Konglomerizacija u hrvatskom bankovnom sustavu

Bedeniković, Nikola

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:303190

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**



Repository / Repozitorij:

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb







Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije, smjer Financije

KONGLOMERIZACIJA U HRVATSKOM BANKOVNOM SUSTAVU

Diplomski rad

Nikola Bedeniković

Zagreb, rujan 2019.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije, smjer Financije

KONGLOMERIZACIJA U HRVATSKOM BANKOVNOM SUSTAVU

CONGLOMERATION IN THE CROATIAN BANKING SYSTEM

Diplomski rad

Nikola Bedeniković, 0067512741

Mentor: Dr. sc. Jakša Krišto

Zagreb, rujan 2019.

SAŽETAK

Svjetski financijski sustav se konstantno mijenja pod utjecajem tehnologije. Sve više inovacija u bankarskoj industriji omogućava običnim ljudima, a i poduzećima i ostalim sektorima koji koriste financijsko tržište, lakše i jednostavnije korištenje bankovnih usluga. Banke se više ne bave samo tradicionalnim bankarskim poslovima poput kreditiranja, obavljanja platnog prometa te prikupljanjem depozita. Glavni pokretač svih ovih promjena je globalizacija koja je dovela do seljenja kapitala iz jedne zemlje u drugu što je dovelo do internacionalizacije bankarskog poslovanja. Svrha ovog rada je pobliže i detaljnije promotriti konglomerizaciju bankovnog sustava Republike Hrvatske, način na koji je strani kapital utjecao i dan danas utječe na kvalitetu financijskih usluga u Hrvatskoj, a samim time i na kvalitetu života njenih stanovnika. Također se uz pomoć analiza provedenih u radu želi doći do argumenata za i protiv opravdanosti dozvole ulaska stranog kapitala u tolikoj količini kao što ga imamo danas, te da li nam strane banke donose napredak i prosperitet ili možda neke nove opasnosti.

SADRŽAJ

1. UVOD 1
1.1. Predmet i cilj rada 1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja 1
1.3. Sadržaj i struktura rada 2
2. POJAM, UZROCI I OBLICI KONGLOMERIZACIJE BANAKA 3
2.1. Definiranje konglomerizacije u bankovnom sustavu 3
2.2. Uzroci i pojave okrupnjavanja banaka 4
2.3. Oblici konglomerizacije banaka 7
2.4. Motivi međusobnog povezivanja banaka 13
3. OBUJAM I ZNAČENJA KONGLOMERIZACIJE BANAKA 17
U SVIJETU 17
3.1. Dinamika okrupnjavanja banaka u svjetskom financijskom sustavu 17
3.2. Postupak provođenja pojedinih oblika spajanja, pripajanja i strateških saveza 20
3.3. Struktura bankovnog sustava SAD-a i procesi okrupnjavanja 25
3.4. Okrupnjavanje banaka u Europskoj uniji 29
3.5. Primjeri uspješno provedenih spajanja i pripajanja banaka u svijetu 32
4. REGULATORNI OKVIR BANKOVNOG SUSTAVA U REPUBLICI HRVATSKOJ 34
4.1. Zakonski okvir bankovnog poslovanja u Republici Hrvatskoj 34
4.2. Zakonsko uređenje koncentracije u bankovnom sustavu 36
4.3. Regulatorni okvir supervizije financijskih konglomerata u Europskoj uniji 37
4.4. Regulatorno uređenje financijskih konglomerata u Republici Hrvatskoj 39
5. POSLJEDICE KONGLOMERIZACIJE U BANKOVNOM SEKTORU REPUBLIKE HRVATSKE 43
5.1. Razvoj hrvatskog bankovnog sustava 43
5.2. Struktura bankovnog sustava u RH 50
5.3. Kvantitativni pokazatelji koncentracije i uspješnosti poslovanja na hrvatskom bankovnom tržištu 56
5.4. Posljedice vlasničkog restrukturiranja u Republici Hrvatskoj 62
5.5. Očekivanja daljnje konglomerizacije banaka u RH 64
6. ZAKLJUČAK 66
LITERATURA 68

POPIS TABLICA 73
POPIS GRAFIKONA 73
POPIS SLIKA 74

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Ovaj rad bavi se konglomerizacijom- pojavom koja sve više oblikuje strukture financijskih tržišta na svjetskoj razini i u Hrvatskoj te koja sve više dobiva na važnosti u modernom poslovanju. Cilj ovog rada je definirati konglomerizaciju kao pojam, navesti najvažnije oblike konglomerizacije banaka te ukazati na uzroke pojave i motive koji dovode do okrupnjavanja banaka. Također se želi pobliže prikazati obujam provođenja konglomerizacije u svijetu i značenje istog za razvitak svjetskog financijskog tržišta, upoznati se sa regulatornim okvirom bankovnog sustava u Republici Hrvatskoj sa naglaskom na okvir supervizije financijskih konglomerata te ukazati na posljedice vlasničkog restrukturiranja banaka na hrvatskom bankovnom tržištu. Cilj je također na temelju vjerodostojnih podataka i objavljenih analiza raznih autora probati ocjeniti cjelokupan razvoj Hrvatskog financijskog sustava od osamostaljenja do danas kroz usporedbu Hrvatskog bankovnog sustava sa sustavima ostalih zemalja srednje i Istočne Europe koje su također vršile transformaciju sa planskog na tržišno gospodarstvo, smjestiti ga u red financijskih sustava zemalja usporedivim sa Hrvatskom te kroz cjelokupni rad utvrditi da li je učinjeno dovoljno u smislu njegovog razvoja.

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

S obzirom da je konglomerizacija pojam koji obuhvaća složene financijske sustave poput financijskih konglomerata i ostalih oblika udruživanja poslovanja, metoda prikupljanja podataka u ovom radu obuhvaća većinom sekundarne podatke dobivene iz raznih akademskih radova, stručnih domaćih i inozemnih časopisa i članaka te internetskih stranica raznih međunarodnih i domaćih institucija i banaka koje se bave odabranim područjem. Prilikom pisanja četvrtog poglavlja koje se tiče regulatornog okvira Republike Hrvatske koristio se Zakon o financijskim konglomeratima objavljen u Narodnim novinama kao glavni i polazni izvor podataka nadopunjen stručnim radovima i člancima koji se tiču navedene teme, kao i direktive Europske unije objavljene u Službenom listu iste.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Diplomski rad podijeljen je na šest dijelova. U prvom uvodnom dijelu definirat će se predmet i cilj rada. Zatim u drugom poglavlju slijedi teorijski okvir u kojem će se pobliže definirati pojam konglomerizacije te navesti uzroci koji su do iste doveli. Treće poglavlje bavi se obujmom i dinamikom provođenja konglomerizacije na svjetskom financijskom tržištu kao i strukturom bankovnih sustava i procesima okrupnjavanja na tržištu Europske Unije i Sjedinjenih Američkih Država.

Četvrto poglavlje rada odnosi se na regulatorni okvir supervizije bankovnog sustava Europske Unije i Republike Hrvatske sa posebnim osvrtom na financijske konglomerate i direktive i zakone pomoću kojih se oni reguliraju, pri čemu se posebna važnost pridodaje mjerenju i ograničavanju koncentracije unutar pojedinih navedenih financijskih tržišta, kako bi se spriječio monopol u obavljanju financijskih usluga, te kako bi se održala ravnoteža na financijskim tržištima.

U petom poglavlju ovog diplomskog rada proći će se kroz povijest razvoja hrvatskog bankovnog sustava od osamostaljenja do danas. Kao i u većini bivših zemalja planskog gospodarstva, hrvatski bankovni sektor prošao je kroz proces privatizacije i vlasničkog restrukturiranja, stoga će se unutar ovog poglavlja analizirati struktura bankovnog sustava Republike Hrvatske te posljedice vlasničkog restrukturiranja, kao i predviđanja procesa konglomerizacije u budućnosti. Na kraju diplomskog rada u zaključku slijedi sažeti prikaz rada i autorov subjektivni osvrt na odabranu temu, te prikaz literature, slika i tablica koje su korištene tijekom izrade istog.

2. POJAM, UZROCI I OBLICI KONGLOMERIZACIJE BANAKA

2.1. Definiranje konglomerizacije u bankovnom sustavu

Konglomerizacija je pojava koja je u današnje vrijeme sastavni dio modernog poslovanja banaka i ostalih financijskih institucija, definiramo ju kao jedan od načina povećanja obujma i djelokruga poslovanja banaka, ostvarivanja pozitivnih financijskih rezultata, ulaska na nova tržišta u zemlji i inozemstvu, rasta učinkovitosti te zadržavanja konkurentske pozicije na financijskom tržištu.[1] Nekad su se banke bavile samo depozitnim poslovanjem, platnim prometom i kreditiranjem, no razni faktori napretka ljudskog društva i tehnologije stavili su pred banke izazov prilagodbe na novonastale okolnosti. Stoga su se banke, kako bi se čim bolje prilagodile te i dalje ostvarivale profit, počele udruživati međusobno, ali i sa drugim financijskim institucijama.

Mnoge banke se međusobno stapaju, kako s domaćim, tako i s inozemnim bankama. Druge se pak udružuju sa osiguravajućim kompanijama ili investicijskim bankama i brokerskim kućama. Pošto je navedeno spajanje između investicijskih i komercijalnih banaka bilo i još uvijek jest zabranjeno, banke su se, primjerice na financijskom tržištu Sjedinjenih Američkih Država, spajale sa inozemnim bankama stvaravši univerzalne financijske konglomerate koji su u stanju svojim klijentima pružiti široku paletu usluga koju ranije nisu mogli na jednom mjestu, kako na domaćem tako i na stranom tržištu. Na taj način su banke, unatoč svim regulacijama bankovnog sustava, pronašle način kako doći do najisplativijih plasmana, izvora sredstava, alternativa zaštite od rizika, pa do pukog posredovanja.[2] Zajednički i primarni cilj dioničara i menadžmenta jest **rast neto vrijednosti (kapitala) banke**. Isti se može postići na dva načina, a to su **rast veličine banke i diverzifikacija poslovanja.** Rast veličine banke podrazumijeva porast ukupne aktive, kapitala, prikupljenih depozita, odobrenih kredita i ostalih bankovnih proizvoda, dok se diverzifikacijom smatra ponuda različitih financijskih usluga kojom banka djeluje u smjeru povećanja svojeg

[1] Stojanović, A. (2003), *Okrupnjavanje i konglomerizacija banaka*, Pregledni rad, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 263.

[2] Čečuk, A. (2009), *Implikacije procesa konglomerizacije u hrvatskom bankarskom sustavu u uvjetima financijske globalizacije*, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Split, 48. str.

djelokruga i rastom ekonomije obujma na financijskom tržištu na kojem posluje. Oba upravo navedena načina kojima se postiže rast neto vrijednosti kapitala mogu se ostvariti povećanjem obujma i broja vlastititih poslovnih aktivnosti, to jest **internim rastom banke,** te različitim oblicima okrupnjavanja, to jest **eksternim rastom banke**, o kojemu će više riječi biti u nastavku rada.[3]

2.2. Uzroci i pojave okrupnjavanja banaka

Sve intenzivniji razvoj bankarstva tijekom 20. stoljeća doveo je do potrebe za širenjem istog preko nacionalnih granica[4]. Banke pod utjecajem raznih faktora poput trenda globalizacije, sve veće konkurencije ostalih financijskih institucija i silovitim napretkom tehnologije u posljednjih četrdesetak godina mjenjaju svoj način rada i prilagođavaju se novim zahtjevima i motivima investitora. Iz tih razloga one su krenule u nove oblike organizacije i u nove poslove. Jedan od oblika te nove organizacije je **holding**. Njega definiramo kao poduzeće koje ima vlasništvo nad dionicama drugih poduzeća te koje ima bar jednog svog predstavnika u upravnom odboru tih drugih poduzeća koji ima pravo glasa.[5] Novi način holdinške organizacije omogućio im je ulaz u poslovne aktivnosti koje su im inače zakonom zabranjene. Ovaj novi način holdinške organizacije doprinjeo je dramatičnom povećanju u prosječnoj veličini i financijskoj snazi banaka. Holdinzi su postali centar suvremenog financijskog sustava.

Jedan od razloga pojave holdinga je državna regulacija, kao što je na primjer u Sjedinjenim Američkim državama učinjeno putem Glass-Steagalovog zakona kojim je izvršena separacija investicijskog i komercijalnog bankarstva. S obzirom da je paralelno sa Glass-Steagalovim zakonom donjet i zakon o zabrani spajanja između banaka iz različitih saveznih država,

[3] Stojanović, A. (2003), Op. cit, str. 264.

[4] Nedelchev, M. (2014.), Corporate governance of banking group: international recommendations, european policies and national practices, *MPRA Paper 64586*, University Library of Munich, Germany.

[5] Hosseini, S.R. (2013.), Holding Companies- Strategies and their Distinction from Large Organizations, Investment, Trust and Merger, *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, Vol.2, No.3., Special Issue on Accounting and Management.

donošenjem Reagle-Nealovog zakona 1994. godine konglomerizacija u Sjedinjenim Američkim državama počela je drastično rasti jer je navedenim zakonom ukinuta zabrana konglomerizacije izvan matične savezne države. Što se Europske Unije tiče, financijsku konglomerizaciju potaknula je druga direktiva o bankama (1989.) koja je omogućila bankama da posluju kao univerzalne banke čime su one izravno ili preko podružnica dobile mogućnost baviti se poslovima ostalih financijskih institucija poput financijskih instrumenata, faktoringa, lizinga i ostalog.[6] Sve ovo upućuje na **despecijalizaciju banaka,** pogotovo u Sjedinjenim Američkim državama, gdje su banke u **osamdesetima**, kroz bankovne holdinge i ostale oblike udruživanja, bile prisiljene zaobići već navedenu strogu državnu regulaciju.[7] Uzroci konglomerizacije, to jest okrupnjavanja banaka, ovise o karakteristikama uključenih institucija, njihovoj veličini, organizacijskoj strukturi, menadžmentu, regulaciji, gospodarskom okruženju, poslovnoj uspješnosti i ostalim varijablama koje utječu na rast konglomerizacije. Najčešča podjela uzroka okrupnjavanja banaka je ona na **interne i eskterne.** Interni uzroci predstavljaju u prvom redu motive menadžmenta koji su povezani sa njihovim osobnim koristima kao što su povećanje osobnih prihoda, veća vjerojatnost zadržavanja radnog mjesta, psihološko zadovoljstvo, napredak u karijeri, ali i filozofija poduzeća za rastom putem okrupnjavanja Eksterni uzroci rezultat su promjena u tržišnom okruženju, rasta konkurencije i prilagodbe banaka navedenim promjenama.[8] Još jedan vrlo bitan eksterni uzrok konglomerizacije je svakako i veliki napredak informacijske i komunikacijske tehnologije koji se pojavio devedesetih godina dvadesetog stoljeća uzrokovavši tehnološku revoluciju koja je uvelike pojednostavila svakodnevni rad te smanjila operativne troškove poslovanja banaka.[9]

Osnovni cilj svih motiva okrupnjavanja jest rast **veličine i obujma poslovanja banke** koji se uz ukupnu aktivu mjeri i kapitalom, prikupljenim depozitima, odobrenim kreditima i ostalim tradicionalno bankarskim poslovima, kao i onim novim, izvanbilančnim poslovima kojima se banke sve više bave radi zadovoljavanja sve zahtjevnijih klijenata i načina

[6] Casu, B, Girardone C. (2004.), Efficiency, Productivity and Strategic Drive, *Applied Financial Economics*, 14(10): 687-696 str.

[7] Čečuk, A. (2009), *Implikacije procesa konglomerizacije u hrvatskom bankarskom sustavu u uvjetima financijske globalizacije*, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Split, str. 51-52.

[8] Stojanović, A. (2003), op. cit., str. 267.

[9] Pratap Giri, S. (2013), *Investment Banking: Concepts, Analyses and Cases*, 3e, McGraw - Hill education (India) private limited.

poslovanja. **Ostali ciljevi** koji se putem okrupnjavanja žele postići su diverzifikacija ukupnog poslovanja, porast tržišnog udjela, ulazak na nova tržišta, izbjegavanje regulatornih ograničenja, povećanje konkurentnosti i slično. Prema tome se može zaključiti kako se financijska industrija referira na povećanje prihoda rezultiranog diverzifikacijom proizvoda nudeći klijentima obavljanje svih usluga na jednom mjestu, pritom koristeći ekonomiju obujma.[10] Sve navedeno bi u konačnosti trebalo rezultirati **povećanjem poslovne uspješnosti banaka**, koje se pak može postići na dva načina: **smanjenjem troškova ili povećanjem prihoda**. Navedenu podjelu možete vidjeti u tablici ispod teksta.[11]

Tabela 1. Podjela na načine povećanja poslovne uspješnosti banaka

SMANJENJE TROŠKOVA	POVEĆANJE PRIHODA
• **Smanjenjem troškova po jedinici rada u povećanom obujmu poslovanja- ekonomijom obujma** • **smanjenjem troškova po jedinici rada povećanjem broja različitih financijskih usluga jedne banke ili diverzifikacijom poslovanja – ekonomijom djelokruga** • **smanjenjem rizika uslijed veće diverzifikacije financijskih usluga i komitenata** • **uvođenjem modernih i učinkovitijih menadžerskih metoda i tehnika** • **smanjenjem poreznih obveza** • **omogućavanjem prikupljanja novčanih sredstava po nižim troškovima** • **omogućavanjem povećanja ukupnog boniteta banke ili financijske institucije**	• **veće banke mogu kvalitetnije i potpunije financijski servisirati velike komitente** • **povećana diverzifikacija poslovanja omogućava bankama ponudu različitih financijskih usliga- instrumenata na jednom mjestu većem broju komitenata** • **veće banke zbog većeg tržišnog udjela i zastupljenosti na tržištu lakše privlače nove komitente zbog svoje reputacije i prepoznatljivosti** • **stjecanje monopolskog položaja omogućava povećanje cijena** • **velike banke lakše preuzimaju veće rizike što potencijalno rezultira i većim prihodima**

Izvor: Stojanović, A. (2003), *Okrupnjavanje i konglomerizacija banaka*, Pregledni rad, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 269.

[10] De Nicollo, G. (2003), Bank consolidation, internationalization and conglomeration: Trends and implications for financial risk, *IMF Working paper*, WP 03/158, str. 18.

[11] Ibid., str. 268-269.

2.3. Oblici konglomerizacije banaka

Veoma dinamičan razvoj bankarske djelatnosti i ukupnog financijskog sektora zahtjeva stalnu prilagodbu na novonastale okolnosti, stoga banke imaju niz mogućnosti, to jest **instrumenata,** pomoću kojih mogu p**ovećati svoju konkurentnost ili zadržati svoj trenutni položaj na tržištu**. Kad se govori o oblicima okrupnjavanja i povezivanja banaka, može se reći kako su najčešći oblici okrupnjavanja zapravo povezivanje između banaka međusobno pri čemu banke prenose svu svoju imovinu na novo društvo ili drugom društvu te prestaju postojati kao samostalno društvo. Zapravo, može se reći kako se okrupnjavanje najčešće provodi putem **spajanja ili pripajanja** (mergers and aqusitions – M&A) kao najjednostavnijem obliku integracije između dvaju društava, u ovom slučaju banaka pošto su upravo one tema ovoga rada.[12] Spajanje još nazivamo i **fuzijom,** a taj pojam označava proces spajanja dvaju ili više poduzeća u jedno sasvim novo poduzeće. Fuzijom dvaju ili više poduzeća nastaje jedan sasvim novi **pravni subjekt,** umjesto prijašnjih dvaju ili više pravnih subjekata. Fuzije mogu biti financijski **homogene** ako se odvijaju unutar jedne grane financija, ali i **heterogene** (konglomeratske) ako se odvijaju između poduzeća koja pripadaju različitim financijskim granama. Kada fuzije promatramo **sa aspekta načina organizacije** pojedinog poduzeća dijelimo ih na:

- Horizontalne integracije
- Vertikalne integracije
- Koncentične integracije
- Konglomeratske integracije

Horizontalna spajanja nastaju spajanjima dva poduzeća koja proizvode **slične proizvode** i nalaze se u **istoj industriji**, odnosno istoj grani. Tako se kao primjer horizontalnog spajanja na bankovnom tržištu može navesti spajanje dvije poslovne banke u jednu novu. Obje banke posluju na istom tržištu i bave se istom djelatnošću. Zbog toga je njihovo spajanje tipičan

[12] Šubić, R. (2009) *Učinci okrupnjavanja banaka na strukturu bankovnog sustava,* Magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 39.

oblik horizontalnog spajanja.[13] S obzirom da se radi poduzetnicima iz iste gospodarske grane, provedba horizontalnih integracija izazvat će dvije dosta **bitne posljedice** koje se inače ne javljaju kod vertikalnih ili konglomeratnih integracija. Kao prvo, horizontalne će integracije za razliku od nehorizontalnih smanjiti konkurenciju među tržišnim sudionicima s obzirom da će na tržištu biti najmanje jedan sudionik manje, a osim toga, sudionici će nakon provedbe integracije zajedno imati veći tržišni udio što može potaknuti stvaranje prevladavajućeg položaja ili u suradnji s drugim sudionicima na tržištu stvaranje zajedničkog prevladavajućeg položaja. Stoga se može zaključiti da su horizontalne integracije zapravo najopasnije jer imaju najviše izražene negativne učinke na konkurenciju na postojećem tržištu na kojem se integracije obavljaju.[14] **Vertikalna spajanja** posljedica su spajanja dva poduzeća koja proizvode **isti proizvod u različitim fazama proizvodnje**. U ovom obliku spajanja najčešće se radi o spajanjima logičnog slijeda proizvodnog procesa. S obzirom na to da se u bankarstvu radi o uslugama (odnosno neki smatraju da su to bankovni proizvodi), ne može se govoriti o fazama proizvodnje. Kada bi ipak trebalo dati primjer vertikalnog spajanja u bankarstvu, tada bi to moglo biti spajanje poslovne banke s tiskarom koja proizvodi plastične kartice koje banka daje svojim komitentima za vođenje računa.[15]

Među vertikalnim koncentracijama razlikuju se vertikalne koncentracije prema naprijed u kojim inicijator koncentracije priključuje sudionika koji radi u sljedećoj fazi proizvodnje, a postoje i vertikalne integracije unazad kojima se priključuju poduzeća koji obavljaju prethodnu djelatnost u lancu proizvodnje nekog proizvoda. Povezivanje poduzetnika na vertikalnoj osnovi može donjeti do mnogih **pozitivnih učinaka** budući da se poduzetnici time mogu bolje povezati i učinkovitije organizirati lanac proizvodnje svojih proizvoda, međutim vertikalno integriranje može također dovesti do stvaranja **negativnih učinaka** po tržišno natjecanje. Primjerice, vertikalno integriranje može također potaknuti stvaranje prevladavajućeg položaja na tržištu ili se njime može utjecati na konkurente tako da ih se pokuša izbaciti sa tržišta putem ograničavanja pristupu ponudi resursa za proizvodnju. Iz tih razloga, nadzorno tijelo mora biti oprezno pri ocjeni koncentracija kod vertikalnih integracija kako vertikalno integriranje u konačnici nebi djelovalo na povećanje cijena ili uklanjanje

[13]Galetić, F. (2012) , *Koncentracija i tržišna moć na bankovnim tržištima zemalja Europske unije i Hrvatske*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 50.

[14] Šubić R., (2009), op cit., str. 45.

[15] Galetić, F. (2012), op. cit., str. 50.

konkurencije s tržišta na način kako je već prije u tekstu navedeno.[16] **Koncentrična** spajanja nastaju kod spajanja dva poduzeća koja posluju na istom tržištu, ali nemaju uzajamne odnose s kupcima ili dobavljačima. Tipičan primjer ovakvog spajanja bilo bi spajanje banke i osiguravajućeg društva.[17] Spajanja i akvizicije također možemo klasificirati i kao **srodne ili nesrodne,**[18] i to prema relativnoj srodnosti središnjih poslova poduzeća uključenih u transakcije spajanja i akvizicija. Široko gledano, **srodna spajanja i akvizicije** mogu biti horizontalna ili vertikalna; transakcija spajanja i akvizicija može se odvijati između konkurenata u istoj industrijskoj grani (horizontalna spajanja i akvizicije) ili između poduzeća koja imaju odnos kupac-prodavač (vertikalna spajanja i akvizicije). **Nesrodna su spajanja i akvizicije** (konglomerati) sve ostale vrste transakcija koje se stvaraju između poduzeća različitih struka bez posebne veze među njima (npr. kompanija koja se bavi prehrambenim artiklima kupuje telekomunikacijsku kompaniju ili kompaniju koja se bavi financijama). Jedan je od najznačajnijih trendova u posljednjim godinama nadmoć srodnih međunarodnih spajanja i akvizicija, koje imaju gotovo 75% vrijednosti međunarodnih spajanja i akvizicija širom svijeta.[19]

Spajanja i akvizicije mogu biti **prijateljska ili neprijateljska**, ovisno o stavu ili o preporuci uprave ciljnoga poduzeća. Ako uprava preporuči prihvaćanje ponude za preuzimanje, smatra se da je ponuda prijateljska; ako uprava službeno odbije ponudu, preuzimanje se smatra neprijateljskim. Stav uprave ponekad se mijenja za vrijeme pregovora. Prijateljska i neprijateljska spajanja i akvizicije imaju različite mogućnosti pristupa podrobnim financijskim podacima ciljne kompanije. U prijateljskoj transakciji kompanija kupac može dobiti te podatke od ciljne kompanije, a u neprijateljskoj transakciji kompanija kupac mora se poslužiti informacijama dostupnima javnosti zato što im ciljna kompanija dostavlja samo one informacije koje su zakonom propisane. Još jedna podjela spajanja je na **većinske ili manjinske.** Poduzeće može kupiti više od 50% dionica ciljnog poduzeća (većinska spajanja i akvizicije) ili do 50% dionica (manjinska spajanja i akvizicije). Prvo omogućuje ciljnoj kompaniji učinkovito priključivanje kupljenih pogona u vlastite pogone i

[16] Šubić R., (2009), op cit., str. 46.

[17] Galetić, F. (2012), op. cit., str. 50.

[18] Lazibat, T., Baković, T., Lulić, L. (2006), Međunarodna spajanja i akvizicije u hrvatskoj gospodarstvenoj praksi, *Ekonomski pregled*, 57 (1-2), 68.- 69. Str., dostupno na : https://hrcak.srce.hr/8015

[19] Curnić, M. (2011), *Poslovna preuzimanja u Hrvatskoj,* Diplomski rad, Ekonomski fakultet Split, Str. 11. – 12.

potpunu kontrolu nad kupljenom kompanijom.[20] Manjinska su spajanja i akvizicije česta u strateškim udruženjima i partnerstvima sa drugim poduzećima gdje se u nemogućnosti provođenja većinskog spajanja poseže za manjinskim kako bi se pokušalo čim više povezati tvrke ili poduzeća koja su predmet integracije.[21] Prerma Dr. sc. A. Stojanoviću oblike integracija još možemo podijeliti i kao što je navedeno u tablici ispod teksta.

Tabela 2. Oblici poslovnih integracija u financijskom sektoru.

Oblici poslovnih integracija	**Primjer**
1. Integracija obujma.	Integracije sličnih institucija
2. Integracija djelokruga.	Integracije između poslovnih i investicijskih banaka, osiguravatelja i drugih financijskih institucija.
3. Regionalna integracija.	Integracije regionalnih financijskih institucija.
4. Internacionalna integracija.	Međunarodne integracije nacionalnih financijskih institucija.
5. Horizontalna integracija distribucijskih sustava.	Ponuda većeg broja financijskih usluga na jednom mjestu
6. Horizontalna integracija „proizvodnih“ sustava.	Razmjena informacija vezanih uz odobravanje kredita, ulaganja u vrijednosne papire, prodaju polica osiguranja.
7. Vertikalna integracija „proizvodnih“ i distribucijskih sustava.	Direktna kreacija i distribucija najrazličitijih financijskih proizvoda i usluga.

Izvor: Stojanović, A. (2003), Okrupnjavanje i konglomerizacija banaka, Pregledni rad, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 266.

[20] Lazibat, T., Baković, T., Lulić, L. (2006), op. cit., str. 70. – 71.

[21] Mladineo, L. (2010), *Horizontalna spajanja i pripajanja poduzeća u Republici Hrvatskoj*, magistarski rad, Split, str. 15.

Konglomerati su oblik spajanja kojim se povezuju kompanije koje proizvode nepovezane proizvode, to jest kada društva nisu međusobni konkurenti a nemaju ni odnose kupac-prodavač. Bitno je da pripadaju različitim djelatnostima i tržištima. Ovakve fuzije nastaju iz npr. želje za diverzifikacijom rizika, traženjem dobrih prilika za investiranje ili težnje za povećanjem ekonomske snage na širem tržištu. U novije vrijeme od 1960.-tih do danas konglomeratska spajanja premašuju i horizontalna i vertikalna spajanja kako prema broju, tako i prema vrijednosti[22]. Premda konglomeratne koncentracije predstavljaju najmanje zabrinutosti kod tijela za zaštitu tržišnog natjecanja ipak postoji potencijalna opasnost koju bi sudionici mogli prouzročiti. Naime, koristeći se vladajućim položajem na jednom tržištu poduzetnik može koristiti svoju moć na drugom tržištu na način da se koristi metodom **vezane kupnje[23], selektivnog davanja popusta, predatorskih cijena** ili slično.[24]

Osim oblika okrupnjavanja kojima nastaje novi pravni subjekt ili se prijenosom imovine jača položaj postojećeg pravnog subjekta, banke mogu ostvariti povezivanje s **drugim bankama** putem **Zajedničkih ulaganja (eng. joint ventures**) i **strateškim savezima (engl. Alliances).** Oni ne uključuju stjecanje kontrole i prijenos vlasništva na drugog poduzetnika, a svejedno pružaju mogućnost proširivanja obujma i djelokruga svojih aktivnosti na veći dio tržišta na kojem posluju. [25] Strateški savezi predstavljaju sporazumno udruživanje više banaka s ciljem izvršenja nekih precizno definiranih poslova ili projekata od obostrane koristi, na način da se kombinacijom njihovih kadrova, iskustava i sredstava definirani ciljevi ostvare brže i jednostavnije. Zajednička ulaganja s druge strane predstavljaju poslovne aranžmane u kojima dvije ili više banaka osnivaju i zajednički nadziru novu tvrtku pomoću

[22] Rupčić, N. (2003.), *Trendovi spajanja i preuzimanja u svjetskom poslovnom sustavu,* Pregledni rad, Ekonomski fakultet Rijeka, str. 4.

[23] Oblik zabranjenog ograničenja konkurencije koji se ostvaruje sporazumima u kojima se uvjetuje sklapanje ugovora kupnjom robe i usluga koje po svojoj prirodi nemaju neposredne veze s ugovorom.

[24] Šubić R., (2009), op cit., str. 46.

[25] Šubić R., (2009), op cit., str. 39-40.

koje će ostvariti ciljeve od zajedničkog interesa. Općenito, svaka od navedenih metoda pruža drugačiju razinu nadzora. Dok spajanja, pripajanja i stjecanja predstavljaju udruživanje banaka **kroz vlasničko povezivanje i gubitak kontrole nad vlastititm poslovanjem** za podređene banke, strateški savezi i zajednička ulaganja omogućavaju ostvarivanje zajedničkih ciljeva uključenih banaka **bez gubitka kontrole nad vlastitim poslovanjem.** [26]

Postoje još **2 alternativne strategije** udruživanja osim strateških saveza i zajedničkih ulaganja, a to su franšizing i licensing. **Franšizing** je strategija razvoja koja koja je vrlo popularna za različite kompanije koje si mogu priuštiti značajniji interni financijski rast. Ona dijeli rizik razvoja i širenja poduzeća dijeleći kapital i resurse na razvoj svojih podružnica na različitim lokacijama kao model razvoja poduzeća, Najpoznatiji primjer franšiznog načina poslovanja u svijetu svakako je Mcdonalds, dok je **Licensing** metoda kod koje stranke sklapaju ugovor o razvoju i korištenju u kojem se intelektualno vlasništvo prenosi na treće osobe bez da se prenese vlasništvo.[27] Navedena strategija je specifična za industriju odjeće i obuće, kao i na primjer prehrambenu indsutriju te industriju piva.

Pojam **spajanja** preciznije označava postupak u kojem dvije ili više banaka osnivaju novu banku na koju prenose svu svoju imovinu stečenu prije spajanja i time prestaju postojati bez provođenja **likvidacijskog postupka,** a dioničari prijašnjih banaka dobivaju u vlasništvo dionice novonastale banke. S druge strane**, pripajanje** je postupak u kojem se cjelokupna imovina jedne ili više pripojenih banaka prenosi na drugu banku i time pripojena banka prestaje postojati bez provođenja **postupka likvidacije,** a dioničari banke u zamjenu za svoje dionice koje su imali u pripojenoj banci dobivaju dionice banke **preuzimatelja.**[28] Temeljna razlika između spajanja i pripajanja jest da u slučaju spajanja nastaje novo društvo, a prestaju postojati njegovi osnivatelji, dok pripajanjem prestaje postojati samo jedno ili više društava koje se pripajaju, a društvo kojemu se pripajaju i dalje postoji.[29] Osim spajanja i pripajanja pod koncentracijom se misli i na stjecanje kontrole ili prevladavajućeg utjecaja s kojim banka stjecatelj ima mogućnost obavljanja odlučujućeg utjecaja na banku čije je dionice ili većinu prava glasa stekla. Tako je moguće da banka prije donošenja odluke o spajanju ili preuzimanju izvrši stjecanje kontrole nad drugom bankom kako bi imala utjecaj na upravljačku politiku banke. Na taj način moguće je stvaranje grupe banaka u kojoj jedna

[26] Stojanović, A. (2003), op. cit., str. 265-266.

[27] Curnić, M. (2011), Op. Cit., str. 16.

[28] Šubić R., (2009), op cit., str. 43.-44.

[29] Mlikotin Tomić, D. et. al. (2006): *Europsko tržišno pravo*, Zagreb: Školska knjiga, str. 148.

banka kao **nadređeno društvo** ima kontrolu nad jednom ili više drugih banaka i financijskih institucija. Upravo zbog te povezanosti banaka kroz stjecanje većine dionica ili većinskog prava glasa na glavnoj skupštini, tijelo za zaštitu tržišnog natjecanja mora pratiti i razinu koncentracije bankovnog tržišta s obzirom na grupe banaka.[30]

2.4. Motivi međusobnog povezivanja banaka

Poduzetnici pribjegavaju koncentracijama kada to iziskuju potrebe gospodarskog poslovanja. Koncentracije su jedno od najvažnijih sredstava kojima se društva prilagođavaju promjenama na tržištu.[31] Jedino tako ona mogu odgovoriti na uvijek nove tržišne izazove. Najčešći motiv zbog kojeg poduzetnici ulaze u razne integracije su naravno **povećanje produktivnosti i učinkovitosti.** Isto se može postići upotrebom ekonomije obujma ili ekonomije obuhvata. Naravno, postoje i drugi motivi za okrupnjavanje poput želje da se postigne prevladavajući utjecaj na tržištu te težnja da se prodrije na nova i profitabilnija tržišta. Tu spada i želja da se provedbom koncentracije postavi učinkovito rukovodstvo koje će napustiti stare i zastarjele tehnologije i načine proizvodnje i rukovođenja te početi koristiti moderne suvremene metode rukovođenja, te same proizvodnje proizvoda. Prema nekim istraživanjima smatra se da postoje **četiri grupe** motiva koji potiču banke na koncentraciju, a to su: **troškovne koristi, prihodovne koristi, ekonomski uvjeti i drugi motivi.**[32] Njihovu podjelu možete vidjeti u tablici ispod teksta.

[30] Šubić R., (2009), op cit., str. 44.

[31] Petrović, S., Ružić, T. (2001), Koncentracija banaka, Hrvatska pravna revija, br. 9/2001, str. 6.

[32] Hawkins, J. i Mihaljek, D. (2001), The banking industry in the emerging market economies: competition, consolidation and systemic stability- an overview, *BIS papers No. 4*, Basel (Švicarska), Bank for International Settlements, str 34.

Tabela 3. Grupe motiva koje potiču banke na integraciju

Grupa motiva	Primjeri
1. Troškovne koristi	Ekonomije obujma, organ. učinkovitosti, troš. financiranja, diversifikacija rizika i učinkovita upotreba kapitala
2. Prihodovne koristi	Korištenje ek. obuhvata, sklapanje velikih poslova i poticanje ekonomske rente
3. Ekonomski uvjeti	Motivi za provedbu integracije nastali nakon kriza ili za vrijeme uspona u posl. ciklusu
4. Ostali motivi	Menadžerski motivi za okrupnjavanje, obranu od neprijateljskog preuzimanja i ostali

Izvor: Šubić, R. (2009) *Učinci okrupnjavanja banaka na strukturu bankovnog sustava,* Magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 48.

Proučavajući proces spajanja i pripajanja poduzeća mnogi stručnjaci u tom području došli su do zaključka da ipak postoje osnovni motivi za provođenje istih, a to su **rast, sinergija, diversifikacija, povećanje tržišne moći i stjecanje konkurentske prednosti.** Što se tiče rasta kao motiva, on se dijeli na **interni ili organski i eksterni (putem spajanja i pripajanja),** pri čemu se ovaj prvi odnosi na rast ostvaren putem vlastitih resursa, to jest kroz uspješnost poslovanja koja dovodi do rasta vrijednosti dionica. Dok kod eksternog rasta poduzeća žele ubrzati proces rasta tako da se integriraju sa drugim poduzećem ili poduzećima i na taj način povećaju svoju ukupnu vrijednost na određenom tržištu.

Proces internog rasta je **znatno sporiji** nego rast kroz spajanja i pripajanja. Upravo je to razlog zašto banke sve više preferiraju rast kroz spajanja i pripajanja u odnosu na interni rast. Kod provođenja poslovnih odluka često je važna brzina provedbe. Rast banaka putem spajanja i pripajanja znatno pridonosi povećanju brzine procesa rasta u usporedbi sa strategijom internog rasta. Posebno izražena potreba brzog rasta banaka može se vidjeti na razvijenim konkurentskim tržištima. Ako neke banka procijeni da bi mogla proširiti svoje poslovanje na nove proizvode ili na novi teritorij, onda je **brzina reakcije presudna**. U slučaju internog rasta, postoji velika opasnost da će se konkurentska banka odlučiti na brži oblik rasta kroz spajanja i pripajanja, te na taj način uzeti veći tržišni udio. Rast kroz spajanja i pripajanja je brži od internog rasta iz jednostavnog razloga – već je **uspostavljena**

infrastruktura i odvija se poslovanje, stoga su **spajanja i pripajanja najčešći oblik rasta u međunarodnom rastu poduzeća,** jer u slučajevima kada poduzeće želi rasti na novim geografskim područjima, najbrži i najmanje rizičan način je preuzimanje postojećeg poduzeća i njegovo uključivanje u sustav.[33] Povezivanje dotada samostalnih poduzetnika može doprinijeti smanjenju administrativnih troškova upravljanja, posebno ako dolazi do pravnog objedinjavanja više poduzetnika u jedan pravni subjekt. Administrativni su troškovi upravljanja jednim društvom, ma koliko veliko i ekonomski snažno ono bilo, načelno manji od troškova upravljanja dvaju odvojenih društava.[34] Još jedan vrlo bitan motiv jest **Sinergija.** Ona se definira kao povećanje vrijednosti koja proizlazi iz zajedničkog djelovanja dvije ili više banaka. Time se želi naglasiti kako sinergijski učinci djeluju tako da se veća vrijednost postiže u zajedništvu, nego ako svaka banka nastupa zasebno.[35] Postoji više oblika sinergije. **Upravljačka sinergija** odnosi se na menadžment, te se u tom kontekstu želi naglasiti da ako dođe do spajanja ili pripajanja doći će i do udruživanja snage menadžmenta, koji će se spojiti u jedan, pod utjecajem sinergije, bolji i efikasniji novi menadžment. Sljedeći motiv koji bitno utječe na odluku nekog poduzeća o spajanju ili pripajanju jest **diversifikacija.** Ona se definira kao oblik razvojne strategije putem ulaska poduzeća u djelatnost proizvodnje proizvoda ili usluga različitih od njegova temeljnog asortimana (Tipurić, 2005., str. 116.). To znači da poduzeća koja se odluče na tu strategiju poslovanja ulaze u neke **nove poslove** koji nisu njihova primarna djelatnost, stoga prema poznatom britanskom biznismenu J.G. Thomasu diversifikacija nije ništa drugo nego dodavanje novih tržišta, proizvoda i usluga u postojeće poslovanje poduzeća. Još jedan bitan motiv je svakako i **povećanje tržišne moći.** Navedeno se može definirati kao sposobnost poduzeća da utječe na cijenu.[36] Zato se kao najčešća mjera tržišne moći u većini slučajeva koristi tržišni udio mjeren veličinom aktive ili obujmom prodaje. **Konkurentska prednost** je također vrlo bitan motiv. Postiže se na 2 načina, a to su strategija **nižih troškova** i strategija **diferencijacije proizvoda.** U tablici ispod teksta možete vidjeti kako relativni troškovni položaj i relativni diferencijacijski položaj određenog poduzeća na tržištu utječe na stanje tog poduzeća glede konkurentske prednosti.

[33] Galetić, F. (2012), op. cit., str. 61-62.

[34] Petrović, S., Ružić, T. (2001), Op. cit, str. 7.

[35] Galetić, F. (2012), op. cit., str. 62.

[36] Pavić, I.; Benić, Đ.; Hashi, I. (2006) *Mikroekonomija*, Sveučilište u Splitu, Split

Tabela 4. Konkurentska prednost poduzeća

Relativni diferencijacijski položaj	Relativni troškovni položaj		
	superioran	**Inferioran**	**superioran**
		Diferencijacijska prednost	Diferencijacijska i troškovna prednost
	inferioran	Bez prednosti	Prednost niskih troškova

Izvor: Tipurić, D. - *Konkurentska prednost poduzeća – izbor između niskih troškova i diferencijacije,* Materijal uz predavanje, Ekonomski fakultet- Zagreb, str. 3.

3. OBUJAM I ZNAČENJA KONGLOMERIZACIJE BANAKA U SVIJETU

3.1. Dinamika okrupnjavanja banaka u svjetskom financijskom sustavu

Bankovna industrija širom svijeta konsolidira se dramatičnom brzinom u zadnjih trideset godina, a trend se nastavlja i danas. Na početak korištenja spajanja i pripajanja kao strategije rasta utjecala su 2 glavna faktora, a to su **ekonomske ili tehnološke promjene** i makroekonomsko okruženje (rast bruto društvenog proizvoda, razina kamatnih stopa, premije na rizik kamatne stope, monetarna ograničenja).[37] Prva spajanja i pripajanja **poduzeća** pojavljuju se krajem 19. Stoljeća u Sjedinjenim američkim državama. Konglomerizacija u financijskom sektoru počinje se masovnije pojavljivati u osamdesetim godinama prošlog stoljeća. Od 1984. Do 2003. godine struktura američkog bankovnog sustava doživjela je nevjerojatnu promjenu, primjerice, na kraju 1984. na američkom bankovnom tržištu poslovalo je 15.084 banaka i štednih banaka. Do 2005. Taj broj se gotovo prepolovio te je pao na 7482 banaka i štednih banaka, što je pad od čak 48 posto. U navedenom razdoblju je tako sa američkog bankovnog tržišta nestalo 8.122 banaka i štednih banaka, a njihov nestanak u najvećoj je mjeri uzrokovan spajanjima i pripajanjima te ostalim oblicima udruživanja poslovanja između 1993. i 2003. godine, dok je između 1984. i 1993. jedan od relevantnijih razloga nestanka banaka u americi bio stečaj, naime, u navedenom razdoblju u stečaj je otišlo 2698 banaka, pri čemu se gotovo tri četvrtine navedenih stečaja dogodio između 1987. i 1991. godine.[38]

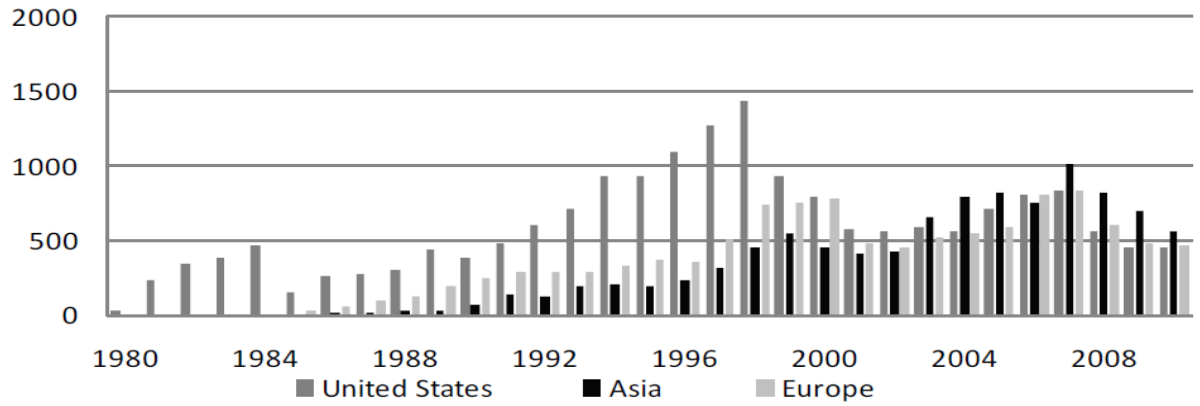
Trend konglomerizacije banaka u Europi, to jest zemljama članicama Europske Unije započeo je nešto kasnije nego u Sjedinjenim američkim državama te se među državama članicama rapidno počeo širiti nakon uvođenja eura 1999. godine, no bitno je napomenuti da se broj banaka više smanjivao unutar financijskih tržišta pojedinih zemalja članica Europske Unije, dok je prekogranična konglomerizacija u tom pogledu zaostajala u to vrijeme. Računajući agregatno stanje temeljeno na brojkama pada banaka u pojedinim članicama Europske Unije, Walkner i Raes (2005) ustanovili su da je agregatni pad broja banaka na

[37] Gaughan, P.A. (2007), *Mergers, Acquisations and Corporate Restructnings*, John Wiley & Sons, str. 29.

[38] Jones, K. D., Critchfield T. (2005), Consolidation in the U.S. Banking Industry: Is the "Long, Strange Trip" About to End?, Division of Insurance and Research, Federal Deposit Insurance Corporation, str. 4.-5.

razini Euro područja iznosio 23,7 posto u razdoblju između 1997. i 2003. godine, dok je isti taj pad na razini zemalja Europske Unije iznosio nešto više od 22 posto.[39] Dolaskom krize 2008. godine, aktivnosti spajanja i pripajanja u Europskom bankarskom sektoru značajno su se smanjile. Navedeno smanjenje broja spajanja i pripajanja najvećim je dijelom uzrokovano strogom regulacijom unutar Europske Unije nakon krize te te složenošću i nedovoljnom harmoniziranošću zakonodavnih okvira pojedinih zemalja članica sa zakonodavnim okvirom Europske Unije. Kao rezultat navedenog, bankarski sektor Europske Unije još je uvijek znatno fragmentiraniji od onog u Sjedinjenim Američkim Državama.[40] Što se pak Azije tiče, konglomerizacija banaka je uzela svoj mah poslije 2000. malo kasnije nego u Europi zbog devastirajuće krize koja je pogodila azijski financijski sektor između 1997. i 1998. godine. Ispočetka je broj spajanja i pripajanja u Aziji uvelike zaostajao za onim u Americi i Europi, no približavanjem svjetske ekonomske krize 2008. godine broj preuzimanja i spajanja sve je više rastao i u konačnici prestigao onog u Europi. Razlog tome je što je financijska kriza jače pogodila visoko razvijene zemlje, a većina zemalja u Aziji su u to vrijeme bile zemlje u razvoju, tako da je financijska kriza na njih imala manje utjecaja nego na primjer financijsko tržište u Americi ili Europi.[41] Navedena kretanja možete vidjeti u grafikonima ispod teksta.

Graf 1. Preuzimanja i spajanja u SAD-u, Europi i Aziji (1980.-2008.)



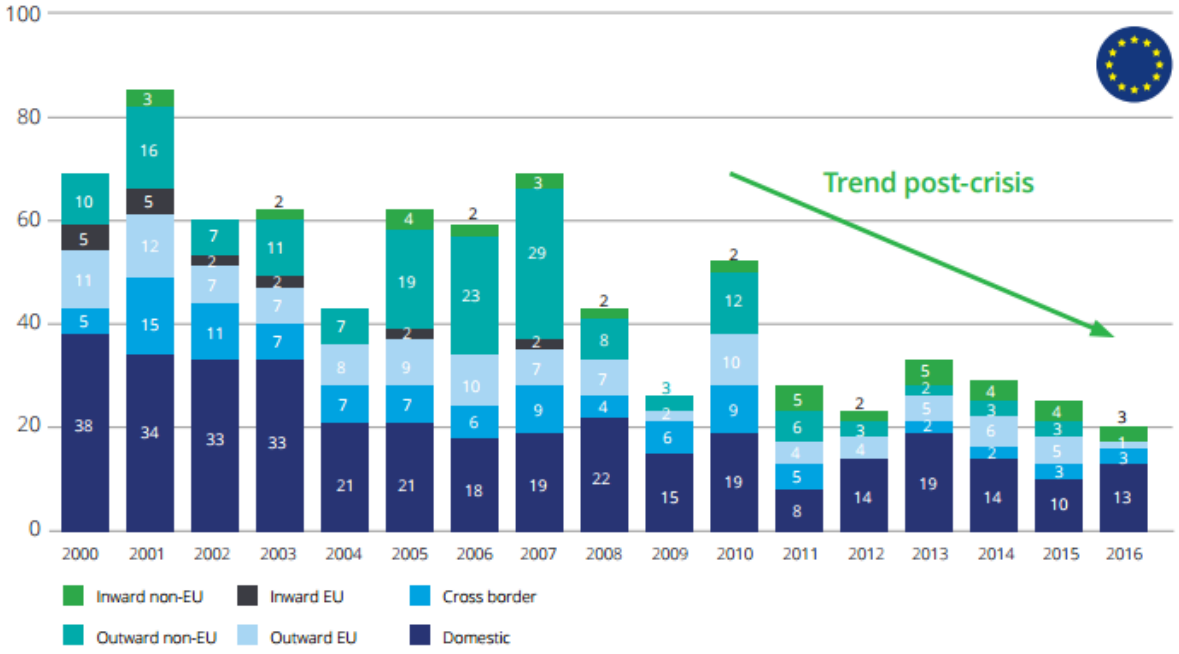
Izvor: Wang, S.-F., Shih, Y.-C. and Lin, P.-L. (2014), The Long-Run Performance of Asian Commercial Bank Mergers and Acquisition. Modern Economy, 5, 341-359, dostupno na: http://dx.doi.org/10.4236/me.2014.54034

[39] Walkner C., Raes J.P. (2005), Integration and consolidation in EU banking - an unfinished busines, European Commission- economic papers, number 226, str. 16.-17.

[40] Heukmes, J., Guionnet, B. (2019), M&A benefits for the banking sector consolidation, *Part 3- From corporate strategies & people perspectives*, str. 1.

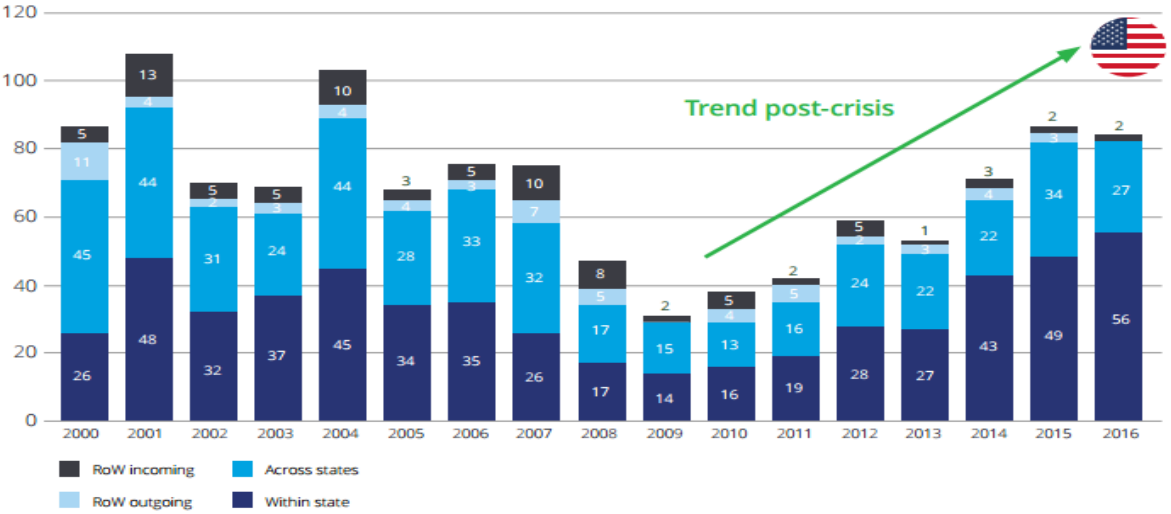
[41] Park, D., Ramayandi, A., Shin, K., Why did asian countries fare better during the Global financial crisis than during the Asian financial crisis, Peterson institute for international economics, str. 104.

Graf 2. Broj Spajanja i pripajanja banaka u Euro području (2000. - 2016.)



Izvor: Heukmes, J., Guionnet, B. (2019), M&A benefits for the banking sector consolidation, *Part 3- From corporate strategies & people perspectives*, str. 1.

Graf 3. Broj spajanja i pripajanja banaka u Sjedinjenim Američkim Državama (2000. – 2016.)



Izvor: Heukmes, J., Guionnet, B. (2019), M&A benefits for the banking sector consolidation, *Part 3- From corporate strategies & people perspectives*, str.2.

3.2. Postupak provođenja pojedinih oblika spajanja, pripajanja i strateških saveza

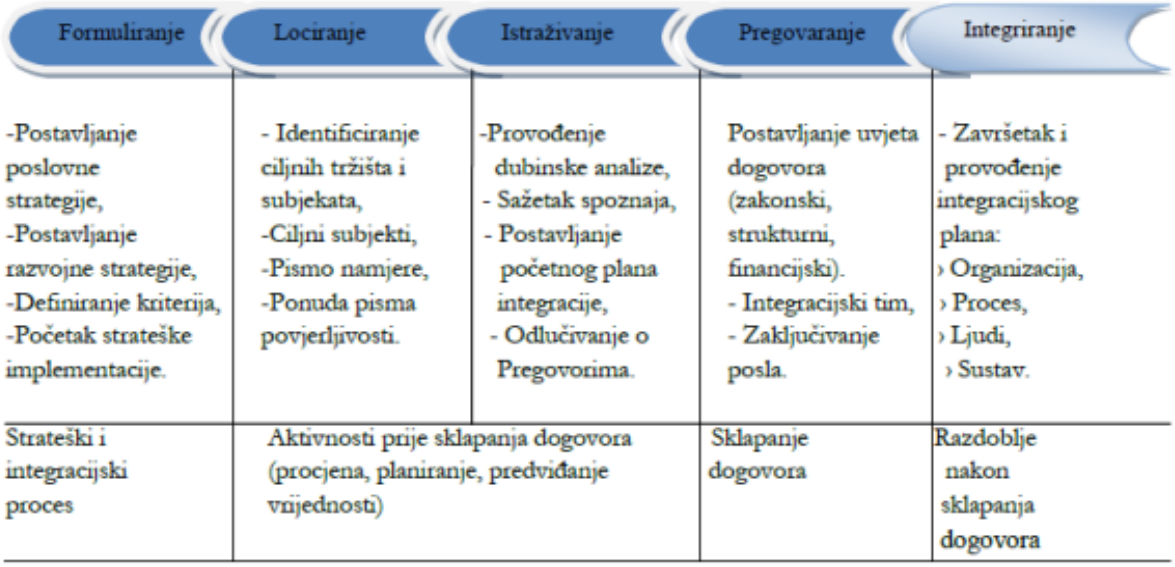
Postupak spajanja i pripajanja sastoji se od tri glavne faze: u prvoj fazi na samom početku potrebno je izraditi strategiju razvoja i implementacije, zatim slijedi izrada poslovnog plana i analiza tržišta. Sljedeći korak je detaljna analiza poslovanja ciljnog subjekta. U drugoj fazi kreće se sa pregovaranjem kojem je glavni cilj postizanje dogovora, dok se u trećoj fazi obavljaju sve preostale radnje potrebne za uspješnu realizaciju postupka. Prema Howsonu cjelokupni postupak se sastoji od sljedećih koraka:[42]

- Određivanje ciljeva transakcije
- Analiza procijenjenih ekonomskih i financijskih dobitaka ostvarenih tom transakcijom
- Formiranje tima koji će voditi proces spajanja i pripajanja
- Provođenje due diligence analize odabranih kandidata
- Inicijalni pregovori s ciljanim poduzećem
- Procjena vrijednosti ciljanog poduzeća
- Određivanje strukture transakcije
- Osiguranje potrebnih financijskih sredstava za provođenje transakcije
- Detaljni pregovori o cijeni transakcije
- Obavještavanje manjinskih dioničara i trećih strana o transakciji
- Provođenje svih zakonom propisanih priprema
- Provođenje preostalih aktivnosti potrebnih za zaključenje ugovora
- Provođenje zaključenja transakcije
- Voditi računa o obvezama nakon zaključenja transakcije
- Provođenje integracije dvaju banaka ili financijskih institucija

Navedeni koraci i faze postupka spajajanja i pripajanja banaka u literaturi se još prikazuju i putem **Watson Wyatt Deal Flow modela** kojeg možete vidjeti na sljedećoj slici:

[42] Howson, P., (2003), *Due Diligence: The Critical Stage in Mergers and Acquisitions*, Business & Economics, str. 14-29.

Slika 1: Watson Wyatt Deal Flow model



Izvor: Pezelj, M. (2014.): *Opravdanost spajanja banaka i njihov utjecaj na bankarski sustav: primjer izabranih hrvatskih banaka,* Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 15.

Nakon uvodnog osvrta na sve faze i korake provođenja procesa spajanja i pripajanja, prelazi se na detaljniju analizu istih. U nastavku teksta objasnit će se najvažniji koraci u samom procesu realizacije posla akvizicije, kao i načini na koje se oni provode. Pa krenimo redom sa prvim korakom bez kojega ne ide, a to je svakako **identifikacija mogućih kandidata** za preuzimanje ili spajanje. Proces spajanja i pripajanja uvijek započinje definiranjem plana spajanja i pripajanja u kojem su navedeni ciljevi spajanja i pripajanja, te kriteriji koje moraju zadovoljiti analizirana poduzeća. Za samo provođenje posla poduzeće može skupiti unutarnji tim stručnjaka ili angažirati vanjske eksperte, odnosno može kombinirati navedena dva načina. Kupac mora izabrati kandidata koji zadovoljava najviše postavljenih kriterija jer je gotovo nemoguće pronaći kandidata koji će zadovoljiti sve kriterije, pri čemu je najvažnije da zadovolji one kriterije koji će osigurati uspješno poslovanje u budućnosti. Prilikom izbora tim za pripremu i provedbu spajanja i pripajanja mora usporediti ciljeve transakcije s prednostima i slabostima prodavatelja što je ključno prije samog pristupa poduzeću kojeg se želi pripojiti ili kojemu se želi pridružiti. Nakon pripremne faze prodavatelj započinje s pobližim upoznavanjem potencijalnih kandidata za spajanje i pripajanje njegovog poduzeća i provodi početnu selekciju poželjnih kupaca. Nakon toga se prelazi na sljedeći korak koji uključuje pripremu i pregovore o **internom sporazumu** koji bi sadržavao prava i obveze obje strane sve do konačnog završetka postupka spajanja i pripajanja, a on se najčešće pojavljuje u obliku **pisma namjere** za spajanje i pripajanje koje

potencijalni kupac šalje prodavatelju. Pismo namjere najčešće sadrži određene obvezujuće uvjete za kupca i prodavatelja te pisani trag koji predstavlja dokaz o početku procesa spajanja i pripajanja.[43] Nakon pisma namjere slijedi **analiza dobivenih dokumenata i inicijalna procjena ciljnog poduzeća.** Kupac mora utvrditi vrijednost poduzeća kako bi mogao odrediti okvirnu cijenu koju je spreman platiti. Postoje **tri osnovne metode za procjenu poduzeća**, a to su[44]:

- usporedivost poduzeća
- vrednovanje imovine
- metoda neto sadašnje vrijednosti

Kod prvog pristupa dolazi do usporedbe između sličnih poduzeća unutar iste grane kao i do usporedbe s transakcijama sličnih poduzeća ostvarenih u prethodnim razdobljima. Drugi pristup utvrđuje vrijednost poduzeća na temelju vrednovanja imovine poduzeća i dijelova poduzeća, dok treći pristup određuje vrijednot poduzeća na temelju projekcije ostvarivanja budućih novčanih tijekova poduzeća i njihovih svođenja na sadašnju vrijednost. Na temelju svega navedenog do sada, kupac će u slučaju daljnje zainteresiranosti zajedno s pravnim i financijskim savjetnikom sastaviti i prodavatelju dostaviti **indikativnu (neobvezujuću) ponudu.** U ponudi će se obrazložiti bitne pretpostavke napravljene u procjeni vrijednosti predmeta transakcije, opisati izvore financiranja za kompletiranje transakcije te listu uvjeta ili preduvjeta za zaključenje transakcije.[45] Najvažniji dio procesa provođenja spajanja i pripajanja svakako jest **due dilligence (dubinsko snimanje).** Due diligence uključuje analizu financija i poreza, pravnu analizu, analizu tehnologije, ljudskih resursa, poslovnih operacija i analizu nakon izvršene transakcije. U sami proces je uključeno ispitivanje makroekonomskih uvjeta, a u poduzeću koje netko želi kupiti ispituje se cjelokupno poslovanje: oprema, imovina, kvaliteta menadžmenta, marketinga, proizvodnje, rizici koji iz toga proizlaze i sve ostalo bitno što bi obje strane jedna o drugoj trebale znati prije sklapanja suradnje.

[43] Curnić, M. (2011.), op. cit., str. 21. – 22.

[44] Hitchner J. (2006), Financial Valuation: Applications and Models, *John Wiley&Sons*,. str. 7.

[45] Curnić, M. (2011.), op. cit., str. 23.

Dubinsko snimanje je kompleksan posao i obično se dijeli na **4 aspekta odnosno dijelova**, a to su:

- Operativni aspekt
- Financijski aspekt
- Pravni aspekt
- Transakcijski aspekt

Operativni dio due dilligence analize bavi se analizom poslovanja poduzeća, te se koncentrira na analizu načina poslovanja menadžmenta, ljudskih potencijala, kvalitete sustava koju poduzeće posjeduje te utvrđivanja mogućih problema u integraciji nakon postupka spajanja i pripajanja. Što se **financijskog aspekta** tiče, due diligence analiza nije samo procjena financijskih podataka iz prethodnih razdoblja, nego i projekcije budućih financijskih rezultata uzimajući u obzir sve dostupne podatke. **Pravni aspekt** analize podrazumijeva provjeru svih zakona uključujući pitanja koja tretiraju antimonoploski propisi, utvrđivanje vlasništva nad materijalnom i nematerijalnom imovinom te analizu ugovora o radu, kao i sva ostala pravna pitanja koja se pojavljuju prilikom postupka spajanja ili pripajanja poduzeća. **Transakcijski dio** na kraju je zadužen za samo provođenje spajanja ili pripajanja, a glavni zadatak mu je provjera poteškoća koje se dešavaju u samom postupku integracije. [46]

Nakon dubinskog snimanja slijedi sljedeći korak, a to je **Prijedlog kupoprodajnog ugovora i obvezujuća ponuda.** Prijedlog kupoprodajnog ugovora sastavlja prodavatelj, to jest njegov pravni tim, te ga šalje potencijalnim zainteresiranim kupcima. On se sastoji od popisa garancija i obveza koje je prodavatelj spreman dati odnosno preuzeti u sklopu transakcije. Prodavatelj može sastaviti i zainteresiranim kupcima dostaviti prijedlog kupoprodajnog ugovora nakon ili za vrijeme trajanja due diligence-a. Pravni savjetnik kupca će na temelju svih gore navedenih inputa izraditi prijedlog obvezujuće ponude. Po usuglašavanju svih bitnih elemenata (cijena, zaštitne klauzule, izvori i način financiranja, vremenski rokovi, dodatni zahtjevi...) obvezujuća ponuda će se poslati prodavatelju. Nakon prijedloga kupoprodajnog ugovora i obvezujuće ponude na red dolazi **odabir najboljeg ponuđača** od strane prodavatelja. U ovom stadiju prodavatelj ulazi u završne pregovore samo s manjim brojem najozbiljnijih i najkonkretnijih kupaca. Nakon što odabere svog favorita, prodavatelj daje odabranom kupcu period ekskluziviteta, to jest priliku za obavljanje

[46] Curnić, M. (2011.), op. cit., str. 26.-27.

dodatnog due dilligence-a nakon kojeg će se ugovoriti konačni uvjeti kupoprodajnog ugovora.[47] Zadnji korak u cijelom ovom postupku spajanja i pripajanja jest **Zaključenje transakcije**. Pravne obveze iz kupoprodajnog ugovora, počinju teći od trenutka potpisa kupoprodajnog ugovora. Sami potpis ugovora ili konačna transakcija se u nekim slučajevima mogu odgoditi na primjer ako se čeka na odobrenje akvizicije od strane skupštine dioničara ili ako regulator tržišnog natjecanja tek treba odobriti transakciju. Često se dio dogovorene cijene uplaćuje na poseban račun kako bi se u međuvremenu provjerilo da li su ispunjeni neki od uvjeta iz ugovora kao što je recimo određena količina zaliha ili gotovih proizvoda na zalihi u skladištu koju prodavatelj garantira kupcu. Pošto se isto treba verificirati sastavljanjem i uvidom u bilancu na dan zaključenja transakcije, a s obzirom da taj postupak može potrajati i do nekoliko tjedana. [48]

Za bankarski sektor u principu vrijedi isti dosad opisani postupak spajanja i pripajanja kao i za ostala poduzeća, no on ipak ima svojih specifičnosti, pogotovo što se tiče **modela procjene vrijednosti banaka** prilikom spajanja i pripajanja. Prema Gounderu i Venkateshwarlu postoji **pet modela procjene vrijednosti** specifičnih za banke. Prvi je model temeljen na **neto vrijednosti banke.** Njime se dobiva likvidacijska vrijednost banke, no teško je primjenjiv na banke koje se bave sa više vrsta bankarskih poslova te na više regionalnih cjelina. Sljedeći model je onaj temeljen na **neto sadašnjoj vrijednosti banke.** On se fokusira na ukupan rast i stabilnost banke, a ne samo na rast profita te budućim dioničarima donosi bolju sliku poslovanja banke u budućnosti. Model **relativne procjene vrijednosti** je najjednostavniji model procjene, pošto je veoma teško pronaći banku koja je u potpunosti usporediva sa onom koja se procjenjuje, ovaj model se fokusira na zarade banaka pod pretpostavkom da burza točno procjenjuje vrijednost dionica banaka, ali samo kada je tržište učinkovito. **Pristup preostalog dohotka** preferiraju banke velikih razmjera poslovanja kako bi se utvrdila mjerila upravljanja učinkom na temelju vrijednosti te se smatra najsuperiornijim modelom procjene vrijednosti banke. Zadnji model je onaj po **pristupu uvjetne vrijednosti** u kojemu se koriste modeli cijena s opcijama kako bi se utvrdila vrijednost imovine. Ovaj

[47] Curnić, M. (2011.), op. cit., str. 28.

[48] Ibid.

model pomaže banci da uhvati potrebnu fleksibilnost na tržištu te da se prilagodi tehnološkim promjenama, konkurenciji i ostalim neočekivanim događajima u poslovanju.[49]

3.3. Struktura bankovnog sustava SAD-a i procesi okrupnjavanja

Bankovni sustav SAD-a u mnogočemu se razlikuje od ostalih svjetskih bankovnih sustava. Dok je za ostale sustave normalno da postoji par većih banaka koje dominiraju tržištem u SAD-u je situacija potpuno drugačija te je konkurencija nezamislivo veća u odnosu na bankarske sustave u ostatku svijeta. Razlog tome leži u činjenici da je i bankarski sustav uveliko drugačije strukturiran nego u ostatku svijeta. Dok u većini zemalja na svijetu postoji jedna centralizirana nacionalna emisijska banka koja je zadužena za kontrolu funkcioniranja i nadzor običnih poslovnih banaka, u SAD-u to nije slučaj. Naime, bankovni sustav SAD-a je „dvojni bankarski sustav" što u prijevodu znači da funkcionira na dvije razine- na federalnoj to jest centralnoj razini te na razini saveznih država članica tog federalnog sustava. Ključni trenutak usvajanja spomenute strukture bankovnog sustava svakako je osnivanje **Sistema federalnih rezervi** sa **Fed-om** na čelu kao nadređenom institucijom prema ostalim nacionalnim bankama pojedinih saveznih država.

Razvitku američkog financijskog tržišta su u velikoj mjeri pridonjeli određeni zakoni regulatornih agencija poput FED-a, ministarstva financija, Federalne agencije za zaštitu depozita, Nacionalne kreditne unije, Ministarstva pravosuđa te Federalne trgovinske komisije koji su doneseni u određena krizna vremena. Sve je započelo 1890. godine i donošenjem **Shermanovog antitrustovskog akta** koji je ujedno bio i prvi takav akt donesen u povijesti te koji je odigrao veoma važnu ulogu u prevenciji monopolske konkurencije na američkom tržištu. Na njega se 1914. godine nadovezao **Claytonov zakon** čija je zadaća bila spriječiti smanjenje konkurencije provođenjem spajanja i pripajanja koja bi do toga dovela. Nakon toga donesen je **Glass- Steagallov zakon** iz 1933. godine kojim se odvojilo investicijsko bankarstvo (koje je bilo uzrok propasti mnogih banaka tijekom velike depresije) od komercijalnog bankarstva. 1950. godine je usvojen **Celler–Kefauverov amandman** koji je dodatno proširio definiciju spajanja i pripajanja sa vertikalnim spajanjima i pripajanjima.[50]

[49] Gounder, C.,G.,Venkateshwarlu, M. (2017), Bank Valuation Models – A Comparative Analysis, Accounting and Finance Research, *Sciedu Press*, Vol. 6, No. 3., str. 117.

[50] Elfakhani, S., Baalbaki, I. (2003), Mega-mergers in the US banking industry, *Applied Financial Economics,* 13(8), 611. Str.

Pored toga, bio je donijet zakon koji je ograničavao filijalsku mrežu svake američke banke samo na onu saveznu državu u kojoj se nalazi glavno sjedište banke. Tako je stvorena struktura bankarskog sistema sastavljena iz jako decentralizirane mreže banaka i razgraničenja između komercijalnih i investicijskih banaka što je doprinjelo većoj konkurenciji te otvaranju velikog broja banaka i drugih financijskih institucija, a samim time i jačanju kapitalnog tržišta i financijskog sektora u Sjedinjenim Američkim Državama. Zbog svega navedenog je bankovni sustav Sjedinjenih Američkih Država bitno drugačiji od bankovnih sustava u ostatku svijeta gdje mali broj velikih banaka kontrolira cijelo bankovno tržište i gdje tržišta kapitala nisu u toj mjeri razvijena. Zaključak je stoga da je razdvajanje investicijskog i komercijalnog bankarstva u prošlosti glavni razlog boljeg razvitka financijskog i kapitalnog tržišta Sjedinjenih Američkih Država, dok je zakon koji je spriječavao udruženja između banaka iz različitih saveznih država uzrok toliko većeg broja ravnopravnijih banaka u odnosu na ostatak svijeta.

Odvojenost komercijalnog od investicijskog bankarstva u Sjedinjenim Američkim Državama trajala je sve do 1994. godine i **Reagle - Nealovog zakona** kojim je dozvoljeno bankama da otvaraju podružnice u drugim saveznim državama, kao i da se vrše spajanja i pripajanja banaka čija su glavna sjedišta locirana u raznim saveznim državama. 1999. Otišlo se još korak dalje te je Gramm-Leach-Blileyevim zakonom potpuno ukinuto zakonsko razdvajanje komercijalnih, investicijskih banaka i osiguravajućih kompanija, čime su potpuno otvorene mogućnosti za pripajanja i spajanja između svih financijskih institucija, što je slučaj i danas. Ovim zakonom je u potpunosti ukinut Glass- Steagallov zakon, te više ne postoje nikakva ograničenja u pogledu spajanja i pripajanja između svih oblika financiijskih konglomerata, kao najčeščeg oblika poslovanja banaka danas. U bankarskom sustavu Sjedinjenih Američkih država postoje sljedeći **oblici banaka** na tržištu:

- Federalne rezervne banke
- Komercijalne banke (nacionalne i državne)
- Udružene štedne banke (Mutual Savings Banks)
- Investicijske banke (Investment Banks)
- Trust banke (Trust Companies)
- Banka za izvoz i uvoz (Export-Import Bank of Washington)

Američki bankarski sektor doživio je mnogo valova spajanja i pripajanja različitih intenziteta. Tijekom osamdesetih i ranih devedesetih godina dvadesetog stoljeća bankrotiralo je preko sto banaka što je dovelo do deregulacije od strane regulatora kako bi se ohrabrili kupci da kupe banke u problemima što je indirektno potaklo spajanja i pripajanja u većem obujmu. Rhoades (1998.) u svojim istraživanjima naglašava da su Banke većinom pozitivno reagirale na udruživanja tijekom ranih devedesetih te da su od devet mega spajanja u to vrijeme banke kupci u pet njih iskazivale rast vrijednosti dionica na tržištu odmah nakon provedbe transakcije. Kada se gleda sa strane banaka koje su kupljene, sedam od 9 su iskazivale rast cijena dionica što je još i veći postotak. 1998. Godinu smatramo godinom mega spajanja. Te godine su se dogodila čak 3 mega spajanja unutar američkog bankovnog sustava, od kojih dva spadaju u red najvećih spajanja u američkoj povijesti. Te godine udruživanje snaga objavili su Travelers Group i Citicorp, Bank America i Nations Bank te Bank One and First Chicago NBD.[51]

Tabela 5: Deset najvećih spajanja ili pripajanja u SAD-u između 1995. i 2004. godine

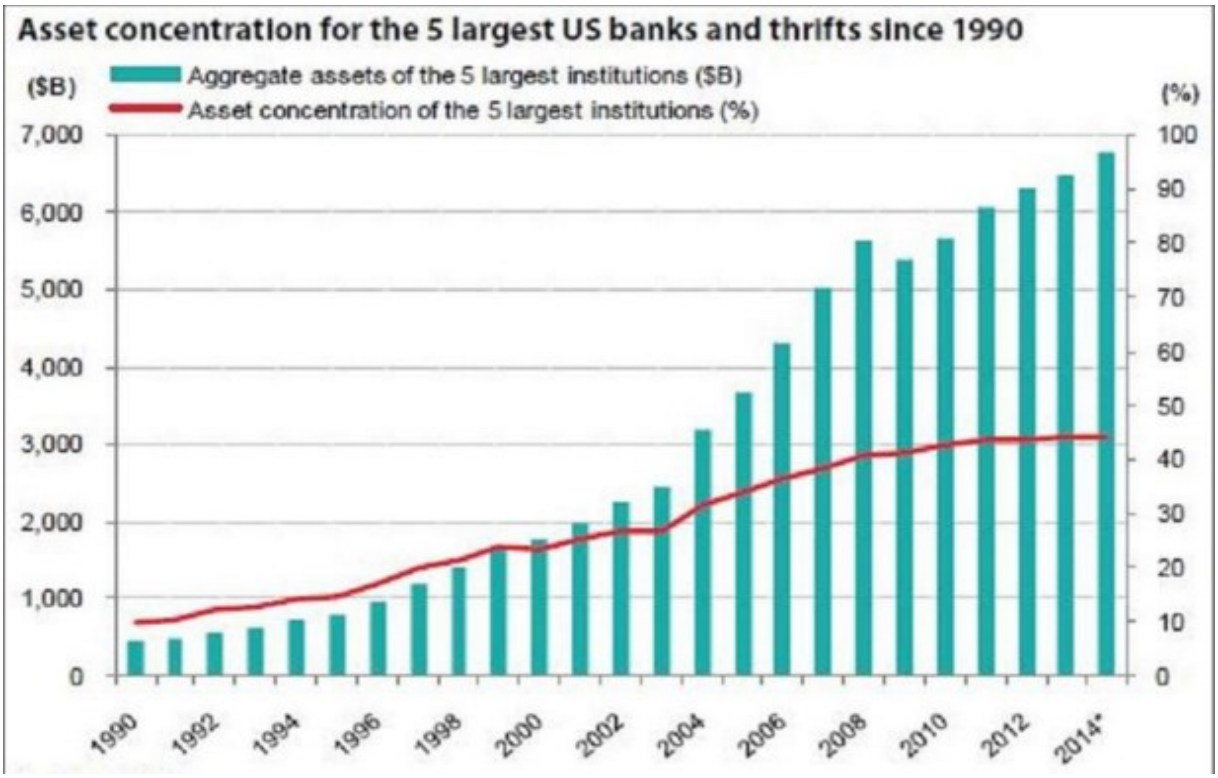
Kupac	Target	Aktiva targeta (mil $)	Objava
Travelers Group	Citicorp	311	1998.
Nations Bank Corp	Bank America Corp	260	1998.
JP Morgan Chase	Bank One Corp.	290	2004.
Bank of America	Fleet Boston Fin.	196	2003.
Northwest Corp	Wells Fargo	95	1998.
Chase Manhattan	JP Morgan	266	2000.
Bank One	First Chicago	114	1998.
Firstar Corp	Us Bancor	87	2000.
First Union	Core States Fin.	48	1997.
Fleet Fin. Group	Bank Boston Corp	74	1999.

Izvor: Čečuk, A. (2009) Implikacije procesa konglomerizacije u hrvatskom bankarskom sustavu u uvjetima financijske globalizacije, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Split, str. 67. – 68.

[51] Elfakhani, S., Baalbaki, I. (2003), Op. Cit., str. 613.

Kao što je već navedeno i grafom prikazano u poglavlju 3.1. ovoga rada Američki bankarski sustav je nakon svjetske krize 2008. godine opet počeo bilježiti rast te se trend spajanja i pripajanja nastavio u pozitivnom smjeru, štoviše, američke banke su putem akvizicija i spajanja pronašle put prema oporavku te su se koristeći tom strategijom spasile od propadanja. Danas su najveće i najprofitabilnije banke u Americi većinom nastale iz nekog oblika integracije što je najveći dokaz razvijenosti američkog bankovnog sustava. Pet najvećih banaka po veličini aktive u Sjedinjenim državama iz 2018. godine su: JP Morgan Chase, Bank of America, Citigroup, Wells Fargo i Goldman Sachs. Njihov udio na američkom bankovnom tržištu vidljiv je na grafu ispod teksta.

Graf 4. Tržišni udio aktive pet najvećih banaka u Americi



Izvor: Forbes, Dostupno na: https://www.forbes.com/sites/steveschaefer/2014/12/03/five-biggest-banks-trillion-jpmorgan-citi-bankamerica/#4383bff0b539

Kao što se može vidjeti, najuspješnije banke na američkom financijskom tržištu su zapravo investicijske banke ili su u povijesti dijelom ili u cijelosti bile investicijske banke ili su holding čiji dio su investicijske banke. Razlog tome leži u visokoj razvijenosti američkog kapitalnog tržišta te samim time velikom mogućnošću djelovanja i ostvarivanja visokih profita na tržištu. U ostatku svijeta investicijske banke nemaju toliku važnost isključivo zbog tog razloga. U prijevodu, investicijske banke su usko povezane sa kapitalnim tržištem te ovise o razini razvijenosti istog, a pošto Sjedinjene Američke Države imaju najrazvijenije kapitalno tržište na svijetu samim time su i njihove investicijske banke najuspješnije na svijetu, jer posluju na tržištu koje ima sve moguće preditspozicije za njihovo uspješno djelovanje.

3.4. Okrupnjavanje banaka u Europskoj uniji

Spajanja i pripajanja u Europi javljaju se bitno kasnije nego u Sjedinjenim Američkim državama te značajno mijenjaju strukturu Europskog bankovnog sektora. Broj banaka u Europi se sa 12.670 koliko ih je bilo 1985. godine smanjio na 8395 u 1997. godini (European Central Bank (2000)). Unatoč tome aktiva banaka porasla je sa 177,2% Bruto društvenog proizvoda na 244,2% (European Central Bank (1999)). Kada govorimo o spajanjima i pripajanjima u kontekstu Europe, Prema Becheru (2000) broj spajanja i pripajanja u Europskom bankovnom sektoru porastao je za značajnih 215% tijekom devedesetih godina. Bitno je razlikovati domaću konsolidaciju to jest konsolidaciju u pojedinim državama Europske Unije i prekograničnu konsolidaciju na razini Europske Unije u globalu. Pa krenimo redom, sustavno bilježenje i mjerenje podataka vezanih uz navedeno područje promatranja počinje tek 1980.-ih godina. Krajem 1990.-ih broj i vrijednost transakcija spajanja i pripajanja u Europi počinje sustizati one u Sjedinjenim Američkim državama te se tek od onda navedene brojke djelomično mogu uspoređivati sa Američkim. Na početku su to bila samo domaća spajanja na tržištima zemalja članica gdje se više banaka međusobno udružilo kako bi kao cjelina bile konkurentnije na Europskom tržištu. Veća i važnija spajanja i pripajanja u Europskoj Uniji počinju stvaranjem grupe Unicredito Italiano 1998. godine koja je nastala spajanjem devet velikih talijanskih banaka. Iste godine u Njemačkoj je izvršen proces spajanja dviju najvećih njemačkih banaka (Bayerische Vereinsbank i Bayerische Hypotheken- und Wechselbank) što je dovelo do stvaranja HVB grupe. Dvije godine kasnije u tu istu HVB grupu je uključena Austrijska Bank Austria koja se 2002. Spojila sa Creditanstaltom pa je nastala Bank Austria Creditanstalt. 2002. je u Italiji stvorena Capitalia Grupa, od dviju već

postojećih grupa banaka (Grupa Bipop- Carire i Grupa Bancaroma) koja će kasnije biti integrirana u **Unicredit Grupu** 2005. godine kao jednu od dviju najvažnijih i najutjecajnijih grupa u povijesti Europske Unije. Druga izrazito važna i utjecajna grupa za Cjelokupnu Europsku Uniju osim upravo spomenute Unicredit Grupe je **konzorcij RFS holdings B.V**., no krenimo redom. 1991. je u Nizozemskoj nastala ABN Amro banka okrupnjavanjem između Amsterdam- Rotterdam banke (AMRO) i Algemene Bank Nederland (ABN) te je nakon okrupnjavanja postala jedna od najvećih banaka u Europi. Pošto se ABN Amro banka željela dalje širiti konglomerizacijom 2007. godine je intenzivno pregovarala s drugom najvećom britanskom bankom Barclays PLC, no mjesec dana kasnije u nadmetanje sa Barclaysom ušla je najveća britanska banka- Royal Bank of Scotland (RBS) koja ja u konzorciju zajedno sa španjolskom Banco Santander i nizozemsko-belgijskom bankom Fortis nadmašila Barclays sa ponudom te je **konzorcij RFS Holdings** koji se sastoji od te tri navedene banke 2007. Konačno stekao 86% udjela u ABN Amro banci.[52] 1999. Godine i u Francuskoj se dogodilo veliko spajanje, ono između BNP i Paribas banke čime je nastao **BNP Paribas** koji i danas igra važnu ulogu na europskom financijskom tržištu. Osim ova tri spomenuta okrupnjavanja, veliki utjecaj na konglomerizaciju u Europskoj Uniji imalo je i stvaranje **Grupe Intesa Sanpaolo** koja je nastala udruživanjem Bance Intese i Sanpaolo IMI 2006. godine.

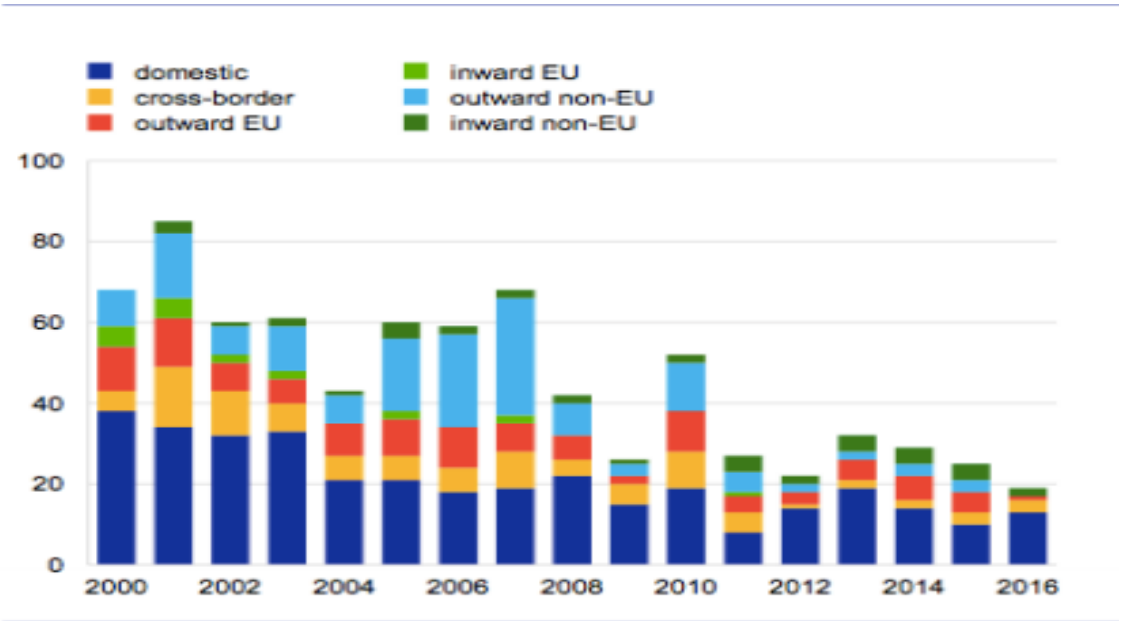
Svjetska kriza poremetila je cijeli Europski bankarski sustav i posljedično konsolidaciju koja se putem njega odvijala te je dovela do ozbiljnog ekonomskog pada u Europi.[53] Sva ta velika spajanja, pripajanja i preuzimanja uz navedenu krizu koja je došla iz Amerike dovela su do toga da su 2008. godine većina glavnih aktera u tim spajanjima i pripajanjima te akvizicijama zapali u probleme radi Svjetske krize i nerijetko su bili spašavani intervencijama pojedinih vlada. To je bilo slučaj u zemljama Beneluksa koje su intervenirale spašavajući Fortis banku, u Njemačkoj koja je intervenirala kako bi spasila bavarsku hipotekarnu banku Hypo Real Estate Holding. Velika Britanija je također morala intervenirati kako bi sanirala gubitke nastale nesavjesnim poslovanjem njenih banaka na tržištu hipotekarnih kredita.[54] Kretanje broja spajanja i pripajanja te njihova struktura i vrijednost vidljivi su u grafovima ispod teksta.

[52] Šubić R., (2009), op cit., str. 114.- 116.

[53] Lepoivre, C. (2017.), M&A in the banking sector from the financial crisis until today: An Event Study approach and analysis of value creation factors, Tilburg School of Economics and Management, str. 10.

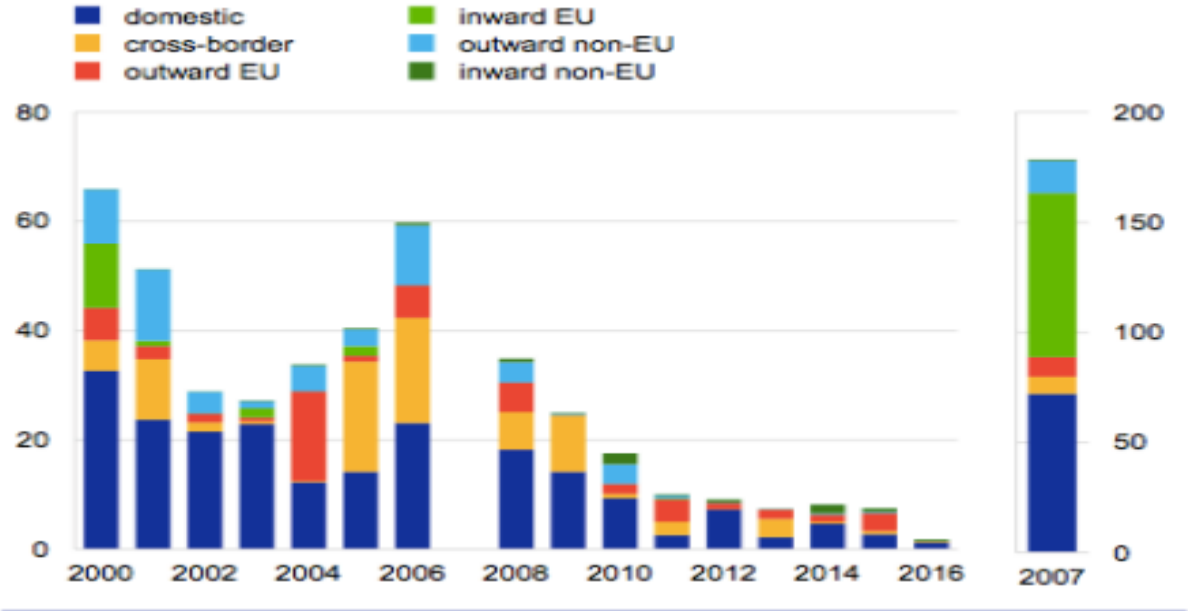
[54] Ibid., Str. 117.

Graf 5. Kretanje broja spajanja i pripajanja u Eurozoni (2000. – 2016.)



Izvor: Europska Centralna banka, Svibanj, 2017.

Graf 6. Vrijednost transakcija spajanja i pripajanja u Eurozoni (2000. – 2016.)



Izvor: Europska Centralna banka, Svibanj, 2017.

3.5. Primjeri uspješno provedenih spajanja i pripajanja banaka u svijetu

Osim uspješno provedenih spajanja i pripajanja u Sjedinjenim Američkim državama i u Europi koja su navedena u ovom radu u poglavljima ispred i koja su imala veliki utjecaj na Europsko i svjetsko financijsko tržište, valja spomenuti velike i relevantne primjere istog u ostatku svijeta. Tu svakako spada Japan koji se u većini literature vezane uz konglomerizaciju spominje kao jedno od tri najjača financijska tržišta svijeta, te čija je poslovna kultura temeljena na Keiretsu sustavu koji uključuje puno spajanja i pripajanja i isprepletenosti strukture vlasništva nad poduzećima. U bankovnom sustavu Japana dominiraju tri najveće i najuspješnije banke a to su Mitsubishi UFJ Financial Group, Mizuho Financial Group i Sumitomo Mitsui Financial Group. Prva spomenuta banka je najveća i ima najveću aktivu na Japanskom tržištu. Nastala je tako da su se prvo 1996. spojile Mitsubishi Bank i The Bank of Tokyo te stvorile Bank of Tokyo- Mitsubishi, a zatim je 2005. došlo do okrupnjavanja Mitsubishi Tokyo Financial Group (MTFG), druge po veličini financijske grupe u Japanu i UFJ Holdings koja je bila četvrta po redu u to vrijeme. Okrupnjavanje dviju tako značajnih banaka dovelo je do stvaranja najmoćnijeg sudionika na Japanskom financijskom tržištu- Mitsubishi UFJ Financial Group-a koji je 2008. Čak uspio steći značajan udio u poznatoj američkoj investicijskoj banci- Morgan stanley koja je time postala bankovni holding.[55] Druga najveća japanska banka Mizuho Financial Group nastala je spajanjem dviju velikih financijskih grupa (DKB grupa i Fuyo grupa) odnosno okrupnjavanjem triju banaka: Dai- Ichi Kangyo Bank, Fuji Bank i Industral Bank of Japan. Nakon toga je 2003. godine nad grupom Mizuho Holdings osnovana nadređena kompanija Mizuho Financial Group. Treća najveća japanska banka Sumitomo Mitsui Financial Group je najveći dio Sumitomo Grupe.[56]

U red najvećih i najuspješnijih spajanja i pripajanja u bankarskom sektoru koja su uvrštena na listu najvećih spajanja i pripajanja ikada i u svim područjima spadaju već u ovom radu spomenuto spajanje investicijskih banaka poput **Citicorp-a i Travelers grupe** 1998. godine vrijedno 73 milijarde američkih dolara te između **JP Morgan Chase-a i Bank One corporationa-a** 2004. godine vrijedno 59 milijardi američkih dolara. Europu u ovom društvu najvećih bankovnih spajanja ikada predstavlja akvizicija **ABN Amro banke od strane RFS**

[55] Šubić R., (2009), op cit., str. 117. – 118.

[56] Ibid., Str. 118.

Holdings-a 2007. godine vrijedno čak 98 milijardi američkih dolara što je najvrednija akvizicija u povijesti svjetskog bankarskog sektora. Što se Azije tiče, treba spomenuti stjecanje britanske informatičke tvrtke ARM Holdings od strane japanskog konglomerata **Softbanka-a** 2016. godine vrijedno 32 milijarde američkih dolara kao i stjecanje američke telekomunikacijske tvrtke Sprint corporation od strane istog japanskog konglomerata 2013. godine vrijedno 21,6 milijardu američkih dolara. Citigroup je nakon uspješne akvizicije Travelers grupe sa aktivom od 698 milijardi američkih dolara postao najveća tvrtka koja nudi financijske usluge na Svijetu prešavši na tome mjestu japansku Tokyo- Mitsubishi banku. Navedeni posao je postavio temelje razvoja **bankarstva na jednom mjestu** ujedinivši snagu i povjerenje u tradicionalno bankarstvo, financiranje klijenata te poslovanje sa kreditnim karticama koje je dotada pružao **Citicorp** te kvalitetu poslovanja u području osiguranja i brokeraže što je bila specijalnost i velika snaga **Travelers grupe.** [57] Iz istog razloga, kako bi se povećala konkurentnost te pružanje čim više financijskih usluga na jednom mjestu, spojili su se jedna od vodećih američkih i svjetskih investicijskih banaka **JP Morgan Chase** i nacionalna banka **Bank One**. Danas su i Citigroup i JP Morgan Chase jedne od pet najvećih banaka u Sjedinjenim Američkim Državama a samim time i među najvećim i najuspješnijim na Svijetu. Kao što smo konstatirali ranije, devedesetih godina je u Europi rastao trend spajanja i pripajanja banaka na domaćim tržištima europskih zemalja. Akvizicija ABN Amro banke od strane RFS Holdinga započela je ozbiljniji trend **prekograničnih akvizicija** u Europi. Navedena transakcija značajno je doprinjela ukupnom procesu konsolidacije banaka u Europi. U tablici ispod teksta nalaze se najveće prekogranične transakcije čija je provedba bila potaknuta tom jako bitnom transakcijom za Europsko bankovno tržište.

Tabela 6: Najveće prekogranične bankovne akvizicije u Europi (2000. – 2005.)

Date	Buyer	Country	Target	Country	Price paid (in USD blln.)
2000	HSBC	UK	Credit Commerciale	France	$11.00
2003	Barclays	UK	Banco Zaragozano	Spain	$1.14
2004	Santander	Spain	Abbey National	UK	$15.80
2005	Unicredito	Italy	HVB	Germany	$18.20
2005	ABN AMOR	Netherlands	Banca Antonveneta	Italy	$3.90
2005	Unicredito	Italy	Bank Austria	Austria	$3.30

Izvor: Deloitte (2005), New Playing Field; Proquest.

[57] Kumar B.R. (2019) Citicorp–Travelers Group Merger. In: Wealth Creation in the World's Largest Mergers and Acquisitions. *Management for Professionals*. Springer, Cham

4. REGULATORNI OKVIR BANKOVNOG SUSTAVA U REPUBLICI HRVATSKOJ

4.1. Zakonski okvir bankovnog poslovanja u Republici Hrvatskoj

Zakonski okvir u bankovnom poslovanju u Republici Hrvatskoj čine **Zakon o kreditnim institucijama Republike Hrvatske**, uredbe Europske Unije, pravilnici Ministarstva financija te smjernice nadzornih tijela. Zadnjom izmjenom i dopunom Zakona o kreditnim institucijama uređuje se također i poštivanje i usklađenost s **propisima, direktivama i uredbama Europske Unije** s ciljem poboljšanja i usklađivanja nacionalnog regulatornog sustava sa regulatornim sustavom Europske Unije. Ključni elementi od kojih se sam zakon sastoji i koji uređuju poslovanje kreditnih institucija u Republici Hrvatskoj su:

1. Uvjeti za osnivanje, poslovanje i prestanak rada kreditnih institucija sa sjedištem u Republici Hrvatskoj te supervizija njihova poslovanja
2. Uvjeti pod kojima pravne osobe sa sjedištem izvan Republike Hrvatske mogu pružati bankovne i/ili financijske usluge u Republici Hrvatskoj
3. Javna objava od strane Hrvatske narodne Banke na području bonitetne regulative i supervizije kreditnih institucija

Nakon ulaska Republike Hrvatske u Europsku Uniju 2013. godine Hrvatska narodna banka je kao emisijska banka te vrhovni regulator u zemlji preuzela obvezu pridržavanja direktiva i uredaba Europske Unije koje izdaje i provodi Europska komisija. Tako su se u pravni poredak Republike Hrvatske prenesle sljedeće direktive:[58]

1. Direktiva 2013/36/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 26. lipnja 2013. o pristupanju djelatnosti kreditnih institucija i bonitetnom nadzoru nad kreditnim institucijama i investicijskim društvima.

2. Direktiva Vijeća 86/635/EEZ od 8. prosinca 1986. o godišnjim financijskim izvještajima i konsolidiranim financijskim izvještajima banaka i drugih financijskih institucija

[58] Narodne novine, (2013.), Zakon o kreditnim institucijama, Zagreb, Narodne novine d.d., 3328 (159), dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_12_159_3328.html

3. Direktiva 94/19/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 30. svibnja 1994. o sustavima osiguranja depozita

4. Direktiva 2001/24/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 4. travnja 2001. o restrukturiranju i likvidaciji kreditnih institucija

5. Direktiva Vijeća 89/117/EEZ od 13. veljače 1989. o obvezama podružnica osnovanih u državi članici kreditnih i financijskih institucija koje imaju sjedište izvan te države članice, u pogledu objavljivanja godišnjih računovodstvenih dokumenata

Osim spomenutih direktiva u pravni poredak Republike Hrvatske također su se prenesle Uredba (EU) br. 575/2013 Europskog parlamenta i Vijeća od 26. lipnja 2013. o bonitetnim zahtjevima za kreditne institucije i investicijska društva te Uredba o izmjeni Uredbe (EU) br. 648/2012. Pošto se regulativa na razini Europske Unije neprestano mijenja potrebno ju je neprestano usklađivati sa domaćom regulativom, pritom se koriste izmjene i dopune Zakona. Najnoviji Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o kreditnim institucijama donesen je 17. Srpnja 2019. godine te su njime **detaljnije uređene i dopunjene sljedeće uredbe:**

1. Uredba Vijeća (EU) br. 1024/2013 od 15. listopada 2013. o dodjeli određenih zadaća Europskoj središnjoj banci u vezi s politikama bonitetnog nadzora kreditnih institucija

2. Uredba (EU) br. 468/2014 Europske središnje banke od 16. travnja 2014. o uspostavljanju okvira za suradnju unutar Jedinstvenog nadzornog mehanizma između Europske središnje banke i nacionalnih nadležnih tijela te s nacionalnim imenovanim tijelima

4.2. Zakonsko uređenje koncentracije u bankovnom sustavu

Što se situacije u Hrvatskoj tiče, Pravo tržišnog natjecanja ili pravo konkurencije zajamčeno je već Ustavom Republike Hrvatske iz 1990. u odredbama članka 49. i 50. kao temelj gospodarskog ustroja Republike Hrvatske. Zakonsko uređivanje prava tržišnog natjecanja u Hrvatskoj započelo je 1995. godine kada je donesen **prvi Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja** te je odlukom Hrvatskoga sabora od 20. rujna 1995. osnovana **Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (AZTN)**, koja je počela raditi 1997. godine. 2003. godine Hrvatska narodna banka je donjela Odluku o zaštiti tržišnog natjecanja unutar bankarskog sektora. Prema tome, Zaštitu tržišnog natjecanja u hrvatskom bankarstvu definiraju Zakon o kreditnim institucijama i Odluka o zaštiti tržišnog natjecanja unutar bankarskog sustava. Prema Zakonu o bankama, Hrvatska narodna banka je ovlaštena pratiti poslovne aktivnosti banaka koje bi za cilj mogle imati učinak sprečavanja ili ograničavanja tržišnog natjecanja. Tako je u Hrvatskoj počela primjena novog Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja koji je trajao do 1. Listopada 2010. kada na snagu stupa novi Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja koji vrijedi i danas.

Do kraja 2003. politika tržišnog natjecanja u bankarskom sustavu uglavnom se provodila kontrolom koncentracija. Naime, do 2002. godine tijelo nadležno za zaštitu tržišnog natjecanja u bankarskom sustavu bila je **Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja**, a ispitni postupci koje je na temelju odredaba starog Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja provodila Agencija, te koji su kao poduzetnike uključivali i banke, bili su uglavnom iz djelokruga kontrole koncentracija, dok su se nakon 2003. godine, i potpunog preuzimanja uloge zaštite tržišnog natjecanja unutar bankovnog sustava od strane **Hrvatske narodne banke** ti postupci proširili i na područja **sporazuma i zlouporaba** čime se povećao djelokrug kontrole i supervizije unutar područja zaštite tržišnog natjecanja.[59] Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja iz 2010. godine najnoviji je doneseni zakon iz tog područja i vrijedi i danas, ali se konstantno nadopunjuje i usavršava novim odlukama i uredbama Hrvatske narodne banke i ministarstva financija koje se donose po smjernicama Europske komisije, kako bi pratio pravno uređenje zaštite tržišnog natjecanja na razini Europske Unije.

[59] Ružić, T. (2006), Op. cit., str. 5.- 25.

4.3. Regulatorni okvir supervizije financijskih konglomerata u Europskoj uniji

EU je politiku tržišnog natjecanja inkorporirao u članke 85. i 86. Rimskog ugovora (danas članak 81. i članak 82. Amsterdamskog ugovora), a za tijelo zaduženo za provedbu istog na nadnacionalnoj razini odlukom Vijeća Europe bila je zadužena Europska komisija. Kontrolu koncentracija EU je regulirao Uredbom Vijeća ministara 4064/89 od 21. prosinca 1989., nakon 16 godina pregovora. Ta je uredba stupila na snagu 21. rujna 1990 godine. Treba napomenuti kako je Europska komisija dugo vremena dokazivala da se članak 81. i 82. Amsterdamskog ugovora (nekadašnji članak 85. i 86. Rimskog ugovora) u potpunosti primjenjuju na bankarski sektor i sektor osiguranja. Tek tijekom 1980-ih Sud pravde to je potvrdio u predmetu Züchner. Sljedeće akcije poduzete od strane Europske Komisije ka zaštiti tržišnog natjecanja su uredba Vijeća Europske zajednice br. 1/2003. iz 2002. godine o provedbi pravila o tržišnom natjecanju koja su propisana člancima 81. i 82. Ugovora o osnivanju Ekonomske zajednice te uredba Vijeća Ekonomske Zajednice br. 139/2004. Od 20. siječnja 2004. godine o kontroli koncentracija između poduzetnika (uredba Ekonomske zajednice o koncentracijama). Uredba 1/2003. znatno je ojačala ulogu nacionalnih tijela kao tijela zaduženih za provedbu europskih pravila o tržišnom natjecanju. U području sudske zaštite, od svibnja 2004. godine i nadležni sudovi zemalja članica također izravno primjenjuju propise Europske Unije o zaštiti tržišnog natjecanja, koji uključuju mogućnost da nacionalni sudovi zatraže mišljenje od Europske komisije koja onda u suradnji sa tim istim nacionalnim sudovima daje prijedlog rješenja problema, to jest sumnjivog ponašanja banaka ili poduzeća u svezi poštivanja slobode tržišnog natjecanja.

Pošto se, kao što se već navelo u radu ranije, svijest o nužnosti zaštite tržišnog natjecanja u Europi počela javljati bitno kasnije nego u Sjedinjenim Američkim državama, različite grupe ekonomskih stručnjaka su devedesetih godina pokušavale smisliti adekvatno rješenje za smanjenje rizika za gospodarstvo od pretjeranih koncentracija u bankarskom sektoru. To je rezultiralo uvođenjem smjernica nazvanim **Principi supervizije financijskih konglomerata** koje je u 1999. godini izdao **Joint Forum on Financial Conglomerates.**[60] Na tim temeljima je Europski parlament 2002. godine usvojio Direktivu 2002/87/EC (Financial Conglomerate Directive) ili u prijevodu **Direktivu za superviziju financijskih**

[60] Naziv za grupu eksperata iz područja supervizije bankarskog, osiguravajućeg i investicijskog sektora iz (13 zemalja svijeta) koji su napravili smjernice Principi supervizije financijskih konglomerata

konglomerata koja definira dodatnu superviziju financijskih konglomerata. Treba napomenuti kako do kraja 2002. godine financijski konglomerati nisu bili predmetom supervizije u Europskoj uniji. Cilj dodatne supervizije bio je nadzor rizika koji proizlaze iz kompleksnosti strukture financijskih konglomerata. Spomenuta supervizija je obuhvaćala sljedeće rizike: [61]

- osiguravanje adekvatnog kapitala na razini financijskog konglomerata
- onemogućavanje višestrukog korištenja kapitala za pokriće kapitalnih zahtjeva u različitim subjektima konglomerata (double i multiple gearing)
- sprečavanje rizika zaraze, koncentracije, intragrupnih transakcija
- adekvatnost procesa upravljanja rizicima i sustava unutarnjih kontrola
- upravljačkog rizika (transparentno vođenje od strane menadžmenta)

2011. godine formiran je **Zajednički odbor europskih nadzornih tijela** (engl. Joint Committee of the European Supervisory Authorities) koji preuzima zadaće koje je do tada imao Joint Committee on Financial Conglomerates, odbor koji je u Europskoj Uniji bio zadužen za praćenje financijskih konglomerata do 2011. godine. Spomenuti odbor za cilj ima obavljanje supervizije financijskih konglomerata, prudencijalnih analiza vezanih za međusektorska kretanja, rizike i slabosti koji mogu utjecati na financijsku stabilnost, mjere za sprječavanje pranja novca i slično. Članovi odbora su predsjednici Europske agencije za bankarstvo (EBE), Europske agencije za osiguranje i dobrovoljne mirovinske fondove (EIOPE) i Europske komisije za vrijednosne (ESME) te predsjednici pododbora koje je Zajednički odbor odredio sukladno svom pravilniku o radu. Postoji više vrsta podoodbora za razne segmente regulacije, no za ovaj rad je dakako najbitniji **Pododbor za financijske konglomerate.** Njegovi su članovi predsjednici triju nadzornih tijela Europske unije (ujedno i članovi zajedničkog odbora) te predstavnici relevantnih nadzornih tijela iz zemalja članica Europske unije (što se tiče Hrvatske to je predstavnik Hrvatske narodne banke). [62]

[61] Samodol, R. (2012), *Supervizija financijskih konglomerata*, Magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 34.

[62] Samodol, R. (2012), Op. cit, str. 39.

4.4. Regulatorno uređenje financijskih konglomerata u Republici Hrvatskoj

U hrvatsko se pravo pojam koncentracija uvodi donošenjem **Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja** (dalje u tekstu ZZTN).[63] Odredbe o koncentracijama sadržane su u čl. 21-26. ZZTN-a. Pošto koncentracije banaka u ovom zakonu nisu posebno uređene, to je napravljeno u člancima 14. i 27. Zakona o bankama koji propisuje Hrvatsku narodnu banku kao nadležnu instituciju za područje regulacije koncentracija u bankarskom sektoru. Iz toga proizlazi da se na koncentracije banaka primjenjuju kako odredbe ZZTN-a, tako i posebna pravila Zakona o bankama.[64] **Zakon o financijskim konglomeratima** u Hrvatskoj donesen je tek 2008. godine kada se počela zasebno provoditi supervizija financijskih konglomerata. Zakon regulira definiranje konglomerata, obuhvat supervizije, nadležna tijela za superviziju, obveze konglomerata u dijelu upravljanja rizicima i održavanja odgovarajuće razine kapitala, te suradnju nadležnih tijela u provođenju dodatne supervizije financijskih konglomerata. Preciznije, spomenutim zakonom se uređuju pravila za dodatnu superviziju reguliranih subjekata, koji su dobili odobrenje za rad u skladu s posebnim zakonima kojima se uređuje poslovanje kreditnih institucija, investicijskih društava ili društava za osiguranje odnosno društava za reosiguranje, a čine financijski konglomerat.[65]

Zakonski propisana definicija konglomerata glasi: **financijski konglomerat** je grupa u kojoj najmanje jedna osoba iz grupe pripada sektoru osiguranja i najmanje jedna osoba iz grupe pripada bankovnom sektoru ili sektoru investicijskih usluga pri čemu su **značajne** agregirane ili konsolidirane aktivnosti osoba u grupi u sektoru osiguranja i agregirane ili konsolidirane aktivnosti osoba u grupi u sektoru bankovnih usluga i sektoru investicijskih usluga. Pojam značajne se sukladno zakonskim odredbama odnosi na aktivnosti kada je prosjek između postotnog udjela bilančnih iznosa pojedinog sektora u ukupnim bilančnim iznosima svih osoba iz financijskog sektora i postotnog udjela kapitalnih zahtjeva (kapitalni zahtjevi računaju se u skladu sa sektorskim propisima) pojedinog sektora u ukupnim kapitalnim zahtjevima svih osoba iz financijskog sektora, veći od deset posto. [66]

---

[63] Narodne novine br. 48/1995, 52/1997, 89/1998.

[64] Ružić T., Petrović S. (2001), Koncentracija banaka, *Hrvatska pravna revija*, br. 9/2001, str. 1, Dostupno na: http://www.aztn.hr/uploads/documents/o_nama/strucni_clanci/sinisa_petrovictatjana_ruzic/1.pdf

[65] Narodne novine (2008), Zakon o financijskim konglomeratima, Zagreb: Narodne novine d.d, 4044 (47), Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_12_147_4044.html

[66] Samodol, R. (2012), Op. cit, str 91.- 92.

Nakon što se uvidjelo da zakon iz 2008. ne obuhvaća sve vrste financijskih institucija koje mogu biti dio holdinga, te da nije usklađen s najnovijim direktivama Europske Unije, Hrvatski je sabor na sjednici 19. travnja 2013. godine donio **Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o financijskim konglomeratima** u kojem se članak broj 1 mijenja, to jest nadopunjuje i glasi: »Ovim se Zakonom uređuju pravila za dodatnu superviziju, odnosno nadzor reguliranih subjekata, koji su dobili odobrenje za rad u skladu s posebnim propisima kojima se uređuje poslovanje kreditnih institucija, investicijskih društava, društava za osiguranje, odnosno društava za reosiguranje, otvorenih investicijskih fondova s javnom ponudom i alternativnih investicijskih fondova, a koji čine financijski konglomerat.«[67]

Temeljem istog zakona su se u pravni poredak Republike Hrvatske prenjele sljedeće direktive Europske Unije:[68]

1. Direktiva 2002/87/EZ Europskoga parlamenta i Vijeća od 16. prosinca 2002. o dodatnom nadzoru kreditnih institucija, osiguravajućih društava i investicijskih društava u financijskom konglomeratu i o izmjeni i dopuni Direktiva Vijeća 73/239/EEZ, 79/267/EEZ, 92/49/EEZ, 92/96/EEZ, 93/6/EEZ i 93/22/EEZ i Direktiva 98/78/EZ i 2000/12/EZ Europskoga parlamenta i Vijeća[69]

2. Direktiva 2010/78/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 24. studenoga 2010. o izmjeni Direktive 98/26/EZ, 2002/87/EZ, 2003/6/EZ, 2003/41/EZ, 2003/71/EZ, 2004/39/EZ, 2004/109/EZ, 2005/60/EZ, 2006/48/EZ, 2006/49/EZ i 2009/65/EZ glede ovlasti Europskog nadzornog tijela za bankarstvo, osiguranje i strukovno mirovinsko osiguranje i vrijednosne papire i tržišta kapitala svako posebno.

3. Direktiva 2011/89/EU Europskog parlamenta i Vijeća 2011/89/EU od 16. studenoga 2011. o izmjeni Direktiva 98/78/EZ, 2002/87/EZ, 2006/48/EZ i 2009/138/EZ glede dodatnog nadzora financijskih subjekata u financijskom konglomeratu.

[67] Narodne novine (2013), *Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o financijskim konglomeratima,* Zagreb: Narodne novine d.d, 1088 (54), Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_54_1088.html

[68] Ibid.

[69] EEZ je skraćenica za Europsku ekonomsku zajednicu a EZ za Europsku zajednicu

Osim navedenih direktiva Zakon sadrži i **uredbe** Europske Unije koje se odnose na promatrano područje i to:[70]

1. Uredba br. 1092/2010 Europskog parlamenta i Vijeća od 24. studenoga 2010. o makrobonitetnom nadzoru financijskog sustava Europske unije i osnivanju Europskog odbora za sistemske rizike

2. Uredba br. 1093/2010 Europskog parlamenta i Vijeća od 24. studenoga 2010. o osnivanju Europskog nadzornog tijela (Europskog nadzornog tijela za bankarstvo), kojom se izmjenjuje Odluka br. 716/2009/EZ i stavlja izvan snage Odluka Komisije 2009/78/EZ

3. Uredba broj 1094/2010 Europskog parlamenta i Vijeća od 24. studenoga 2010. o osnivanju Europskoga nadzornog tijela (Europskog nadzornog tijela za osiguranje i strukovno mirovinsko osiguranje), o izmjeni Odluke broj 716/2009/EZ i o stavljanju izvan snage Odluke Komisije 2009/79/EZ

4. Uredba br. 1095/2010 Europskog parlamenta i Vijeća od 24. studenoga 2010. o osnivanju Europskog nadzornog tijela (Europskog nadzornog tijela za vrijednosne papire i tržišta kapitala), izmjeni Odluke br. 716/2009/EZ i stavljanju izvan snage Odluke Komisije 2009/77/EZ

Što se organizacije supervizije financijskih konglomerata u Republici Hrvatskoj tiče, zadaća nadzora nad istima **Zakonom o Hrvatskoj narodnoj banci** povjerena je spomenutoj banci kao vrhovnom regulatoru. Istim zakonom propisane su nadležnosti i odgovornosti **Hrvatske narodne banke** među koje spada i obavljanje poslova supervizije i nadzora u skladu sa zakonima kojima se uređuje poslovanje kreditnih institucija, kreditnih unija, institucija za platni promet i sustava za namiru platnih transakcija, pri čemu pojam kreditne institucije (koje su obuhvaćene i Zakonom o financijskim konglomeratima) obuhvaća banke, štedne banke i

[70] Narodne novine (2013), Op. cit.

stambene štedionice.[71] Druga vrlo bitna institucija za nadzor financijskog sektora u Republici Hrvatskoj je **Agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA).** Osnovana je Odlukom Hrvatskog sabora od 20. rujna 1995., a započela je s radom početkom 1997. godine. Ustroj i ovlasti su joj definirani **Zakonom o Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga**. Prema spomenutom zakonu definira se kao samostalna pravna osoba s javnim ovlastima u okviru svog djelokruga i nadležnosti propisanih ovim i drugim zakonima, odgovorna Hrvatskom saboru.[72]

Agencijom upravlja Vijeće za zaštitu tržišnog natjecanja, kao glavno tijelo organizacije. Vijeće za zaštitu tržišnog natjecanja sastoji se od pet članova, od kojih je jedan predsjednik Vijeća. Predsjednika i ostale članove Vijeća imenuje i razrješava dužnosti Hrvatski sabor na prijedlog Vlade Republike Hrvatske.[73] Agencija je dakle nadležna za sprečavanje kršenja tržišnog natjecanja **između poduzeća te svih ostalih financijskih institucija**, dok Hrvatska narodna banka mora poduzeti sve moguće mjere kako bi osigurao nastavak slobode tržišnog natjecanja u sektoru bankarstva.

[71] Narodne novine (2008), Zakon o Hrvatskoj narodnoj banci, Zagreb, Narodne novine d.d., br. 75.

[72] Narodne novine (2005), Zakon o Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga, Zagreb,.Narodne novine d.d., br. 140.

[73] Galetić, F. (2012) Koncentracija i tržišna moć na bankovnim tržištima zemalja Europske unije i Hrvatske, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Zagreb

5. POSLJEDICE KONGLOMERIZACIJE U BANKOVNOM SEKTORU REPUBLIKE HRVATSKE

5.1. Razvoj hrvatskog bankovnog sustava

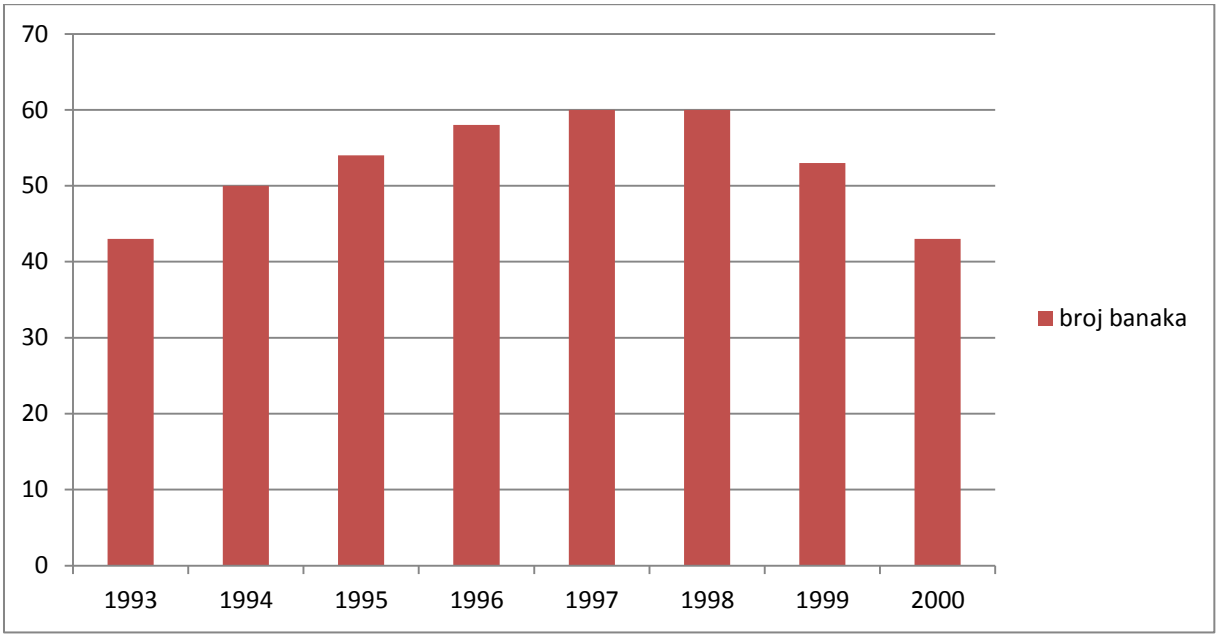
Nakon osamostaljenja Republike Hrvatske 1991. godine banke su na hrvatskom financijskom tržištu poslovale prema nedovoljno razvijenim tržišnim načelima gospodarstva te sa strogo reguliranim ograničenjima i usmjerenim kreditiranjem komitenata. Razlog tome je taj što su do osamostaljenja **Hrvatske Narodne banke**, te iste banke bile regulirane od strane Narodne banke Jugoslavije. Osim problema s bankovnom nesolventnošću te nelikvidnošću bankovnih dužnika, gospodarstvo je u to doba bilo suočeno s ozbiljnim problemom inflacije. Navedeno je rezultiralo nužnošću za pokretanjem cjelovite reforme kako bankarskog sektora, tako i gospodarstva u cjelini, što je postepeno dovelo do usvajanja načina poslovanja banaka na **modernim i tržišnim načelima**. Pošto su uvjeti za odobrenje rada banaka u to vrijeme samih početaka razvoja bankovnog sustava bili relativno jednostavni, u bankovnom se sustavu pojavio niz novih malih banaka i štedionica osnovanih privatnim kapitalom. Tako je na kraju 1997. odnosno na kraju 1998. godine u Hrvatskoj egzistiralo **60 banaka** u sustavu, što je poprilično velik broj za tako malo i još nedovoljno razvijeno tržište kakvo je bilo hrvatsko u to vrijeme.[74]

Nedovoljno stroga i nerazvijena regulacija te nedovoljni kapitalni zahtjevi za osnivanje banaka te dobivanja dopuštenja za rad uzrokovali su krajem devedesetih godina nesolventnost nekih banaka u sustavu, što je dovelo do nužnog uplitanja države u proces restrukturiranja i sanacije banaka. Nakon pojedinačnog provođenja programa sanacije nad mnogim bankama na hrvatskom tržištu, u vlasničkoj se strukturi banaka kao glavni dioničar pojavila **Državna agencija za osiguranje štednih uloga i sanaciju banaka (DAB)**, koja je u trima velikim hrvatskim bankama držala većinski udio (u Privrednoj banci Zagreb d.d. 91,3%, u Splitskoj banci 87,6% i u Riječkoj banci d.d. 85,0%). Tijekom provođenja programa restrukturiranja i sanacije banaka nije bilo značajnijeg utjecaja inozemnih banaka, nego su se

[74] Šubić, R. (2010), Promjene kvantitativnih pokazatelja koncentracije u zemljama regije u razdoblju transformacije bankovnih sustava [online], *Ekonomski vjesnik*, 23 (1), str. 206., Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=87608

inozemne banke u najčešćem slučaju pojavile tek nakon što je Državna agencija za osiguranje štednih uloga i sanaciju banaka završila program saniranja banaka u problemima. Prva banka u Hrvatskoj osnovana inozemnim kapitalom bila je Raiffeisenbank Austria d.d. koja je u Hrvatski bankarski sustav ušla već 1994. godine. dvije godine kasnije osnovana je Hypo Bank Kroatien d.d. koja je započela s radom u rujnu 1997. godine (1999. godine mijenja ime u Hypo Alpe-Adria-Bank d.d.). 1999. godine inozemni investitori (Bankers Trust Company) po prvi put stječu većinski udio u Zagrebačkoj banci. Od 2000. godine država se povlači iz bankovnog sektora, zadržavajući još samo **tri banke** u svom vlasništvu. Ostale banke koje posluju te godine jednoliko su podijeljene između domaćih i stranih vlasnika. Od tada pa nadalje kreće prevlast inozemnih banaka nad domaćim. Broj stranih banaka premašuje broj domaćih 2001. godine. Od 2002. godine se počinje smanjivati broj banaka u svim kategorijama što dovodi do situacije da je u 2006. godini na Hrvatskom bankarskom tržištu poslovalo 33 banke, u prijevodu, broj banaka između 1997. i 2006. se gotovo prepolovio, s time da su u državnom vlasništvu 2002. godine ostale samo dvije banke.

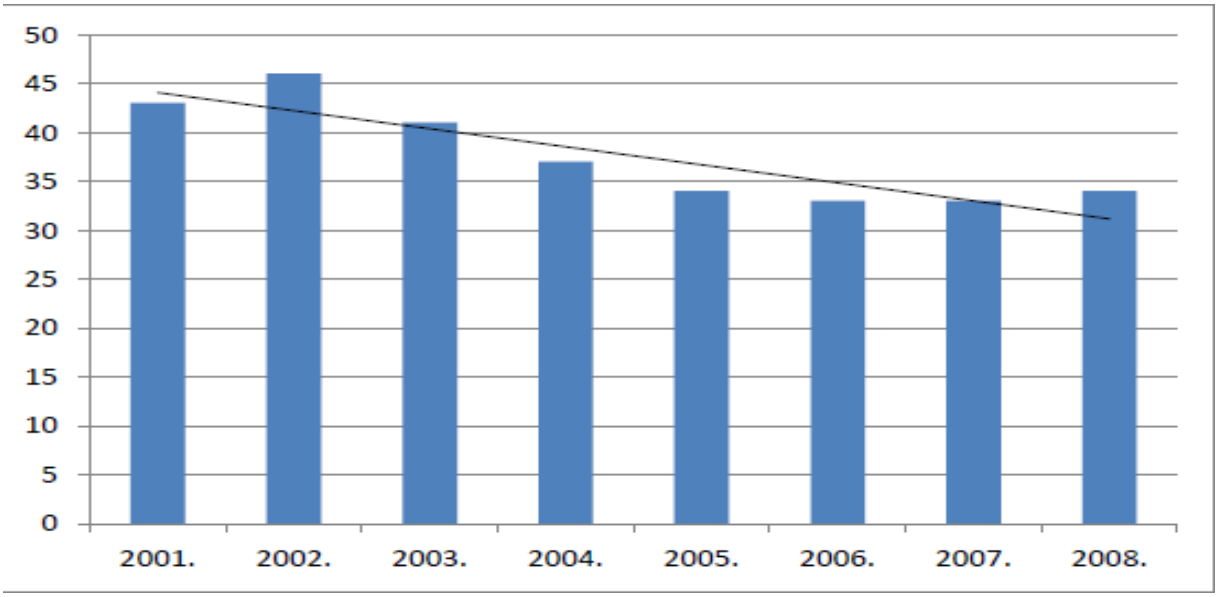
Graf 7. Broj banaka u Hrvatskoj u razdoblju od 1993. do 2000.



Izvor: Izrada autora prema podacima Hrvatske narodne banke

U razdoblju između 2000. i 2008. godine povećao se **broj poslovnica** u Hrvatskoj sa 756 na 1.330, isto tako se povećao **broj bankomata** sa 736 na 3.342[75], što sugerira na osuvremenjivanje bankarstva u Hrvatskoj u to vrijeme pod utjecajem stranog kapitala. Navedena promjena nije samo izraz osuvremenjivanja nego i porasta moći i utjecaja pojedinih većih banaka na tržištu, iz razloga što razvijenije i bogatije banke posljedično imaju i veću i razgranatiju mrežu poslovnica i bankomata, što je logično kad imaju i više sredstava za trošak ukupnog poslovanja. Također, **strane i velike** banke u cijelosti su postale dominantne u okviru bankarskog sustava u Republici Hrvatskoj. U promatranom razdoblju velike banke drže skoro **80% vrijednosti ukupne aktive banaka**, a strane banke drže **90% vrijednosti aktive bankarskog sustava.** Svakako treba naglasiti obrnutu korelaciju između smanenja ukupnog broja banaka, a rasta broja poslovnica i bankomata u navedenom razdoblju. Ista se može objasniti procesom konglomerizacije u bankovnom sustavu Republike Hrvatske te činjenicom da su velike strane banke postepeno preuzimale male domaće banke, u prijevodu, tržišna koncentracija 5 najvećih banaka je cijelo vrijeme bila na razini nekih 70-75 % što je izraziti postotak koncentracije. Navedeno možete vidjeti u grafovima ispod teksta.

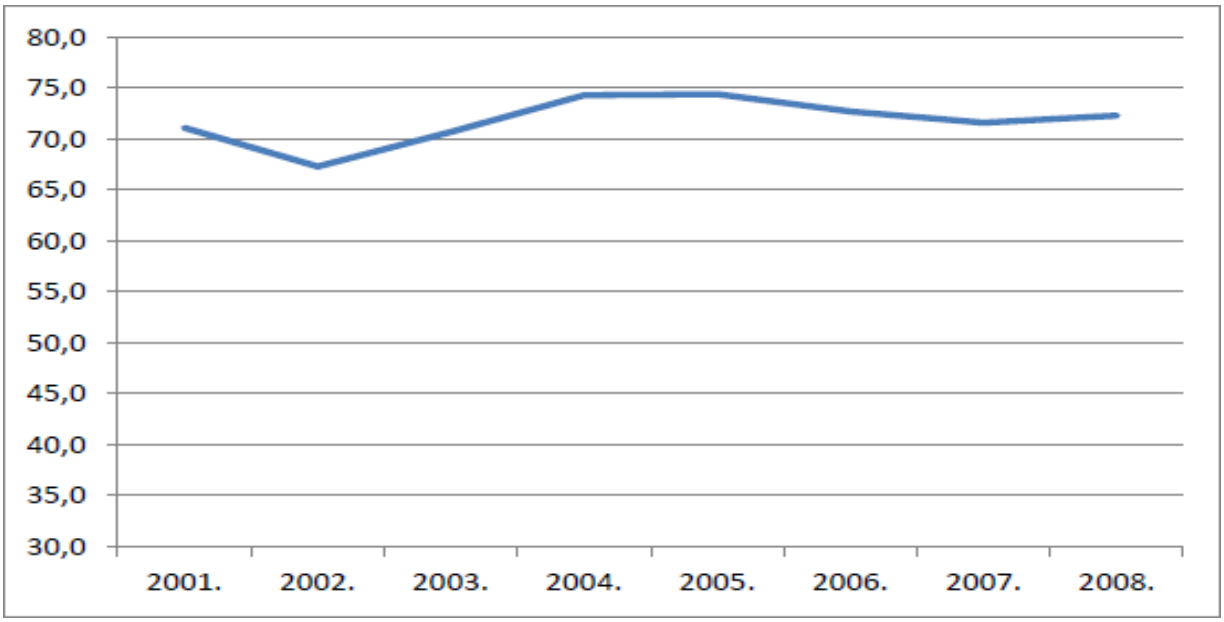
Graf 8. Broj banaka u Hrvatskoj u razdoblju od 2001. do 2008.



Izvor: Izrada autora prema podacima Hrvatske narodne banke

[75] Bilten o bankama HNB, broj 7. (2003.) [str. 15.] i Bilten o bankama HNB, broj 18. (2009.) [str. 13.]

Graf 9. Koncentracijski omjer C5 u razdoblju od 2001. – 2008.



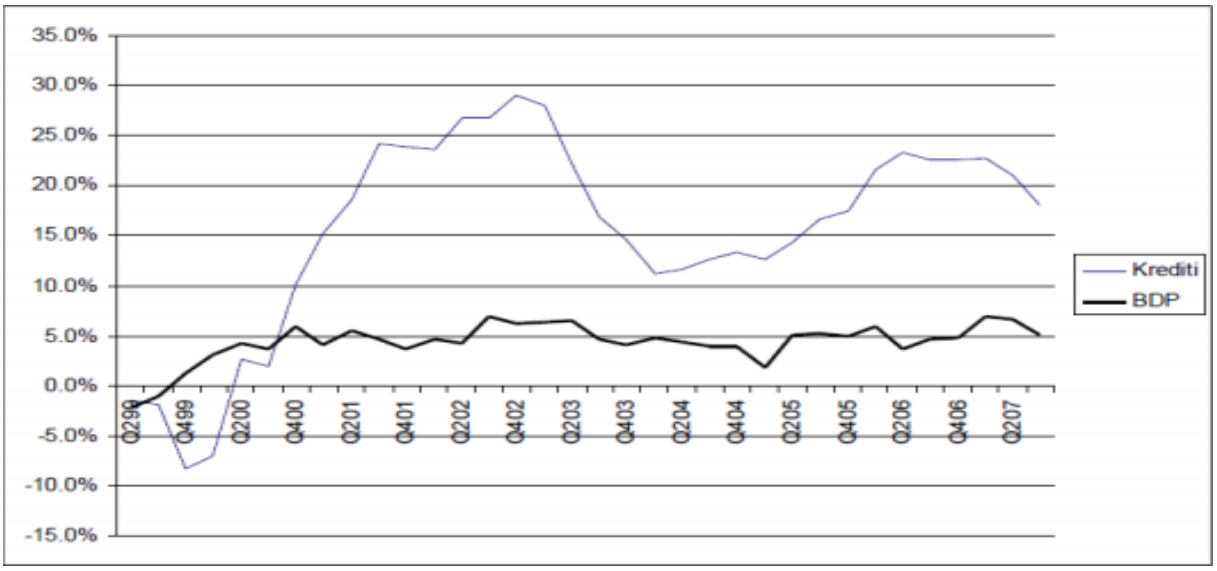
Izvor: Izrada Autora prema podacima Hrvatske narodne banke

U razdoblju između 2000. i 2008. godine došlo je do rasta **kreditne aktivnosti banaka** što je rezultiralo porastom potrošnje, a samim time i **Bruto društvenog proizvoda (BDP-a).** Međutim, taj rast financiran je dugom bez prevelikog ekonomskog smisla, stoga Republika Hrvatska Deficit tekućeg računa namiruje suficitom kapitalnog računa, to jest priljevom stranog novca kroz **inozemna ulaganja** ili daljnjim zaduživanjem u inozemstvu. Baš je ovaj priljev stranog novca kroz inozemna ulaganja jedan od uzroka **vlasničkog restrukturiranja unutar Hrvatskog bankovnog sustava** te ulaska stranih bankovnih grupacija na Hrvatsko bankarsko tržište. Iz svega navedenog može se zaključiti da su banke u navedenom razdoblju odobravale puno nekvalitetnih kredita, te da taj proces kreditnog rasta nije pratio sami porast Bruto društvenog proizvoda, što se i pokazalo 2008. godine dolaskom krize. kreditni rast je u promatranom periodu iz godine u godinu iznosio preko 10%, a u prosjeku se kretao oko 20% godišnje, što je dovelo do situacije da se **zaduženost subjekata u Hrvatskom gospodarstvu tijekom promatranog razdoblja od 8 godina povećala za šest puta.**[76]

[76] Lukavac, M. (2016.), *Bankarski rizici u kontekstu poslovanja banaka u Republici Hrvatskoj*, Diplomski rad, Ekonomski fakultet Zadar, str. 58.

Dolaskom ekonomske krize 2008. godine došlo je do pada kreditiranja u Hrvatskom bankarskom sektoru. Broj banaka se u periodu između 2009. i 2014. godine sa 34 smanjio na 27, istovremeno se u 2014. godini broj poslovnica u odnosu na 2008. godinu smanjio za 138, na 1.192 poslovnice, dok se broj bankomata povećao sa 3.342 na 4.296. Paralelno s time, smanjen je i broj zaposlenih u bankarskom sektoru s 22.065 u 2008. godini na 20.713 osoba koliko ih je radilo 2014. godine. Ovo razdoblje također karakterizira rast djelomično naplativih i potpuno nenaplativih plasmana. Rezultat je to stagniranja privrede i visoke zaduženosti privrednih subjekata i građana kao posljedica već spomenutog neopravdanog i pretjeranog rasta odobrenih kredita između 2000. i 2008. godine. Odnos između kretanja odobrenih kredita i rasta BDP-a Republike Hrvatske može se vidjeti u grafu ispod teksta.

Graf 10. Kretanje BDP-a i kredita u razdoblju između 1999. i 2008. godine



Izvor: HUB analize (2008) *Krediti i gospodarski rast: Od teorije do stvarnosti*, Broj 9, str. 12.

Nakon snažnoga smanjenja u 2013. radi prilagodbe pravnoj stečevini Europske Unije, u 2014. zarada banaka oporavila se, ponajprije zahvaljujući nižim kamatnim troškovima i nižim troškovima rezerviranja za gubitke. Prema revidiranim podacima za 2014. banke su ostvarile 2,1 mlrd. kuna dobiti iz poslovanja (prije poreza), što je u odnosu na 2013. porast od 1,4 mlrd. kuna ili 197,3%. Dominacija banaka u većinskom stranom vlasništvu zadržala se. Unatoč pripajanju jedne banke drugoj banci, broj im se nije promijenio (J&T Banka a.s., Prag preuzela je većinski paket dionica Vaba d.d. banke, Varaždin). Tijekom 2014. nastavio se

smanjivati broj poslovnih jedinica banaka, kao i broj zaposlenika (slabijom dinamikom nego godinu prije), uz **daljnji porast mreže bankomata**. Broj zaposlenika u bankama se ponovo smanjio, ali je to smanjenje, u usporedbi s onim iz 2013., bilo znatno manje. Naime, krajem 2014. u bankama je bilo zaposleno 269 zaposlenika manje nego godinu dana prije, odnosno njih 20.713. Gotovo jednakom dinamikom kao i u 2013. nastavio se smanjivati i broj poslovnih jedinica banaka. Njih je krajem 2014. bilo 1.192, što je smanjenje za 28 jedinica. Broj bankomata banaka nastavio je rasti i povećao se za 173 bankomata u odnosu na godinu ranije i iznosio je 4296.[77]

Godinu kasnije, 2015. godine, banke su iskazale gubitak (prije poreza) u visini od 5,0 mlrd. kuna. Razlog tome je **utjecaj troškova konverzije kredita u švicarskim francima**. U odnosu na kraj 2014. nije bilo promjena u ukupnom broju kreditnih institucija, no početkom listopada 2015. nad Jadranskom bankom d.d. otvoren je postupak sanacije, zbog njezine regionalne važnosti. Vlasnička struktura banaka u 2015. nije se promijenila te se i nadalje 16 banaka nalazilo u većinskom vlasništvu inozemnih dioničara. Broj zaposlenika u bankama smanjio se četvrtu godinu zaredom (za 355 zaposlenika), dok se broj poslovnih jedinica smanjio za 20 poslovnica, dok je broj bankomata porastao za 214 te je iznosio 4510 bankomata diljem Hrvatske.[78] Tijekom 2016. provedena je **glavnina konverzija kredita u švicarskim francima u eurske kredite**, što je utjecalo na poboljšanje kvalitete stambenih kredita stanovništvu. Kvaliteta kredita poboljšala se. Udio kredita rizičnih skupina B i C smanjio se drugu godinu zaredom, i to sa 16,7%, koliko je iznosio na kraju 2015., na 13,8% na kraju 2016. godine. Nakon gubitaka u 2015., prouzročenih troškovima konverzije kredita, **profitabilnost banaka u 2016. oporavila se**. Banke su ostvarile 6,2 mlrd. kuna dobiti iz poslovanja (prije poreza). Tijekom 2016. broj banaka smanjio se za dvije banke, te je na kraju 2016. Iznosio samo 26 banaka. Početkom srpnja 2016. nad Bankom splitsko-dalmatinskom d.d., Split otvoren je stečajni postupak, a u listopadu iste godine BKS Bank d.d., Rijeka, pripojena je BKS Bank AG, Klagenfurt, Istodobno je s radom započela BKS Bank AG, Glavna podružnica Rijeka (30. lipnja 2017. promijenila je ime u BKS Bank AG, Glavna podružnica Hrvatska). Navedene promjene mogu se vidjeti u tablici ispod.[79]

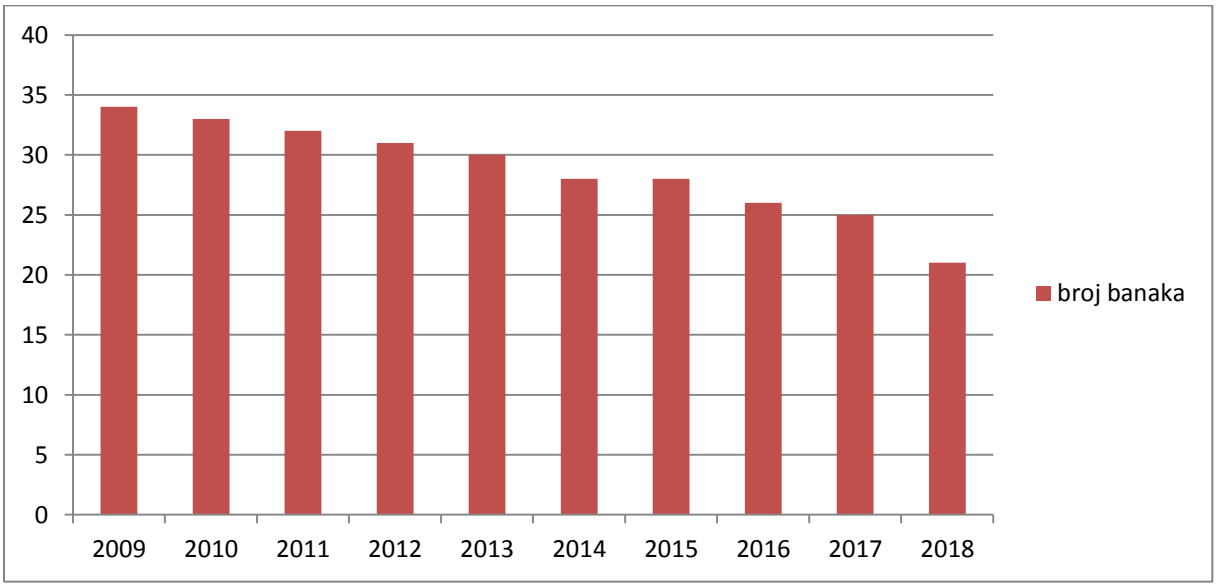
[77] Bilten o bankama HNB, broj 28. (2015.), str. 1-7.

[78] Bilten o bankama HNB, broj 29. (2016.), str. 1-6.

[79] Bilten o bankama HNB, broj 30. (2017.), str. 1-10.

Nakon pet godina pada **imovina banaka u 2017. blago je porasla (0,7%).** Na to je utjecala dokapitalizacija OTP banke Hrvatska od strane matične mađarske banke, provedena radi preuzimanja Splitske banke. snažno narasle prodaje potraživanja, tečajna kretanja, izlazak jedne banke iz sustava te, osobito, poteškoće u poslovanju grupe Agrokor su usporile oporavak kvalitete kreditnoga portfelja banaka i utjecale na pad njihove profitabilnosti. No, unatoč tome, **bankovni je sustav ostao stabilan, visoko likvidan i visoko kapitaliziran**. Osjetno je **porasla kreditna aktivnost** te se poboljšala kvaliteta kredita. Udio djelomično nadoknadivih i potpuno nenadoknadivih kredita (krediti rizičnih skupina B i C) smanjio se s 13,8% na 11,3%. Dobit banaka i pokazatelji profitabilnosti smanjili su se za više od trećine radi **troškova ispravaka vrijednosti i rezerviranja povezanih s grupom Agrokor.** U odnosu na 2016. broj banaka se smanjio sa 26 na 25 jer je u prosincu 2017. u Štedbanci započeo postupak redovne likvidacije. Slični su trendovi nastavljeni i u 2018. godini. U ožujku je nad Tesla štednom bankom otvoren stečajni postupak, dok je u lipnju Zagrebačka banka pripojila članicu svoje grupe banaka, Prvu stambenu štedionicu, a u Primorskoj banci započeo je postupak redovne likvidacije.[80]

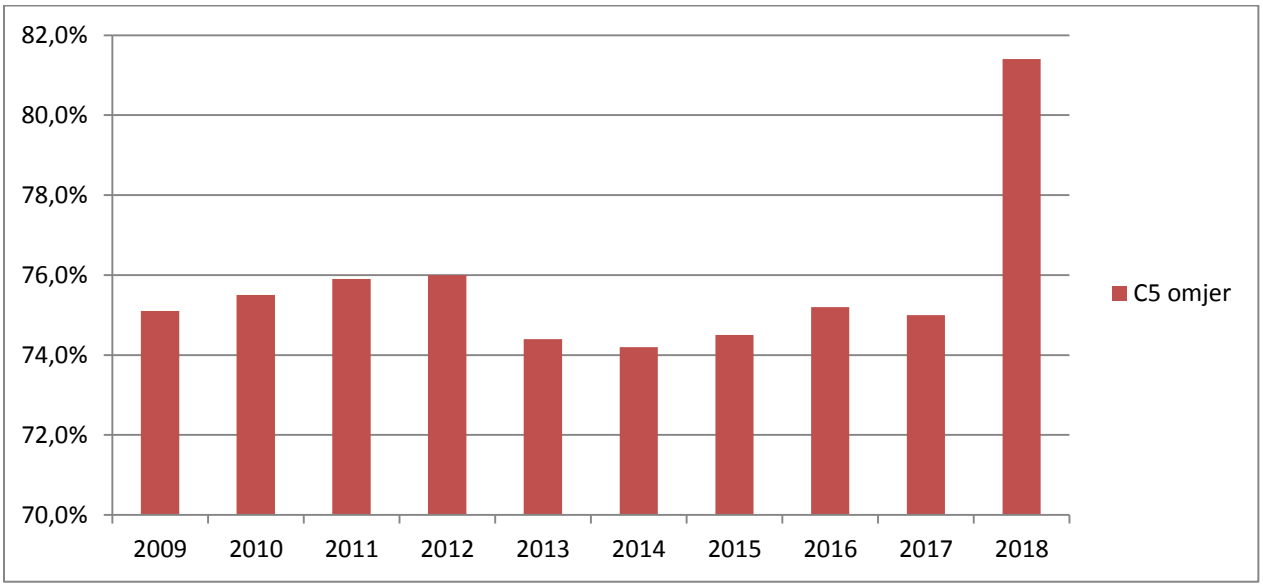
Graf 11. Broj banaka u Hrvatskoj u razdoblju od 2009. do 2018.



Izvor: Izrada autora prema podacima Hrvatske narodne banke

[80] Bilten o bankama HNB, broj 31. (2018.), str. 7- 12.

Graf 12. Koncentracijski omjer C5 u razdoblju od 2009. Do 2018.



Izvor: Izrada autora prema podacima Hrvatske narodne banke

5.2. Struktura bankovnog sustava u RH

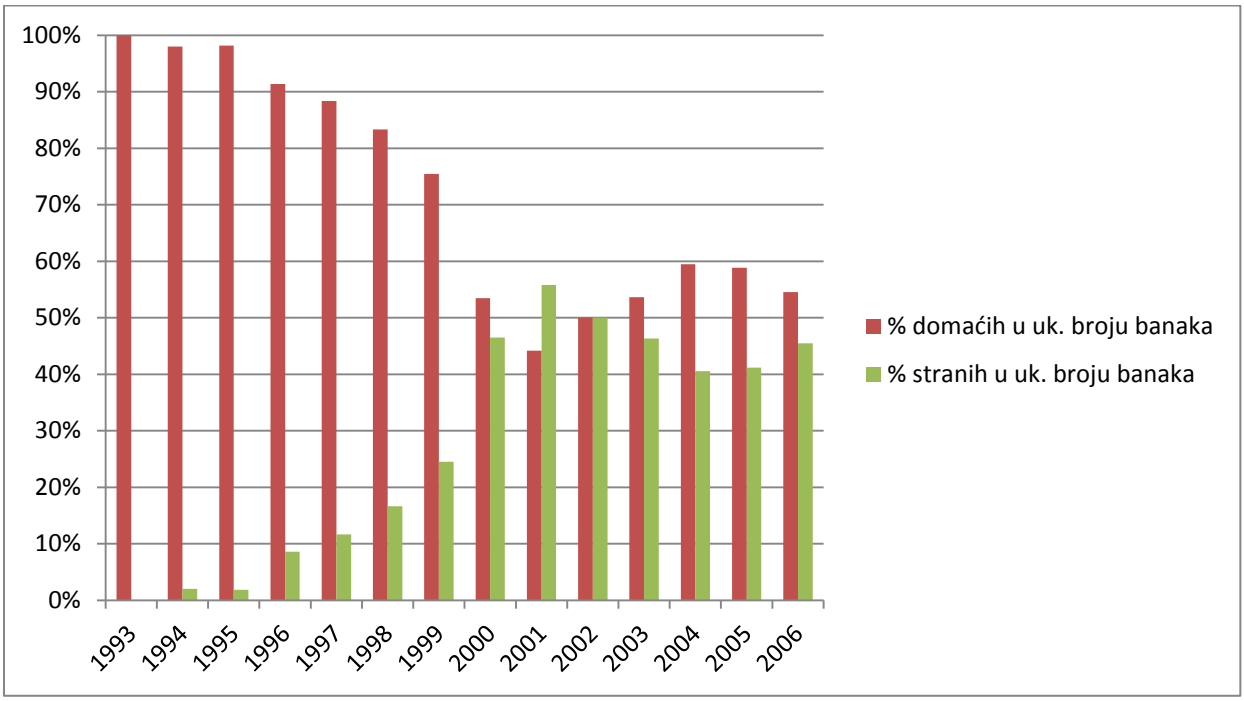
Kao što je već bilo riječi kroz ovaj rad, preciznije u poglavlju ispred ovog. Hrvatski bankovni sustav ima karakteristike **bankocentričnog sustava**. To znači da banke obavljaju većinu financijskih poslova i operacija te da je kapitalno tržište slabije razvijeno kao i u većini srednje razvijenih zemalja. U bankovnom sustavu Republike Hrvatske danas prevladavaju **velike banke, posebno inozemnih vlasnika**, no to nije uvijek bilo tako. Kao što se moglo vidjeti u ovom radu ranije, u doba nakon osuvremenjivanja u Hrvatskoj je poslovalo puno **malih banaka** koje su pod utjecajem više faktora većinom isčeznule sa tržišta. No valja napomenuti kako je svemu tome uzrok globalizacija i despecijalizacija u cijelomu svijetu, a to su procesi koji su jednostavno neizbježni te ih malo i otvoreno gospodarstvo poput Hrvatskog nikako nije moglo izbjeći. Strani kapital je u hrvatski bankarski sektor počeo ulaziti već u ranim godinama nakon osamostaljenja dok se financijski sustav tek počeo uhodavati, stoga su veliki i moćni strani konglomerati iskoristili situaciju u kojoj se nakon rata novoosnovane male hrvatske banke nisu snašle i na vrijeme prilagodile na moderan način funkcioniranja financijskog **sustava pod utjecajem globalizacije i despecijalizacije**, kao i rastućim trendovima napretka tehnologije i novog i inovativnog načina poslovanja. Strukturu bankovnog sustava možemo promatrati na dva načina: prema **veličini aktive i obujma**

poslovanja banke (male, srednje, velike) te prema **vlasništvu** (domaće, strano), pri čemu se banke u domaćem vlasništvu dijele još na one u **državnom i one u privatnom vlasništvu.** Na početku tranzicije iz socijalizma u kpaitalizam, Hrvatska je imala **26 banaka u državnom vlasništvu**. Kako bi se ojačala konkurencija te tržište sve više prilagodilo suvremenom i modernom kapitalizmu, liberalizirano je izdavanje odobrenja za rad banaka. Do 1994. godine odobrenje za rad dobilo je ukupno 49 banaka, a do 1997. godine ukupno 60 banaka. Dolaskom bankovne krize 1998. i 1999. **Propalo je 14 banaka,** te se do kraja 2000. godine broj banaka smanjio na 43. Što se konkurencije tiče, navedeno povećanje broja banaka ustvari nije uopće dovelo do značajnijeg jačanja konkurencije među banakama u Hrvatskoj. Razlog tome je što su te novoosnovane banke djelovale na ograničenom geografskom području (većinom u Zagrebu i Splitu), te se za samo dvije banke u to doba mmoglo reći da su djelovale na nacionalnoj razini.[81]

Ulazak stranih kapitalnih ulagača na hrvatsko bankovno tržište ispočetka je bio oprezan. Samo jedna strana banka odlučila se na korak otvaranja banke prije svršetka rata u Hrvatskoj (1994.), te je strani kapital na hrvatsko bankovno tržište intenzivnije počeo pritjecati tek nakon potpisivanja Daytonskog sporazuma i završetka ratnih zbivanja u Hrvatskoj. Prvo su **1996. godine osnovane tri strane banke**. Trend se nastavio i godinu kasnije sa **još tri** nove strane banke. Tržišni udio stranih banaka bio je relativno malen sve do 1999. godine kada su strane banke kupile dvije velike banke koje je prije toga sanirala država. Nakon što su 2000. godine **druga, treća i četvrta najveća banka** po ukupnoj aktivi prodane inozemnim strateškim ulagačima, u strano vlasništvo je prešlo 83,7 posto ukupne imovine banaka. Do kraja 2002. godine taj se postotak povećao na 90,2 posto. Premoć stranih banaka najbolje se može izmjeriti putem postotka domaćih i stranih banaka u ukupnom broju banaka na Hrvatskom bankovnom tržištu i udjelu domaćih i stranih banaka u ukupnoj aktivi banaka. Navedeni pokazatelji prikazani su u grafovima ispod teksta.

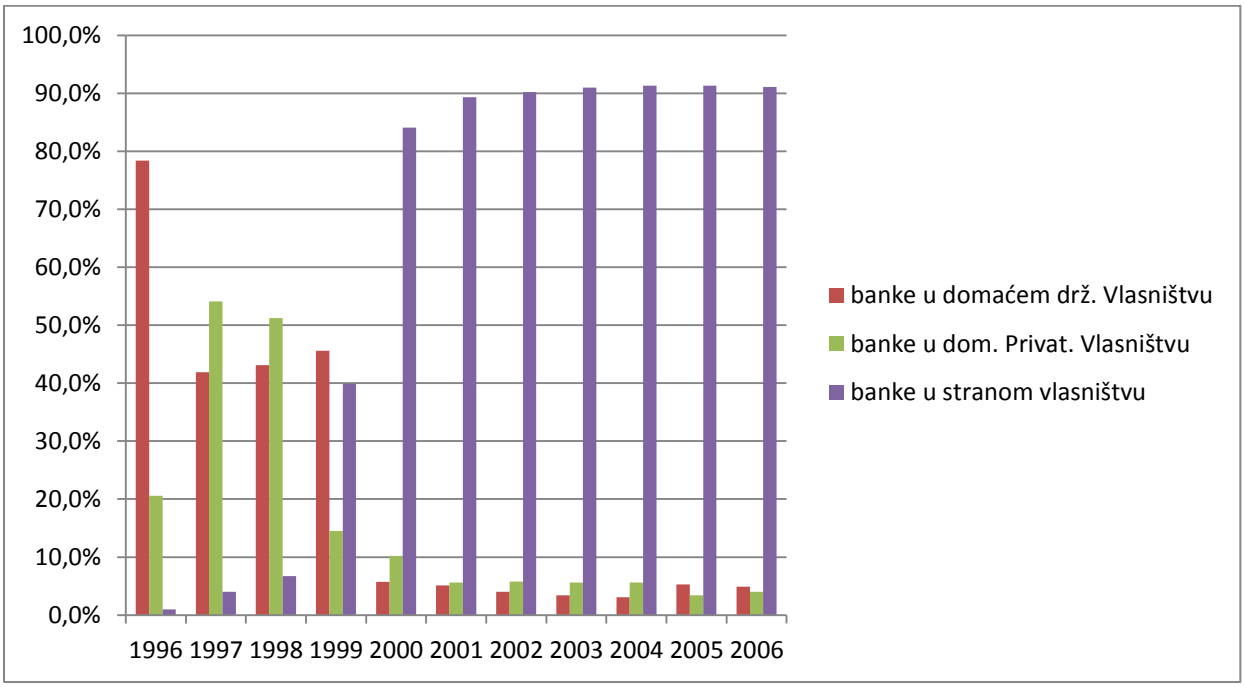
[81] Čečuk, A. (2009) *Implikacije procesa konglomerizacije u hrvatskom bankarskom sustavu u uvjetima financijske globalizacije*, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Split

Graf 13. Postotak domaćih i stranih banaka u ukupnom broju banaka (1993. – 2006.)



Izvor: Izrada autora prema podacima Hrvatske narodne banke

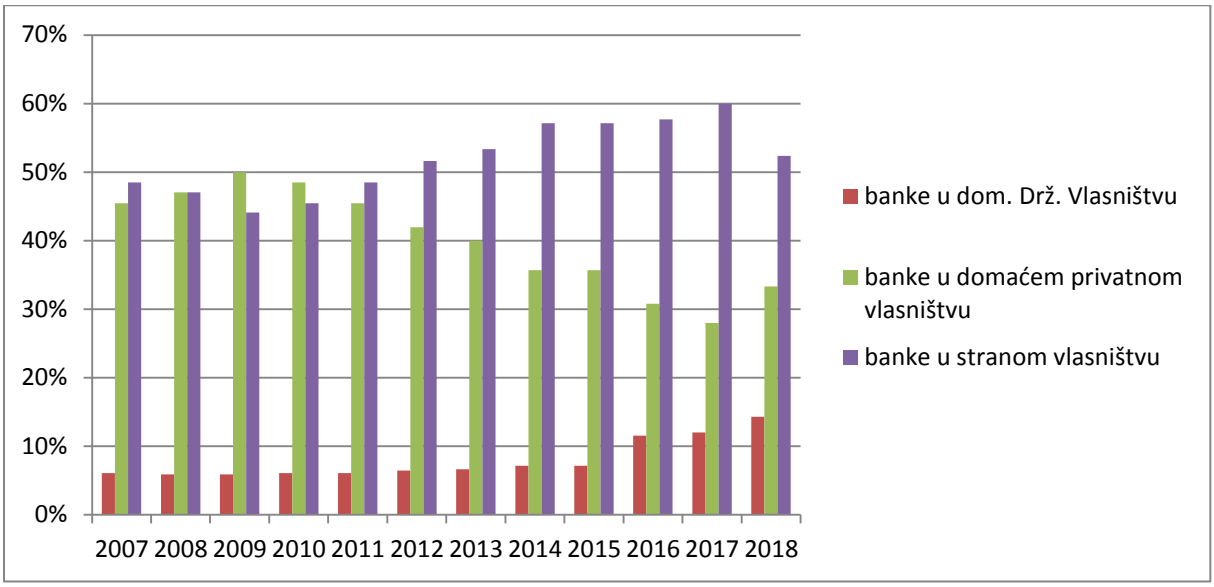
Graf 14. Udio domaćih i stranih banaka u ukupnoj aktivi banaka (1996. – 2006.)



Izvor: Izrada autora prema podacima Hrvatske narodne banke

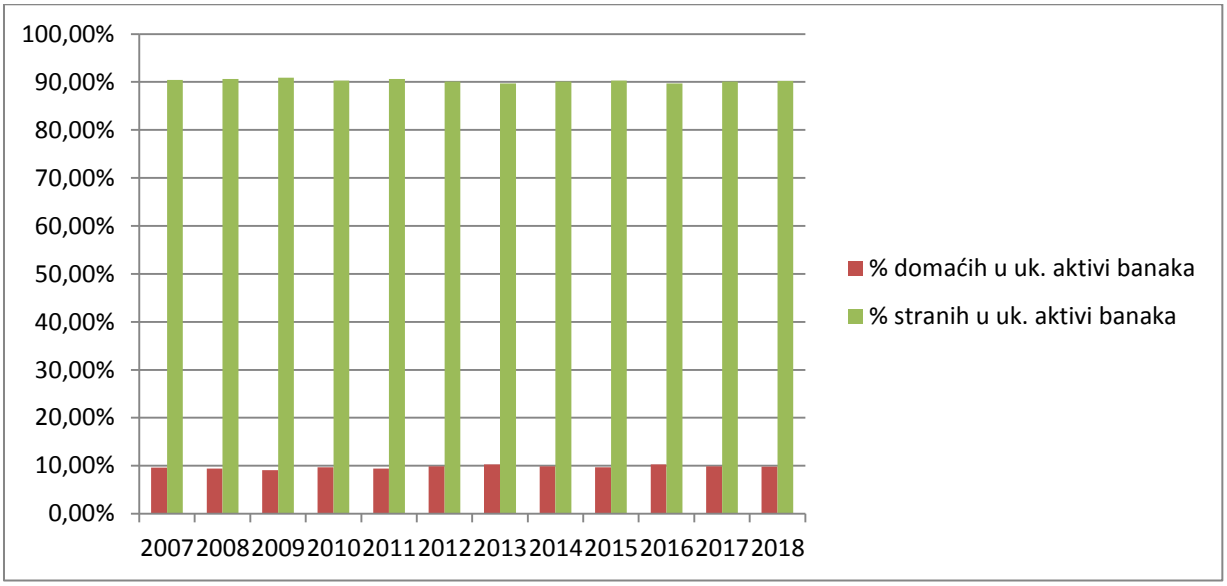
Gore prikazani grafovi prikazuju postotak domaćih i stranih banaka te strukturu vlasništva istih u doba gospodarskog napretka gospodarstva Republike Hrvatske koji je bio, kao što se već i spomenulo ranije u tekstu, **financiran zaduživanjem**. U narednim grafovima prikazati će se isti pokazatelji za razdoblje od 2007. Godine kada je započela gospodarska kriza pa do danas.

Graf 15. Postotak domaćih i stranih banaka u ukupnom broju banaka (2007. – 2018.)



Izvor: Izrada autora prema podacima Hrvatske narodne banke

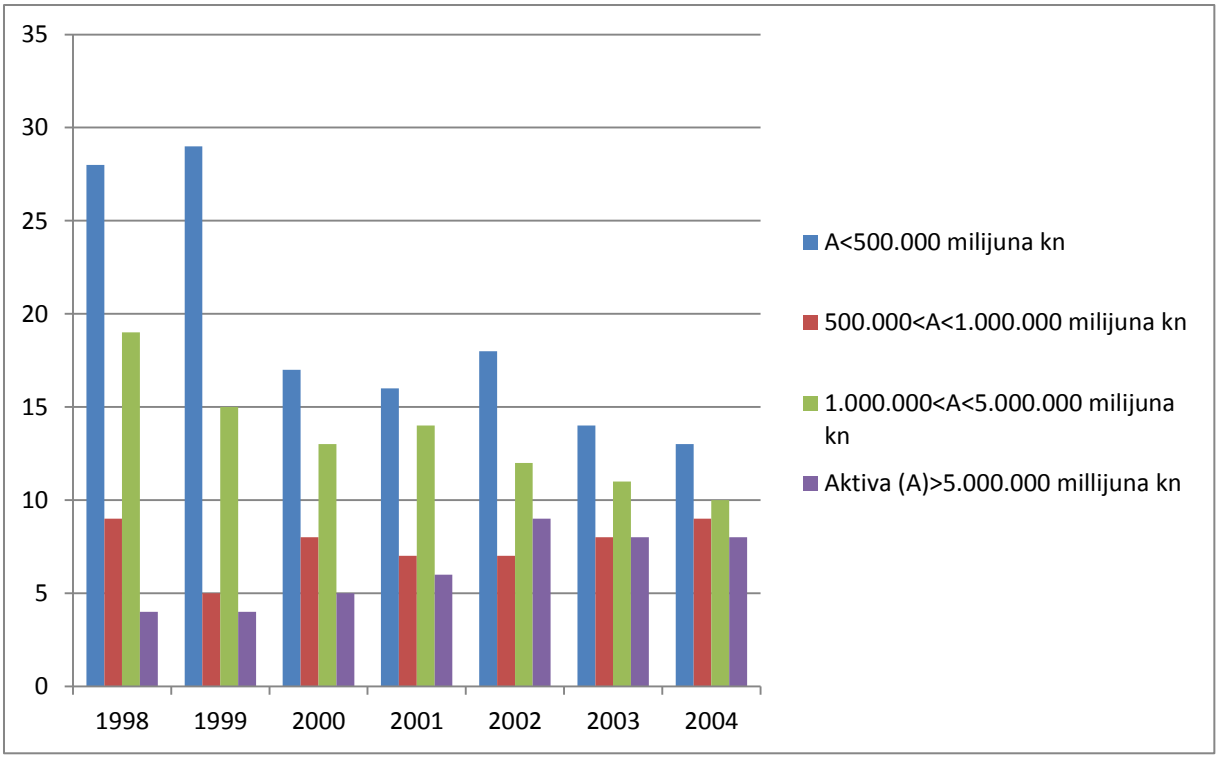
Graf 16. Udio domaćih i stranih banaka u ukupnoj aktivi banaka (2007.- 2018.)



Izvor: Izrada autora prema podacima Hrvatske narodne banke

Na grafu 15. se može primjetiti kako je broj domaćih banaka tijekom krize (od 2008. Pa do 2010.), nadmašio broj stranih banaka što je jedini takav period u povijesti hrvatskog bankarskog sustava od završetka privatizacije. Uzrok navedenom je naravno svjetska gospodarska kriza koja je zahvatila cjelokupni bankarski sustav te zaustavila procese konglomerizacije uslijed veće opreznosti ulagača na tržištu. Unatoč tome, nije došlo do drastičnih promjena te se udio stranih banaka u ukupnoj aktivi svih banaka (graf 13.) nije puno promjenio u periodu od 2007. do 2017. te je cijelo vrijeme iznosio oko **prosječnih 90 posto.** Što se **podjele na veličinu banaka** tiče , nakon što je na kraju 1998. godine na tržištu poslovalo 60 banaka, taj broj konstantno do danas pada, samim time i broj malih banaka. Prije nastavka potrebno je definirati pojam male banke, pa tako Hrvatska narodna banka malim smatra banke s tržišnim udjelom manjim od 1 posto ukupnog tržišnog udjela, dok su one banke koje imaju udjel između 1 i 5 posto tržišnog udjela već srednje banke. Podjela banaka prema veličini aktive prikazana je u grafovima ispod teksta.

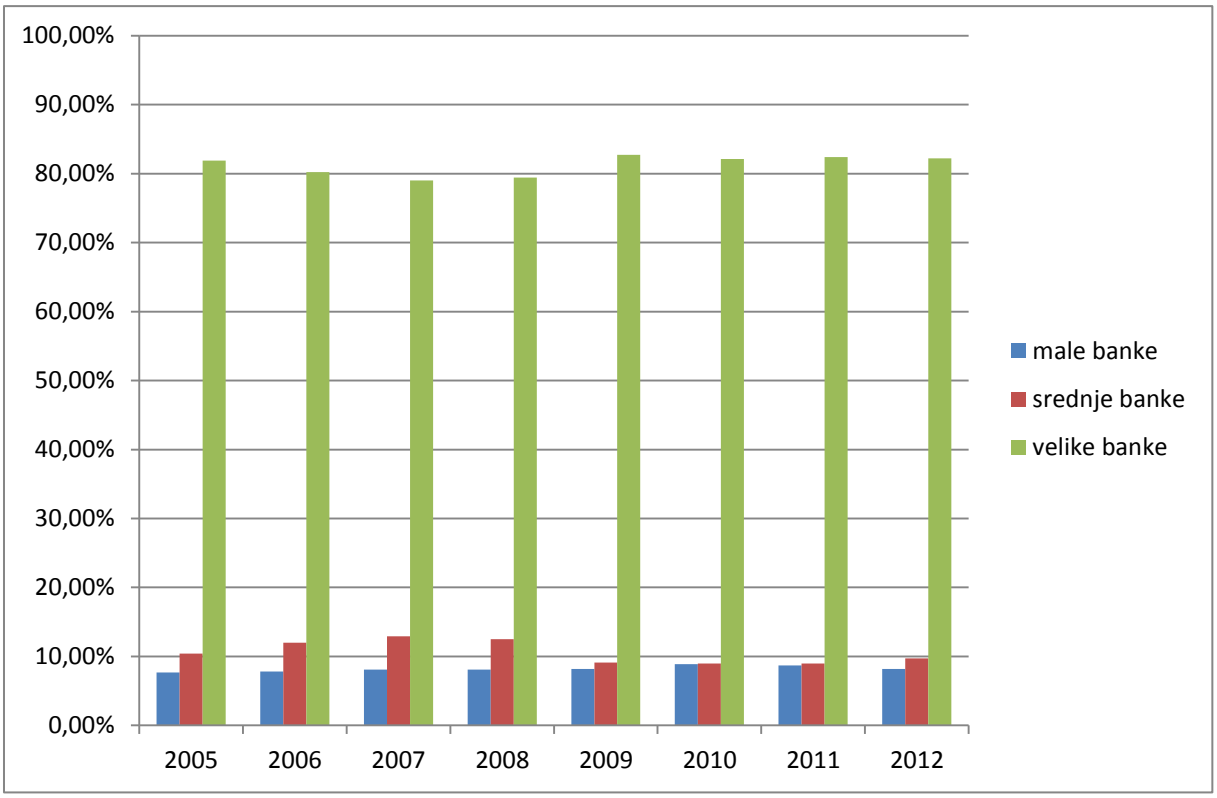
Graf 17. Podjela banaka prema veličini aktive (1998. – 2004.)



Izvor: Izrada autora prema podacima Hrvatske narodne banke

Iz priloženog treba primjetiti kako 2000. godine dolazi do drastičnog pada broja malih banaka u Hrvatskoj uslijed krize koja je pogodila bankarski sektor, te sve većeg trenda konglomerizacije banaka u Hrvatskoj što dovodi do rasta broja velikih banaka sa aktivom (u grafu označena slovom A) većom od 5 milijardi kuna. Sljedeći graf nalazi se na idućoj stranici te prikazuje podjelu banaka prema veličini za razdoblje od 2005. pa nadalje radi različite klasifikacije, to jest podjele banaka na male, srednje i velike od strane HNB-a. Od 2012. pa nadalje omjer između velikih i malih banaka nije se mnogo mjenjao te su velike banke i dalje u prosjeku zauzimale preko 80% aktive hrvatskog bankovnog sektora.

Graf 18. Podjela banaka prema veličini aktive (2005. do 2012.)

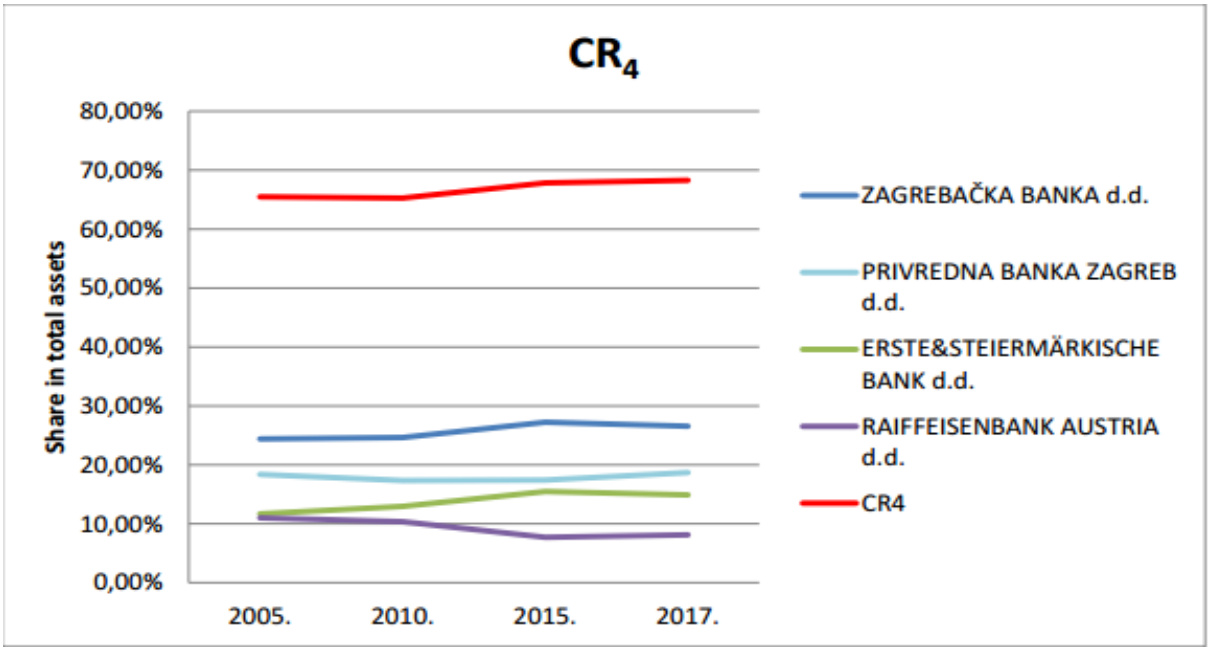


Izvor: Izrada autora prema podacima Hrvatske narodne banke

5.3. Kvantitativni pokazatelji koncentracije i uspješnosti poslovanja na hrvatskom bankovnom tržištu

Hrvatski bankovni sektor se uvelike promjenio od osamostaljenja pa do danas. To najbolje pokazuju **pokazetelji koncentracije i uspješnosti poslovanja**. Iz tog razloga će se u nastavku obraditi najvažnije vrste navedenih pokazatelja u kontekstu Hrvatskog bankovnog sektora. **Koncentracijski omjer** je najpoznatiji i najkorišteniji pokazatelj koncentracije na nekom tržištu. a pokazuje udjel najvećih sudionika na ukupnom tržištu koje se promatra. U slici koja slijedi prikazan je koncentracijski omjer 4 najveće banke u posljednjih 15 godina u Republici Hrvatskoj. [82]

Slika 2. Koncentracijski omjer četiri najveće banke na hrvatskom bankovnom tržištu (2005.-2017.)

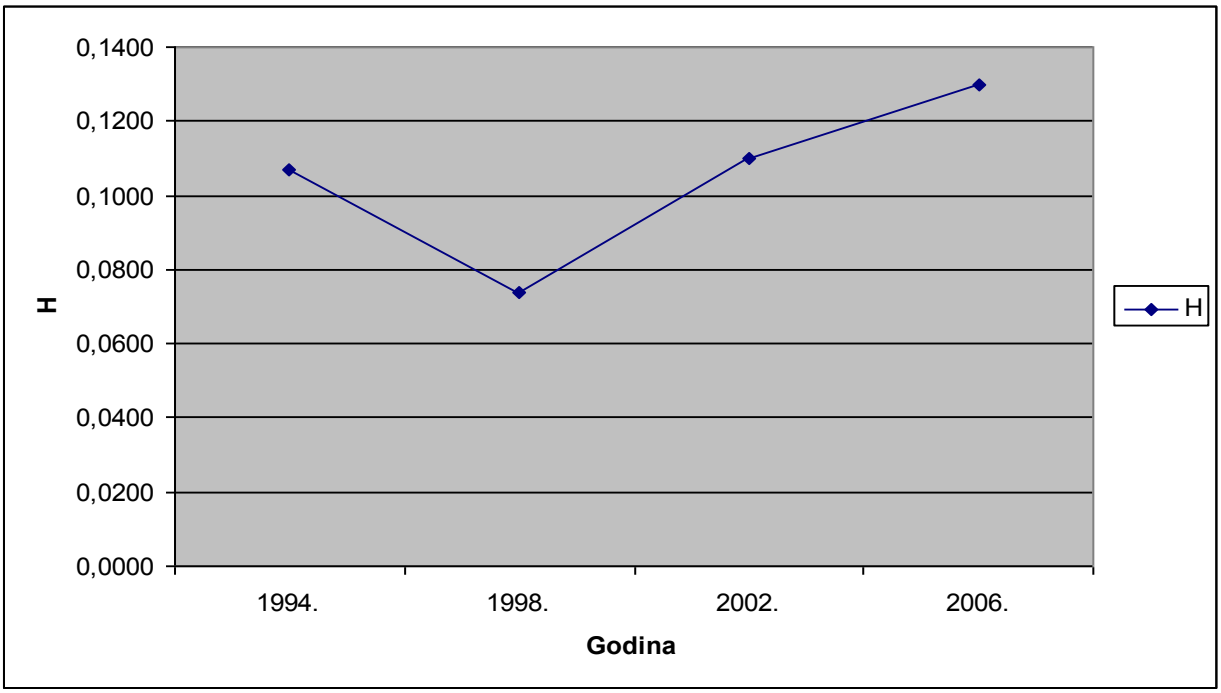


Izvor: Galetić, F., Obradović, T. (2018.), Measuring Concentration of the Banking Market of the Republic of Croatia, *6th International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship New Business Models and Institutional Entrepreneurs: Leading Disruptive Change - Dubrovnik, April 2018,* str 605.

[82] 2017. godine OTP banka je preuzela Splitsku banku i izvršila dokapitalizaciju, tako da je preskočila Raiffeisen banku i ušla u top 4 najvećih banaka u Republici Hrvatskoj

Od najvažnijih pokazatelja koncentracije treba još spomenuti i **Herfindahlov indeks** koji je najpoznatiji pokazatelj industrijske koncentracije. Koristi se kod donošenja odluka o dopuštanju spajanja ili pripajanja poduzeća na tržištu. Herfindahlov indeks računa se kao **zbroj kvadrata tržišnih udjela poduzeća na promatranom tržištu**. U slučaju čistog monopola Herfindahlov indeks poprimio bi vrijednost 1, dok u savršenoj konkurenciji on poprima vrijednosti blizu 0.[83] Smatra se da nekoncentrirane industrije imaju Herfindahlov indeks manji od 0,1, dok su one s indeksom većim od 0,18 koncentrirane. Područje između 0,1 i 0,18 je područje umjerene koncentracije.[84] Herfindahlov indeks za hrvatsko bankovno tržište možete vidjeti na slikama ispod teksta.

Slika 3: Kretanje Herfindahlovog indeksa (1994. – 2006.)

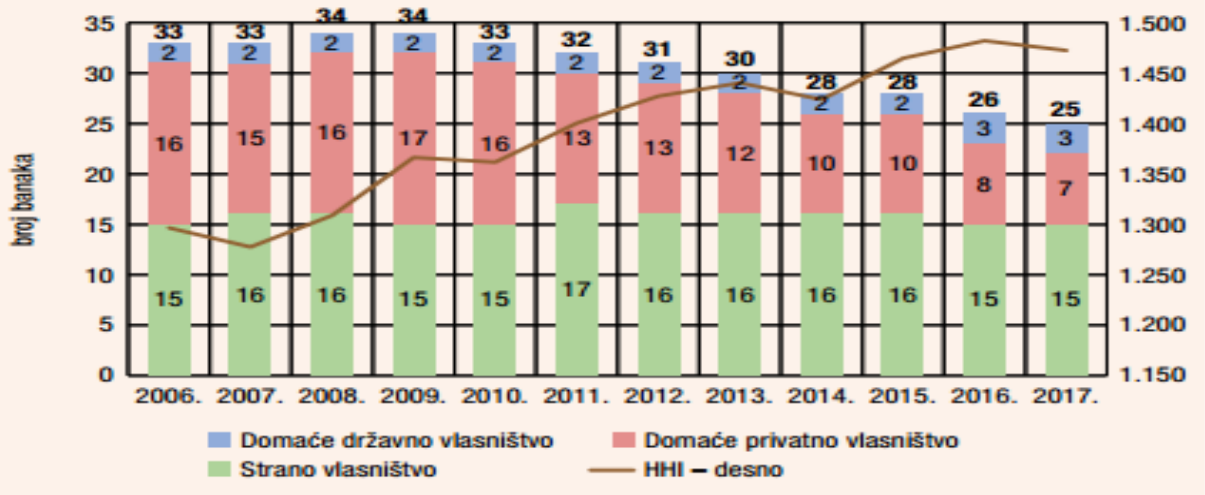


Izvor: Galetić, F. (2008) *Analiza i mjerenje tržišne moći na hrvatskom bankovnom tržištu,* Specijalistički poslijediplomski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 92.

[83] Galetić, F. (2008) *Analiza i mjerenje tržišne moći na hrvatskom bankovnom tržištu*, Specijalistički poslijediplomski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 33.

[84] Tipurić, D., Kolaković, M., Dumičić, K. (2003.) Koncentracijske promjene hrvatske bankarske industrije u desetogodišnjem razdoblju 1993.-2002., Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str. 12.

Slika 4. Broj banaka i Herfindahl-Hirschmanov indeks (HHI) za imovinu banaka (2006. – 2017.)



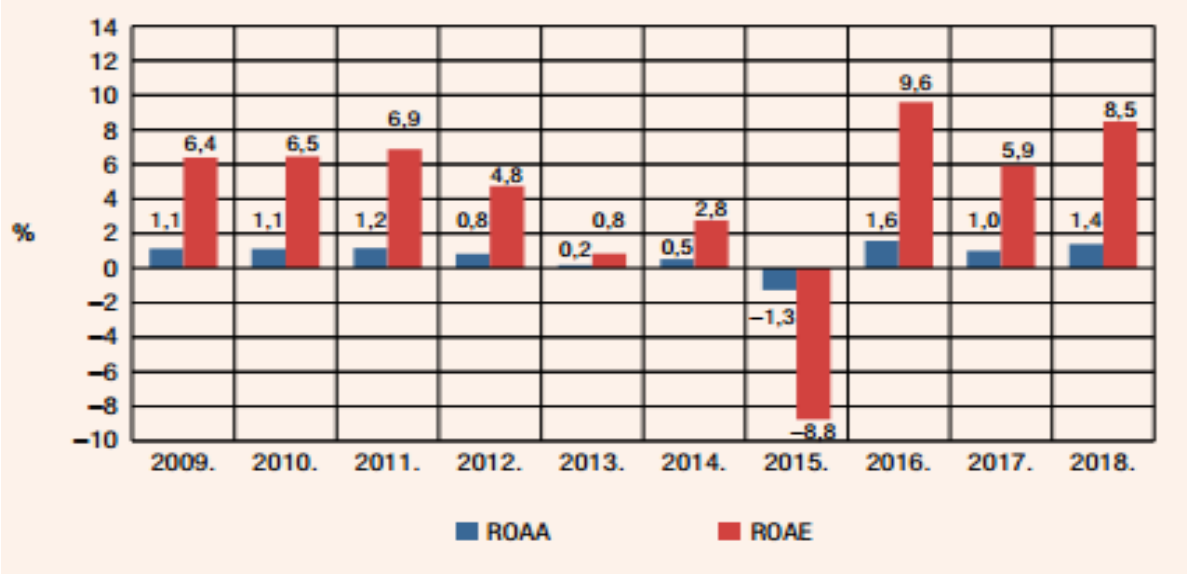
Izvor: Hrvatska narodna banka (2018.), *Bilten o bankama*, br. 31, str. 12.

Još jedan pokazatelj koncentracije koji valja spomenuti je **Ginijev koeficijent** iz kojeg se izvodi **Lorenzova krivulja** koja prikazuje odstupanje koncentracije (u ovom slučaju unutar bankarskog sektora) od savršene konkurencije. Lorenzova krivulja i Ginijev koeficijent međusobno su povezani, tako da se Ginijev koeficijent može izvesti iz Lorenzove krivulje i obrnuto. S obzirom da je linija na Lorenzovoj krivulji dosta udaljena od dijagonale kvadrata, radi se o znatnoj koncentraciji unutar bankovnog sektora Republike Hrvatske. Postoji još mnogo pokazatelja koncentracije sa raznim varijablama uključenim u izračune, to su još : **Lernerov indeks, Hall-Tidemanov indeks i Rosenbluthov indeks**, Opsežan indeks industrijske koncentracije te mjera entropije. Navedeni pokazatelji nisu toliko uobičajeni te se iz tog razloga neće analizirati u ovom radu.

Za mjerenje **profitabilnosti poslovanja banaka** dva su najčešće upotrebljavana pokazatelja: stopa profitabilnosti prosječne ukupne imovine banke (return on assets - **ROA**) i stopa profitabilnosti dioničkog kapitala banke (return on equity - **ROE**). Prva stopa predstavlja omjer koji odražava sposobnost ostvarivanja dobiti angažiranjem prosječne imovine banke u određenom razdoblju dok druga predstavlja omjer koji odražava prinos dioničarima banke. **Stopa profitabilnosti imovine banke (ROA**) stavlja u odnos neto dobit (nakon oporezi- vanja) i prosječnu ukupnu imovinu. Ovaj omjer (stopa prinosa) pokazuje neto dobit kao postotak od ukupne prosječne aktive banke. ROA je bankovna dobit po kuni

imovine izražen u lipama. Ako se omjer ROA ostvaruje u redu veličine > =1, investiranje u dionice takve banke smatra se profitabilnim. **Stopa profitabilnosti dioničkog kapitala (ROE)** stavlja u odnos neto dobit nakon oporezivanja i prosječni dionički kapital. Ova računovodstvena stopa mjeri povrat na dionički kapital, odnosno u lipama iskazuje bankovnu računovodstvenu dobit po kuni knjigovodstvenog kapitala (ne na cijenu dionice). Vlasnicima banke pokazuje koliku je dobit menadžment banke ostvario po kuni njihova udjela u kapitalu banke. Profitabilnost imovine ROA čine dva osnovna dijela: prihodi i troškovi (uključujući i poreze). Neto dobit se dobije oduzimanjem troškova i poreza od ukupnih prihoda. Ukupni prihodi su zbroj kamatnih prihoda, nekamatnih prihoda i dobitaka ili gubitaka od vrijednosnica. Ukupni troškovi su zbroj kamatnih, nekamatnih troškova i rezervacija za kreditne gubitke. Dijeljenjem obje strane s ukupnom prosječnom imovinom dekomponira se ROA u njezine komponente.[85] Nevedeni pokazatelji te dekompozicija ROA-e za hrvatsko bankovno tržište prikazani su u slikama ispod teksta.

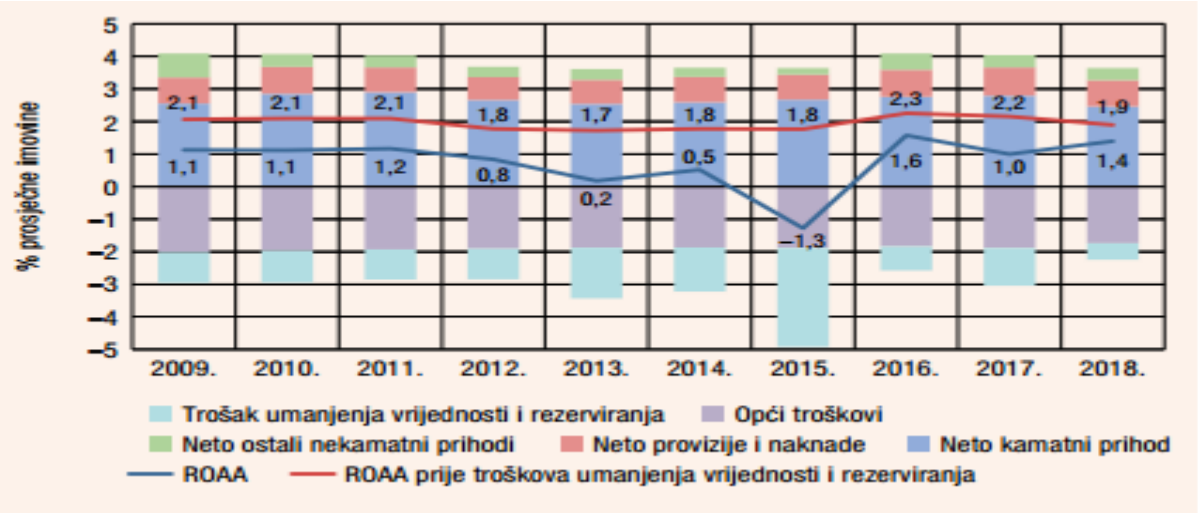
Slika 5. Profitabilnost prosječne imovine (ROA) i profitabilnost prosječnoga kapitala (ROE) banaka (2009. – 2018.)



Izvor: Hrvatska narodna banka (2019.), *Bilten o bankama*, br. 32, str. 19.

[85] Pavković, A. (2004), Instrumenti vrednovanja uspješnosti poslovnih banaka, *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2 (1), str. 179-192,
Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=41458

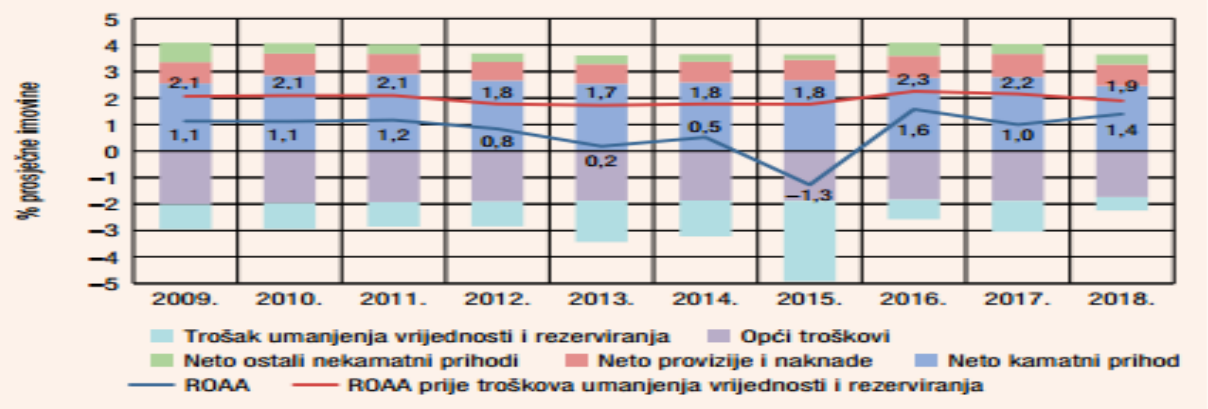
Slika 6. Dekompozicija pokazatelja ROA (2009.-2018.)



Izvor: Hrvatska narodna banka (2019.), *Bilten o bankama*, br. 32, str. 19.

Još jedan bitan pokazatelj uspješnosti poslovanja banaka definitivno je i **neto kamatna marža** koja je određena strukturom bilance i kamatnim stopama koje se primjenjuju na pojedine stavke aktive odnosno pasive. Pokazatelj neto kamatne marže pokazuje diferencijalni kamatni prihod kao postotak prosječne imovine. Na neto kamatnu maržu utječe i imovina koja ne donosi prihode i obveze na koje se ne plaćaju kamate. Utjecaj na smanjenje dobiti najizraženiji je kad je imovina koja ne ostvaruje prihode financirana kamatonosnim obvezama, a suprotna se pojava događa kad obveze na koje se ne plaćaju kamate povećavaju dobit ako se njima financira aktiva koja nosi visoke kamate.[86] Neto kamatna marža banaka u Hrvatskoj za razdoblje od 2006. do 2017. godine prikazat će se slikom ispod ovog teksta.

Slika 7. Kamatna razlika Hrvatskih banaka (2009.- 2018.)



Izvor: Hrvatska narodna banka (2019.), *Bilten o bankama*, br. 32, str. 20.

[86] Pavković, A. (2004), Op. cit., str. 184.

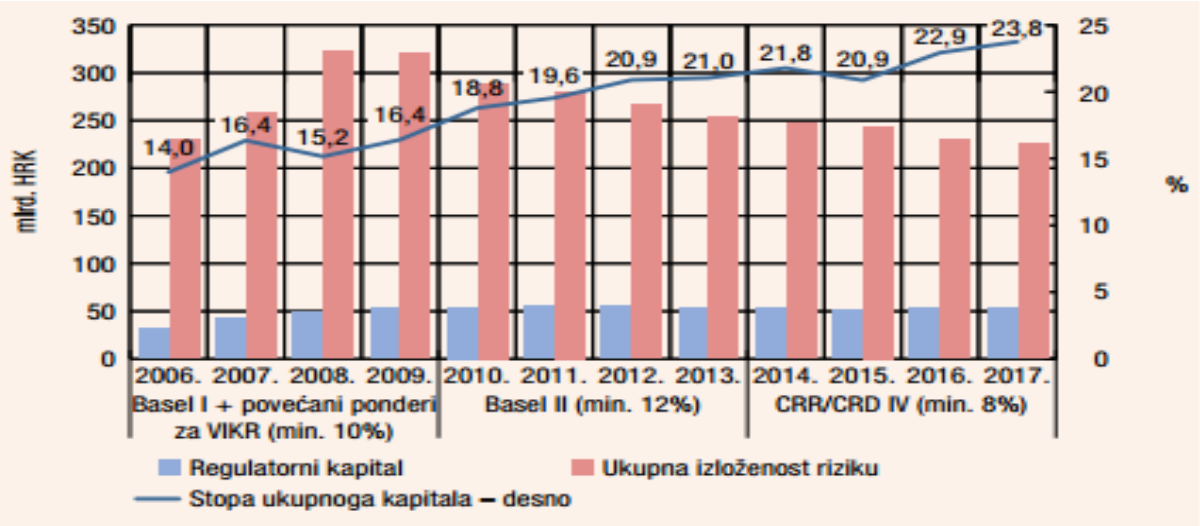
Pored spomenutih pokazatelja uspješnosti koji su najčešće korišteni u svakodnevnom poslovnom ciklusu svake banke ili poduzeća, postoje i **alternativne metode** ocjenjivanja poslovanja. Tradicionalne mjere, kakve su ROE i ROA, ne omogućuju informacije o tome koliko menadžeri povećavaju dioničarsku vrijednost. Stoga Tradicionalne mjere, kakve su ROE i ROA, ne omogućuju informacije o tome koliko menadžeri povećavaju dioničarsku vrijednost. Stoga su Stern, Stewart & Co osmislili koncept **ekonomske dodane vrijednosti – EVA** (economic value added) koja je neto dobit umanjena za trošak kapitala mjeren ponderiranim troškom kapitala. No EVA ima manu, teško je odrediti točan trošak kapitala, često je odrediti točnu neto dobit jer se analizira preman računovodstvenim vrijednostima, koje mogu biti drukčije od stvarnih. Iz tog razloga se ipak ne koristi u toj mjeri kao ROA i ROE.

Kod pokazatelja kapitala treba istaknuti **stopu adekvatnosti kapitala, riziku prilagođen prinos na kapital** (RAROC) te **prinos na riziku prilagođen kapital** (RORAC). Zadnja dva pokazatelja iz izračuna eliminiraju rizik, tako da su veoma korisni u procjenjivanju isplativosti ulaska u neki posao. Minimalna adekvatnost kapitala u Hrvatskoj iznosi 10 posto dok baselski standardi zahtijevaju minimalnu adekvatnost kapitala 8 posto.[87] U Hrvatskoj je situacija što se adekvatnosti kapitala tiče dobra. Kapitaliziranost sustava promatrana na razini pojedinačnih banaka vrlo je visoka, a posebice banaka vodećih po visini imovine. Tako je devet banaka, čija imovina čini 81 posto imovine sustava, imalo stope veće od 20 posto, dok je 14 banaka s udjelom u imovini od 18,6 posto imalo stope ukupnoga kapitala u rasponu od 15 do 20 posto. Stopu ukupnoga kapitala manju od 8 posto imala je banka u postupku sanacije, kao i Tesla štedna banka, koja je u ožujku 2018. otišla u stečaj. Stopu ukupnog kapitala po godinama moguće je vidjeti na slici ispod. [88]

[87] Pavković, A. (2004), Op. cit., str. 187.

[88] Hrvatska narodna banka (2018.), *Bilten o bankama*, br. 31, str. 39.

Slika 8. Stopa ukupnoga kapitala banaka (2006.- 2017.)



Izvor: Hrvatska narodna banka (2018.), *Bilten o bankama*, br. 31, str. 39.

5.4. Posljedice vlasničkog restrukturiranja u Republici Hrvatskoj

Kao i u većini srednjeeuropskih i Istočnih zemalja Hrvatsko Gospodarstvo je također doživjelo velike promjene u zadnjih dvadesetak godina. Raspadom Jugoslavije te pod utjecajem internacionalizacije i globalizacije financijskog poslovanja Hrvatski bankovni sustav počeo se bitno mijenjati i prilagođavati europskim normama i standardima koji njeguju slobodu tržišnog natjecanja kao potpunu suprotnost prema onome što je postojalo u bivšoj državi. Smanjenje broja banaka u državnom vlasništvu i rast broja banaka u privatnom, posebice stranom vlasništvu potaknut je od strane dva najveća uzroka ovih promjena, a to su **zakonodavne reforme** bankovnih sustava u spomenutim zemljama te **opća internacionalizacija** to jest globalizacija financijskog poslovanja.[89] Reforme su u većini zemalja donesene s ciljem liberalizacije financijskog tržišta te željom za što bržim priključenjem Europskoj Uniji. Od 1990. godine pa do danas učinjen je veliki korak u unapređenju i zakonskom uređenju financijskog sustava Republike Hrvatske. Utvrđeni su uvjeti i način osnivanja i poslovanja banaka, nadzor i kontrola bankarskog sustava te sve

[89] Stojanović, A. (2004), *Uzroci i posljedice vlasničkog restrukturiranja banaka u zemljama srednje i jugoistočne Europe,* Pregledni rad, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 220.

ostale zakonske i regulatorne pretpostavke normalnog funkcioniranja jednog modernog financijskog sustava utemeljenog na slobodi tržišnog natjecanja. O temi posljedica vlasničkog restrukturiranja u Hrvatskoj i ostalim zemljama Srednje i Istočne Europe vode se brojne debate, mnogi ekonomski stručnjaci iznose svoja mišljenja o dobrim i lošim stranama i utjecajima na uspješnost, stabilnost i učinkovitost domaćeg bankovnog ali i ukupnog gospodarskog sustava. Prema svemu sudeći, ne može se osporiti činjenica da je taj proces bio neizbježan i uvjetovan vanjskim utjecajima iz cijelog svijeta kojima se bilo jako teško oduprijeti iz razloga što nasljeđeni neadekvatan, neučinkovit, siromašan socijalistički sustav nije mogao zadovoljiti potrebe modernog i suvremenog gospodarstva kakvo je država Hrvatska htjela postati. Također nije omogućavao ulazak u Europske integracije i poboljšanje uvjeta te standarda života svih stanovnika. Ukratko, sa propašću socijalističkih zemalja propao je i financijski sustav koji se temeljio na planskom gospodarstvu.

U isto vrijeme internacionalizacija poslovanja i konglomerizacija u svijetu počela je punim zamahom te se bilo bitno prilagoditi novim trendovima u financijskom poslovanju kao i promjenama koje su taj sektor zahvatile. Naravno da se u znanstvenom svijetu vode polemike o opravdanosti dopuštanja ulaska stranom kapitalu na domaće financijsko tržište, vrte se teze kako strane banke nemaju razumijevanja za razvoj domaćeg gospodarstva nego prvenstveno gledaju svoju korist i slično. Istraživanja provedena diljem svijeta ne dokazuju tu tvrdnju, ali ju ni ne opovrgavaju u potpunosti. Postoje primjeri zemalja gdje i danas odlično funkcioniraju „državne“ banke kao većinski servis domaćeg gospodarstva, a postoje i one koje daju savršen primjer učinkovitosti financijskog sustava utemeljenog na tržišnom gospodarstvu. Sljedeći argument koji navode protivnici stranog kapitala je da konglomerizacija banaka provedena na financijskim tržištima Srednje i Istočne Europe te koncentracija stranih banaka koja u većini tih zemalja iznosi preko 90 posto ukupne aktive banaka guši domaće male i srednje banke preotimajući im najbolje komitente te ih tako uništavaju. I za ovu tvrdnju postoji protuargument te istraživanja na svjetskoj razini također to ne potvrđuju. Protuargument je činjenica da ima puno zemalja u kojima je ulazak stranog kapitala u bankarstvo pozitivno djelovao i na razvitak domaćih malih banaka potičući domaću konkurenciju na poboljšanje konkurentnosti. Što se tiče regulacije financijskog tržišta, i ovdje postoje vrlo oprečna mišljenja o pozitivnosti ili negativnosti utjecaja stranih banaka na gospodarstvo. Primjerice, znanstvenici na jednoj strani tvrde da strane banke prenose ciklične poremećaje i krize na domaće tržište, dok druga

strana odgovara kako to nije dokazano i još nude protuargument kako se regulacija zahvaljujući stranim bankama čak i poboljšava, a ne pogoršava. Argument za ovu drugu tvrdnju na neki način možemo pronaći i u slučaju našeg domaćeg financijskog tržišta koje je na početku svog djelovanja po tržišnim načelima, početkom devedesetih godina bilo bez ikakve regulacije i ranjivo te institucionalno te zakonski potpuno neadekvatno. No međutim, pod utjecajem internacionalizacije te vlasničkim restrukturiranjem te ulaskom stranog kapitala na financijsko tržište Republike Hrvatske ono je ojačalo, Želja za ulaskom u Europske integracije te samu Europsku Uniju rezultirala je **harmonizacijom te prilagodbom na europske standarde** te samim time na poboljšanje regulacije na domaćem tržištu. Činjenica je da su strane banke svojim dolaskom unaprijedile poslovne procese u bankarstvu, kao i metode i postupke u raznim područjima bankarskog poslovanja, te na taj način podigle efikasnost financijskog sustava na bitno veću razinu od onog prijašnjeg, socijalističkog. No želja za brzom zaradom, agresvno obračunavanje sa domaćom konkurencijom te na kraju njeno eliminiranje, moglo bi dovesti do manje brige za domaće gospodarstvo, što za sada, na sreću nije slučaj te je Hrvatska članica Europske Unije sa modernim i suvremenim financijskim sustavom.

5.5. Očekivanja daljnje konglomerizacije banaka u RH

Prognoziranje bilo čega moguće je samo uz pretpostavke na kojima željena prognoza ima svoje temelje. U kontekstu ovog rada cilj je prognozirati intenzitet i tijek konglomerizacije u Republici Hrvatskoj. U jednom od slučajeva pretpostavlja se da će barijere za ulazak na tržište i dalje biti visoke, te da nove banke neće ulaziti na tržište. Također je moguće pretpostaviti da će konkurencija velikih banaka biti toliko jaka da će se javiti još neke manje banke koje više nisu u stanju samostalno poslovati bez ostvarivanja gubitaka. Uvjet da one postanu konkurent postojećim velikim stranim bankama bit će udruživanje međusobno pa pokušaj konkuriranja putem ekonomije obujma i preotimanjem klijenata, ili pripajanje već postojećim konglomeratima i koncentracija na određenu tržišnu nišu te poslovanje u njoj u sklopu tog velikog financijskog konglomerata. Sljedeći scenarij koji se može dogoditi je pad koncentracije velikih inozemnih banaka na tržištu uslijed promjene trenda te izabira usluga manjih banaka samostalnom voljom klijenata, što je teško za očekivati s obzirom na prednosti u poslovanju koje već postojeće velike banke imaju. Najvjerojatniji scenarij je da s tržišta nestanu još neke male banke zbog visokih troškova

poslovanja i nemogućnosti pariranja velikim, stranim, bolje organiziranim i uređenim bankama. Iz svega navedenog, najizglednijim se čini prvi scenarij spomenut u ovom potpoglavlju rada. Imajući u vidu činjenicu da je Hrvatska danas član Europske Unije, ide prema ulasku u Europsko monetarno područje prihvaćajući euro kao valutu, ima stabilan financijski sustav temeljen na stranom kapitalu te regulaciju u potpunosti usklađenu sa regulativom Europske Unije. te uzimajući u obzir činjenicu da pokazatelji poslovanja malih banaka u zadnjim godinama značajno padaju te da su lošiji od onih srednjih i velikih konkurenata, može se zaključiti da je dosadašnji model poslovanja malih banaka u Republici Hrvatskoj zastario. Zbog toga se očekuje jačanje procesa spajanja i pripajanja te specijalizacije tako nastalih banaka. Tek takve, relativno „okrupnjene" banke, koje će nastaviti pružati „personaliziranu" uslugu svojim klijentima i koje će pronaći eventualne tržišne niše, imat će budućnost u financijskom sustavu Republike Hrvatske. [90]

[90] Šverko, I. , Pavlović, A. , Vukas, J. (2012), Analiza poslovanja malih banaka u Republici Hrvatskoj, *Stručni rad – Privredna kretanja i ekonomska politika,* 133 (22), str. 27-46

6. ZAKLJUČAK

Prema svemu sudeći, trend rastuće internacionalizacije povezan sa snažnim rastom konglomerizacije u svijetu, relativno nova, malena i država sa potpuno otvorenim gospodarstvom poput Hrvatske nije mogla izbjeći. Potpuna liberalizacija financijskog tržišta te omogućavanje ulaska stranom kapitalu omogućili su razvoj financijskog tržišta po načelima tržišnog natjecanja sa modernom regulativom koja je u potpunosti usklađena sa regulativom Europske Unije. Ne može se osporiti pozitivan utjecaj konglomerizacije na razvoj financijskog tržišta u Hrvatskoj, pogotovo s obzirom na činjenicu da ga nakon raspada Jugoslavije te prelaska sa socijalizma na tržišno gosspodarstvo praktički nije niti bilo. Strane banke su sa sobom u Hrvatsku dovele moderne, inovativne te nadasve profitabilne procese u poslovanju kojih do tada u Hrvatskim bankama nije bilo, i to su sve pozitivne strane dolaska stranog kapitala u Hrvatsku, no nameće se pitanje da li se proces privatizacije bankarskog sustava mogao obaviti bolje, na način da pokazatelji koncentracije stranog kapitala u Hrvatskom bankovnom sustavu ne odu tolko daleko, te da praktički više nemamo nijedne veće banke osim Poštanske banke u državnom vlasništvu. Gledajući omjere koncentracije u zemljama Srednje i Istočne Europe koje su također prošle transformaciju sa planskog gospodarstva na tržišno - može se zaključiti kako se Hrvatska ne razlikuje bitno od drugih zemalja s kojima se može uspoređivati.

Konglomerizacija je svjetski trend koji se pojavio u pravom trenutku za oporavak totalno slomljenih financijskih tržišta nakon raspada SSSR-a i Jugoslavije, i trend koji je bivšim socijalističkim državama otvorio vrata prema tržišnoj praksi, članstvu u Europskim integracijama te povećanju standarda u njihovim gospodarstvima, a samim time i povećanju kvalitete življenja njihovih stanovnika. Iz svega priloženog nameće se zaključak kako financijski sustavi utemeljeni na planskom gospodarstvu nisu mogli opstati jer se nikako nisu mogli prilagoditi modernom načinu poslovanja u svijetu, te kako za države Srednje i Istočne Europe koje su u prošlosti bile u socijalizmu nije bilo previše izbora glede otvaranja vlastitih gospodarstava tržišnom načinu poslovanja. Također je neosporiva i činjenica da se nije mogao spriječiti ulazak stranog kapitala u financijski sustav. Preciznije, u teoriji se to moglo izvesti, država je mogla zabraniti ulazak stranog kapitala, no sa velikom sigurnošću se može zaključiti da to nebi bio dobar potez, te da financijsko tržište u toj zemlji nebi raslo ni razvijalo se. Posljedično, zaostao bi razvoj gospodarstva, te bi životni standard stanovnika bio nizak. Kao što je slučaj u državama koje imaju nizak stupanj razvijenosti financijskog sustava, jer kako

kažu neki ekonomski stručnjaci – **financijski sustav je ogledalo gospodarstva.** Spomenuli smo već da postoje mnoga različita i oprečna mišljenja o pozitivnosti konglomerizacije i ulaska stranog kapitala na Hrvatsko financijsko tržište. Ima puno argumenata za i protiv, no proučavajući literaturu te pisajući ovaj rad kod mene (kao autora) razvila se svijest kako, na kraju krajeva, Republika Hrvatska kao i ostale male i slabo ili srednje razvijene države nemaju prevelikog utjecaja na tijek svjetskih zbivanja. Prema tome, može se zaključiti kako se u relativno kratkom vremenu od osamostaljenja do danas, učinilo puno po pitanju razvitka Hrvatskog finacijskog sustava, unatoč loše provedenoj privatizaciji i još mnogo učinjenih grešaka. Bankarski sektor je doživio ogromne promjene, te za razliku od devedesetih godina danas izgleda stabilno i relativno sigurno, usprkos tome što je skoro u potpunosti u stranom vlasništvu po ukupnoj veličini aktive kreditnih institucija, te unatoč činjenici da su ti strani vlasnici ogromni europski financijski konglomerati, kojima je glavni cilj isključivo profit.

LITERATURA

1. Buble, M. , Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeiffer, S. i Tipurić, D. (2005) Strateški menadžment, Zagreb: Sinergija nakladništvo

2. Casu, B, Girardone C. (2004.), Efficiency, Productivity and Strategic Drive, *Applied Financial Economics*, 14(10)

3. Curnić, M. (2011), *Poslovna preuzimanja u Hrvatskoj,* Diplomski rad, Ekonomski fakultet Split

4. Čečuk, A. (2009) *Implikacije procesa konglomerizacije u hrvatskom bankarskom sustavu u uvjetima financijske globalizacije*, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Split

5. Elfakhani, S., Baalbaki, I. (2003), Mega-mergers in the US banking industry, *Applied Financial Economics,* 13(8)

6. Galetić, F. (2008) *Analiza i mjerenje tržišne moći na hrvatskom bankovnom tržištu,* Specijalistički poslijediplomski rad, Ekonomski fakultet Zagreb

7. Galetić, F. (2012) *Koncentracija i tržišna moć na bankovnim tržištima zemalja Europske unije i Hrvatske,* doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Zagreb

8. Galetić, F. , Obradović, T. (2018) Measuring Concentration of the Banking Market of the Republic of Croatia, *Conference paper, 6th International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship New Business Models and Institutional Entrepreneurs: Leading Disruptive Change - Dubrovnik, April 2018,* Dostupno na: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/180014/1/ofel-2018-p598-625.pdf

9. Gaughan, P.A. (2007), Mergers, Acquisations and Corporate Restructnings, John Wiley & Sons

10. Gounder, C.,G.,Venkateshwarlu, M. (2017), Bank Valuation Models – A Comparative Analysis, Accounting and Finance Research, *Sciedu Press*, Vol. 6, No. 3

11. Hawkins, J. i Mihaljek, D. (2001), The banking industry in the emerging market economies: competition, consolidation and systemic stability- an overview, *BIS papers No. 4*, Basel (Švicarska), Bank for International Settlements

12. Heukmes, J., Guionnet, B. (2019), M&A benefits for the banking sector consolidation, *Part 3- From corporate strategies & people perspectives*

13. Hosseini, S.R. (2013.), Holding Companies- Strategies and their Distinction from Large Organizations, Investment, Trust and Merger, *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, Vol.2, No.3., Special Issue on Accounting and Management.

14. Howson, P., (2003), Due Diligence: The Critical Stage in Mergers and Acquisitions, Business & Economics

15. HUB analize (2008.) *Krediti i gospodarski rast: Od teorije do stvarnosti*, Broj 9., str. 12.

16. Jakovčević, D. (2001), Bankovni potencijali, poslovna spajanja banaka i razvitak hrvatskog gospodarstva, *Ekonomski pregled, 52 (11-12),* Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=45172

17. Kumar B.R. (2019) Citicorp–Travelers Group Merger. In: Wealth Creation in the World's Largest Mergers and Acquisitions. *Management for Professionals*. Springer, Cham

18. Lazibat, T., Baković, T., Lulić, L. (2006), Međunarodna spajanja i akvizicije u hrvatskoj gospodarstvenoj praksi, Ekonomski pregled, 57 (1-2), 64.- 79. Str., dostupno na : https://hrcak.srce.hr/8015

19. Lepoivre, C. (2017.), M&A in the banking sector from the financial crisis until today: An Event Study approach and analysis of value creation factors, Tilburg School of Economics and Management

20. Lukavac, M. (2016.), *Bankarski rizici u kontekstu poslovanja banaka u Republici Hrvatskoj*, Diplomski rad, Ekonomski fakultet Zadar

21. Nedelchev, M. (2014.), Corporate governance of banking group: international recommendations, european policies and national practices, MPRA Paper 64586, University Library of Munich, Germany.

22. Mladineo, L. (2010), *Horizontalna spajanja i pripajanja poduzeća* u Republici Hrvatskoj, magistarski rad

23. Mlikotin Tomić, D. et. al. (2006): *Europsko tržišno pravo*, Zagreb: Školska knjiga, str. 148

24. Narodne novine (2008)*, Zakon o financijskim konglomeratima,* Zagreb: Narodne novine d.d, 4044 (47), Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_12_147_4044.html

25. Narodne novine (2013), *Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o financijskim konglomeratima,* Zagreb: Narodne novine d.d, 1088 (54), Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_54_1088.html

26. Narodne novine (2009.) , *Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja*, Zagreb: Narodne novine d.d., NN 79/2009., dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_07_79_1877.html

27. Narodne novine (2005), Zakon o Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga, Zagreb,.Narodne novine d.d., br. 140.

28. Olgić Draženović, B. , Kusanović, T. – Model nadzora i supervizije hrvatskog financijskog sustava u uvjetima suvremenih procesa konglomerizacije, *Poslovni konsultant*

29. Olgić Draženović, B. (2015) Modeli financijske supervizije i regulacije u zemljama EU-a [online], *Zbornik Veleučilišta u Rijeci,* 3 (1), str. 69-81, Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/139706

30. Olgić Draženović, B. (2012), *Uloga i utjecaj institucionalnih investitora na razvoj tržišta kapitala odabranih tranzicijskih zemalja i Republike Hrvatske,* Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Rijeka

31. Pavić, I.; Benić, Đ.; Hashi, I. (2006) Mikroekonomija, Sveučilište u Splitu, Split

32. Pavković, A. (2004) Instrumenti vrednovanja uspješnosti poslovnih banaka, *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu,* 2 (1), str. 179-192, Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=41458

33. Pezelj, M. (2014.): *Opravdanost spajanja banaka i njihov utjecaj na bankarski sustav: primjer izabranih hrvatskih banaka,* Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split

34. Radman Peša, A. , Zubak V. , Mitrović D. (2015) Regulacija financijskog tržišta prije i nakon svjetske krize, *Pregledni rad - Oeconomica Jadertina,* 5 (1), Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=216069

35. Rupčić, N. (2003.), *Trendovi spajanja i preuzimanja u svjetskom poslovnom sustavu,* Pregledni rad, Ekonomski fakultet Rijeka

36. Ružić, T. (2006), Kontrola koncentracija u hrvatskome bankarskom sustavu, *HNB pregledi, P-22,* Dostupno na: https://www.hnb.hr/documents/20182/121270/p-022.pdf/889b487c-422c-4d02-8a03-c97e90945594

37. Samodol, R. (2012) *Supervizija financijskih konglomerata,* Magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb

38. Stojanović, A. (2003), *Okrupnjavanje i konglomerizacija banaka*, Pregledni rad, Ekonomski fakultet Zagreb

39. Stojanović, A. (2004), *Uzroci i posljedice vlasničkog restrukturiranja banaka u zemljama srednje i jugoistočne Europe,* Pregledni rad, Ekonomski fakultet Zagreb

40. Šubić, R. (2009) *Učinci okrupnjavanja banaka na strukturu bankovnog sustava,* Magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb

41. Šubić, R. (2009) Uloga stranih banaka u okrupnjavanju bankovne industrije [online], *Ekonomski vjesnik,* 22 (2), str. 296-313, Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/ekonomskivjesnik

42. Šubić, R. (2010) Promjene kvantitativnih pokazatelja koncentracije u zemljama regije u razdoblju transformacije bankovnih sustava [online], *Ekonomski vjesnik*, 23 (1), str. 204-223, Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=87608

43. Šverko, I. , Pavlović, A. , Vukas, J. (2012), Analiza poslovanja malih banaka u Republici Hrvatskoj, *Stručni rad – Privredna kretanja i ekonomska politika,* 133 (22), str. 27-46, Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=143684

44. Tipurić, D., Kolaković, M., Dumičić, K. (2003.) Koncentracijske promjene hrvatske bankarske industrije u desetogodišnjem razdoblju 1993.-2002., Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu

45. Walkner C., Raes J.P. (2005), Integration and consolidation in EU banking - an unfinished busines, European Commission- economic papers, number 226

46. Wang, S.-F., Shih, Y.-C. and Lin, P.-L. (2014), The Long-Run Performance of Asian Commercial Bank Mergers and Acquisition. Modern Economy, 5, 341-359, dostupno na: http://dx.doi.org/10.4236/me.2014.54034

POPIS TABLICA

Tabela 1. Podjela na načine povećanja poslovne uspješnosti banaka 6
Tabela 2. Oblici poslovnih integracija u financijskom sektoru. 10
Tabela 3. Grupe motiva koje potiču banke na integraciju 14
Tabela 4. Konkurentska prednost poduzeća 16
Tabela 5: Deset najvećih spajanja ili pripajanja u SAD-u između 1995. i 2004. godine 27
Tabela 6: Najveće prekogranične bankovne akvizicije u Europi (2000. – 2005.) 33

POPIS GRAFIKONA

Graf 1. Preuzimanja i spajanja u SAD-u, Europi i Aziji (1980.-2008.) 18
Graf 2. Broj Spajanja i pripajanja banaka u Euro području (2000. - 2016.) 19
Graf 3. Broj spajanja i pripajanja banaka u Sjedinjenim Američkim Državama (2000. – 2016.) 19
Graf 4. Tržišni udio aktive pet najvećih banaka u Americi 28
Graf 5. Kretanje broja spajanja i pripajanja u Eurozoni (2000. – 2016.) 31
Graf 6. Vrijednost transakcija spajanja i pripajanja u Eurozoni (2000. – 2016.) 31
Graf 7. Broj banaka u Hrvatskoj u razdoblju od 1993. do 2000. 44
Graf 8. Broj banaka u Hrvatskoj u razdoblju od 2001. do 2008. 45
Graf 9. Koncentracijski omjer C5 u razdoblju od 2001. – 2008. 46
Graf 10. Kretanje BDP-a i kredita u razdoblju između 1999. i 2008. godine 47
Graf 11. Broj banaka u Hrvatskoj u razdoblju od 2009. do 2018. 49
Graf 12. Koncentracijski omjer C5 u razdoblju od 2009. Do 2018. 50
Graf 13. Postotak domaćih i stranih banaka u ukupnom broju banaka (1993. – 2006.) 52
Graf 14. Udio domaćih i stranih banaka u ukupnoj aktivi banaka (1996. – 2006.) 52
Graf 15. Postotak domaćih i stranih banaka u ukupnom broju banaka (2007. – 2018.) 53
Graf 16. Udio domaćih i stranih banaka u ukupnoj aktivi banaka (2007.- 2018.) 53
Graf 17. Podjela banaka prema veličini aktive (1998. – 2004.) 54
Graf 18. Podjela banaka prema veličini aktive (2005. do 2012.) 55

POPIS SLIKA

Slika 1: Watson Wyatt Deal Flow model 21
Slika 2. Koncentracijski omjer četiri najveće banke na hrvatskom bankovnom tržištu (2005.-2017.)56
Slika 3: Kretanje Herfindahlovog indeksa (1994. – 2006.) 57
Slika 4. Broj banaka i Herfindahl-Hirschmanov indeks (HHI) za imovinu banaka (2006. – 2017.)58
Slika 5. Profitabilnost prosječne imovine (ROA) i profitabilnost prosječnoga kapitala (ROE) banaka (2009. – 2018.) 59
Slika 6. Dekompozicija pokazatelja ROA (2009.-2018.) 60
Slika 7. Kamatna razlika Hrvatskih banaka (2009.- 2018.) 60
Slika 8. Stopa ukupnoga kapitala banaka (2006.- 2017.) 62