podružnica, bankomata i prodajnih terminala na teritoriju Republike Hrvatske.....</b>	<b>25</b>

<b>6.1. Analiza broja i vlasništva banaka u Republici Hrvatskoj .....</b>	<b>26</b>
<b>6.2. Analiza poslovnih jedinica i prihvatnih uređaja na teritoriju Republike Hrvatske .....</b>	<b>28</b>
6.2.1. <i>Analiza broja bankomata i EFTPOS uređaja.....</i>	29
6.2.2. <i>Analiza broja poslovnih jedinica i bankomata u Hrvatskoj.....</i>	31
6.2.3. <i>Analiza broja bankomata prema njegovim funkcijama .....</i>	33
<b>7. Zaključak .....</b>	<b>34</b>
<b>Sažetak – Podružnice i bankomati hrvatskih banaka .....</b>	<b>35</b>
<b>Abstract - Branches and ATMs of Croatian Banks .....</b>	<b>36</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>37</b>
<b>Popis slika i tablica .....</b>	<b>40</b>

## 1. Uvod

Banke zauzimaju veliki udio u financijskom sektoru. One su najaktivnije i najvažnije financijske institucije. Danas u svijetu postoji više vrsta banaka, stoga definiranje pojedine vrste banaka obično pobliže opisuje funkcija banke. Osim banaka kojima je važan profit postoje i središnje banke koje reguliraju rad banaka, zbog toga se središnje banke i zovu „banke banaka“. Danas banke obavljaju puno više usluga nego su to činile u povijesti. Zakon o kreditnim institucijama određuju financijske usluge koje kreditne institucije mogu obavljati, osim financijskih postoje i bankarske usluge koje su također evoluirale kroz vrijeme. Važno je istaknuti da se i konkurencija banaka kroz godine znatno povećala, prema tome bankama više nisu takmaci samo bankarske institucije, već su im važni konkurenti postale i nebankarske institucije jer su počele obavljati dio njihovih poslova.

Kroz vrijeme sve se manje koriste banke, osim za poslove koji se mogu samo unutar poslovnica obaviti, poput uzimanja kredita, dok za ostalo obično klijenti koriste uređaje. Ti uređaji jesu bankomati, te prodajni terminali koji su danas rasprostranjeni u velikoj mjeri. Dakle, iz ne tako davne prošlosti pa do danas vide se veliki pomaci u tehnologiji koji uvelike ljudima olakšavaju život, toliko da više gotovo da i nema potrebe da nose gotovinu sa sobom, već su im dovoljne kartice kojima plaćaju na gotovo bilo kojem prodajnom mjestu.

Cilj ovog rada je da se na temelju obrađenih podataka o bankama, poslovnim jedinicama, bankomatima, te prodajnim terminalima može zaključiti kakve su se promjene dogodile kroz promatrana razdoblja na području Republike Hrvatske, te zaključiti koje se promjene mogu očekivati u skorije vrijeme na istraživanom području. Dok svrha ovog rada proizlazi iz toga da se najprije teorijski prikažu banke i njihove organizacijske strukture, te širenje bankarstva na podružnice i korištenje nove tehnologije u bankarstvu i na kraju prikazati analizu broja banaka, poslovnih jedinica, bankomata i prodajnih terminala na odabranom području kroz promatrano vrijeme. Za izradu ovog rada odabrane su povijesna metoda, analitičko – sintetička metoda, komparativna metoda, te jednostavne operacije koje podrazumijevaju matematička i statistička metoda. Podaci prikupljeni za analizu završnog rada jesu sekundarnim putem, odnosno preko pouzdanih internetskih stranica.



Kroz rad općenito su definirane banke, te prikazane financijske i bankarske usluge koje one obavljaju. Također su prikazane razlike između veliki i malih banaka i kako izgledaju njihove organizacijske strukture, te koliko je to važno za uspješno poslovanje banaka. Zatim, treće poglavlje se posebno osvrće na bankarstvo s podružnicama, njihov rast i razvoj, asortiman usluga, te ističe koja su poželjna mjesta za otvaranje podružnica. U četvrtom se poglavlju ističe parainformacijska tehnologija odnosno bankomati i prodajni terminali koji su tehnološka otkrića koje velika većina ljudi koristi svaki dan. U sljedećem je poglavlju navedena regulativa kreditnih institucija koje otvaraju svoje podružnice. Te na samom kraju rada provedena je analiza broja poslovnih jedinica, bankomata te prodajnih terminala hrvatskih banka. Analiza prikazuje kako su se brojevi kretali kroz četiri uzastopne godine, te kojim tempom dolazi do promjena.

## 2. Poslovne banke i financijske usluge

U ovom se poglavlju pojmovno definiraju banke, te daje pregled financijskih i bankarskih usluga koje banke mogu pružati klijentima, a definirane su Zakonom o kreditnim institucijama. Osim usluga u ovom su poglavlju predstavljene organizacijske strukture banka čiji oblik ovisi o samoj veličini banke, brojem proizvoda i usluga koje nude, rasprostranjenosti banke i nizu drugih faktora.

### 2.1. Pojmovno određivanje banke i financijskih usluga

Sektor financijskih institucija obuhvaća široki raspon institucija, a među njima se nalaze i kreditne institucije od kojih su najvažnije banke, jer zauzimaju većinu financijskog sustava svake zemlje. Prema tome, banka je financijska institucija kojoj je glavna funkcija financijsko posredovanje. Primarna djelatnost banke je prijenos sredstava od štedno suficitarnih klijenata ka štedno deficitarnim jedinicama, dakle banka zaprima novčana sredstva u obliku depozita, te ih plasira u kredite, zbog toga se banku smatra depozitno - kreditnom institucijom.<sup>1</sup>

Financijske usluge banaka, pogotovo u posljednjim godinama iznimno rastu, dakle banke ne nude samo tradicionalne usluge, već proširuju svoju lepezu usluga koje obavljaju za svoje klijente. Veliki pomaci koji su se dogodili u tehnologiji omogućili su financijskim institucijama uvođenje novih usluga: internet i mobilno bankarstvo, pametne kartice i slično. Kako se razvija konkurencija među bankama, tako raste i ponuda njezinih usluga. U suvremeno vrijeme banke posebnu pozornost obraćaju na razne provizije, transakcijske naknade, te naknade za druge poslove koje obavlja, kao na primjer osiguranje, investiranje, mjenjački poslove, te razne druge. Ipak, najveći udio u poslovanju bankarstva i financijskih usluga koje nude su pružanje kredita.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> V. Kandžija i I. Živko, *Upravljanje bankama*, Mostar: Sveučilište, Ekonomski fakultet, Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta, 2014., str. 30-31.

<sup>2</sup> loc. cit.

### 2.1.1. Definicija banke

Banku kao instituciju možemo definirati različitim definicijama. Pojam banke može biti definiran na način da iskazuje funkcije koje obavlja. Postoji više vrsta banaka, prema tim vrstama se najčešće i definira svaka pojedina banka. Unutar zemlje osnivanja svaka banka funkcionira na način na koji je uređen pravni i institucionalni sustav te zemlje u kojoj banka djeluje. Prema takvim sustavima određuje se i vrsta poslova koje banka obavlja, prema tome ponekad definiranje banke stvara poteškoće jer svaka banka ima svoje poslove i funkcije koje obavlja. Prema Roseu: „Banka je tvrtka koja nudi financijske usluge i koje stvaraju prodaju profesionalno vođenje sredstava svojim klijentima te obavljaju i druge uloge u gospodarstvu“<sup>3</sup>. Dok Katunarić definira da je banka „financijska institucija čija je osnovna djelatnost uzimanje i davanje kredita te posredovanje u platnom prometu.“<sup>4</sup>

Banke kao institucije možemo podijeliti na središnju banku i poslovne banke. Središnja banka provodi politiku i zakonske norme, dok poslovne banke moraju poslovati unutar tih postavljenih okvira.<sup>5</sup> Poslovne banke još nazivamo komercijalne banke, depozitne banke i kreditne banke. One jesu financijski posrednici koji prvenstveno prikupljaju depozite od svojih klijenata te ih usmjeravaju u financijske plasmane, tj. kredite koje također pozajmljuju svojim klijentima uz određene kamatne stope. Poslovne banke najčešće imaju široku mrežu svojih podružnica, diljem zemlje ali i izvan nje.<sup>6</sup>

### 2.1.2. Pregled financijskih i bankarskih usluga

Prema članku 60. Zakona o kreditnim institucijama<sup>7</sup>, Hrvatska narodna banka izdaje kreditnoj instituciji odobrenje za rad. Odobrenje za rad kreditne institucije je ujedno i odobrenje za pružanje određenih financijskih i bankarskih usluga. Financijske usluge jesu usluge koje pružaju financijske institucije svojim klijentima. Prema Zakonu o kreditnim institucijama, financijske usluge možemo podijeliti na osnovne i dodatne usluge koje kreditne institucije mogu pružati klijentima.

---

<sup>3</sup> loc. cit.

<sup>4</sup> loc. cit.

<sup>5</sup> M. Gregurek i N. Vidaković, *Bankarsko poslovanje*, Zagreb, M.A.K. GOLDEN d.o.o., 2011., str. 10.

<sup>6</sup> Fredric, S.M., *Ekonomija novca, bankarstva i financijskih tržišta*, Zagreb, MATE d.o.o., 2010., str: 8.

<sup>7</sup> Narodne novine, *Zakon o kreditnim institucijama*, br. 159/2013, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_12\\_159\\_3328.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_12_159_3328.html), pristupljeno: 15.04.2018.

U osnovne financijske usluge definiraju se primanje depozita i drugih povratnih sredstava, odobravanjem kredita i zajmova, uz to uključeni su potrošački krediti i zajmovi, te ukoliko je dopušteno posebnim zakonom moguće je uključiti i hipotekarne kredite i zajmove i financiranje komercijalnih poslova. U osnovne financijske usluge ubraja se i otkup potraživanja s regresom ili bez njega, zatim izdavanje garancija i ostalih jamstva, financijski najam, isto tako omogućeno je trgovanje za svoj račun ili pak račun klijenta, te platne usluge koje su u skladu s posebnim zakonima. Pod financijskim uslugama može se smatrati i usluge koje su vezane uz poslove kreditiranja, kao na primjer prikupljanje podataka o klijentima. Kao osnovne financijske usluge mogu se definirati i izdavanje drugih instrumenata plaćanja i njihovo upravljanje, te iznajmljivanje sefova, uz to moguće je posredovanje pri sklapanju poslova na novčanom tržištu, te sudjelovanje u izdavanju financijskih instrumenata i pružanje usluga uz njihovo izdavanje koju su u skladu sa Zakonom o tržištu kapitala ( NN 65/2018). Institucije koje imaju potvrdu za pružanje financijskih usluga mogu upravljati imovinom klijenata i pružiti savjetovanje u vezi klijentove imovine, te isto tako u financijske usluge smatraju se poslovi skrbništva nad financijskim instrumentima i usluge vezane uz njihovo skrbništvo koje je u skladu sa Zakonom o tržištu kapitala. Pod financijskim uslugama moguće je ponuditi savjetovanje pravnih usluga vezano za strukturu kapitala, poslovne strategije te pružanje usluga koje se odnose na poslovna spajanja te stjecanje dionica i poslovnih udjela u drugim društvima. I na samom kraju u osnovne financijske usluge svakako se definira i izdavanje elektroničkog novca, te investicijske i pomoćne usluge i aktivnosti koje su propisane Zakonom o tržištu kapitala.<sup>8</sup>

U dodatne financijske usluge prema Zakonu o kreditnim institucijama<sup>9</sup> ubrajaju se „poslovi vezani uz prodaju polica osiguranja u skladu s propisima kojima se uređuje osiguranje, pružanje usluga upravljanja platnim sustavima u skladu s odredbama posebnog zakona, druge usluge koje kreditna institucija može pružati u skladu s odredbama posebnog zakona, trgovanje zlatom, usluge dostave podataka u skladu s propisima kojima se uređuje tržište kapitala i druge usluge ili poslovi koji s

---

<sup>8</sup>Hrvatska narodna banka, *Odobrenje za rad kreditne institucije*, dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/odobrenje-za-rad-kreditne-institucije>, pristupljeno: 10.04.2018.

<sup>9</sup>Narodne novine, *Zakon o kreditnim institucijama*, br. 159/2013, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_12\\_159\\_3328.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_12_159_3328.html), pristupljeno: 15.04.2018.

obzirom na način pružanja i rizik kojem je kreditna institucija izložena, imaju slične karakteristike kao i osnovne financijske usluge.“<sup>10</sup>

„Bankovne usluge su primanje depozita ili drugih povratnih sredstava od javnosti i odobravanje kredita iz tih sredstava, a za svoj račun.“<sup>11</sup> Bankarske usluge koje su banke nudile na početku svojim klijentima obuhvaćaju: mjenjačke poslove, odobravanje poslovnih kredita, diskontiranje komercijalnih zapisa, ponudu štednih depozita, podupiranje državnih aktivnosti kreditiranje (kupnja državnih obveznica), čuvanje dragocjenosti (najčešće zlata), ponuda tekućih računa, te ponuda povjereničkih usluga (upravljanje imovinom klijenta). U novije vrijeme bankari su razvili nove usluge koje pružaju svojim klijentima. Najveći razlog proširivanja lepeze usluga koje će banka nuditi jest pojava konkurenata koji nisu nužno bili druge banke već nebankarske institucije koje su započele s kreditiranjem potrošača. Stoga, u novije usluge koje banke nude jesu financijsko savjetovanje, upravljanje gotovinom, ponuda opreme na lizing, odobravanje kredita za ulaganje u visokoprofitabilne rizične projekte, prodaja polica osiguranja, upravljanje mirovinskim programima, poslovanje s vrijednosnim papirima, ponuda brokerskih usluga i investicijskog bankarstva, ponuda investicijskih fondova, anuiteta i drugih investicijskih proizvoda, usluge trgovačkog bankarstva, upravljanje rizikom i usluga zaštita od rizika.<sup>12</sup>

Iz navedenih usluga koje banke pružaju, smatra se da banke i općenito financijske institucije pokušavaju objediniti bankovne, osiguravajuće i brokerske usluge koje nude svojim klijentima. Većina bankarskih usluga koje se nude stoljećima nude se i danas uz proširivanje usluga kako bi ovladali konkurencijom ali i kako bi privukli potrošače za obavljanje financijskih usluga unutar jedne banke. Stoga, danas u Republici Hrvatskoj najviše ima tzv. univerzalnih banaka koje pružaju sve gore navedene usluge. Ne nužno samo financijske, već i usluge savjetovanja.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Hrvatska narodna banka, *Odobrenje za rad kreditne institucije*, dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/odobrenje-za-rad-kreditne-institucije>, pristupljeno: 10.04.2018.

<sup>11</sup> Narodne novine, *Zakon o kreditnim institucijama*, br. 159/2013, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_12\\_159\\_3328.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_12_159_3328.html), pristupljeno: 15.04.2018.

<sup>12</sup> P.S. Rose i S.C. Hudgins, *Upravljanje bankama i financijske usluge*, Zagreb, MATE, 2015., str. 8-14.

<sup>13</sup> Ibidem, str. 15.

## 2.2. Organizacijske strukture u bankarstvu

Kroz godine kako su se razvijale financijske institucije, ujedno i banke tako su se razvijale i organizacijske strukture u bankarstvu. Organizacijske oblike kreirali su bankari i menadžeri kako bi što učinkovitije pružali usluge koje potražuju klijenti, te kako bi što učinkovitije ostvarivali uloge koje tržište zahtijeva. Na veličinu organizacijske strukture utječe sama uloga banaka kao i usluge koje one pružaju. Prema tome, organizacijske oblike dijelimo na: organizacijske oblike malih banaka i organizacijske oblike velikih banaka.<sup>14</sup>

Poslovne odrednice banke utječu na poslovnu organizaciju banke. Neke banke koriste funkcionalno načelo organiziranja, a neke se opredjeljuju na divizijski oblik. Funkcijska organizacijska struktura smatra se pogodnom za banke sa manjim brojem različitih proizvoda, te koje su usmjerene na jedno područje plasmana. U ovakvoj organizacijskoj strukturi najčešće se odluke donose na samom vrhu organizacijske strukture. Ako se velike banke sa većim brojem proizvoda i s većim brojem podružnica odluče za ovakvu organizacijsku strukturu, postoji velika mogućnost da će upravljanje biti teže i kompliciranije. Stoga se divizijska organizacijska struktura smatra puno praktičnijom za velike banke. Divizije omogućuju da se odgovornost može postaviti i na nižu razinu upravljanja. Divizijska se organizacijska struktura može podijeliti prema geografskim jedinicama (na primjer: podružnice), te unutar toga na poslovanje sa poduzećima i poslovanje sa građanima. Ili pak jednostavno se može podijeliti prema predmetu poslovanja, tj. na primjer na korporativno poslovanje i poslovanje s građanima. Za velike banke sa širokim asortimanom usluga, organizacijski oblik je jedan od načina da na lakši i brži način uoče neprilike koje se pojavljuju neplanski i efikasnije rješavanje istih. Nepovoljna organizacijska struktura može uvelike utjecati na poslovanje banke, a samim time i na profit.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> P.S. Rose i S.C. Hudgins, op. cit., str. 65.

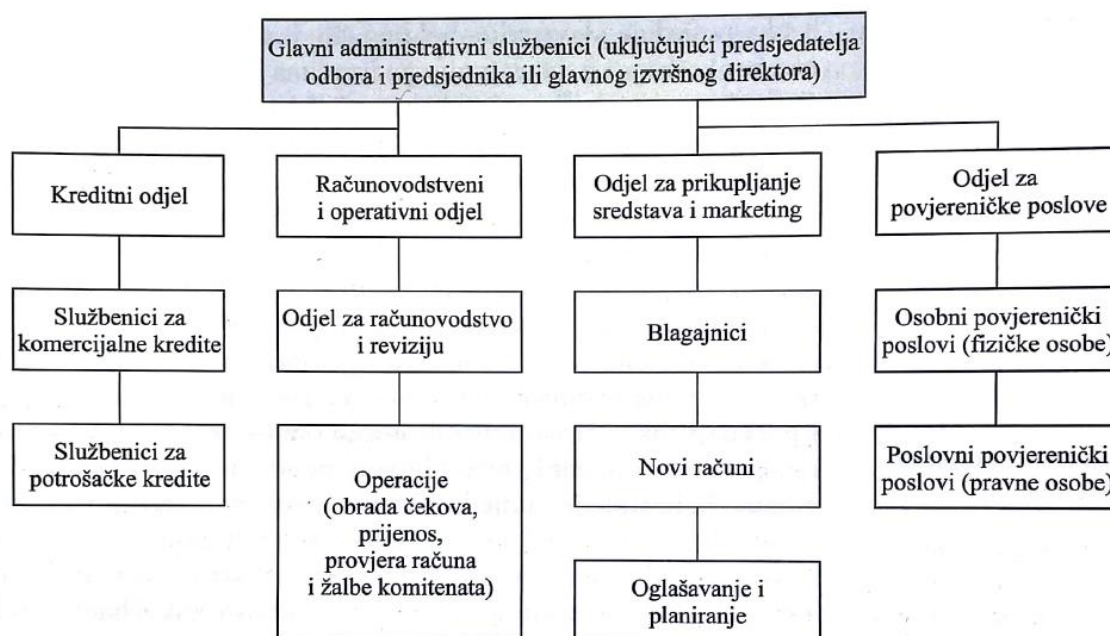
<sup>15</sup> M. Gregurek i N. Vidaković, 2011., op. cit. str. 516-517.

### 2.2.1. Organizacijski oblik malih banaka

Organizacijski oblik malih banaka odnosi se na banke koji pružaju usluge u manjim mjestima. Ovakav se tip banaka smatra kao banke koje posluju s kućanstvima i malim poduzetnicima. Odnosno, djeluju na užem djelu tržišta na kojem primaju depozite od kućanstava manje vrijednosti, te ih potom plasiraju u obliku malih kredita kućanstvima i malim poduzetnicima.<sup>16</sup>

U nastavku je prikazana organizacijska struktura koja je primjerenija za manje – lokalne banke.

Slika 1. Organizacijski nacrt manje lokalne banke



Izvor: Rose, P.S. i S.C. Hudgins, *Upravljanje bankama i financijske usluge*, Zagreb, MATE, 2015., str. 69.

Slika 1. prikazuje blisku suradnju između najvišeg menadžera te menadžera i osoblja svakog pojedinog odjela. Lokalne banke osjetljivije su na promjene koje dolaze iz poslovne okoline u kojoj posluju. Ta osjetljivost rezultira usporeni rast banke ili može uzrokovati brzi pad zarade banke. S druge strane, za lokalne banke se smatra da ipak mogu pružiti bolje usluge klijentu jer su zaposlenici takvih banaka često jako dobro upoznati sa financijskom situacijom svojih klijenata. Isto tako,

<sup>16</sup> P.S. Rose i S.C. Hudgins, op. cit., str. str. 68-69.

najčešće i sam zaposlenik male banke boravi u mjestu gdje i njegov klijent, stoga može lakše uočiti kako aktivnosti koje nude banke svojim klijentima utječu na kvalitetu života u gradu ili naselju u kojem je banka smještena.<sup>17</sup>

### 2.2.2. Organizacijski oblik velikih banaka

Organizacijski oblik velikih banaka svodi se na velike banke koje su smještene u velikim gradovima. Takav oblik banaka dodatno je usmjeren na poslovanje s velikim korporacijama. Moguća je i situacija da su uz poslovanje s velikim korporacijama dodatno usmjerene na poslovanje s kućanstvima i malim poduzetnicima. Ovakav oblik organizacije znatno je složeniji od tipičnog organizacijskog oblika lokalne, tj. male banke.<sup>18</sup>

Važne prednosti velikih banaka mogu se uvidjeti jer djeluju na velikim domaćim i međunarodnim tržištima. Prednosti se još očitavaju u velikom broju različitih usluga koje nude, to im ujedno pomaže u boljoj diversifikaciji, kako bi lakše podnijele rizik s kojima se suočavaju. Još imaju prednosti i u prikupljanju velikih iznosa financijskog kapitala po nižim troškovima.<sup>19</sup>

Najčešći problem ove organizacijske strukture jest raspon kontrole. Obično je najviši menadžment upoznat s poslovanjem banke, ali je manje informiran o proizvodima i uslugama koje nude ovisna društva.<sup>20</sup> Stoga se može istaknuti da u velikim bankama menadžeri na višim razinama određuju strategiju i smjer poslovanja banke, te samo povremeno imaju kontakt s važnim klijentima, dok zaposlenici na nižim organizacijskim jedinicama operativno provode strategiju koju je odredila uprava.<sup>21</sup>

S obzirom se govori o velikim bankama koje djeluju na velikim i različitim tržištima, ozbiljni problemi koji se događaju mogu se uočiti tek nekoliko mjeseci kasnije. Kako bi to spriječile, banke otvaraju profitne centre u kojem svaki odjel teži što većem doprinosu profitabilnosti banke.<sup>22</sup>

---

<sup>17</sup>P.S. Rose i S.C. Hudgins, op. cit., str. 69.

<sup>18</sup>Ibidem, str. 69-71.

<sup>19</sup>loc. cit.

<sup>20</sup>loc. cit.

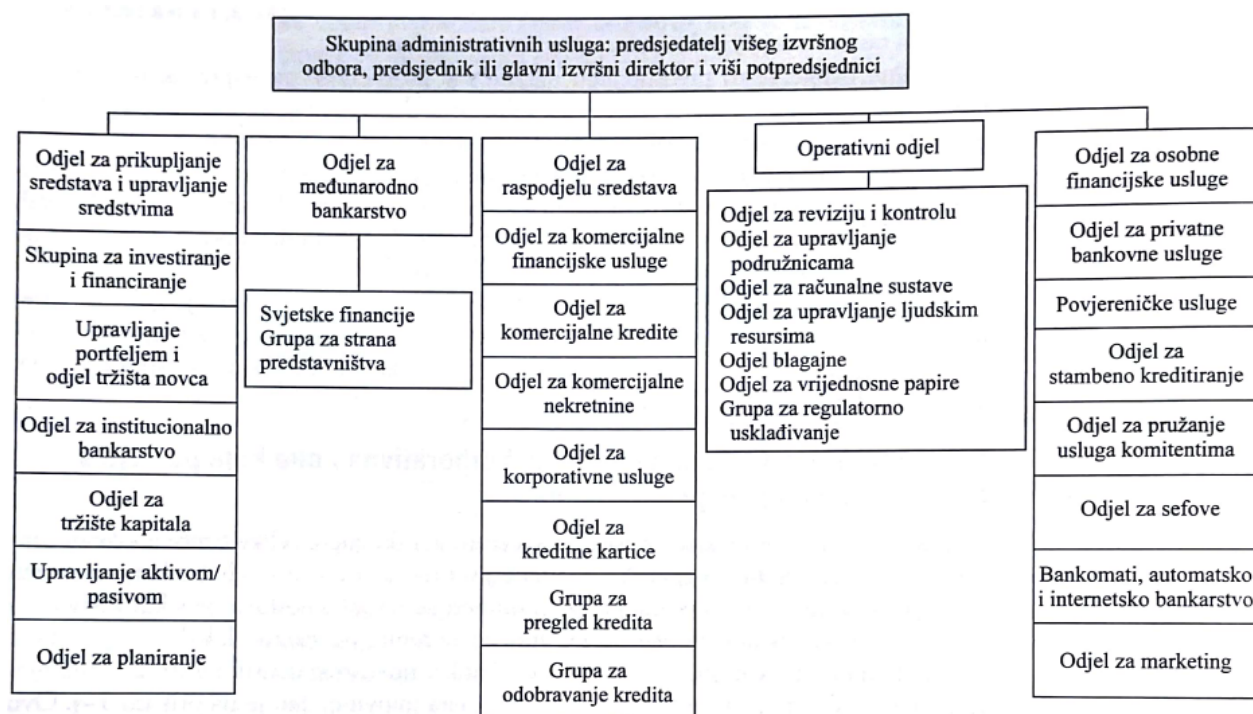
<sup>21</sup>M. Gregurek i N. Vidaković, *Bankarsko poslovanje*, Zagreb, EFECTUS, 2018., str: 500.

<sup>22</sup>P.S. Rose i S.C. Hudgins, op. cit., str. 69.



Slika koja je prikazana u nastavku prikazuje organizacijski oblik banke u novčanom centru. Takav se organizacijski oblik može koristiti i za korporativne banke koje posluju na domaćem, ali i međunarodnom tržištu.

Slika 2. Organizacijski nacrt za banku u novčanom centru ili korporativnu banku koja opslužuje domaće i međunarodna tržišta



Izvor: Rose, P.S. i S.C. Hudgins, *Upravljanje bankama i financijske usluge*, Zagreb, MATE, 2015., str. 70.

### 2.2.3. Ostali organizacijski oblici u bankarstvu

Depozitne institucije moguće je razvrstati prema korporativnoj ili organizacijskoj strukturi. „Njihova imovina može biti pod kontrolom jedne korporacije ili mogu biti strukturirane kao više korporacija međusobno povezanih zajedničkom skupinom dioničara.“<sup>23</sup> Takve institucije mogu nuditi svoje usluge iz jednog ureda, zatim putem podružnica koje su rasprostranjene diljem svijeta ili pak online preko računala ili telefona.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Ibidem, str. 71.

<sup>24</sup> loc. cit.

Bankovni holdinzi su poduzeća koja su ovlaštena za držanje vrijednosnih papira jedne ili više banka, te uz to najčešće su ovlašteni i za obavljanje drugih poslova. Ovo je jedan od najboljih organizacijskog izbora u Sjedinjenim Američkim Državama nakon što su im vlasti ograničile bankarstvo s podružnicama. Holdinzi mogu imati u svojem posjedu samo mali dio dionica jedne ili više banka samo kako bi izbjegli državne propise.<sup>25</sup>

Bankovne holding kompanije regulira Hrvatska narodna banka, odnosno središnja banka u kojoj se nalazi takav organizacijski oblik. Obično, svaki takav holding ima u svojem vlasništvu bankovne podružnice. Republika Hrvatska ima malo tržište pa je već time definirano da se u Hrvatskoj nalazi mali broj bankovnih holdinga, tim više što se većina banaka u Hrvatskoj već dio međunarodnih bankarskih grupacija. Stoga, mnoge banke koje posluju u Hrvatskoj imaju nekoliko banaka koje posjeduju u drugim državama Europe.<sup>26</sup>

Postoji popriličan broj razloga zašto je u novije vrijeme došlo do porasta ovakvih organizacijskih oblika. Bankovnom je holdingu omogućen lakši pristup tržištu kapitala na kojem prikuplja sredstva, uz to omogućeno im je da koriste više dugova u odnosu na vlastiti kapital koji imaju u odnosu na nepovezana poduzeća, porezna prednost u tom smislu što im je omogućeno da prebijaju dobit jednog poduzeća sa gubitkom koji ostvare drugi dio poduzeća koji su dio istog holdinga i holdinzi imaju prednost da šire svoje poslovanje izvan bankarske industrije.<sup>27</sup>

Bankovne holdinge možemo podijeliti na jednobankovne i višebankovne holdinge. Jednobankovni holding se smatra ono poduzeće koje kontrolira dionice samo u jednoj banci, ali isto tako ovakva poduzeća mogu imati još i kontrolu nad jednim ili više nebankovnih poduzeća. Kontrola holdinga nad nebankovnim poduzećem uvjetovana je time da ta nebankovna poduzeća moraju pružati usluge koje su blisko povezane s bankarskim poslovima, te između ostalog moraju donositi javne koristi. Javnim koristima smatraju se, na primjer, niže cijene usluga, usluge osiguranja komitenata, financijsko savjetovanje i slično.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Ibidem, str. 77-78.

<sup>26</sup> M. Gregurek i N. Vidaković, 2018., op. cit., str: 530.

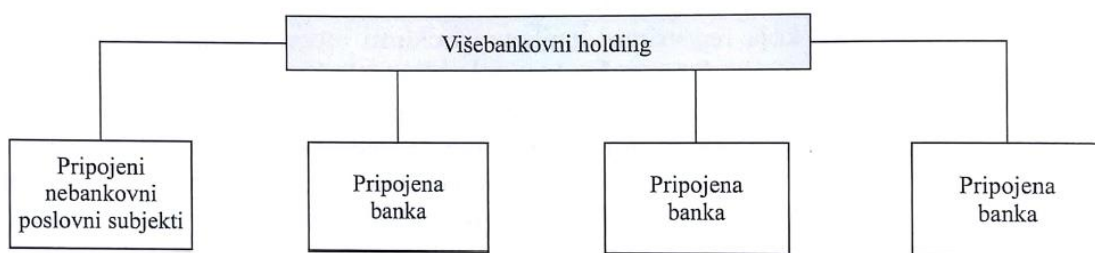
<sup>27</sup> P.S. Rose i S.C. Hudgins, op. cit., str. 77-81.

<sup>28</sup> Ibidem, str. 78-79.

Višebankovni holdinzi su poduzeća koje imaju pod kontrolom dionice više različitih banaka. U Sjedinjenim Američkim Državama, bankovni holdinzi koji želi steći 5 ili više posto dioničkog kapitala moraju dobiti odobrenje za rad od FED – a (Sustav federalnih rezervi - engl. Federal Reserve System), te uz to nužno je dokazati da takav oblik pripajanja neće u velikoj značajnosti naštetiti konkurenciji. Isto tako, od velike je važnosti je da takvo pripajanje bolje služi javnosti odnosno da nudi bolje financijske usluge građanima.<sup>29</sup>

Na slici, u nastavku, prikazana je organizacijska shema holdinga. Prema nacrtu vidljivo je da su višebankovnom holdingu pripojene tri banke. Pripojene banke su one koje stiče holding, dok se nezavisnim bankama smatraju one koje nisu u vlasništvu holdinga.

Slika 3. Organizacijski nacrt višebankovnog holdinga



Izvor: Rose, P.S. i S.C. Hudgins, *Upravljanje bankama i financijske usluge*, Zagreb, MATE, 2015., str. 80.

Pod prednostima holdinga podrazumijeva se ograničavajući rizik, tj. holding je dobro rješenje za manje poduzetnike koji se ujedinjuju i diverzificiraju poslovanje, a pri tome ne preuzimaju veliki rizik. Osim toga, ukoliko su poduzeća udružena imaju veću sposobnost ulaganja u veće projekte.<sup>30</sup> Prednosti holdinga još se očitavaju u tome da pružaju više usluga, veću učinkovitost, stabilniju i veću dobit, te veću sigurnost uspjeha. Dok se nedostacima smatra da takvi organizacijski oblici smanjuju

<sup>29</sup> Ibidem, str. 79.

<sup>30</sup> Chron, *The Advantages od a Holding Company*, dostupno na: <http://smallbusiness.chron.com/advantages-holding-company-24217.html>, pristupljeno: 02.07.2018.

konkurenciju jer preuzimaju nezavisne banke, nude veće kamate komitentima, preuzimaju prevelike rizike, te ignoriraju potrebe za kreditima u manjim mjestima.<sup>31</sup>

### 3. Uspostava novih podružnica

Na početku ovog poglavlja važno je istaknuti da se termin „podružnica“ u ovom radu kolokvijalno odnosi na „poslovnu jedinicu“. U nastavku ovog dijela detaljnije je prikazano kako izgleda organizacija banke koja nema podružnice i ona koja ima svoje podružnice. Bankarstvo s podružnicama je češće od pojedinačnog bankarstva te je prema tome važno istaknuti njihov rast i razvoj, kakve usluge pružaju, koje su poželjne lokacije za otvaranje podružnica i koje su specifičnosti podružnica u prodavaonicama.

#### 3.1. Organizacija pojedinačnog bankarstva

Pojedinačno bankarstvo podrazumijeva pružanje usluga iz jednog ureda, mjesta. To su obično samostalne banke koje pružaju usluge najčešće lokalnoj zajednici u kojoj djeluju. Takva banka jest neovisna, odnosno ističe se po tome što nema podružnica.<sup>32</sup> Međutim, takve banke imaju pravo nuditi neke usluge i putem šaltera i bankomata. Ovakav tip bankarstva najčešće je prisutan prilikom osnivanja nove banke, koja nema dovoljno kapitala niti stručnog osoblja da bi u jednom trenutku otvorila brojne poslovnice. Ovo je ujedno i najstariji oblik bankarstva kojeg preferiraju i komitenti, zbog toga jer smatraju da djelatnici jedne takve banke dobro poznaju svoje komitente. Važno je napomenut da ovakav tip bankarstva nosi veliki rizik, ukoliko se pojave problemi na području bankarstva, komitenti tada premještaju svoje poslovanje kod druge banke. Stoga, kod osnivanja banke, osnivač koristi u početku ovakav tip bankarstva, potom kada ojača svoj kapital i prikupi stručno osoblje osniva podružnice diljem zemlje ili čak izvan nje.<sup>33</sup>

U nastavku je prikazan organizacijski nacrt banke koja pruža svoje usluge iz jednog ureda.

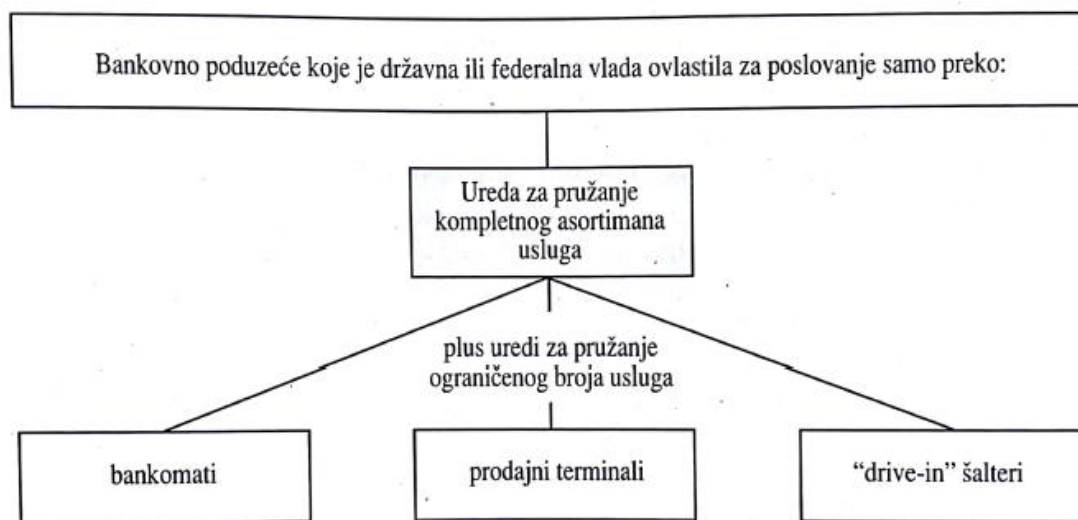
---

<sup>31</sup> P.S. Rose i S.C. Hudgins, op. cit., str. 71-81.

<sup>32</sup> Diffen, *Branch Banking vs. Unit Banking*, dostupno na: [https://www.diffen.com/difference/Branch\\_Banking\\_vs\\_Unit\\_Banking](https://www.diffen.com/difference/Branch_Banking_vs_Unit_Banking), pristupljeno: 02.07.2018.

<sup>33</sup> P.S. Rose i S.C. Hudgins, op. cit., str. 72-73.

Slika 4. Organizacijski nacrt pojedinačnog bankarstva



Izvor: Rose, P.S., *Menadžment komercijalnih banaka*, Zagreb, MATE, 2003., str: 85.

### 3.2. Organizacija bankarstva s podružnicama

Financijsko poduzeće osniva svoju podružnicu kada dostigne određenu veličinu, to jest kad poveća svoj kapital. Podružnice su osobito poželjne kada se uoči opasnost da bi konkurenti mogli preuzeti dio komitenata. Ovakva organizacija ima glavni ured, te otvorenu jednu ili više podružnica u kojima se nudi isti plasman usluga kao i u glavnom uredu. Financijske institucije osim podružnica, kao i kod pojedinačnog bankarstva nude usluge putem bankomata, te preko internetskih mreža koje su povezane s bankovnim sustavom poput: internet i mobilnog bankarstva, prodajnih terminala u prodavaonicama i prodajnim centrima. Ipak, ponekad zaposlenici u podružnicama nisu ovlaštteni za odobravanje kredita velike vrijednosti, stoga komitenti moraju to zatražiti od viših menadžera koji se obično nalaze u glavnom uredu financijske institucije.<sup>34</sup>

Za razliku od pojedinačnog bankarstva, bankarstvo s podružnicama je otpornije na nepovoljne aktivnosti koje se mogu dogoditi na određenom području a imaju

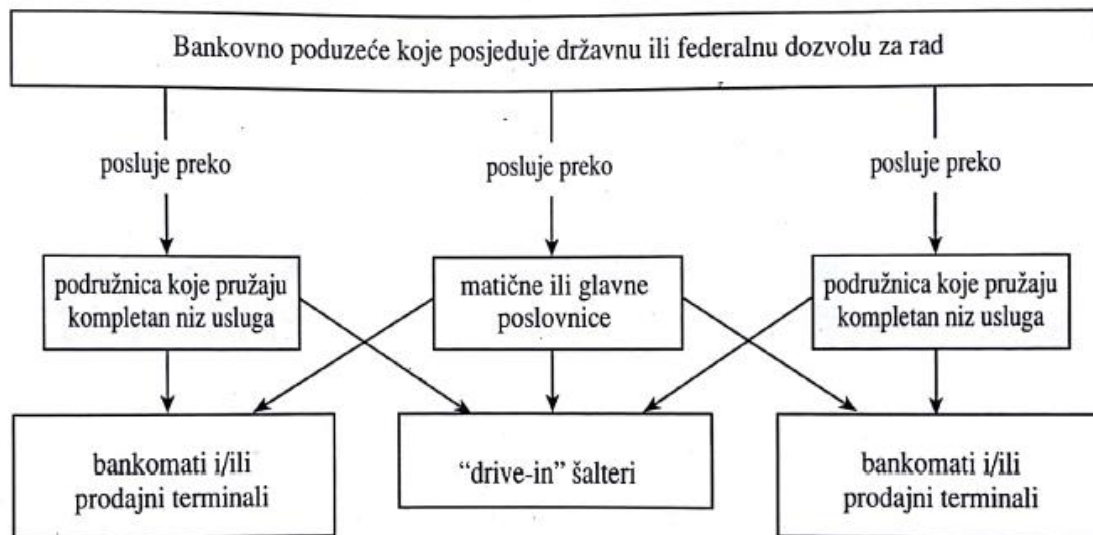
<sup>34</sup> Ibidem, str. 73-76.

utjecaj na banke. Dok su samostalne banke osjetljive na promjene u lokalnim zajednicama, te su sklone neuspjehu.<sup>35</sup>

Gotovo da i nema dokaza koji upućuju na to da bankarstvo s podružnicama smanjuje konkurenciju. Podružnice nude sve veći asortiman usluga, te smanjuju transakcijske troškove komitenata jer se na nekom području povećava odnos broja podružnica prema jedinici populacije. Važno je istaknuti da su ipak neke usluge skuplje u podružnicama.<sup>36</sup>

Na donjem organizacijskom nacrtu prikazano je bankovno poduzeće koja ima svoje bankovne podružnice.

Slika 5. Organizacijski nacrt banaka s podružnicama



Izvor: Rose, P.S., *Menadžment komercijalnih banaka*, Zagreb, MATE, 2003., str: 87.

### 3.2.1. Rast i razvoj bankarstva s podružnicama

Postoji više razloga za brz razvoj podružnica. Za osnivanje podružnica potrebno je manje kapitala, te se jednostavnije i jeftinije može dobiti dozvola za otvaranje nove

<sup>35</sup> Diffen, Branch Banking vs. Unit Banking, dostupno na: [https://www.diffen.com/difference/Branch\\_Banking\\_vs\\_Unit\\_Banking](https://www.diffen.com/difference/Branch_Banking_vs_Unit_Banking), pristupljeno: 02.07.2018.

<sup>36</sup> P.S. Rose i S.C. Hudgins, op. cit., str. 73-76.

podružnice nego nove banke. Samim time potrebno je i manje osoblja u odnosu na onoliko koliko je potrebno za otvaranje matičnog ureda banke.<sup>37</sup>

Seljenje stanovništva iz gradova u prigradska mjesta utjecalo je na banke i ostale financijske institucije da slijede svoje komitente. To rezultira rastom velikog broja podružnica i bankomata. Neuspjesi koji su zahvatili neke financijske institucije omogućile su uspješnijima da ih preuzmu i pretvore u svoje podružnice. Važan razlog za otvaranje novih podružnica jest i prodor financijskih institucija na nova tržišta.<sup>38</sup> „Rast posla također je pridonio širenju bankarstva s podružnicama; kreditne potrebe brzorastućih korporacija zahtijevale su veće i diversificiranije kreditne institucije koje mogu dosegnuti do mnogih lokalnih tržišta s manjim depozitima, a potom i ujediniti ta sredstva u funkciji stvaranja uvjeta za odobravanje velikih iznosa kredita.“<sup>39</sup>

### 3.2.2. Podružnice s potpunim asortimanom usluga

Podružnice nastoje pružiti usluge svojim komitentima koje oni traže, tako da banke nastoje prodati pakete proizvoda koji u potpunosti zadovoljavaju potrebe komitenata. Želi se postići da zaposleni u podružnicama imaju široko znanje o uslugama koje financijska institucija nudi, međutim važno je ipak napomenuti da je to danas teško ostvarivo zbog toga jer je broj podružnica porastao, ali također ima veliki broj usluga i proizvoda koje banke nude. U današnje vrijeme, financijskim institucijama nije više toliko u interesu prikupljati depozite, već ponuditi široku lepezu proizvoda svojim komitentima uz što je moguće niže troškove poslovanja. Zbog toga su danas financijske institucije sve više nalik na prodavaonice i trgovine. Minimiziranje troškova poslovanja želi se postići tako da komitenti koriste automatizirane uređaje kad god je to moguće i na taj način smanjiti broj zaposlenika kako bi se ujedno smanjili i troškovi.<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup>Ibidem, str. 106.

<sup>38</sup>Ibidem, str. 74-75.

<sup>39</sup>Ibidem, str. 75.

<sup>40</sup>Ibidem, str. 112.

### 3.2.3. Poželjne lokacije za otvaranje novih podružnica

Prilikom odabira lokacije za otvaranje nove podružnice, institucije će svakako sagledati određen broj karakteristika koji će uvelike utjecati na otvaranje nove podružnice na nekoj lokaciji. Pri otvaranju podružnice banke će uzimati u obzir one faktore koji će težiti ispunjenju postavljenih zahtjeva.<sup>41</sup> Novu podružnicu može se otvoriti tamo gdje već postoje klijenti banke koja otvara podružnicu, ali važno je da ta lokacija isto tako privuče nove klijente. Vrlo je vjerojatno da ukoliko ima više novih klijenata od postojećih, prodaja će u samom početku otvaranja biti manja te vrijeme od povrata ulaganja biti dulje.<sup>42</sup>

Velika gustoća prometa, odnosno velika koncentracija automobila koji prolaze pored lokacije gdje se želi otvoriti nova podružnica uvelike ima značaj. Osim toga i trgovine na malo koje se nalaze u blizini poželjne lokacije povećavaju mogućnosti za više kreditnih i depozitnih poslova. Također, smatra se da starije stanovništvo ima ponešto uštedevine, zato se takvo stanovništvo smatra poželjnim klijentima, prema tome neke od banaka ne zanemaruju ovaj faktor kao dobru priliku za zaradu. Ukoliko na nekom području djeluje veći broj menadžera ili veći broj vlasnika poslovnih objekata, to će u velikoj mjeri zainteresirati banke za otvaranje nove podružnice na obližnjoj lokaciji. Utjecaj na poželjnu lokaciju imati će i broj uslužnih objekata i uređaja konkurentskih banaka, koji bi mogli smanjiti djelotvornost podružnice na nekom mjestu. Svakako jedan od važnijih faktora jest broj stanovnika i njihovi dohoci na nekom području, te dali taj broj populacije opada ili raste.<sup>43</sup>

Ukoliko poslovna banka želi privući depozite onda će se locirati na mjesto gdje žive ljudi s visokim dohodcima. Ako pak banka želi privući klijente kojima bi pozajmila kredit onda će osnovati podružnicu tamo gdje postoji velika potražnja za kreditima, stoga će najvjerojatnije banka tražiti mlade klijente koji na primjer žele pozajmljena sredstva uložiti u gradnju kuće ili druga ulaganja slična tomu. Ako se žele orijentirati na potrošačke kredite, većina podružnica će se nalaziti u neposrednoj blizini ili u samom centru grada. Dakle, zasigurno je jasno da će se za otvaranje nove podružnice uzeti barem većina navedenih karakteristika, ali jasno je da banka uzima

---

<sup>41</sup> Ibidem, str. 108-109.

<sup>42</sup> Banking Strategies, Location! And 9 other things to consider when opening a branch, dostupno na: <https://www.bai.org/banking-strategies/article-detail/betting-the-branch-and-the-dog-ten-things-to-consider-when-opening-a-branch>, pristupljeno: 02.07.2018.

<sup>43</sup> P.S. Rose i S.C. Hudgins, op. cit., str. 108-109.



još puno faktora koji će na to utjecati. Osim navedenog, svakako će se uzimati u obzir profit koji bi se trebao ostvariti otvaranjem podružnice na određenoj lokaciju. Važno je uzeti u obzir i troškove koje mora podmiriti otvarajući novu podružnicu. Uz to nije manje važno niti uzeti u obzir ekonomsku stabilnost okruženja u koju želi smjestiti novu podružnicu.<sup>44</sup>

#### 3.2.4. Podružnice u prodavaonicama

Danas su trgovački centri nezamislivi bez bankomata i podružnice. Korisno je omogućiti klijentima obavljanje uplate/isplate i raznih drugih financijskih usluga „usput“ prije odlaska u kupnju. Isto tako, tu podružnicu će koristiti zaposlenici trgovina koje se nalaze pored nje. Tako da će jedna ovakva podružnica vjerojatno izdati manje kredita u odnosu na onu podružnicu koja se ne nalazi unutar prodavaonica, ali će zato primiti depozite okolnih prodavaonica.<sup>45</sup>

Otvaranje podružnice u prodajnim centrima ili pak supermarketima je obično jeftinije za održavanje, niži troškovi izgradnje unutar prodavaonica, te osim toga obično postaju profitabilnije u kraćem roku u odnosu na podružnice koje se ne nalaze unutar prodavaonica. Ipak, u takvoj su podružnici ograničene neke usluge pa možda klijenti ipak za rješavanje ozbiljnijih potreba, koji zahtijevaju veću pažnju i bolju analizu odlaze u podružnice izvan prodavaonica. Danas se broj podružnica u prodavaonicama sve više smanjuje, razlog tomu jest razvoj tehnologije i sve veće korištenje automatiziranih uređaja, poput POS terminala, bankomata i drugih.<sup>46</sup> Iako su podružnice u prodavaonicama jeftiniji izbor ulaganja i održavanja od izgradnje nove, one obično ostvare ukupno manji profit. Osim toga, podružnica u prodavaonicama ovisna je o radnom vremenu prodavaonice čime se smanjuje dostupnost klijentima.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> loc. cit.

<sup>45</sup> Ibidem, str. 112-113.

<sup>46</sup> loc. cit.

<sup>47</sup> Banking Strategies, Location! And 9 other things to consider when opening a branch, dostupno na: <https://www.bai.org/banking-strategies/article-detail/betting-the-branch-and-the-dog-ten-things-to-consider-when-opening-a-branch>, pristupljeno: 02.07.2018.

## 4. Uspostava novih bankomata

U sljedećem poglavlju više će se obraćati pažnju na tehnologiju koja je povezana s bankama. U nastavku predstavljeni su samo neki oblici tzv. „parainformacijske“ tehnologije. Ovo se poglavlje stoga osvrće na bankomate, te nakon njih na uređaje koji su sve češće korišteni – prodajni terminali. Osim što je pozornost usmjerena na vrste uređaja, istaknuti su također prednosti i nedostaci tih uređaja.

### 4.1. Bankomati

Bankomati ili engl. automated teller machine, skraćeno ATM's „su automatski uplatno – isplatni aparati putem kojih klijent može pristupiti svom depozitnom računu, izvršiti otplatu rate kredita ili dobiti informacije, kao i druge vrste usluga.“<sup>48</sup> Njihova povijest veže se još u 1967. godinu kada je s radom započeo prvi bankomat. Taj bankomat nalazio se u podružnici jedne britanske banke, a nudio je jednu uslugu – podizanje gotovine.

Dakle, bankomat jest uređaj koji pruža usluge bez fizičkog kontakta sa djelatnicima, a sastoji se od dva dijela<sup>49</sup>:

- Dio za fizičku manipulaciju novčanicama, i
- Dio za manipulaciju podacima

Prvi dio je elektromehanički uređaj koji prebrojava novčanice te ih izdaje, dok drugi dio obrađuje podatke o zatraženim iznosima za isplatu. Svaki je bankomat povezan sa računalom koji se nalazi u banci, to računalo može biti udaljeno od samog bankomata, ali može biti i u blizini (na primjer svaka podružnica ima bankomat postavljen najčešće na ulazu u podružnicu). Računalo s kojim je bankomat povezan, obrađuje podatke vezane uz transakcije. Stoga se primarna uloga bankomata smatra fizička manipulacija novca.<sup>50</sup>

„Bankomat povezuje računalni terminal, sustav čuvanja zapisa te novčani trezor u jednu jedinicu omogućavajući komitentima da uđu u sustav čuvanja podataka financijskog poduzeća ili pomoću plastične kartice koja sadrži osobni identifikacijski

---

<sup>48</sup> Ibidem, str. 693.

<sup>49</sup> Ž. Panian, *Elektroničko trgovanje*, Zagreb, Singerija, 2000., str. 159.

<sup>50</sup> Ž. Panian, *Poslovna informatika za ekonomiste*, Zagreb, MASMEDIA, 2005., str. 83.

broj (PIN) ili ukucavajući specijalni kodirani broj u računalni terminal koji je 24 sata na dan povezan s digitalnim zapisima financijskog poduzeća.<sup>51</sup>

Bankomat pruža korisniku osnovne financijske usluge, uz to znatno je jeftiniji trošak po transakciji od onog koji se plaća u poslovnici. Od prvog bankomata koji je pružao samo isplatu gotovine, kroz vrijeme funkcije koje bankomat nudi znatno su se povećale. Danas, na bankomatu, osim podizanja gotovine, može se uplatiti depozit, platiti račun, kupiti autobusnu kartu i ulaznice, provjeriti stanje računa, stanje fondova, prebaciti sredstva s jednog računa na drugi, te brojne druge usluge.<sup>52</sup>

Bankomati nisu jeftini za postavljanje i instaliranje. Da bi omogućili pristup računima klijenata, međusobno su umreženi s drugim uređajima. Ipak, u usporedbi s podružnicama su jeftiniji.<sup>53</sup> Pružatelj usluga određuje dali će postaviti novi uređaj, bankomat, na način da procjenjuju gotovinsku štednju koju će novi uređaj proizvesti. Dakle, ovisi koliko će ga koristiti klijenti, izračunava se procijenjena vrijednost buduće štednje u sadašnju štednju, zatim se ta vrijednost uspoređuje sa onom koja je potrebna za kupnju i instaliranje novog bankomata. Prema procjenama, trošak kupnje i instalacije u prosjeku iznosi od 70 000 do 80 000 dolara, dok trošak mjesečnog poslovanja oko 1500 dolara, u usporedbi s troškovima poslovanja podružnica koje pružaju potpuni asortiman usluga to je znatno manje, jer trošak poslovanja podružnice može iznositi od milijun dolara na više.<sup>54</sup>

Kako bi smanjili troškove, neke banke, dijele bankomate. Ukoliko u blizini nema bankomata one banke koju klijent treba, korisnicima je omogućeno korištenje bankomata banke kod koje klijent nema račun. Ipak, važno je istaknuti da prilikom takvih usluga i transakcija, financijske institucije međusobno zaračunavaju proviziju. U zakonu o kreditnim institucijama navedena su objašnjenja i postotak provizije koji se plaća ukoliko klijent ne koristi bankomat svoje banke. Još prije 30-tak godina postalo je popularno da bankomate smjeste u blizini podružnice koja pruža kompletan asortiman usluga. Neke banke stavljaju čak i više bankomata u bližoj okolini svoje podružnice, zbog toga da budu dostupni u vrijeme kada podružnica ne radi, ali i kako ne bi bankomat bio izvan funkcije u trenutku kada je potreban klijentu.

---

<sup>51</sup> P.S. Rose i S.C. Hudgins, op. cit., str. 114.

<sup>52</sup> Ibidem, str: 115.

<sup>53</sup> loc. cit.

<sup>54</sup> loc. cit.

Ukoliko se korisniku često događa da mu nisu dostupni niti bankomati niti je otvorena podružnica u kojoj ima račun u vrijeme kada mu je potrebno, nakon nekog vremena klijent će se vjerojatno odlučiti za otvaranje računa u drugoj banci. Često, one institucije koje bankomate postave na udaljenijoj lokaciji od poslovnica, smanjuju prodaju svojih usluga komitentima.<sup>55</sup>

Bankomati su podosta smanjili gužve u podružnicama, te su zbog toga banke mogle smanjiti svoje troškove na način da otpuste jedan dio osoblja. Bankomati obavljaju više transakcija od osoblja koje radi u podružnici, također shodno tome imaju i niže troškove po transakciji, te su time primamljiviji klijentima od šaltera u podružnicama. Bankomati su možda manje privlačni starijem stanovništvu, njima ipak češće više odgovara kada im stručna osoba u podružnici obavi uslugu koju trebaju.<sup>56</sup>

Bankomate se može razvrstati prema funkcijama koje obavljaju u platnom prometu i prema obilježjima. Na teritoriju Republike Hrvatske, prema funkcijama, bankomate razvrstavamo na isplatne bankomate, uplatno – isplatne bankomate, uplatne bankomate, te uređaje. Pod pojmom uređaja podrazumijeva se pregled prometa po računima za plaćanje, kupnja bonova i razne druge usluge. Međutim, na takav uređaj nije moguće izvršiti platne usluge polaganja gotovine, podizanja gotovine, niti izvršavanje kreditnih transfera.<sup>57</sup> U posebnu vrstu bankomata mogu se ubrojiti „drive – in“ bankomati. To su uređaji putem kojih je moguće pristupiti iz prijevoznih sredstva, te na taj način obaviti platne transakcije.<sup>58</sup>

U nastavku ovog rada, istaknut će se prednosti i nedostaci koje imaju bankomati. Kao glavnu prednost bankomata može se uzeti da je on konstantno dostupan. Događa se jedino da je izvan funkcije kada se puni novcem ili pak ako se pokvari, ali na bankomatu moguće je obavljati usluge 24 sata na dan uključujući vikende, blagdane i praznike. Za razliku od toga, podružnice imaju određeno radno vrijeme. Kao jednu od prednosti može se navesti i da je veća vjerojatnost da će

---

<sup>55</sup> Ibidem, str. 114-115.

<sup>56</sup> loc. cit.

<sup>57</sup> Hrvatska narodna banka, *Platne kartice i kartično poslovanje: Statistika platnog prometa 2016.*, sranj 2017., dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/platne-kartice-i-karticne-transakcije-2016->, pristupljeno: 30.04.2018.

<sup>58</sup> Hrvatska narodna banka, *Infrastruktura*, dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/infrastruktura>, pristupljeno: 01.05.2018.

djelatnik u banci učiniti pogrešku, zbog mogućnosti ometanja i slično, dok se za bankomate smatra da su manje sklone pogreškama.<sup>59</sup>

Nedostatak bankomata mogao bi biti taj da je često izložen kriminalu, odnosno da bude pokraden, to je sa strane vlasnika dodatan trošak i gubitak. Osim toga, može biti napadnut klijent, jer kad koristimo usluge bankomata koristimo se gotovinom. Međutim, bankomate se nastoji osigurati što većim sustavom zaštite pa se postavljaju kamere, dodatna osvjetljenja, alarmi i drugo.<sup>60</sup>

Osmišljavanjem bankomata uvelike je pomoglo onim bankama koji imaju veliki broj svojih podružnica, te ih u otvaranju novih podružnica sputava restriktivna regulativa. Bankomati su stoga dobra pomoć u zaobilaznji takve regulative, a usput često su i manji trošak. Uz to mogu ostvariti bolje rezultate poslovanja instituciji koja pruža usluge svojim klijentima preko bankomata.

#### **4.2. Prodajni terminali**

Prodajni terminali nalaze se u prodavaonicama, trgovinama, restoranima, benzinskim crpkama, odnosno na gotovo svim prodajnim mjestima. To su elektronički uređaji koji omogućuju plaćanje putem bankovne kartice pomoću uređaja na prodajnim mjestima. To koriste klijenti koji nisu sklone korištenju gotovine ili je jednostavno nemaju u novčaniku kada im je potrebna.<sup>61</sup> Iako u samom početku, kada su se pojavili na tržištu prodajni terminali ali i bankomati nisu toliko korišteni. Međutim, kroz godine sve je zastupljenije njihovo korištenje, uostalom i samo saznanje da se prodajni terminali nalaze na gotovo svakom mjestu gdje se kupuje, govori da je njihova upotreba sve učestalija.

Prodajne mreže prodajnih terminala podijeljene su na online i offline sustav. Offline sustav zbraja sve klijentove transakcije tijekom cijelog dana, zatim na kraju dana cjelokupan iznos koji je utrošen tereti se klijentov račun. Dok, online sustav odbija svaku potrošnju s računa klijenta odmah pri plaćanju pomoću prodajnih terminala.<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> P.S. Rose i S.C. Hudgins, op. cit., str. 115-116.

<sup>60</sup> loc. cit.

<sup>61</sup> A. Saunders i M.M. Cornett, *Financijska tržišta i institucije*, Zagreb, MASMEDIA, 2006., str. 337.

<sup>62</sup> Rose, P.S., *Menadžment komercijalnih banaka*, Zagreb, str. 662.

„EFTPOS (Electronic Fund Transfer Point Of Sale) je terminal na prodajnome mjestu namijenjen bezgotovinskom plaćanju i njime se transakcije provode elektroničkim putem.“<sup>63</sup> Instaliranjem POS terminala, trgovcu se omogućuje veći profit. Jedan od razloga tomu je da kupci nisu više nužno ograničeni na maksimalan iznos potrošnje koliko imaju u tom trenutku u novčaniku, stoga potrošačima omogućuje veću potrošnju, dok trgovcima omogućava veću zaradu. Uz to većina prodajnih mjesta omogućuje korištenje POS uređaja bez naknade, bez obzira u kojoj banci korisnici imaju račun. Rukovođenje istim nije posebno zahtjevno, već sam trgovac odradi većinu posla, a klijent samo mora ukucati PIN (četveroznamenkasti broj, koji se koristi i prilikom korištenja bankomata).<sup>64</sup>

Prema prihvatu platnih instrumenata dijelimo EFTPOS uređaje na beskontaktno, kontaktne i beskontaktno – kontaktne. Razlika između navedenih ovisi na temelju čega imaju temeljen zapis pri prihvatu platnih instrumenata. Prema tome, beskontaktni EFTPOS uređaji imaju zapis temeljen na beskontaktnom čipu, dok je zapis kod kontaktnih temeljen na magnetskoj traci i/ili čipu. Međutim, beskontaktni – kontaktni prihvaćaju platne instrumente različitih zapisa; magnetska traka, čip, beskontaktni čip i slično. U posebni uređaj ubraja se uređaj za zaprimanje gotovog novca. To je EFTPOS uređaj koji omogućuje podizanje i polaganje gotovog novca. Takve transakcije najčešće zahtijevaju autorizaciju PIN-om ili potpisom.<sup>65</sup>

U Republici Hrvatskoj je već neko vrijeme dozvoljeno obaviti platnu transakciju u trgovini, ljekarni i drugim institucijama koje primaju kartice u vrijednosti 100 kuna bez autorizacije PIN – om ili potpisom, a to je omogućeno kod onih uređaja koji imaju temeljen zapis na beskontaktnom čipu. Međutim, danas je to još više uznapredovalo pa se za veće vrijednosti od 100 kuna može pomoću beskontaktnog čipa očitati zapis ali je svakako potrebna potvrda PIN – om ili potpisom.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> Hrvatska udruga banaka, *Mali bankovni pojmovnik*, dostupno na: [http://hub.hr/sites/default/files/mali\\_bankovni\\_pojmovnik.pdf](http://hub.hr/sites/default/files/mali_bankovni_pojmovnik.pdf), pristupljeno: 25.04.2018.

<sup>64</sup> Nova banka, *POS terminali*, dostupno na: <http://www.novabanka.com/Poslovanje-sa-pravnim-licima/1027/POS-terminali.shtml>, pristupljeno: 01.05.2018.

<sup>65</sup> Hrvatska narodna banka, *Infrastruktura*, dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/infrastruktura>, pristupljeno 25.04.2018.

<sup>66</sup> Progreso grupa d.o.o., *Beskontaktno plaćanje – prednosti i mane*, dostupno na: <https://www.progreso.hr/blog/beskontaktno-placanje/>, pristupljeno: 01.05.2018.

### 4.3. Ostali prihvatni uređaji

Uz bankomate i EFTPOS uređaje imamo i ostale prihvatne uređaje koji služe u platnom prometu, to su<sup>67</sup>:

- Dnevno – noćni trezor jest uređaj koji mogu koristiti sami pojedinci kod pologa gotova novca radi daljnje obrade i polaganja na račun primatelja.
- Uređaj za zaprimanje kovanog novca je uređaj koji mogu sami koristiti korisnici, a služi za polog kovanog novca na svoj račun za plaćanje i ostale račune.
- Uređaj za zaprimanje naloga za plaćanje je samoposlužni uređaj putem kojeg korisnici predaju papirni nalog za plaćanje, a pružatelji platnih usluga sukladno ugovoru izvršavaju plaćanja.

## 5. Regulativa

U ovom je poglavlju istaknuto ono što nalažu Zakon o kreditnim institucijama<sup>68</sup> i Zakon o trgovačkim društvima<sup>69</sup> o otvaranju kreditnih institucija koje pružaju bankarske i financijske usluge, te koja im institucija daje odobrenje za rad i odobrenje pružanje tih usluga.

### 5.1. Osnivanje i prestanak rada podružnica

Podružnice su poslovnice koje trgovačko društvo ili pojedinac mogu obavljati svoje djelatnosti izvan sjedišta, ali one nisu pravne osobe. Osnivaju se na temelju odluke, koju ovjerava javni bilježnik. Posluju pod vlasništvom tvrtke koja ju je osnovala, te su stoga dužni navoditi svoje sjedište na kojem posluju, ali također i sjedište tvrtke. Odluka o osnivanju podružnice mora sadržavati: tvrtku i sjedište osnivača, tvrtku i sjedište podružnice, djelatnost koju podružnica obavlja, ime i prezime, te osobni identifikacijski broj (OIB) i prebivalište osobe u podružnici koja je ovlaštena da u poslovanju podružnice zastupa osnivača. Podružnica prestaje s

---

<sup>67</sup> Hrvatska narodna banka, *Infrastruktura*, Hrvatska narodna banka, dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/infrastruktura>, pristupljeno 30.04.2018.

<sup>68</sup> Narodne novine, *Zakon o kreditnim institucijama*, br. 159/2013, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_12\\_159\\_3328.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_12_159_3328.html), pristupljeno: 03.05.2018.

<sup>69</sup> Narodne novine, *Zakon o trgovačkim društvima*, , br. 152/2011, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_12\\_152\\_3144.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_152_3144.html), pristupljeno: 01.05.2018.

radom ukoliko je takva odluka donesena od strane osnivača ili pak ako osnivač više ne postoji, te ukoliko trgovac pojedinac bude izbrisan iz sudskog registra.<sup>70</sup>

## 5.2. Osnivanje kreditnih institucija

Prema Zakonu o kreditnim institucijama<sup>71</sup>, kreditna se institucija osim kao banka može osnovati kao stambena štedionica, te štedna banka. Još je prije u poglavlju 2.1.2. navedeno da Hrvatska narodna banka daje odobrenje za rad kreditnoj instituciji, te da odobrenje za rad sadrži još i odobrenje za pružanje bankovnih i financijskih usluga koje kreditna institucija može pružati. Osim kreditne institucije sa sjedištem u Republici Hrvatskoj bankarske usluge može pružati i kreditna institucija države članice koja osnuje podružnicu u skladu sa Zakonom o kreditnim institucijama ili ona koja je ovlaštena da može neposredno pružati bankovne usluge na području Republike Hrvatske. Također, bankovne usluge još ima pravo pružati podružnica kreditne institucije iz treće zemlje ako je dobila odobrenje za rad od strane Hrvatske narodne banke. Nakon što kreditna institucija ili podružnica iz treće zemlje dobiju odobrenje za rad mogu se upisati u sudski registar.<sup>72</sup>

## 6. Analiza podružnica, bankomata i prodajnih terminala na teritoriju Republike Hrvatske

U ovom je poglavlju istaknuta analiza ovog rada. Prema pronađenim podacima analiziran je broj poslovnih jedinica, bankomata, te prihvatnih uređaja na teritoriju Republike Hrvatske. Kroz analizu u ovom poglavlju pozornost je obraćena na broj banaka koji se kretao od 1993. godine do 2017. godine. U detaljnijoj analizi prikazan je broj poslovnih jedinica i bankomata unutar pojedine županije na teritoriju države, te su prikazani rasčlanjeni podaci za bankomate i prihvatne uređaje prema njihovim obilježjima, te dodatno broj bankomata prema funkcijama koje obavlja.

---

<sup>70</sup> Narodne novine, *Zakon o trgovačkim društvima*, br. 152/2011, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_12\\_152\\_3144.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_152_3144.html), pristupljeno: 01.05.2018.

<sup>71</sup> Narodne novine, *Zakon o kreditnim institucijama*, br. 159/2013, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_12\\_159\\_3328.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_12_159_3328.html), pristupljeno: 03.05.2018.

<sup>72</sup> Narodne novine, *Zakon o kreditnim institucijama*, br. 159/2013, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_12\\_159\\_3328.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_12_159_3328.html), pristupljeno: 03.05.2018.



## 6.1. Analiza broja i vlasništva banaka u Republici Hrvatskoj

U tablici koja je prikazana ispod obraća se pozornost na kretanje broja banaka u domaćem državnom vlasništvu, domaćem privatnom vlasništvu, te na broj banaka u stranom vlasništvu od 1993. godine pa do kraja 2017. godine.

Tablica 1. Broj i vlasništvo banaka u Republici Hrvatskoj

	Banke u domaćem državnom vlasništvu	Udio	Banke u domaćem privatnom vlasništvu	Udio	Banke u stranom vlasništvu	Udio	Ukupno broj banaka
1993.	25	58,14%	18	41,86%	0	0,00%	43
1994.	26	52,00%	23	46,00%	1	2,00%	50
1995.	14	25,93%	39	72,22%	1	1,85%	54
1996.	10	17,24%	43	74,14%	5	8,62%	58
1997.	7	11,67%	46	76,67%	7	11,67%	60
1998.	8	13,33%	42	70,00%	10	16,67%	60
1999.	10	18,87%	30	56,60%	13	24,53%	53
2000.	3	6,98%	20	46,51%	20	46,51%	43
2001.	3	6,98%	16	37,21%	24	55,81%	43
2002.	2	4,35%	21	45,65%	23	50,00%	46
2003.	2	4,88%	20	48,78%	19	46,34%	41
2004.	2	5,41%	20	54,05%	15	40,54%	37
2005.	2	5,88%	18	52,94%	14	41,18%	34
2006.	2	6,06%	16	48,48%	15	45,45%	33
2007.	2	6,06%	15	45,45%	16	48,48%	33
2008.	2	5,88%	16	47,06%	16	47,06%	34
2009.	2	5,88%	17	50,00%	15	44,12%	34
2010.	2	6,06%	16	48,48%	15	45,45%	33
2011.	2	6,25%	13	40,63%	17	53,13%	32
2012.	2	6,45%	13	41,94%	16	51,61%	31
2013.	2	6,67%	12	40,00%	16	53,33%	30
2014.	2	7,14%	10	35,71%	16	57,14%	28
2015.	2	7,14%	10	35,71%	16	57,14%	28
2016.	3	11,54%	8	30,77%	15	57,69%	26
2017.	3	12,00%	7	28,00%	15	60,00%	25

Izvor: vlastita izrada, prema podacima sa stranice Hrvatske narodne banke, dostupno na: <https://www.hnb.hr/analize-i-publikacije/redovne-publikacije/spf>, pristupljeno: 13.05.2018.

Od početka 1993. godine do danas broj banaka se izrazito promijenio. Iste te godine je u Hrvatskoj bilo 43 banke, te se je taj broj povećavao do 1997. godine kada je broj banaka u Hrvatskoj bio 60. Taj se je podatak zadržao i sljedeće godine, te se nakon toga broj banaka počeo smanjivati, prema tome u 2017. godini u Republici Hrvatskoj posluje svega 25 banaka.

U Republici Hrvatskoj 1993. godine u domaćem državnom vlasništvu bilo je 25 banaka, dvije godine nakon taj broj počinje opadati, te na kraju 2017. godine u tu se kategoriju ubraja samo 3 banke. Broj banaka u domaćem privatnom vlasništvu se izrazito povećavao do 1997. godine kada ih je bilo čak 46. Nakon toga broj tih banaka opada, a 2017. godine u Hrvatskoj ih ima samo 7. Dok su pak banke u stranom vlasništvu od početka rasle, dosegle maksimum u 2001. godini od 24 banke, nakon te godine broj tih banaka je počeo opadati, a danas ih ima svega 15.

Prema tome, prema zadnjim podacima za 2017. godinu, statistički gledano najveći udio banaka u Republici Hrvatskoj zauzimaju banke u stranom vlasništvu sa 60%, dok banke u domaćem privatnom vlasništvu zauzimaju 30%, a ostalih 12% otpada na banke u domaćem državnom vlasništvu.

Prema godišnjoj publikaciji „Bilten o bankama“<sup>73</sup> za 2016. godinu, razlog smanjenja broja banaka u odnosu na 2015. godinu navedeno je smanjenje broja jedne banke u stranom vlasništvu zbog pripajanja banke stranoj matici, dok je na smanjenje broja banaka u domaćem vlasništvu utjecalo pokretanje stečaja jedne banke. Međutim, iste se godine dogodilo i povećanje na strani banke u domaćem državnom vlasništvu, a to se odnosi na banku koja je u postupku sanacije.

Prema podacima sa Internet stranica Hrvatske narodne banke<sup>74</sup>, u 2017. godini odobrenje za rad imalo ukupno 24 banke. Broj banka se u odnosu na 2016. godinu smanjio za dvije banke. Od toga je Štedbanka pokrenula postupak likvidacije 27.12.2017. godine, te Tesla štedna banka otvorila stečaj 30.03.2018. godine. Od banaka koje imaju odobrenje za rad najveći broj poslovnica ima Privredna banka Zagreb (PBZ), zatim je slijede Zagrebačka banka i Erste&Steiermärkische Bank.

---

<sup>73</sup> Hrvatska narodna banka, *Bilten o bankama*, br. 30, kolovoz 2017, dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/2020824/hbilten-o-bankama-30.pdf/42efdf39-5ba2-4111-9efd-1a9b80ff78e8>, pristupljeno: 10.05.2018.

<sup>74</sup> Hrvatska narodna banka, *Kreditne institucije*, dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/credit-institutions>, pristupljeno, 10.05.2018.

## 6.2. Analiza poslovnih jedinica i prihvatnih uređaja na teritoriju Republike Hrvatske

U niže postavljenoj tablici prikazan je ukupan broj poslovnih jedinica i prihvatnih uređaja na području Republike Hrvatske od 2014. do 2017. godine.

Tablica 2. Prikaz ukupnog broja poslovnih jedinica i prihvatnih uređaja na teritoriju Republike Hrvatske

	na dan: 31.12.2014.	na dan: 31.12.2015.	na dan: 31.12.2016.	na dan: 31.12.2017.
<b>Poslovne jedinice</b>	1.195	1.175	1.142	1.118
<b>Bankomat</b>	4.222	4.418	4.543	4.941
<b>EFTPOS uređaj</b>	99.515	103.434	106.081	118.622
<b>Dnevno - noćni trezor</b>	482	493	492	507
<b>Uređaj za zaprimanje kovanog novca</b>	18	29	30	30
<b>Uređaj za zaprimanje naloga za plaćanje</b>	238	236	227	222
<b>Uređaj za podizanje gotovog novca</b>	1.519	1.633	936	905

Izvor: vlastita izrada prema podacima sa stranica Hrvatske narodne banke, dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/infrastruktura>, pristupljeno: 10.05.2018.

Prema podacima iz tablice broj poslovnih jedinica kroz analizirane godine se smanjuje, te ukupan broj poslovnih jedinica u 2017. godini jest 1.118, odnosno za 77 poslovnih jedinica manje nego u 2014. godini. Za razliku od toga, broj se bankomata iz godine u godinu konstantno povećava. U 2017. godini broj bankomata na teritoriju Republike Hrvatske bio je 4.941, to jest za 719 bankomata više nego u 2014. godini. Sukladno tome, broj EFTPOS uređaja slijedi broj bankomata pa se povećava broj takvih uređaja u Hrvatskoj. Dok je u 2014. godini broj bio 99.515 EFTPOS uređaja, na kraju 2017. godine iznosi 118.622, odnosno u četiri godine uslijedilo je povećanje EFTPOS uređaja za 16%. Nadalje, dnevno – noćnih trezora također svake godine ima sve više pa su u 2017. godini dosegli broj od 507 uređaja, što je 5% više nego u 2014. godini. Uređaja za zaprimanje kovanog novca ima relativno malo, ali je ipak došlo do povećanja tijekom analiziranih godina za 40% pa je na kraju 2017. godine broj tih uređaja bio 30.

### 6.2.1. Analiza broja bankomata i EFTPOS uređaja

U sljedećoj je tablici raščlanjen sveukupan broj bankomata i EFTPOS uređaja prema obilježjima uređaja za razdoblje od 2014. godine do kraja 2017. godine.

Tablica 3. Broj bankomata i EFTPOS uređaja u Republici Hrvatskoj prema obilježju uređaja

Vrsta uređaja	Obilježje uređaja	na dan 31.12.2014.	na dan 31.12.2015.	na dan 31.12.2016.	na dan 31.12.2017.
Bankomat	Beskontaktni				
	Kontaktni	4.207	4.418	4.543	4.643
	Beskontaktni - kontaktni				288
	Drive-in	9	8	8	8
	S videonadzorom	1.531	1.520	1.454	1.440
	U osiguranom prostoru	898	943	946	898
	<b>Ukupno</b>	<b>4.207</b>	<b>4.418</b>	<b>4.543</b>	<b>4.931</b>
EFTPOS uređaj	Beskontaktni			2	8
	Kontaktni	81.664	75.027	66.621	69.138
	Beskont. - kontaktni	17.851	28.407	39.458	49.476
	<b>Ukupno</b>	<b>99.515</b>	<b>103.434</b>	<b>106.081</b>	<b>118.622</b>

Izvor: vlastita izrada prema podacima sa stranica Hrvatske narodne banke, dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/infrastruktura>, pristupljeno: 10.05.2018.

Za analiziranu tablicu važno je napomenuti da se neki od bankomata kojima je postavljen videonadzor ubrajaju i u bankomate u osiguranom prostoru. Tako da nije točno definirano koliko bankomata od navedenih u kategoriji s videonadzorom spadaju i u kategoriju bankomata koji su u osiguranom prostoru. Jer bankomat koji se nalazi u nekom primjera radi trgovačkom centru jest bankomat koji ima i videonadzor ali se usto nalazi i u osiguranom prostoru.

Na samom kraju 2014. godine broj bankomata bio je 4.207, od kojih sve ubrajamo u kontaktne. Međutim od tih 4.207 bankomata dijeli se na 1.531 na one koji imaju zaštitu, tj. koji su pod videonadzorom. U slijedećoj se je godini broj bankomata povećao za 211 i prema obilježju opet svi pripadaju kontaktnim bankomatima. Od toga se je smanjio za jedan drive- in bankomat, ali se je za 45 povećao broj bankomata u osiguranom području. Iako je rast manji nego u prethodnoj godini, u

2016. godini broj se bankomata povećao za 125 u odnosu na 2015. godinu. Od toga se broj drive – in bankomata nije promijenio, ali se je broj bankomata s videonadzorom smanjio, a bankomati u osiguranom prostoru povećali su se tek za 3.

Sljedeće godine, broj bankomata je 4.931 i prema podacima iz tablice ujedno je to i najveći broj bankomata u Republici Hrvatskoj. Specifično je da se u toj 2017. godini ne ubrajaju svi bankomati u kontaktne već 5,8%, odnosno 288 bankomata je svrstano u kategoriju beskontaktni – kontaktni. Iz tablice je vidljivo da se kroz analizirane godine konstantno iz godine u godinu smanjuje broj bankomata s videonadzorom. U 2017. godini je smanjen i broj bankomata u osiguranom prostoru, dok je broj drive – in bankomata ostao isti.

EFTPOS uređaje možemo kao i bankomate podijeliti na beskontaktni, kontaktne i beskontaktni – kontaktni. Od ukupno analiziranih podataka najveći broj EFTPOS uređaja je u 2017. godini i to u odnosu na 2014. godinu porastao za 16%. Ukupno gledano kroz prve tri analizirane godine broj kontaktnih uređaja se smanjivao, međutim u 2017. godini u odnosu na prethodnu vidi se mali porast. Iz tablice se isto tako može izčitati da broj beskontaktno - kontaktnih uređaja iz godine u godinu konstantno raste, te je taj broj u 2017. godini u odnosu na 2014. godinu porastao za ukupno 64%.

### 6.2.2. Analiza broja poslovnih jedinica i bankomata u Hrvatskoj

U nastavku je prikazano koliko se poslovnih jedinica i bankomata nalazi unutar svake županije u Republici Hrvatskoj u analiziranom razdoblju od četiri godine.

Tablica 4. Broj poslovnih jedinica i bankomata u Republici Hrvatskoj

Županija	prosinac 2014.		prosinac 2015.		prosinac 2016.		prosinac 2017.	
	Poslo vne jedinic e	Bank omat	Poslo vne jedini ce	Bank omat	Posl ovne jedini ce	Bank omat	Posl ovne jedini ce	Bank omat
Zagrebačka županija	63	220	63	231	63	232	62	236
Krapinsko-zagorska županija	29	100	29	102	30	106	30	114
Sisačko-moslavačka županija	33	111	32	111	32	113	31	118
Karlovačka županija	28	104	28	105	28	105	27	112
Varaždinska županija	39	130	36	136	33	135	32	137
Koprivničko-križevačka županija	27	66	27	67	26	66	24	67
Bjelovarsko-bilogorska županija	25	72	25	75	25	73	25	75
Primorsko-goranska županija	101	374	99	393	98	400	98	427
Ličko-senjska županija	17	61	17	63	17	68	17	73
Virovitičko-podravska županija	30	46	30	47	25	52	23	57
Požeško-slavonska županija	26	48	26	51	25	54	25	55
Brodsko-posavska županija	30	79	30	84	28	86	26	94
Zadarska županija	51	236	53	254	53	257	50	299
Osječko-baranjska županija	71	204	72	208	72	209	71	256
Šibensko-kninska županija	42	155	43	165	43	173	39	203
Vukovarsko-srijemska županija	30	110	31	116	30	112	30	126
Splitsko-dalmatinska županija	144	498	138	531	130	588	132	668
Istarska županija	105	348	101	375	101	391	99	413
Dubrovačko-neretvanska županija	59	191	59	201	58	212	58	247
Međimurska županija	28	92	26	81	24	91	24	94
Grad Zagreb	217	977	210	1.022	201	1.020	195	1.070
<b>UKUPNO</b>	<b>1.195</b>	<b>4.222</b>	<b>1.175</b>	<b>4.418</b>	<b>1.142</b>	<b>4.543</b>	<b>1.118</b>	<b>4.941</b>

Izvor: vlastita izrada prema podacima sa stranica Hrvatske narodne banke, dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/infrastruktura>, pristupljeno: 10.05.2018.

Prema gore postavljenoj tablici vidljivo je da Grad Zagreb ima najveći broj poslovnih jedinica u Republici Hrvatskoj. Taj broj se kroz prikazane četiri godine smanjuje, međutim još je prije istaknuto da se i ukupan broj poslovnih jedinica smanjuje. U 2017. godini 17% poslovnih jedinica nalazilo se u Gradu Zagrebu. Zatim, Splitsko – dalmatinska županija uvelike prati Grad Zagreb 11,8% poslovnih jedinica koncentriranih u toj županiji. Sljedeća županija po najvećem broju poslovnih jedinica jest Istarska s 8,85% poslovnih jedinica od ukupno 1.118 na razini Republike Hrvatske na kraju prethodne godine. Najmanji broj poslovnih jedinica nalazi se u Ličko – senjskoj županiji sa svega 17 poslovnih jedinica, uz to važno je istaknuti da je ta županija zadržala isti broj poslovnih jedinica sve četiri analizirane godine. Isto tako u Bjelovarsko – bilogorskoj županiji broj poslovnih jedinica nije se mijenjao kroz četiri promatrana razdoblja, dok su sve ostale županije imale promjene u broju poslovnih jedinica. Najveća opadanja broja poslovnih jedinica bilo je u županijama koje imaju najveću koncentraciju poslovnih jedinica.

Dok ukupne poslovne jedinice imaju tendenciju pada kroz analizirane godine, broj bankomata se iz godine u godinu povećava. Najviše je bankomata koncentrirano u Gradu Zagrebu od 21,66%, zatim slijedi Splitsko – dalmatinska županija sa 13,52%, Primorsko- goranska 8,64% i na četvrtom mjestu Istarska sa 8,36%. Najmanji broj bankomata nalazi se u Požeško - slavonskoj županiji sa svega 1,11%.

Broj bankomata uredno se u svakoj županiji povećava svaku godinu, međutim u nekima je taj broj veći, a u nekima iznosi manje od 10 bankomata. Prema provedenoj analizi podataka iz gornje tablice, najveći porast bankomata bilježi Splitsko – dalmatinska županija od 170 bankomata više u 2017. godini u odnosu na 2014. godinu. Zatim u Gradu Zagrebu se je broj bankomata povećao za 93, te u Istarskoj županiji za 65 bankomata.

Dakle iz tablice se vidi da one županije koje imaju najveći broj poslovnih jedinica, uz to imaju i najveći broj postavljenih bankomata, te ujedno bilježe i najveći broj porasta bankomata u analiziranim godinama.

### 6.2.3. Analiza broja bankomata prema njegovim funkcijama

U sljedećoj tablici prikazan je broj bankomata prema određenoj funkciji koju obavlja.

Tablica 5. Broj bankomata prema funkcijama

<b>Funkcija bankomata</b>	<b>31.12.2014.</b>	<b>31.12.2015.</b>	<b>31.12.2016.</b>
<b>Isplatni</b>	3.968	4.053	4.113
<b>Uplatni</b>	1	67	66
<b>Uređaji</b>	14	10	10
<b>Uplatno - isplatni</b>	238	288	346
<b>UKUPNO</b>	<b>4.221</b>	<b>4.418</b>	<b>4.535</b>

Izvor: vlastita izrada prema podacima sa stranica Hrvatske narodne banke, dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/infrastruktura>, pristupljeno: 10.05.2018.

Prema navedenoj teoriji iz rada, bankomate dijelimo prema funkcijama. Sukladno tome izrađena je tablica koja prikazuje koliko ima bankomata prema funkciji koju ono obavlja.

Prema tim podacima uvjerljivo najviše ima isplatnih bankomata sa 90,69%. Slijede ih uplatno – isplatni sa 7,63%, potom uplatni bankomati koji imaju udio od 1,60%, te najmanji udio zauzimaju uređaji od svega 0,24% u 2016. godini.

Jedino je 2014. godine broj uređaja bio veći od uplatnih bankomata, međutim već se iduće godine to znatno promijenilo. Kako je već napomenuto da broj bankomata iz godine u godinu ima konstantan rast, iz gore navedene tablice moguće je izdvojiti da se taj rast naročito odnosi na rast isplatnih, te uplatno – isplatnih bankomata. Povećanje isplatnih bankomata u 2016. godini u odnosu na 2014. godinu iznosi 4%, dok povećanje uplatno – isplatnih bankomata jest 31%.



## 7. Zaključak

U zadnjih nekoliko desetaka godina bankarstvo je znatno uznapredovalo. Nekada su glavne bile podružnice banaka, a danas se sve više stavlja naglasak na tehnologiju. Kroz rad nastojalo se u definiranim okvirima približiti središtu teme rada. Počevši od definiranja banaka, njezinih organizacijskih oblika te težnji ka širenju banka pomoću osnivanja podružnica i samom središtu koje se i danas razvija i sve je više prisutnije tehnologije koja u ovom radu se posebno ističe s bankomatima i prodajnim terminalima.

Danas u hrvatskoj postoji 24 banke koje imaju odobrenje za rad koje je odobrila Hrvatska narodna banka, središnja banka Republike Hrvatske. Većina tih banaka na temelju analiziranih podataka je u privatnom stranom vlasništvu koje imaju otvorene glavne urede u Hrvatskoj i rasprostranjene su pomoću podružnica koje osnivaju unutar države. Kroz zadnjih nekoliko godina ustanovljeno je da se je broj banaka mijenjao. Osim banaka i njezinih podružnica sve su prisutniji bankomati koji prema promatranim i analiziranim podacima ima svake godine više. Osim toga, danas su popularni prodajni terminali, koju su osobito važni kupcima, ali jednako ili čak i više vlasnicima trgovina, jer ti dobro osmišljeni uređaji povećavaju trgovcu profit, a kupcu daju osjećaj sigurnosti jer ne mora nužno imati u svom džepu veliku količinu gotovine.

Sigurno je da razvitak bankarstva napreduje i da će napredovati i dalje. Jasno je da sve manje ima šalterskih službenika, a samim time sve se više teži Internet i mobilnom bankarstvu. Međutim, za određene poslove ipak su potrebni stručnjaci na području bankarstva koji će i dalje djelovati u poslovnim jedinicama i biti na raspolaganju svojim klijentima.

## **Sažetak – Podružnice i bankomati hrvatskih banaka**

Obradom ove teme obuhvaćene su banke te usluge koje one pružaju, prikazane su organizacijske strukture u bankarstvu, podružnice banaka te bankomati i prodajni terminali.

U ovom radu želi se istaknuti kako su usluge koje pružaju banke uznapredovale kroz vremensko razdoblje, te kako se rast usluga može očekivati i nadalje. Kroz rad je istaknuto da osnivanje banaka u početku nije jednostavno, te da se povećanje banaka kroz podružnice postepeno doseže. Međutim, danas je to manje atraktivno i sve se više koristi tehnologija koja bankama smanjuje troškove i povećava profit dok klijentima štedi vrijeme i novac.

Prema prikupljenim podacima i korištenim metodama za analizu tih podataka zaključeno da u Republici Hrvatskoj broj banaka koje posluju opada, međutim ističe se da je broj bankomata i prodajnih terminala kroz promatrana razdoblja iznimno porastao.

**Ključne riječi:** banke, organizacijska struktura, podružnice, bankomati, EFTPOS uređaj

## **Abstract - Branches and ATMs of Croatian Banks**

This topic covers banks and banking services and presents banking organizational structures, subsidiaries, ATMs and point of sales terminals.

This paper, emphasizes that the services provided by the banks have been advancing over a period of time and that a further development of services can be expected. The paper highlights that the establishment of banks is not easy in the beginning, and that the spread of banks through subsidiaries is reached gradually. However, that is less attractive today since technology is used more which reduces costs bank and increases profit while saving time and money to bank customers.

According to the data collected and the methods used for analyzing this data, it is concluded that the number of banks operating in the Republic of Croatia is declining, but it is noted that the number of ATMs and POS terminals has grown remarkably over the observed period.

**Keywords:** banks, organizational structure, subsidiary, ATMs, EFTPOS device

## Literatura

1. Fredric, S.M., *Ekonomija novca, bankarstva i financijskih tržišta*, 8. Izdanje, Zagreb, Mate d.o.o., 2010.
2. Gregurek, M. i N. Vidaković, *Bankarsko poslovanje*, Zagreb, M.A.K. GOLDEN d.o.o., 2011.
3. Gregurek, M. i N. Vidaković, *Bankarsko poslovanje*, Zagreb, EFECTUS, 2018.
4. Panian, Ž., *Elektroničko trgovanje*, Zagreb, Singerija d.o.o., 2000.
5. Panian, Ž., *Poslovna informatika za ekonomiste*, Zagreb, MASMEDIA, 2005.
6. Rose, P.S., *Menadžment komercijalnih banaka*, četvrto izdanje, Zagreb, Mate d.o.o., 2003.
7. Rose, P.S. i S.C. Hudgins, *Upravljanje bankama i financijske usluge*, osmo izdanje, Zagreb, Mate d.o.o., 2015.
8. Saunders, A. i M.M. Cornett, *Financijska tržišta i institucije*, drugo izdanje, Zagreb, Poslovni dnevnik – MASMEDIA, 2006.
9. Živko, I. i V. Kandžija, *Upravljanje bankama*, Mostar – Rijeka, Mostar-Sveučilište, Ekonomski fakultet, Rijeka – Ekonomski fakultet Sveučilišta, 2014.

## Publikacije:

1. Hrvatska narodna banka, *Bilten o bankama*, br. 30, kolovoz 2017., dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/2020824/hbilten-o-bankama-30.pdf/42efdf39-5ba2-4111-9efd-1a9b80ff78e8>, pristupljeno: 10.05.2018.
2. Hrvatska narodna banka, *Platne kartice i kartične transakcije: statistika platnog prometa 2014.*, srpanj 2015., dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/platne-kartice-i-karticne-transakci-1>, dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/platne-kartice-i-karticne-transakci-1>, pristupljeno: 30.04.2018.
3. Hrvatska narodna banka, *Platne kartice i kartične transakcije: statistika platnog prometa 2015.*, srpanj 2016., dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/pkkt-2015>, pristupljeno: 30.04.2018.
4. Hrvatska narodna banka, *Platne kartice i kartične transakcije: statistika platnog prometa 2016.*, srpanj 2017., dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/platne-kartice-i-karticne-transakcije-2016->, pristupljeno: 30.04.2018.

## Internet:

1. Banking Strategies, *Location! And 9 other things to consider whwn opening a branch*, dostupno na: <https://www.bai.org/banking-strategies/article-detail/betting-the-branch-and-the-dog-ten-things-to-consider-when-opening-a-branch>, pristupljeno: 02.07.2018.
2. Chron, *The Advantages od a Holding Company*, dostupno na: <http://smallbusiness.chron.com/advantages-holding-company-24217.html>, pristupljeno: 02.07.2018.
3. Difen, *Branch Banking vs. Unit Banking*, dostupno na: [https://www.difen.com/difference/Branch\\_Banking\\_vs\\_Unit\\_Banking](https://www.difen.com/difference/Branch_Banking_vs_Unit_Banking), pristupljeno: 02.07.2018.
4. Hrvatska enciklopedija, *Banka*, dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=5713>, pristupljeno: 15.04.2018.
5. Hrvatska narodna banka, *Infrastruktura*, dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/infrastruktura>, pristupljeno: 01.05.2018.
6. Hrvatska narodna banka, *Kreditne institucije*, dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/credit-institutions>, pristupljeno: 10.05.2018.
7. Hrvatska narodna banka, *Odobrenje za rad kreditne institucije*, dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/odobrenje-za-rad-kreditne-institucije>, pristupljeno: 10.04.2018.
8. Hrvatska udruga banaka, *Mali bankovni pojmovnik*, dostupno na: [http://hub.hr/sites/default/files/mali\\_bankovni\\_pojmovnik.pdf](http://hub.hr/sites/default/files/mali_bankovni_pojmovnik.pdf), pristupljeno: 25.04.2018.
9. Narodne novine, *Zakon o trgovačkim društvima*, br. 152/2011, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_12\\_152\\_3144.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_152_3144.html), pristupljeno: 01.05.2018.
10. Narodne novine, *Zakon o kreditnim institucijama*, br. 159/2013, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_12\\_159\\_3328.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_12_159_3328.html), pristupljeno: 03.05.2018.
11. Nova banka, *POS terminali*, dostupno na: <http://www.novabanka.com/Poslovanje-sa-pravnim-licima/1027/POS-terminali.shtml>, pristupljeno: 01.05.2018.

12. Progreso grupa d.o.o., *Beskontaktno plaćanje – prednosti i mane*, dostupno na: <https://www.progreso.hr/blog/beskontaktno-placanje/>, pristupljeno: 01.05.2018.

## Popis slika i tablica

### POPIS SLIKA:

Slika 1. Organizacijski nacrt manje lokalne banke .....	8
Slika 2. Organizacijski nacrt za banku u novčanom centru ili korporativnu banku koja opslužuje domaće i međunarodna tržišta .....	10
Slika 3. Organizacijski nacrt višebankovnog holdinga .....	12
Slika 4. Organizacijski nacrt pojedinačnog bankarstva .....	14
Slika 5. Organizacijski nacrt banaka s podružnicama .....	15

### POPIS TABLICA:

Tablica 1. Broj i vlasništvo banaka u Republici Hrvatskoj .....	26
Tablica 2. Prikaz ukupnog broja poslovnih jedinica i prihvatnih uređaja na teritoriju Republike Hrvatske .....	28
Tablica 3. Broj bankomata i EFTPOS uređaja u Republici Hrvatskoj prema obilježju uređaja.....	29
Tablica 4. Broj poslovnih jedinica i bankomata u Republici Hrvatskoj .....	31
Tablica 5. Broj bankomata prema funkcijama .....	33