

# Specifičnosti upravljačkog aspekta bankovnog sektora u Republici Hrvatskoj

---

Car, Darjan

Master's thesis / Diplomski rad

2020

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:256781>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-14**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Darjan Car

**SPECIFIČNOSTI UPRAVLJAČKOG ASPEKTA  
BANKOVNOG SEKTORA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

DIPLOMSKI RAD

Darjan Car

**SPECIFIČNOSTI UPRAVLJAČKOG ASPEKTA  
BANKOVNOG SEKTORA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

DIPLOMSKI RAD

Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet - Zagreb

Kolegij : Upravljačka ekonomija  
Mentor : izv. prof. dr. sc. Martina Sopta  
Broj indeksa autora: D9983R18

Zagreb, rujan, 2020.

---

Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_

(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(potpis)

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode istraživanja.....	2
1.3. Struktura i sadržaj rada.....	2
2. UPRAVLJAČKA EKONOMIKA U SUVREMENOM POSLOVANJU .....	4
2.1. Odrednice upravljačke ekonomike i suvremenog načina poslovanja .....	4
2.1.1. Definiranje upravljačke ekonomike .....	4
2.1.2. Kompleksnost suvremenog okruženja .....	6
2.2. Izazovi u poslovanju suvremenih poduzeća.....	8
2.2.1. Sustavni pristup poduzeću.....	11
2.3. Poduzetništvo i menadžment.....	14
3. KARAKTERISTIKE HRVATSKOG BANKOVNOG TRŽIŠTA I INDUSTRIJSKE ORGANIZACIJE .....	15
3.1. Okrupnjavanje banaka.....	15
3.1.1. Transformacija domaćeg bankovnog sustava.....	15
3.1.2. Povezivanje banaka .....	20
3.2. Prednosti i nedostaci povezivanja .....	23
3.3. Uloga malih banaka.....	26
3.3.1. Pravni i regulatorni okvir .....	26
3.3.2. Uloga ostalih sudionika bankovnog tržišta .....	28
3.4. S-C-P paradigma .....	32
4. EKONOMIKA BANKARSKOG POSLOVANJA.....	38
4.1. Banka u okviru teorije poduzeća .....	38
4.1.1. Razlog postojanja banke.....	38
4.1.2. Problem principala i agenata .....	39
4.2. Utjecaj interesno-utjecajnih skupina .....	39
4.3. Definiranje i mjerenje outputa banaka i njihove produktivnosti.....	44

5.	ANALIZA POSLOVANJA BANKOVNOG SUSTAVA REPUBLIKE HRVATSKE..	47
5.1.	Određivanje kamatnih marži .....	47
5.2.	Interna i šira efikasnost .....	50
5.3.	Mjerenje profitabilnosti banaka .....	53
6.	ZAKLJUČAK .....	57
	LITERATURA.....	59
	POPIS TABLICA.....	62
	POPIS ILUSTRACIJA.....	63

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

U gospodarstvu Republike Hrvatske banke imaju presudnu ulogu kao upravitelji najvećeg dijela nacionalne štednje što se ostvaruje njihovom posredničkom ulogom između novčano suficitarnih i deficitarnih jedinica. Primanjem depozita i plasiranjem kredita održavaju likvidnost i stabilnost na nacionalnoj razini iz čega se izvodi i njihova sljedeća uloga pojednostavljenja obavljanja plaćanja u transakcijama. Kako su sve te aktivnosti vezane uz novac, to znači da su banke gotovo glavni akteri u provođenju monetarne politike kroz utjecaj na ponudu odnosno količinu novca u optjecaju.

Predmet ovog rada je objašnjenje karakteristika i prikaz primjene modela upravljačke ekonomike koji su dali svoj doprinos određivanju načina funkcioniranja i poslovanja bankovnog sustava Republike Hrvatske te kako oni usmjeruju njegov rad danas odnosno rad suvremenih domaćih banaka. Upravljačkom ekonomikom definiramo primjenu pravilnosti i zakonitosti ekonomske teorije prilikom menadžerskog odlučivanja unutar poduzeća. Pri tome ona mora ispuniti svoje dvije zadaće a to su pravilno vrednovanje trenutne alokacije resursa i na odgovarajući način reagirati na signale iz ekonomskog okruženja, želeći pri tome ostvariti profit. Temelj svakog zdravog bankarskog sustava su adekvatno kapitalizirane i profitabilne banke. Profit kao temeljna odrednica uspješnog poslovanja bio je primarni fokus vlasnika i dioničara banaka okrenutih tradicionalnom poslovanju, no danas sve veći značaj ima proaktivni krizni menadžment čime suvremene banke dobivaju novu ulogu alokatora rizika. Pri tome, unutar procesa korporativnog upravljanja, svaki sudionik je različito odgovoran za određene sastavnice upravljanja financijskim i operativnim rizicima. Zbog visokih društvenih i privatnih troškova propadanja banaka one zahtijevaju posebnu regulaciju no današnja eksterna regulacija sve se više oslanja na interne modele menadžmenta banaka koji su mogu biti nedostatni. Oblikovanje ponude bankovnih proizvoda i usluga te način određivanja njihovih cijena također se temelje na unutrašnjim sustavima mjerenja uspješnosti poslovanja.

Iako se uloga banaka razvijenih zemalja razlikuje od uloge banaka zemalja u razvoju, ne postoji univerzalno primjenjiv model upravljanja bankama no banke zemalja u razvoju većinom dijele slične probleme poput nedovoljno stručnog kadra, troškovnih neefikasnosti i nedostatka kapitala. Zbog svega navedenog cilj ovoga rada biti će utvrditi faktore uspjeha sličnih banaka te specifične upravljačke modele koji su oblikovali hrvatski bankovni sektor i

objasniti kako su utjecali na uspješnost njegovog poslovanja. Očekivani stručni doprinos ovog rada je proširenje domaće literature na temu upravljačke ekonomije bankovnog sustava što će se postići istraživanjem razvoja, strukture te prednosti i nedostataka prepoznatih upravljačkih modela i njihovu korelaciju s profitabilnosti banaka, koncentracijom na tržištu, strukturom kreditnih plasmana i efikasnosti poslovanja banaka.

## **1.2. Izvori podataka i metode istraživanja**

Rad je podijeljen na teorijski i empirijski dio. U fokusu teorijskog dijela je analiza putem znanstvenih metoda klasifikacije, indukcije i dedukcije, kompilacije, deskripcije i komparativne metode na uzorku relevantne domaće i strane literature.

Za izradu empirijskog dijela korišteni su sekundarni podaci. Oni se odnose na podatke sa službenih internetskih stranica Hrvatske narodne banke, Hrvatske udruge banaka i odgovarajućih komercijalnih banaka, te podatke iz njihovih raznih publikacija.

## **1.3. Struktura i sadržaj rada**

Rad se sastoji od šest poglavlja koja su dalje podijeljena u manje cijeline, uz njih sadrži kratki sažetak rada te izvore korištene literature, tablica i grafikona.

Prvo poglavlje predstavlja uvod u tematiku rada, nadalje obrazlaže predmet kojim se rad bavi i cilj koji se želi postići navedenim istraživanjem. Objašnjava navedene metode koje su korištene pri istraživanju te kako je rad koncipiran strukturno.

Drugo poglavlje pruža definiciju i odrednice upravljačke ekonomike i suvremenog poslovanja. Daje odgovor na pitanje zbog čega tradicionalni modeli upravljanja poduzećem nisu primjenjivi na moderna poduzeća te kako se oni razlikuju. Modelima sustavske kontrole podijeljenih na upravljačke razine pomaže se u poslovnim izazovima takvih poduzeća. Sve navedeno utječe na dodavanje poduzetničkih atributa menadžerskoj ulozi.

Definiranje tržišta na kojem hrvatske banke djeluju putem njegova razvoja, strukture i glavnih značajki biti će tema trećeg poglavlja. Opisati će se proces konsolidacije bankovnog sektora kojeg su većinski predvodile inozemne banke, čimbenike industrijskih povezivanja, ulogu koju danas imaju male banke i opis bankovnog tržišta putem S-C-P paradigme.

U četvrtom poglavlju prezentira se poslovanje banaka u okviru modela upravljačke ekonomike, objašnjenje načina putem kojega se stvara razumijevanje njihove proizvodne funkcije te kako definirati i mjeriti njihov output i produktivnost iako oni nisu izravni i



precizni zbog neopipljivog karaktera. U ovom kontekstu uzeti će se u obzir i troškovni aspekt poslovanja kroz utjecaj varijabli kojima banke određuju cijene svojih proizvoda.

Posljednje poglavlje će se u početku posvetiti ekonomici kamatnih marži kroz objašnjenje njihova djelovanja kao sustava i pregled strukturnih determinanti koje određuju njihove razlike i dinamiku kretanja. Uzimajući u obzir navedeno, poglavlje će se zatim dopuniti prvotno pretpostavkama i definicijama efikasnosti a zatim regionalnom usporedbom unutar okvira sličnih bankovnih sustava te onoga Europske unije. Kako tehničku efikasnost treba promatrati odvojeno od koncepta financijske stabilnosti, na kraju će se analizirati profitabilnosti domaćeg bankovnog sustava ukazivanjem na interne i eksterne faktore profitabilnosti, određivanjem mjera profitabilnosti te na kraju iznijeti rezultate njihove analize i na temelju toga donijeti zaključak o uspješnosti poslovanja.

## 2. UPRAVLJAČKA EKONOMIKA U SUVREMENOM POSLOVANJU

### 2.1. Odrednice upravljačke ekonomike i suvremenog načina poslovanja

#### 2.1.1. Definiranje upravljačke ekonomike

Upravljačkom ekonomikom definiramo primjenjivanje ekonomske teorije na probleme odlučivanja unutar poduzeća, koristeći pritom interdisciplinarnu primjenu znanja i interdisciplinarni pristup rješavanju problema iz područja ekonomije. Donošenje kvalitetnih i ispravnih upravljačkih odluka disciplina upravljačke ekonomike tako potiče stvaranjem cjeline na temelju sintetiziranja i integriranja znanja iz različitih područja ekonomske teorije kao što su financije, menadžment, računovodstvo i mikroekonomija. Unutar te cjeline, kao središnji subjekt promatranja tog procesa odlučivanja je menadžer. Kako bi pomogla menadžmentu u upravljanju, upravljačka ekonomika mora težiti ispunjenju svojih dviju zadaća a to su vrednovanje trenutne, postojeće alokacije resursa i odgovarajuće reagiranje na signale koji dolaze iz ekonomskog okruženja.

Suština ekonomskih odluka tiče se alokacije oskudnih resursa, a zadatak je menadžmenta alocirati resurse kako bi se najbolje postigli ciljevi poduzeća i različitih interesno utjecajnih skupina. Stoga je potrebno poznavati ekonomiku, kao znanost o donošenju odluka u uvjetima ograničenih resursa.<sup>1</sup> Ovdje menadžerima pomažu različiti alati ekonomske analize kako bi postavili strategije za efikasno ostvarivanje svojih ciljeva. Međutim, temeljno polazište je da bez obzira na vrijednost ukupnih resursa, menadžeri uvijek moraju raditi poslovne kompromise (eng. trade-off), jer alociranje resursa jednome poduhvatu podrazumijeva istovremeno manjak resursa dodijeljenih drugim poslovnim poduhvatima.

Evaluacija kompromisa često uključuje marginalno razmišljanje odnosno uzimanje u obzir utjecaja malih promjena. Ključni kompromisi u poslovanju su: kako proizvoditi, koje cijene naplaćivati i da li inovirati.<sup>2</sup> Odabir načina proizvodnje odnosno stvaranja vrijednosti za kupce ovisiti će o odabiru između raznolikih inputa koji će utjecati na attribute, kvalitetu ili trošak finalnog proizvoda. Odabir cijene proizvoda, u slučaju kada je to moguće, ovisiti će o stupnju zadovoljstva ostvarenim profitom koji kompenzira smanjenu prodaju zbog odluke o višoj cijeni. Odluka o investiranju može biti i jedan od najvećih potencijala za ostvarivanje velikih profita u budućnosti, ali samo ako je menadžment poduzeća spreman žrtvovati

---

<sup>1</sup> Rupčić, N. (2016) *Upravljačka ekonomika-teorija i praksa*, Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 33.

<sup>2</sup> Perloff, J. M., Brander, J. A. (2020) *Managerial Economics and Strategy, 3rd ed.*, New Jersey: Pearson, str. 2.

današnje profite. Navedeni kompromisi daju zaključiti kako su već u početku brojne prepreke postavljene pred poduzeća i njihovo upravljanje pa je time potrebno svjesno uložiti napore u faktore koji će izravnim ili neizravnim putem utjecati na odabir ispravnog kompromisa. Marginalnim odnosno graničnim promišljanjem kompromisa, kao jednim od alata koji pomažu procesu donošenja odluka, pokazati će se koristi ili trošakovi koji donosi dodatna jedinica proizvoda ili rada. Bolja odluka biti će donesena kada prednosti dodatne jedinice nadilaze njezine nedostatke odnosno troškove. Male promjene tako u konačnici mogu imati veliki utjecaj i na cijelo poslovanje.

Kako bi bolje spoznali opseg disciplina upravljačke ekonomike i menadžmenta, potrebno je ukazati na njihove razlike i poveznice. Menadžment nastoji donijeti kvalitetne odluke u procesu odlučivanja primjenom menadžerskih teorija i tehnika. Upravljačka ekonomika, s druge strane, nastoji pronaći optimalne modele koji će riješiti probleme procesa odlučivanja. Dakle oboje nastoje pomoći procesu odlučivanja ali pristup kojim to postižu ipak ima razlike.

Ekonomika se bavi testiranjem hipoteza o načinu funkcioniranja poduzeća i izradom modela koji omogućuje predviđanje njihova ponašanja te je stoga pozitivnog usmjerenja. Pretpostavke na kojima se temelje ekonomski modeli ne moraju nužno biti realne. Menadžment se bavi tehnikama unaprjeđenja procesa odlučivanja i stoga je u suštini normativne prirode. Pozitivna teorija bavi se objašnjenjem onoga što jest, a normativna onim što bi trebalo biti, a svaka od njih koristi različitu metodologiju.<sup>3</sup> Navedeni pozitivni i normativni pristupi mogu se jednostavnije objasniti putem pozitivnih i normativnih tvrdnji. Kao primjer pozitivne tvrdnje možemo uzeti pretpostavku da će povećanje pasivnih kamatnih stopa povećati razinu štednje u bankama, gdje se samo nastoji utvrditi istina ove tvrdnje ali ne i da smo sigurni u navedenu tvrdnju. Pozitivnost bi se ovdje odnosila na činjenicu da je postoji pozitivna veza uzroka posljedica između rasta kamatnih stopa i većih depozita štediša. Normativni pristup temelji svoje pretpostavke na subjektivnoj procjeni, osvrće se na ono što netko misli da bi trebalo biti. Stoga uzimajući u obzir navedeno, jasno je kako normativni pristup služi kao puno bolja vodilja za upravljanje nekim poslovanjem jer izbjegavana besciljno lutanje koji daje subjektivna percepcija zbog mogućih površnih principa na kojima je donesena, poput nesvjesnih kognitivnih pristranosti, i usmjeruje se na testiranje valjanosti pozitivne uzročno-posljedične veze neke hipoteze, u ovom kontekstu poslovne prirode. Normativnim pristupom

---

<sup>3</sup> Rupčić, N. (2016) Op. cit., str. 38.-39.

se propisuje što bi se trebalo dogoditi, a pozitivni pristup nastoji opisati što je događa, dakle propisivanje i opisivanje je njihova temeljna razlikovna točka.

### 2.1.2. Kompleksnost suvremenog okruženja

Kompleksnost je primarna odrednica koja obilježava suvremene uvjete poslovanja. Moderne ekonomske ali i društvene aktivnosti potaknute su procesima poput globalizacije, širenje transportnog sustava, informacijske tehnologije, brže i jeftinije komunikacije i slično, a sve u cilju konstantnog i dugoročnog rasta poduzeća i globalnog gospodarstva. Paralelno s tim procesima razvijaju se i znanstvene discipline, a unutar njih i specifične poddiscipline, kako bi se novo okruženje bolje razumjelo i reakcija na njih postala kvalitetnijom, pa s tako razvijaju predmeti ekonomske domene poput menadžmenta, marketinga, makroekonomije, mikroekonomije ili upravljačke ekonomike.

Prve teorije menadženta pojavile su se pedesetih godina prošlog stoljeća, a od tada do danas mnoge su se stvari promijenile na razini svjetskih tržišta. Najvećim dijelom te promjene su vezane uz odnos ponude i potražnje gdje u navedenom periodu korist naginje na stranu potražnje. U početku je pedesetih godina prošlog stoljeća glavni problem bio kako uskladiti potrebe proizvodnje i razviti tehnologiju za kvantitativno većom ponudom proizvoda koje su tražili kupaci, količinama koje nisu bile dovoljne u odnosu na potražnju. Neravnoteža je usklađena u periodu dviju naftnih kriza sedamdesetih, kada je viša cijena nafte smanjila budžete domaćinstava i država, a prepoznata je potreba za razvojem novih tehnologija i učinkovitijeg upravljanja ograničenim resursima. Zadnjim desetljećem prošlog stoljeća, na tržištu prevladava puno veća ponuda od potražnje, pa su tadašnja poduzeća usmjerena efikasnom i efektivnom poboljšanju svog poslovanja.

Segmentaciju tržišta sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog stoljeća popratila je fragmentacija devedesetih godina, kojoj pridodajemo zaslugu za zahtjevanjem fleksibilne reakcije u slučaju da su ispunjenja očekivanja kupaca. Bila su dva odgovora na nju, povećanja strateških alijansi i partnerstva te u proizvodnji, mogućnost ispunjenja očekivanja kupaca vezana uz zahtjev raznolikosti ponude bez pripadajućih povećanja u troškovima proizvodnje.<sup>4</sup> Mnoga poduzeća su shvatila svoje ciljeve mogu ostvariti puno jednostavnije povezivanjem sa drugim poduzeća sličnih ciljeva, komplementirajući tehnologije, znanja te ostale fizičke i društvene resurse sa onima njihovih partnera kako ne bi gubili potrebno vrijeme da iste

---

<sup>4</sup> Walters, D., Halliday, M., (2002) Creating value in the „new economy“, *Management Decision*, 40(8), str. 775-781.

prikupe ili samostalno razviju unutar poduzeća. Ako bi proveli pravilnu organizaciju u pravo vrijeme, takva poduzeća takva poduzeća mogu puno bolje i brže odgovoriti na zahtjeve sve dinamičnije i zahtjevnije ponude odnosno kompleksnijih ponuda kupaca. Brojne industrije industrije navedenoj činjenici zahvaljuju svoj opstanak, poput automobilske industije, gdje je promjena najočitija dijeljenjem karoserija ili motorne opreme.

Poslovanje u suvremenom, dinamičnom okruženju temelji se, na učinkovitom korištenju informacija i znanja u svrhu inovativnog stvaranja nove vrijednosti. Kompleksnost suvremenog poslovanja poduzećima često onemogućuje da raspolažu svim resursima. Stoga sve više jača važnost tzv. ekonomije integracija.<sup>5</sup> Upravljanje znanjem, tehnologijom i međuljudskim odnosima tri su koncepta, uključujući i novi pogled na poslovnu organizaciju, orijentiranih prema upravljanju procesom umjesto orijentacije prema tradicionalnim upravljanjem poslovnim funkcijama.<sup>6</sup> Različiti odjeli unutar poduzeća moraju shvatiti kako oni ne mogu djelovati zasebno od drugih, već da je za dobar krajnji rezultat potrebno surađivati sa drugima umjesto gledanja jednih na druge kao na konkurenciju, što je glavni nedostatak tradicionalnog shvaćanja funkcioniranja poduzeća kao samo sastavnica njegovih poslovnih funkcija. Upravljanje znanjem mora biti temeljeno na poznavanju trenutnog znanja, znanja koji je potrebno steći, i ekonomski isplativnog načina na koji će se to znanje steći. Dobro upravljanje tehnologijom može upravljanjem proizvodnjom i dizajnom proizvoda pojednostaviti proces brzog odgovora na zahtjeve potražnje, odnosno bolje optimizirati odgovore na različite zahtjeve u kratkom periodu. Ove, primarno ekonomske okvire neke organizacije odnosno poduzeća, potrebno je proširiti da njihove granice zaokružuju i društvenu komponentu što bi zapravo značilo uključiti dobavljače i kupce u proces stvaranja proizvoda ili usluge.

Navedene tvrdnje vode do činjenice da suvremeno poslovanje mora biti puno bolje umreženo. Ono mora uključivati dodatne društvene subjekte odnosno različite interesno-utjecajne skupine kako bi bolje koordiniralo specifične sposobnosti svake od njih, a ne izolirati ih i dati im ulogu pasivnih promatrača. Konkretnim razumijevanjem njihovih potreba i motivacija te konstantnom komunikacijom kroz suradnju brže i bolje se dolazi do posebno prilagođenih procesa proizvodnje, proizvoda ili usluga. Vrijednost se stvara zajedničkim naporima i mora od početka do kraja sadržavati sve osobe unutar lanca njezinog stvaranja. Na takvoj integraciji mora biti temeljena nova ekonomija, koja preispituje sve karike u lancu stvaranja vrijednosti i

---

<sup>5</sup> Rupčić, N. (2016) Op.cit., str. 2.

<sup>6</sup> Walters, D., Halliday, M., (2002) Op. cit.

definira ju na novi način kojim se konkretnije razumije cijeli proces većim uvažavanjem važnosti njegovih sastavnica.

## 2.2. Izazovi u poslovanju suvremenih poduzeća

Globalizacijom možemo nazvati svaku aktivnost čiji je rezultat djelovanja povezivanje ljudi, gospodarstava i kulture različitih zemalja i podrijetla. Globalizacija prožima brojna područja suvremenog načina života, bilo na vidljivoj ili nevidljivoj razini te izravnog ili neizravnog utjecaja. Međutim, nekoliko ih je zbog svoje snage i veličine nemoguće ne izdvojiti kao više primjetnima. Njihovo objašnjenje je potrebno kako bi se ukratko razumio današnji svijet modernog čovjeka i okruženje koje uvjetuje načine poslovanja suvremenih poduzeća. Najveći utjecaj možemo svesti na sljedeće čimbenike<sup>7</sup>:

- Prvi i jedan od najvažnijih aspekata globalizacije je ekonomski aspekt.
- Drugi, ali ne manje važan je političko-pravni aspekt globalizacije.
- Također, vrlo su vidljive promjene procesa globalizacije i na području kulture.

Mnoge su tvrtke proširile svoje poslovanje na gotovo sve kontinente svijeta, radi čega utječu uvelike na tijek kretanje svjetskog gospodarstva odnosno obuhvaćaju brojne ljude, kapital i resurse. Malim zemljama i njihovim tvrtkama koje imaju potencijala otvaranje svijetu nudi mnoge mogućnosti, da šire svoja poslovanja i oboje rastu ili unaprijede životni standard. Potencijalu također može doprinijeti i ulazak potrebnog kapitala i dodatnih tehnologija koji u toj zemlji ne postoje, a mogu pokrenuti gospodarstva i njihove zemlje u pozitivnom smjeru. Integriranje na političko-pravnoj razini može donijeti slične temelje kao i navedene ekonomske prednosti, ali njoj je primaran gubitak suvereniteta i moći država do određene razine koja mora biti više nego proporcionalno popraćena prednostima nastalima suradnjom krou uspostavu zajedničkih, međunarodnih sporazuma, ugovora, organizacija ili unija. Ovakve nadnacionalna gospodarstva i države sada su cjelina koja teži ostvarenju svojih ciljeva zajedničkom strategijom. No, ona i dalje uvažava i uključuje brojne raznolikosti na razini kulture ili civilizacija. Pri tome je važno da, težnjom prema zajedničkom cilju, standardizacija taktike i strategije kojima će se to postići, ne umanje važnost i ne smanje brojne kulturne razlike koje svaku zemlju, ljude i kulture čine specifičnima.

Zajedno s globalizacijom, internacionalizacija i regionalizacija se pojavljuju kao rastući izazovi. Regionalizacija je proces stvaranja novih razina vlade, koje se mogu razlikovati u

---

<sup>7</sup> Lončar, J. (2005) Globalizacija. Pojam, nastanak i trendovi razvoja, *Geoadria*, 10(1), str. 91-104.

terminima odgovornosti i ovlasti. Internacionalizacija je proces prelaska državnih granica sa određenim interesima. Može se odnositi na ulazak stranih kompanija na domaće tržište i obrnuto.<sup>8</sup> Dakle, i regionalizacija i internacionalizacija također imaju obilježja gospodarskih tj. poslovnih te političkih integracija, ustupanjem moći nadnacionalnim tijelima i multinacionalnim poduzećima koja ne žele ostati lokalna. Njih zapravo možemo okarakterizirati kao početne točke iz kojih se razvio proces globalizacije, njegove niže razine. Širenje započinje traženjem prilika na susjednim tržištima odnosno u susjednim zemljama, iako to ne mora biti pravilo, gdje se odabire ono koje će zahtjevati u početku gotovo nikakve ili minimalne promjene obilježja proizvoda ili usluge. Takva poslovna strategija mora uvijek uključivati prilagodljivost svoje ponude kako bi u potpunosti dobila prednosti internacionalizacije, a pomoć mogu pružiti lokalna poduzeća i stručnjaci tog polja ili polja međunarodnih odnosa. Pri tome, ako vlade stranih država postave bilo kakve prepreke trgovini, pritisak na njih mogu vršiti međunarodne i regionalne udruge koje imaju veći značaj pri određivanju uvjeta poslovanja i kretanja resursa među njima. Tek nakon svega nabrojenog, lokalni proizvod ili usluga se plasira na to tržište kako bi se pravilno iskoristile prednosti internacionalizacije ili regionalizacije, a ponuda poduzeća u potpunosti ispunila zahtjeve potražnje lokalnog tržišta. Ako se već od početka uvažavaju zahtjevi kulture, jezika, međunarodnog i narodnog prava te lokalnih potreba, poduzeću ili ljudima biti će jednostavnije navigirati novim okruženjem.

U okviru upravljače ekonomike, potrebno je spoznati kakvu ulogu poduzeće ima u kontekstu tog novog okruženja, odnosno nove ekonomije<sup>9</sup>:

- Poduzeće je nositelj dinamike razvitka proizvodnje i tehnologije i promjena načina proizvodnje i načina života;
- Ono je osnovna privredna institucionalna jedinica kao osamostaljena kapitalna egzistencija;
- Poduzeće je podsustav privrednog sustava, pri čemu privredni sustav određuje funkciju i uvjete djelovanja poduzeća;

---

<sup>8</sup> Buntak, K., Martinčević, I., Mutavdžija, M. (2017) The Influence of Modern Business Environment on Management Changes, *Proceedings of the ENTRENOVA – ENTERPRISE RESEARCH INNOVATION CONFERENCE*, Dubrovnik, Croatia, September, 2017, Zagreb: Udruga za promicanje inovacija i istraživanja u ekonomiji „IRENET“, str. 395 – 404.

<sup>9</sup> Veselica, V. (2000) Razumijevanje poduzeća i njegovo financiranje, *Ekonomski pregled*, 51. (3-4), str. 203-235.

- Poduzeće nije samo mjesto za proizvodnju dobara i usluga, nego je i središte opsežnog socijalnog problemskog polja. Ono u principu obuhvaća: tržišne partnere, radnike, vlasnike, interesne grupe i državu;
- Izvorni je ekonomski subjekt vlasnik kapitala, dominantni dioničar ili drugi oblik organiziranog utjecaja.

Poduzeće je ekonomski subjekt sa koncentriranom snagom svoga kapitala koji financijskog oblika ali i oblika znanja i informacija, gdje vlasništvo postavlja cilj njegova djelovanja. Neovisnošću on stvara temelje za dobro funkcioniranje, mijenjati se zajedno sa svojom okolinom ali i samo utjecati na njenu promjenu. Može stvarati za više subjekata ekonomskog polja od njegovih vlasnika ili zaposlenika, pa je zato subjektima i izvan njega važno njegovo zdravo poslovanje. Nakon što mu tržišni uvjeti ukažu na smjer djelovanja, poduzeće će samo pokušati pronaći svoj položaj i ulogu u njemu, uspostaviti ispravne proizvodne snage i pokušati ostvariti novi profit na svoj način, uvažavajući poteze navedenih subjekata ali i konkurencije. Pri tome ga konkurencija može prisiliti na inoviranje, odnosno nove oblike stvaranja i razvijanja njegove tehnologije i proizvodnje. Dobri potezi poduzeća rezultirati će većom prisutnošću njegovih proizvoda i svijesti o njima a time možda i načinu života, onih koji ga kupe i onih koji ovise o njegovoj prodaji.

Nakon što se spoznao značaj poduzeća u modernome poslovnom okruženju, potrebno je ukazati i na promjene u poslovanju koje to isto okruženje nosi u odnosu na ono tradicionalno. Poduzeće se treba mijenjati sukladno promjeni u njegovom okruženja, i usmjeriti se na najvažnije promjene koje je donijelo suvremeno poslovanje<sup>10</sup>:

- od poduzeća usredotočenoga na proizvodni proces, prema poduzeću usredotočenom na tržište;
- od poduzeća koje djeluje na načelima konkurencije, prema poduzeću koje djeluje na načelima suradničkog menadžmenta;
- od poduzeća čiji se uspjeh temelji na slučajnoj inovaciji prema poduzeću koje sustavno upravlja inovacijama;
- od poduzeća čiji se menadžment temelji na redukcionističkom pogledu, prema poduzeću koje u upravljanju koristi sustavski pristup;
- od poduzeća koje se temelji na centralizaciji upravljanja, prema poduzeću koje se temelji na decentralizaciji upravljanja i participaciji zaposlenika u odlučivanju;

---

<sup>10</sup> Rupčić, N. (2016) Op. cit., str. 4.



- od poduzeća koje se temelji na hijerarhijskom ustrojstvu, prema poduzeću koje njeguje mrežne strukture;
- od poduzeća koje poslovanje temelji na reaktivnom pristupu, prema poduzeću koje djeluje proaktivno i anticipativno.

Današnja poduzeća moraju prilagoditi svoje snage i resurse onome što se na tržištu traži i tako oblikovati svoj proizvod a tek onda težiti načinu na koji će se postići efikasnost u proizvodnji ili stvaranju te ponude, što znači da su njegovi kapaciteti za stvaranje podređeni ponašanju potražnje. Konkurencija također nije više temeljna odrednica usmjerenja poslovanja nego sada poduzeća nastoje stvoriti povezanosti i partnerstva, uzimajući u obzir prednosti jednih koje nadopunjuju njihove nedostatke. Suradnja i kooperacija sada su procesi koje menadžment želi postići kako bi njegovo poduzeće imalo potrebne resurse i znanje koje će komplementirati njegov manjak, pa je potrebno njegovati odnose sa identificiranim interesno-utjecajnim skupinama poput kupaca i dobavljača i izbjegavati konkurentne pristupe odnosima.

Veća pristupnost informacija u modernom svijetu znači da mu se treba pristupiti razumno i usmjerenom kako bi se stvaralo i poticao razvoj potrebnog znanja, koje pak može rezultirati potrebnim inovacijama. Upravo na takvom pristupu temelje se današnje tehnološki intenzivne kompanije koje žele raspolagati potrebnom tehnologijom već prije nego dobiju poticaj za nju na tržištu odnosno konstantno raditi na pokušaju predviđanja budućih trendova potražnje ali bazirati ga na usmjerenom pristupu. Kontinuirano učenje bitna je pretpostavka takvog pristupa kojim se nastoji povećati vjerojatnost uspjeha. Pri tome menadžment mora shvatiti kako pristup stvaranju više ne smije biti odozgo prema dolje, odnosno od hijerarhijski najviših razina prema donjima, nego u proces razmišljanja treba uključiti i donje razine zaposlenika i dati im nove odgovornosti koje će ih poticati na inovativno razmišljanje i dati osjećaj većeg doprinosa, odgovornosti ali i veće uloge u samom poduzeću.

Kada se uzmu u obzir navedene raznolikosti modernog u odnosu na tradicionalno poslovanje, te utvrdi uloga i definicija poduzeća u tim okvirima, dolazi se do tvrdnje da menadžment takvog suvremenog poduzeća mora pristupati svome poslu upravljanja sa drugačijim konceptom i pristupom, kako se bolje postavio za takvo okruženje. Jedan od takvih pristupa, najčešće korištenih, je sustavni pristup poduzeću.

### **2.2.1. Sustavni pristup poduzeću**

Kada se radi o poduzeću, teorija sustava počinje sa pretpostavkom poduzeća kao sustava, buduća da se ono sastoji od mnoštva međupovezanih i međuovisnih podsustava. Poduzeće se

analizira kao otvoreni sustav budući da je povezano dvosmjernim vezama sa svojom okolinom i većim sustavom kojeg je ono podsustav.<sup>11</sup> Sustavim pristupom svi subjekti stvaranja vrijednosti su zapravo sustavi koji sadrže ili kojeg čine manji podsustavi, te su i sami dio većih ili većeg sustava. Ovim načinom definiranja sustavni pristup može dati doprinos razjašnjenju uloge koju kompleksne organizacije imaju u modernom društvu.

Teorija sustava se fokusira na odnose među dijelovima, umjesto da reducira entitet na njegove dijelove ili elemente. Organizacija se smatra sustavom sa integriranim dijelovima koji moraju biti koordinirani za efikasnost i efektivnost. Ponašanje sustava ovisno je o osobinama njegovih elemenata. Ovo se često naziva holističkim pristupom razumijevanja pojava. U kontekstu menadžmenta, sustav podrazumijeva skupinu različitih neovisnih dijelova koji međusobno rade zajedno kako bi postigli cjelinu. Tako se u suštini stvara sinergija.<sup>12</sup> Ona je jedna od bitnih odrednica modernih poduzeća i pretpostavlja da su rezultati cjeline veći od rezultata koji bi imao samo zbroj njezinih dijelova. Međutim, upravo ti dijelovi vode to toga da su ti isti sustavi kompleksni, jer se pretpostavlja da ih odlikuje raznolikost ponašanja.

Kompleksni, nelinearni sustavi ne daju se razlagati na dijelove jer se značajke dijelova ne podudaraju sa značajkama cjeline. Kompleksni sustavi stoga predstavljaju sinergijsko djelovanje sustava jer njihovi dijelovi svojom aktivnošću ostvaruju svoje, ali ujedno i ciljeve cjeline. Sinergija nastaje spontano kao odraz prirode djelovanja sustava, odnosno ne može se ostvariti prisilom.<sup>13</sup> Prednost u proučavanju stoga se daje vezama među dijelovima cijeline da ne samome ponašanju pojednig dijela, jer se u konačnici želi postići sinergijski efekt. Menadžment treba pokušati upravljati tim odnosima da veze među dijelovima bude temljene na kooperaciji i suradnji te kvalitetnim međuljudskim odnosima. Opet se pojavljuje činjenica da se bolji rezultat ostvaruje kooperacijom a ne konkurencijom, gdje je svaki dio fokusiran samo na poboljšanje svog rezultata.

Upravljanje modernog menadžmenta prema tome treba se temeljiti na glavnoj odrednici suvremenih sustava a to je kompleksnost, pri čemu se pažnja daje kompleksnosti odnosno raznolikosti ponašanja različitih podsustava. Uvažavanjem raznolikosti kao temeljnog polazišta teorije sustava određuje se glavna smjernica kojom se moderni menadžment vodi i,

---

<sup>11</sup> Belak, V. (2014) *Menadžment u teoriji i praksi*, Zagreb: Belak Excellens d.o.o., str. 56.

<sup>12</sup> Chikere, C.C., Nwoka, J. (2015) The Systems Theory of Management in Modern Day Organizations, *International Journal of Scientific and Research Publication*, 5(9), str. 1-7.

<sup>13</sup> Rupčić, N. (2016) Op. cit., str. 7.

iako mu ne smanjuje opseg posla, barem usmjeruje upravljanje prema faktorima koji će dati najveći doprinos konačnom rezultatu.

Uvažavanje raznolikosti također se može bolje razumijeti definicijom Zakona potrebne raznolikosti a to je<sup>14</sup>: „Samo raznolikost može uništiti raznolikost.“ To bi značilo da se upravljanje sustavom treba temeljiti na raznolikosti koja mora biti proporcionalna ili veća raznolikosti tog istog sustava kojim se upravlja.

Takav pristup bio bi primjereniji upravljanju tradicionalnim poduzećem gdje se efikasnost a time i kvalitetnije poslovanje i veći profiti temeljili na smanjenju raznolikosti koja je povećala stupanj standardizacije. U suvremenim uvjetima poslovanja gdje je pak ponuda veća ponuda od potražnje to je teže postići pa zbog toga moderna poduzeća moraju provesti kompromise između varijabilnosti i raznolikosti i standardizacije proizvodnih mogućnosti. Tako jednostavne menadžerske odluke poput rezanja troškova nisu dovoljne već je potrebno stvoriti novu definiciju i poimanje onoga što za poduzeće znači stvaranje vrijednosti. Isto tako, pokazatelji profitabilnosti kao jedini indikatori uspješnosti poslovanja nisu dovoljni, iako su bili dovoljni radu tradicionalnog menadžmenta.

Upravljanje suvremenim kompleksnim poslovnim sustavima stoga je moguće temeljiti na implementaciji tzv. modela sustavske kontrole. S obzirom na načelo vremenske odgovornosti, moguće je razlikovati tri upravljačke razine: razinu operativnom, strateškog i normativnog menadžmenta. Kontrolne varijable koje razmatra operativna upravljačka razina su likvidnost i profit. Viša, strateška upravljačka razina bavi se preduvjetima stjecanja profita. Dugoročno gledajući, a u okviru djelokruga normativne upravljačke razine, potrebno je razmotriti kakvi su potencijali poduzeća za stvaranje vrijednosti u budućnosti.<sup>15</sup> Osnovne varijable od kojih treba početi upravljanje, a postavljeni modelom sustavske kontrole, su vezane uz kratkoročni i dugoročni pogled na primitke i izdatke, gdje je likvidnost kao sposobnost ispunjenja kratkoročnih obaveza ostvaruje odmah a profiti uključuju i stavke dugoročnijeg karaktera poput amortizacije, kamata ili sposobnosti naplate potraživanja. Ako su profiti i likvidnost zadovoljavajuće razine, menadžment nakon toga može gledati u budućnost poduzeća postavljanjem potencijala kojim će taj isti ili veći uspjeh tj. profit postizati i u budućnosti, uzimajući u obzir da razumije kako ga danas ostvaruje. Posljednja faza treba biti temeljena na istraživanju i razvoju, pronalaskom tek nadolazećih potreba ili oblika proizvoda ili usluga.

---

<sup>14</sup> Ashby, R. (1956) *An Introduction to Cybernetics*, London: Chapman & Hill, str. 207.

<sup>15</sup> Rupčić, N. (2016) Op. cit., str. 10-12.

Kako menadžment mora pomagati pri održavanju discipline kvalitetne evaluacije poslovne situacije, konstantnog dolaska do novih spoznaja i učenja te pronalaska mogućih izvora budućih inovacija a na kraju i djelovati u tome smjeru, možemo reći da se takav oblik upravljanja naziva menadžmentom inovacija. U poslovnome svijetu, takvima možemo prvenstveno okarakterizirati poduzetnike.

### **2.3. Poduzetništvo i menadžment**

Zadatak je menadžmenta izgrađivati poduzetnički duh poduzeća te zajedno sa zaposlenicima raditi na otkrivanju novih područja mogućeg razvoja poslovanja.<sup>16</sup> Proces inoviranja najbolje će se postići ako se pojedincima omogući obavljanje samostalnog rada i dodijele im se određene odgovornosti odnosno opunomoći ih se, a napori menadžmenta se usmjere na pokušavanje razvijanja integracije poslovanja na uspješan način.

Glavna težnja suvremenog menadžmenta je njegova transformacija u poduzetnički menadžment koji poduzećem upravlja anticipativno. Poduzetnički mentalitet karakterizira poslovanje u uvjetima nepotpune razumljivosti razvitka budućih događaja koje poduzeće okružuje odnosno u kojem ono djeluje. Pravovremena reakcija menadžmenta mora biti rezultat anticipativnog a ne reaktivnog pristupa promjenama koji se novonastalnoj situaciji samo kratkoročno prilagođava. Tako menadžment povećava kvalitetu procesa donošenja odluka a ujedno se i smanjuju rizici koji dolaze u pokušaju odgovaranja na eksterne prilike koje karakteriziraju suvremene uvjete poslovanja. Kvaliteta zapravo raste spoznajom internih potencijala poduzeća kroz razumijevanje funkcioniranja poduzeća kao sustava, čime takvo razumijevanje daje transparentniju i potpuniju sliku isprepletenosti te međupovezanosti veza i načina na koji podsustavi u poduzeću djeluju. Zbog novog poimanja definicije poduzeća i njegove interne i eksterne okoline u kontekstu dinamike procesa, pravovremena reakcija i djelovanje moraju biti temeljeni na kontinuiranom učenju i većoj pažnji posvećenoj kvalitetnoj primjeni stečenog znanja.

---

<sup>16</sup> Rupčić, N. (2016) Op. cit., str. 6.

## 3. KARAKTERISTIKE HRVATSKOG BANKOVNOG TRŽIŠTA I INDUSTRIJSKE ORGANIZACIJE

### 3.1. Okrupnjavanje banaka

#### 3.1.1. Transformacija domaćeg bankovnog sustava

Bankovni sektor Republike Hrvatske je od početka devedesetih godina prošlog stoljeća do danas prošao mnoge promijene, i bio je popraćen svim simptomima problema bankovnih sustava sličnih tranzicijskih zemalja srednje i istočne Europe, poput bankovnih kriza, postupka privatizacije, novog oblikovanja tržišnih snaga u bankovnom i financijskom sustavu ali i na sami način odvijanja poslovanja banaka i oblikovanja njegove ponude. Prvim korakom transformacije hrvatskog bankovnog sustava smatra se upravo gubitak vlasničkog udjela države u gotovo svim domaćim bankama koji se dogodio devedesetih godina, a strane banke ulaze na tržište i pojavljuju se dvije bankovne krize.

Prijašnja iskustva pokazuju kako političko usmjeravanje pozajmljivanja ne samo da nije nepoželjno nego i ne može biti okončano bez uklanjanja banaka iz državnog vlasništva. Također, postoji snažna pretpostavka kako državne banke imaju previše zaposlenika, slabo tehnološki opremljene i protivne prihvaćanju bankovnih inovacija. Tijekom procesa privatizacije, nekoliko se tranzicijskih zemalja odlučilo prodati velike dijelove imovine svojih bankovnih sustava stranim bankama.<sup>17</sup> Uz Hrvatsku, zemlje koje su popratile taj proces bile su Mađarska, Češka, Poljska, Albanija te Estonija i Latvija. Takva promjena je bila uvelike potrebna ne samo kako se unaprijedilo poslovanje banaka tih zemalja već i kako bi se dotadašnji socijalistički režim uklonio što prije a ekonomija usmjerila prema tržišnim principima kapitalizma. Pri tome su banke jako bitne, jer njihovo poslovanje seže u sve pore gospodarskih kretanja primarno zbog svoje posredničke odnosno transakcijske uloge olakšavanja plaćanja i raspolaganja velikim dijelom nacionalne štednje.

Za svaku nacionalnu ekonomiju bankovni sustav ima posebnu važnost. Razvijenost bankovnog sustava moralo bi izravno korelirati s razvijenošću gospodarstva, jer su banke financijski servis realnog sektora, pa je i njihova međuovisnost izravna.<sup>18</sup> Transformacija hrvatskog bankovnog sustava počela se značajnije uočavati devedesetih godina koje prate

---

<sup>17</sup> Kraft, E., Hofler, R., Payne, J. (2006) Privatization, foreign bank entry and bank efficiency in Croatia: a Fourier-flexible function stochastic cost frontier analysis, *Applied Economics, Taylor & Francis Journals*, 38(17), str. 1.

<sup>18</sup> Jakovčević, D. (2001). 'BANKOVNI POTENCIJALI, POSLOVNA SPAJANJA BANAKA I RAZVITAK HRVATSKOG GOSPODARSTVA', *Ekonomski pregled*, 52(11-12), str. 1283-1302.

makroekonomske nestabilnosti, restrukturiranja, sanacije, ulazak stranog kapitala i osnivanje mnogih novih banaka, i može se reći da su napravljeni prvi veći iskoraci koji su načili razliku u odnosu na bivši socijalistički režim.

Od osamostaljenja Hrvatske stoga su prošle gospodarske i strukturne promjene koje možemo ukratko svesti na sljedeće događaje<sup>19</sup>:

- Na makroekonomskej razini, prve godine osamostaljenja Hrvatske obilježene su ratom i visokim stopama inflacije. Do kraja prve polovice devedesetih godina isti faktori znatno gube na značaju, inflacija na gotovo nula posto a ratna situacija se znatno smiruje. U drugoj polovici ponovo raste bruto domaći proizvod i to snažno, primarno vezajući se u poslijeratnu obnovu uništenih područja i povećanjem pozajmljivanja mnogih banaka. Situacija prevelikog stupnja pozajmljivanja i potrošnje ali slabog izvoza stavljena je donekle pod kontrolu recesijom i propasti nekoliko banaka te se pred kraj istog desetljeća ponovo nadziru pozitivni pomaci rastom gospodarstva.
- Na bankovnom tržištu, Hrvatska je imala 1990. godine pod svojom kontrolom i u vlasništvu 26 banaka. Taj broj je do pojave recesije narastao na 60 banaka, da bi se do kraja tog desetljeća i nakon domaće bankovne krize taj broj na kraju sveo na njih 46. Zbog veoma uske geografske koncentracije rast broja banaka nije popratilo i povećanje konkurencije, a u nekim dijelovima zemlje oopće nije bilo lokalnih banaka. Tržišna koncentracija u bankovnom sustava raste polako nakon bankovne krize 1998. i 1999. godine, izlaskom sa tržišta neuspješnih banaka i rastom vlasničkog udjela stranih banaka u domaćim bankama, koji je tako do kraja devedesetih godina iznosi 83,7% ukupne imovine banaka.
- U kontekstu bankovnih kriza i propasti domaćih banaka, vlada je u početku zanemarivala činjenicu da su četiri najveće domaće banke insolventne ali i da su čak troje od njih bile nelikvidne. Prevladavalo je mišljenje kako se tim bankama nikako neće dati da propadnu, od čega su se neki htjeli okoristiti na bankovnom tržištu u pogledu međubankovnom pozajmljivanja. Međutim, prvim većim padom takvog pozajmljivanja postalo je jasno kako gubitak laganih profita garatiranih međubankovnim kamatama mora biti kompenziran na neki drugi način. Kratkoročno rješenje bilo je povećanje volumena bilo kakvih kredita, pri čemu se često pažnja nije posvećivala kontroli rizika, budući da se povećanjem tog broja nije više mogla

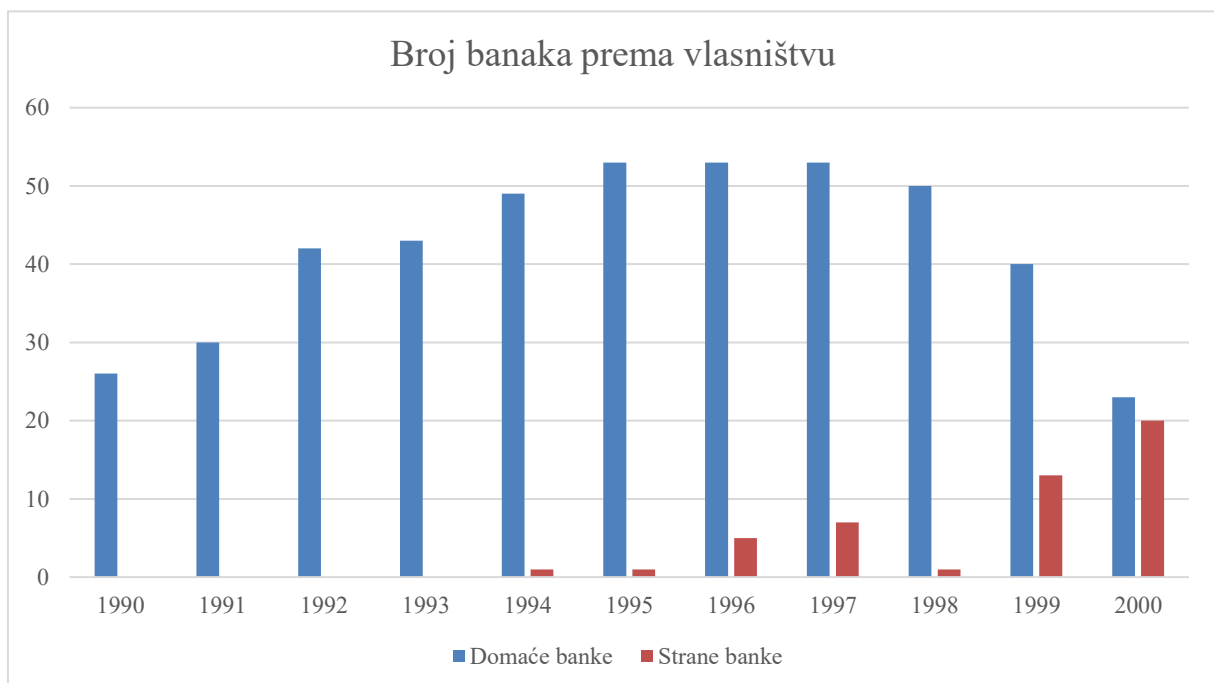
---

<sup>19</sup> Kraft, E., Hofler, R., Payne, J. (2006) Op. cit., str. 2-4.

uspješno pratiti i njihova kvaliteta. Krhkost takog poslovanja može se potvrditi činjenicom da su propadanja banaka počela već prvim naznakama usporavanja ekonomskog rasta koje su dovele do bankovne krize u posljednje dvije godine devedesetih godina. Od banaka koje su preživjele krizu, dio je prodan stranim ulagačima.

Hrvatska metoda privatizacije banaka je bila neuobičajena.<sup>20</sup> U socijalističkom režimu, osnivači banaka bila su poduzeća realnog sektora. Prelaskom na tržišnu ekonomiju, privatizirana su zapravo bila samo ta ista poduzeća, prenosom vlasništava na njih, no ona su i dalje bila ostala dužnicima tih banaka. Na taj su način, izmiješanim procesom prijenosa vlasništva, banke u stvari privatizirane indirektnim putem ali je i stvoreno nespretno okruženje kompliciranog vlasničkog ustroja. Isto okruženje je pak kasnije razriješeno krajem devedesetih godina, kada napokon strani ulagači kupuju većinske vlasničke udjele u domaćim bankama. Može se zapravo i reći kako je tek ulaskom stranih banaka na domaće tržište i kupnjom domaćih banaka počeo proces privatizacije bankovnog sektora u Republici Hrvatskoj.

**Graf 1. Broj banaka prema vlasništvu u Hrvatskoj za period od 1990. do 2000.**



Izvor: Izrada autora prema godišnjem izvješću Hrvatske narodne banke

<sup>20</sup> Kraft, E., Hofler, R., Payne, J. (2006) Op. cit., str. 3.

Hrvatski bankovni sustav prošao je kroz dva ključna razdoblja bankovnih kriza. Prvi krizni period bio je između 1991. i 1996. godine. Druga bankovna kriza javila se 1998. godine, nakon svršetka faze brzog kreditnog plasmata srednjih i manjih banaka. Usporedno s procesom konsolidacije i rekonstrukcije bankovnog sustava tekao je i proces njegove vlasničke transformacije i okrupnjavanja.<sup>21</sup> Tradicija u kojoj insolventne banke propadaju, ili se pripajaju zdravoj financijskoj konkurenciji, česta je i na najsnažnijim financijskim tržištima. Iako svaka kriza nosi svoje specifičnosti, moguće je iz njih izvući nekoliko zaključaka<sup>22</sup>:

1. Gubici banaka su rezultiraju fiskalnim deficitima, odnosno troškove bankovnih kriza uvijek snose državni proračun i porezni obveznici,
2. Nadzor nad bankama mora biti strogo reguliran kako se ne bi širili gubici banaka na ostatak gospodarstva,
3. Kriza se također mora odmah rješavati kako ne bi došlo do njenog produbljenja,
4. Unatoč tome što su učinci globalizacije bili prisutni već devedesetih godina pa se sve više promatraju makroekonomski faktori koji utječu na poslovanje, početkom 2000.-ih godina uzrok bankovnih kriza većinom je bio rezultat mikroekonomskih faktora banaka.

Temeljem iskustva u provedbi reformi financijskih sustava tranzicijskih zemalja mogu se uočiti neke naznake i pouke koje često nazivamo „lažnim prijateljima“ u reformi financijskog sustava. To su koncepti i politike koje mogu imati svoje vlastite prednosti, ali ako se koriste odvojeno ili u kombinaciji s drugim mjerama mogu se pokazati nekorisnim ili čak kontraproduktivnim.<sup>23</sup> Stoga je moguće izdvojiti nekoliko glavnih područja koja uvelike utječu na pojave propadanja banaka. Prvo je korektan regulatorni i nadzorni okvir koji će omogućiti ulazak na tržište novim bankama ali pod puno većom kontrolom načina na koji će se on provesti kako ta liberalna politika otvaranja tržišta ne bi rezultirala i opadanjem kvalitete bankovnog sustava. Kvaliteta također mora biti na razini kada se govori i o imovini banke i njezinim izvorima, te sva kretanja na toj razini moraju biti ispravno i transparentno popraćena ispravnim računovodstvenim pravilima, kako bi se jasno razumjelo trenutno stanje banke. Na razini bankovnog sustava kao cjeline potrebno je pak uspostaviti primjeren

---

<sup>21</sup> Prga, I., Šverko, I. (2006) Izdvojeni aspekti razvoja bankovnog tržišta, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 4(1), str. 263-270.

<sup>22</sup> Prga, I. (2002) NEKI ASPEKTI UPRAVLJANJA BANKOVNIM KRIZAMA, *Ekonomski pregled*, 53(5-6), str. 495-506.

<sup>23</sup> Miletić, I. (2009) MAKROEKONOMSKI I MIKROEKONOMSKI UZROCI NESTABILNOSTI BANAKA', *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 22(1), str. 56.



zakonodavni okvir i odgovarajući sustav bankovne supervizije i praćenja. Za primjer, problemi moralnog hazarda i regulatorne nedorečenosti imanentni su drugoj bankarskoj krizi za razliku od naslijeđenih problema socijalističkog netržišnog sustava, generatora prve bankovne krize.<sup>24</sup>

Sve dosada navedene čimbenike koji utječu na bankovni sustav, odnosno na uspješnost i način poslovanja banaka, može se svesti na izvore koji mogu biti markoekonomske ili mikroekonomske prirode. Podjela je prikazana u dolje navedenoj tablici.

**Tabela 1. Markoekonomski i mikroekonomski utjecaji na poslovanje banaka**

Makroekonomska razina	Mikroekonomska razina
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Makroekonomski uvjeti: kamatne stope, fiskalna i monetarna politika, kretanja ekonomske aktivnosti</li> <li>• neučinkovita regulacija i supervizija</li> <li>• inflacija</li> <li>• liberalizacija tržišta i istovremeno pravilno upravljanje rizicima</li> <li>• pravni sustav i zakoni</li> <li>• razvijena tržišna disciplina i problem asimetričnih informacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• loše upravljanje bankovnim poslovanjem: pretjerana ekspanzija kredita i diverzifikacija proizvoda, posuđivanje klijentima lošeg boniteta, koncentracija kredita, posuđivanje vlasnički povezanim osobama</li> <li>• slab sustav unutarnjih kontrola</li> <li>• kozmetičko računovodstvo</li> <li>• prijevare</li> </ul>

Izvor: Miletić, I. (2009) MAKROEKONOMSKI I MIKROEKONOMSKI UZROCI NESTABILNOSTI BANAKA, *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 22(1), str. 47-59.

Pri traženju odgovora na pitanje kako riješiti problem neuspješnog poslovanja banaka, pristup može biti podijeljen na izbor između čuvara sustava<sup>25</sup> odnosno pomoći države i središnje banke, ili odabir tržišno orijetiranih rješenja koji su mnogo učinkovitiji i iziskuju manje troškova. Tržišni pristup rješavanju neuspjeha poslovanja banaka može biti preuzimanje od strane veće banke, oduzimanje dozvole za rad tj. prisilne likvidacije, sanacija poslovanja i uklanjanje banke s tržišta provedbom stečaja.<sup>26</sup> Hrvatsko bankovno tržište obilježili su svi

<sup>24</sup> Prga, I. (2002) NEKI ASPEKTI UPRAVLJANJA BANKOVNIM KRIZAMA, *Ekonomski pregled*, 53(5-6), str. 498.

<sup>25</sup> Ibid., str. 496.

<sup>26</sup> Miletić, I. (2009) Op. cit., str. 58.

pristupi ali najveći utjecaj je ipak imalo preuzimanje od strane veće banke, primarno u stranom vlasništvu.

### 3.1.2. Povezivanje banaka

Transformacija hrvatskog gospodarstva iz socijalističkog režima u tržišni, otvaranje bankovnog tržišta stranom kapitalu, bankovne krize i privatizacija banaka glavni su čimbenici koji su znatnije izmijenili strukturu hrvatskog bankovnog sustava. Najvažnije promjene na tržištu banaka krajem devedesetih godina prošlog stoljeća pokazuje sljedeća tablica.

**Tabela 2. Koncentracija i vlasnička struktura hrvatskog bankovnog sustava u razdoblju 1996.-2000.**

Broj banaka (veliko i malo ovlaštenje)		Koncentracija po udjelu aktive prvih devet banaka rangiranih po veličini bilance		Udio državnih banaka (više od 50% prava glasa)		Inozemno vlasništvo (više od 50% prava glasa)	
		%		%		%	
1996.	2000.	1996.	2000.	1996.	2000.	1996.	2000.
58	43	73,30	77,87	59,9	6,01	0,98	86,78

Izvor: Jakovčević, D. (2001) BANKOVNI POTENCIJALI, POSLOVNA SPAJANJA BANAKA I RAZVITAK HRVATSKOG GOSPODARSTVA, *Ekonomski pregled*, 52(11-12), str. 1285.

Iz tablice je vidljivo kako su se u periodu od samo pet godina dogodile značajne promjene. Za početak, broj banaka koje su izašle sa tržišta se smanjio za čak 15 banaka u ovako kratkom periodu, i to likvidacijom, sanacijom, stečajem ili preuzimanjem od strane drugih banaka, kao mogućim rješenjima neuspješnog poslovanja već spomenutima. Zatim, ovu transformaciju hrvatskog bankovnog sustava su također obilježili visok stupanj koncentracije koji još i porastao nekoliko postotnih poena, te gubitak prava glasa odnosno vlasničkih udjela države u postojećim bankama kao rezultat postupka privatizacije. Također, u ovom periodu dogodila se značajna promjena koja je prisuta i danas na domaćem bankovnom tržištu, a to je ulazak stranog kapitala u vlasničku strukturu domaćih banaka te je već 2000. godine iznosio čak 86,78%. Zaključno se može reći da je primjetan trend okrupnjavanja banaka u korist stranih vlasnika. Kako bi se bolje razumjela dosadašnja kretanja u hrvatskom bankovnom sustavu,

potrebno je analizirati motivaciju iza najvažnijih čimbenika promjene, odnosno treba se utvrditi uloga koju su imale strane banke u okrupnjavanju domaćih banaka. Prije svega potrebno je utvrditi što u okviru poduzeća uopće znači povezivanje koje vodi do okrupnjavanja, koji su njegovi oblici i zašto do njega dolazi. Okrupnjavanje je u većini slučajeva posljedica proslovnih procesa spajanja i pripajanja.

Do spajanja dolazi kada se dvije samostalne kompanije povezuju kako bi zajedno formirale jednu kompaniju. Spajanje može uključivati zamjenu dionica dviju kompanija za dionice nove kompanije. Ova zamjena ne mora nužno uključivati bilo kakve financijske transakcije. Ili, preuzimajuća kompanija se može odlučiti kupiti neke ili sve dionice preuzete kompanije. Kako bi to napravila, vrlo je vjerojatno kako će preuzimajuća kompanija morati ponuditi kupiti te dionice po cijeni koja je veća od trenutne tržišne dionica kompanije koju preuzima.<sup>27</sup> Dakle u ovome slučaju nastaje nova kompanija odnosno banka čiji su dioničari isti oni koji su bili vlasnici dionica prijašnjih banaka.

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.<sup>28</sup> Imovina pripojene banke sada tako dio ukupne imovine banke koja ju je preuzela čime ona postaje njezinim dijelom i na koncu je u pravnom smislu vidljiva samo banka preuzimatelj. Dioničari prijašnje banke sada su vlasnici banke koja ju je preuzela. Temeljna razlika između spajanja i pripajanja ovisi o tome da li je na kraju ovog procesa poslovnog povezivanja stvorena nova banka ili u konačnici postoji samo banka preuzimatelj koja posluje zajedno s onom bankom koju je preuzela.

Za oblike okrupnjavanja kao što su spajanje i pripajanje u pravu konkurencije se koristi termin koncentracija. Pod pojmom koncentracija sažeto se može zaključiti da se radi o nekom obliku povezivanja banaka kojim one dolaze pod zajedničku kontrolu te se među njima stvara određen stupanj ekonomskog zajedništva koji do trenutka udruživanja nije postojao jer su banke djelovale, pravno i ekonomski gledano, kao samostalni subjekti.<sup>29</sup> Banke koje su se povezale po takvoj definiciji su zapravo bili potpuno neovisni subjekti jedan o drugome, a povezivanjem sada bilo kakva ekonomska aktivnosti koja je od interesa za jednu stranu, mora

---

<sup>27</sup> Lipczynski, J., Wilson, J., Goddard, J. (2017) *Industrial Organization: Competition, Strategy and Policy, Fifth edition*, London: Pearson education, str. 582-583.

<sup>28</sup> Šubić, R. (2009) Uloga stranih banaka u okrupnjavanju bankovne industrije. *Ekonomski vjesnik : časopis Ekonomskog fakulteta u Osijeku*, 22 (2), str. 298.

<sup>29</sup> Ibid., str. 297.

biti ili postaje interesom i druge strane. Pri tome, te iste ekonomske aktivnosti jedne i druge strane funkcioniraju na način da su koncentrirane unutar jednog subjekta.

Spajanja ili fuzije kao stapanje dvije ili više tvrtki u jedno vlasništvo mogu rezultirati iz jedne od tri vrste integracija<sup>30</sup>:

- Vertikalna spajanja rezultiraju povezivanjem poduzeća koja potječu iz različitih faza procesa proizvodnje. Takva spajanja žele ostvariti veće zarade povezivanjem ili sa kupcima, odnosno prema naprijed ili sa dobavljačima, odnosno prema natrag, u lancu proizvodnje.
- Horizontalnim spajanjima nastoje se povezati tvrtke koje na tržištu nude slične proizvode ili supstitute a kako bi povećali tržišnu snagu putem spajanja svojih distribucijskih kanala kroz ostvarenje ekonomije obujma
- Konglomerati nastaju spajanjem poduzeća koja ne proizvode ili tržištu nude slične proizvode, a kako bi se proširili na nova tržišta u traženju novih poslovnih prilika

U slučaju pripajanja ili spajanja banaka ili nekog drugog povezivanja banaka radi se o horizontalnoj koncentraciji budući da se banke bave istom djelatnošću i pretežito nude istu vrstu usluga.<sup>31</sup> Situaciju na tržištu nakon spajanja dviju banaka možemo prikazati na sljedećem primjeru. Ako se jedna banka želi povezati sa drugom bankom koja sa njome do tada nije bila nikako vezana nego joj je čak bila konkurent, procesom spajanja će na njihovom zajedničkom odnosno ukupnom tržištu unutar kojeg su bile te dvije banke postojati jedan konkurent manje ali će taj sada spojeni subjekt imati veći tržišni udio koji pak može dovesti do dominantne pozicije na tržištu tog istog subjekta. Ako su povezani subjekti već u početku imali velike tržišne udjele, njihovo povezivanje može dovesti i do neugodne situacije na tržištu za ostale sudionike, budući da je narušeno načelo konkurencije u korist jednog velikog igrača na tržištu koji određuje uvjete obavljanja poslovanja. Time možemo reći i da zbog takvih pretpostavki, horizontalna spajanja predstavljaju puno veću opasnost za tržišni mehanizam od vertikalnih i konglomerantskih spajanja jer brzo mogu stvoriti veliku tržišnu moć, odnosno upravljati tržištem, ako se spoje dva izravna konkurenta.

---

<sup>30</sup> Rupčić, N. (2003) Trendovi spajanja i preuzimanja u svjetskom poslovnom sustavu, *Ekonomika istraživanja*, 16 (2), 94-104.

<sup>31</sup> Šubić, R. (2009). Op. cit., str. 298.

### 3.2. Prednosti i nedostaci povezivanja

Razlozi u korist okrupnjavanja banaka tj. njihovog horizontalnog povezivanja su razni a ovise o specifičnim uvjetima u kojima se ta povezivanja odvijaju i motivaciji vlasnika banaka. Ukratko je činjenice moguće svesti na sljedeće vrste motiva koji oblikuju ponašanje bankovnih subjekata, što je prikazano u dolje navedenoj tablici.

**Tabela 3. Motivi u korist horizontalnih spajanja**

Motivi vezani uz maksimalizaciju profita	Motivi koji nisu vezani uz maksimalizaciju profita
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tržišna moć</li><li>• troškovne uštede</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• menadžerski – eksterni rast spajanjima i pripajanjima, ne interni rast</li><li>• tržište za korporativnu kontrolu</li></ul>

Izvor: Lipczynski, J., Wilson, J., Goddard, J. (2017) *Industrial Organization: Competition, Strategy and Policy, Fifth edition*, London: Pearson education, str. 584-591.

Najčešći motivi kod okrupnjavanja jesu povećanje učinkovitosti i korištenje prednosti koje se ostvaruju upotrebom ekonomija obujma i ekonomija obuhvata. Postojanje ekonomije obujma objašnjava se tako da se trošak proizvodnje po jedinici proizvoda smanjuje s povećanim brojem proizvedenih jedinica.<sup>32</sup> Ekonomija obuhvata odnosi se na snižavanje troškova kada poduzeće proizvode proizvodi zajedno, umjesto pojedinačno. Ekonomija obuhvata može se javiti i zbog dijeljenja administrativnih troškova, upravljačkih modela i prakse te reputacije.<sup>33</sup> Upravo je taj proces ključan za povećanje proizvoda i usluga banke nakon što je provedeno okrupnjavanje. Banke koje su prije nudile različite proizvode i usluge ali opet komplementarne, nakon provedbe okrupnjavanja na tržištu će nastupati sa zaokruženijom ponudom, smanjujući troškove kroz cijelu ponudu.

Okrupnjavanje može biti motivirano željom da se provedbom koncentracije postavi učinkovito rukovodstvo koje će napustiti stare zastarjele tehnologije i početi primjenjivati najsuvremenije metode rukovođenja.<sup>34</sup> Upravo ovdje moguće je dokazati ulogu poduzetničkog menadžmenta koji mora težiti razvoju novih ideja i novog znanja koji će se

<sup>32</sup> Šubić, R. (2009). Op. cit., str. 299.

<sup>33</sup> Rupčić, N. (2016). Op. cit., str. 165.

<sup>34</sup> Šubić, R. (2009). Op. cit., str. 299.

kasnije pretvoriti u kvalitetne poslovne poteze, te unijeti motivaciju za promjene bivšoj statičnoj i neefikasnoj strukturi ili organizaciji.

Postojanjem nejednake raspodjele informacija na tržištu, banka koja je već prisutna na tržištu i koja raspolaže informacijama o stanju na tržištu te o ostalim tržišnim sudionicima je u prednosti pred inozemnom bankom koja bi tek pristupila na neko nepoznatno tržište.<sup>35</sup> Paradigma asimetričnih informacija pokazala se izuzetno snažnom u mnogim područjima ekonomske analize. U teoriji bankarstva pokazala se veoma korisnom u objašnjavanju uloge banaka u gospodarstvu i ukazivanjem na strukturne slabosti bankovnog sektora (izloženost navalama i panikama, inzistiranje na racionalizaciji kreditnog tržišta, učestali problemi sa solventnošću) koji bi mogli opravdati društvenu intervenciju.<sup>36</sup> Jedan od ciljeva povezivanja banaka je i kako smanjiti troškove prikupljanja relevantnih informacija o novom tržištu na koje se misli ući, a da se pritom oni kvalitetno prikupe kako ne bi došlo iznenađenja do koja bi mogla imati veliki utjecaj na uspješnost budućeg poslovanja. Za poduzeće koje želi ući najjednostavnije rješenje je bazirati svoju odluku ulaska na temelju iskustava već postojećih tržišnih igrača koji vjerojatno, odnosno po pretpostavci novog poduzeća na tržištu, raspolažu sa primjerenim podacima o trenutračnom stanju na tržištu, pa zbog toga povezivanje s njima ujedno znači i povezivanje sa njihovim informacijama. Potpuno nepoznavanje tržišta za neka poduzeća može predstavljati i jako veliki problem jer se nedostatak odgovarajućih informacija može smatrati i vrstom važnih ulaznih barijera, budući da trošak upoznavanja sa tržištem ili uopće izlazak na takvo tržište može biti neisplativo za novo poduzeće.

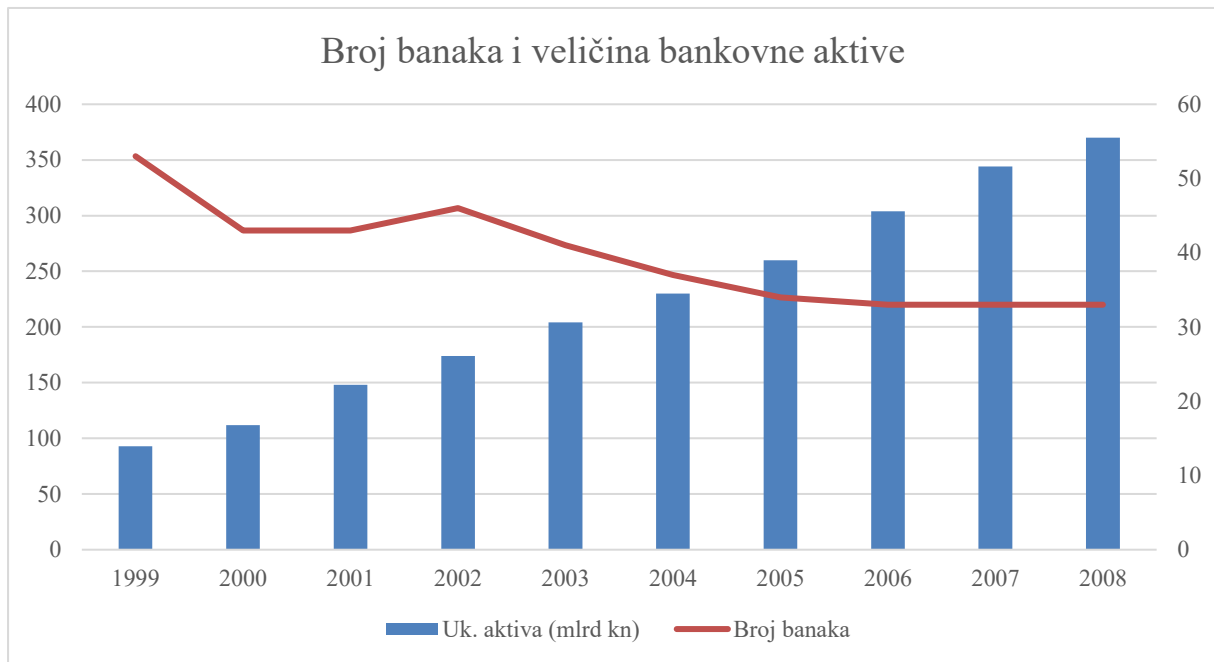
Gledajući hrvatski bankovni sustav, a nastavno na prethodno poglavlje, potrebno je prikazati promjene koje su se dogodile na tržištu nakon procesa privatizacije i okrupnjavanja banaka, za period od 1999. do 2008. godine. Zamjetno je kako je veličina banaka svake godine rasla iako se njihov broj do kraja promatranog razdoblja uvelike smanjio. Tržište je brojilo 53 banke na kraju 1999. godine, da bi krajem 2008. taj broj bio sveden na 33 banke. Veličina banaka mjerena njihovom aktivom uvelike se povećao, i to sa vrijednosti od 93 milijarde kuna njihova se vrijednost povećala na 370 milijarde kuna, što znači da se ukupna imovina banaka u Republici Hrvatskoj u periodu manjem od deset godina povećala za gotovo četiri puta, što ukazuje na zaista veliki rast. Navedene promjene prikazane su na donjem grafikonu 2.

---

<sup>35</sup> Šubić, R. (2009). Op. cit., str. 299-300.

<sup>36</sup> Freixas, X., Rochet, J. (2008) *Microeconomics of banking*, 2. izdanje, Cambridge (SAD): Massachusetts Institute of Technology, str. xvii

**Graf 2. Broj banaka i veličina bankovne aktive u periodu od 1999. – 2008. godine**



Izvor: godišnje izvješće Hrvatske narodne banke, 1999. – 2008. godina

Važno je i spomenuti činjenicu kako je na kraju promatranog razdoblja na domaćem bankovnom tržištu od ukupno 33 banke njih 16 bilo u stranom vlasništvu, od čega su te banke u ukupnom bankovnom sustavu držale malo više od 90% udjela.<sup>37</sup> Iz dosadašnjih okrupnjavanja u Republici Hrvatskoj može se zaključiti da se stvaranje velikih financijskih grupa rijetko kada odvijalo organskim rastom financijskih institucija, a puno češće međusobnim spajanjem i okrupnjavanjem među bankama.<sup>38</sup> Strane banke tako su utjecale na uvelike na oblikovanje hrvatskog bankovnog sustava, oblikovanjem tržišnih snaga većinom sebi u korist. Navedena tvrdnja može ukazivati na problem koji se time pojavljuje, a to je postupak njihove ispravne kontrole i nadziranja, budući da te banke imaju sjedišta i upravu na drugoj geografskoj lokaciji. Upravo geografska raspršenost može zakomplicirati proces ujednačene kontrole, a posebno u slučaju ovako velikog udjela na tržištu treba unaprijed uspostaviti kriterije na kojima će se kontrola provoditi. S druge strane, posjedovanje velikog udjela znači i veliku tržišnu snagu koji veliki konkurent može pokušati zloupotrijebiti, pa je i to još jedan čimbenik na koji treba obratiti pažnju kako ne bi bilo narušeno tržišno natjecanje i jedna strana na taj način previše dominirala i utvrđivala uvjeta poslovanja drugima, manjim konkurentima, a koji u ovome slučaju drže tek desetinu tržišta.

<sup>37</sup> HNB, godišnje izvješće Hrvatske narodne banke za 2008., str. 87.

<sup>38</sup> Šubić, R. (2009). Op. cit., str. 307.

Kako bi se bolje razumjela trenutna pozicija domaćeg bankovnog sustava do navedenog perioda, potrebno je i razumjeti i ključne faktore koji, iako nisu točno negativni aspekti bankovnih povezivanja, ukazuju na pravce u koja se treba razvijati domaće bankovno tržište<sup>39</sup>:

1. Veličina banke – odnosi se na veličinu aktive koja je potreba za postizanje dovoljne razine profitabilnosti
2. Upravljanje rizicima – danas puno više utječe na širenje poslovanja nego učinci ekonomije troškova, pažnja se posvećuje tržišnim i operativnim rizicima, odnosno nekreditnim rizicima
3. Osnivanje specijaliziranih financijskih institucija – potrebno zbog gubitka potpore banaka ključnim dijelovima hrvatskog gospodarstva
4. Budućnost relationship managementa – odnosi se na male i srednje banke koje su lokalno bolje povezane sa raznim poduzećima, s njima konstantno surađuju pa tako i puno bolje procjenjuju njihov bonitet i brže daju kredite

### 3.3. Uloga malih banaka

#### 3.3.1. Pravni i regulatorni okvir

Zakonskim definicijama nastoji se precizno definirati banka u odnosu na ostale nebankovne financijske institucije i poslovna poduzeća. Svrha takovog zakonskog razgraničavanja je regulacija i uspostavljanje nadzora nad bankama kako bi se osigurala njihova stabilnost i učinkovitost. S obzirom da je bankovni posao „javni interes“, svojevrsna privilegija i monopol te da su banke najvažnije institucije mehanizma kreiranja novca i oslonac novčane politike središnje banke, osnivanje i poslovanje banaka svagdje se uređuje posebnim zakonom. Stoga najpotpuniju definiciju banaka u različitim zemljama zapravo određuje njihovo nacionalno zakonodavstvo.<sup>40</sup> Zakonodavni okvir stoga je prilagođen specifičnostima određenog tržišta, odnosno njegovim potrebama i uvažava temelje predispozicije koje moraju biti ispunjene kako ne bi bili narušeni razni tržišni odnosi, te se zakonski izrekle pretpostavke za početak zdravog poslovanja. Za određenje uvjeta prije početka poslovanja mora biti zadužen i određen nadzorni organ koji će kontrolirati i olakšavati provedbu početka poslovanja, najčešće tako da institucije koje zadovolje sve njegove postavljene kriterije dobiju

---

<sup>39</sup> Prga, I., Šverko, I. (2006). Op. cit., str. 263-270.

<sup>40</sup> Leko, V., Stojanović, A. (2012) *Financijske institucije i tržišta*, Zagreb: Grafit - Gabrijel d.o.o., str. 68.



dozvolu ili neku drugu vrstu ovlaštenja za rad. U Hrvatskoj toj nadzorno tijelo je Hrvatska narodna banka, a pravni okvir koji uređuje poslovanje je Zakon o bankama.

Hrvatska narodna banka na temelju ovlasti iz Zakona o HNB i Zakona o bankama, izdaje i oduzima odobrenja za rad banaka, nadzire njihovo poslovanje i donosi podzakonske propise kojima uređuje bankovno poslovanje i utvrđuje standarde njihovog sigurnog i stabilnog poslovanja. Takve su odluke o adekvatnosti kapitala, o klasifikaciji plasmana i potencijalnih obveza banaka, o ograničenjima izloženosti banaka valutnom riziku, o obvezi konsolidiranja financijski izvješća i sl. Ove i druge supervizijske odluke usklađene su s odgovarajućim nadnacionalnim prudencijalnim standardima Banke za međunarodna poravnanja iz Basela i drugih tijela.<sup>41</sup> Hrvatska središnja banka tako je zadužena za kontrolu i nadzor banka prema ovlaštenjima koji joj daje pravni okvir koji propisuje njezine zadaće i domaćeg Zakona o bankama te međunarodnih utjecaja poput Baselskih sporazuma i njima sličnih. Oni na taj način služe kao referentna točka prema kojima se pridošlice na hrvatskom bankovnom tržištu moraju prilagoditi i dobro ih razumijeti.

Hrvatski Zakon o bankama na sljedeći način definira banku i određuje njezin opseg poslovanja<sup>42</sup>:

1. Banka je financijska institucija koja je od Hrvatske narodne banke dobila odobrenje za rad i koja je osnovana kao dioničko društvo sa sjedištem u Republici Hrvatskoj.
2. Riječ „banka“ ili izvedenicu te riječi ako je ista sadržana u nazivu tvrtke, može upisati u sudski registar i koristiti u pravnom prometu samo društvo koje je dobilo odobrenje za rad kao banka od Hrvatske narodne banke.
3. Bankovne usluge su primanje novčanih depozita i odobravanje kredita i drugih plasmana iz tih sredstava u svoje ime i za svoj račun, kao i izdavanje sredstava plaćanja u obliku elektronskog novca. Bankovne usluge može pružati:
  - a) banka koja od Hrvatske narodne banke dobije odobrenje za pružanje tih usluga
  - b) banka države članice EU
  - c) podružnica strane banke

Na ovaj način reguliran je postupak osnivanja banaka i zadaće koje banke mogu obavljati. Potrebno je primijetiti kako banka uvijek mora biti u pravnom obliku dioničkog društva što podrazumijeva veći iznos kapitala a to je svakako potrebno za stabilnosti banke i sigurnost te

---

<sup>41</sup> Ibid., str. 61.-62.

<sup>42</sup> Zakon o bankama, NN broj 84/2002

povjerenje njezinih štediša ili vjerovnika. Banka je uvijek upisana u sudski registar te u svome nazivu mora imati tu riječ ili onu koja je iz te riječi izvedena kako bi se jasno razumjelo o kojem tipu financijske institucije se radi. Njezin posao vezan je uz primanje depozita koji su zatim plasirani u različitim oblicima poput kredita ili zajmova. Taj posao na domaćem tržištu može obavljati bilo koja banka iz zemalja EU ili njihove podružnice, a kao temelj ovog i svih prije navedenih činjenica je da sve ove postupke mora odobriti prije svega Hrvatska narodna banka.

### 3.3.2. Uloga ostalih sudionika bankovnog tržišta

Unutar hrvatskog bankovnog sustava HNB dijeli banke na temelju njihovog tržišnog udjela u aktivni ukupnog bankovnog sustava:

- male banke su banke s tržišnim udjelom manjim od 1 posto,
- srednje banke su banke s tržišnim udjelom između 1 i 5 posto,
- velike banke su banke s tržišnim udjelom većim od 5 posto.

Ukratko, male banke možemo prepoznati prema sljedeće dvije karakteristike<sup>43</sup>:

- manjoj veličini njene aktive
- orijentiranosti zadovoljavanja potreba manjeg tržišta

Navedene odrednice su bitne kako si se razumjela, osim njihove korektnosti veličine na tržištu, i pretpostavka o njihovim poslovima. Pri tome, manja veličina ne mora nužno biti i loša odlika te banke nego da ona na puno efikasniji i fleksibilniji način zadovoljava potrebe svog tržišta. Manje banke bi stoga trebale poslovati na lokalnoj ili regionalnoj razini, imati veću povezanost za svojim malim brojem klijenata, lakše oblikovati ponudu jer nisu pod utjecajem mnogobrojnih utjecajnih skupina i prevelikog menadžmenta, i fokusirani se na lokalna mala i srednja poduzeća a možda čak i financirati projekte javne uprave, lokalne i regionalne infrastrukture ili trgovačkih društava u vlasništvu grada. Specijalizacijom za kreditiranje takvih niša jedini je način da takve banke steknu prednosti na tržištu unutar okruženja gdje je pristupan visok stupanj okrupnjavanja banaka. Razumijevanjem stanja na lokalnom i cjelokupnom tržištu, nadopunjeno sa znanjem promjena zakonodavnog okvira, bitno je za održavanje konkurentskih prednosti takvih banaka. Kako bi se bolje razumio način djelovanja

---

<sup>43</sup> Šverko, I., Pavlović, A., Vukas, J. (2012) Analiza poslovanja malih banaka u Republici Hrvatskoj, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 22(133), str. 30.

manjih banaka u RH, potrebno je proučiti i njihovu strukturu na domaćem bankovnom tržištu. Navedeni primjer daju sljedeće tablice.

**Tabela 4. Kretanje broja banaka**

Godina	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
Velike banke	6	6	6	6	6	6	6
Srednje banke	4	4	4	3	3	3	3
Male banke	23	23	24	25	24	23	23
Ukupno	33	33	34	34	33	32	32

Izvor: izrada autora prema HNB, Bilten o bankama, br. 16-25.

**Tabela 5. Podjela banaka prema udjelu u aktivi ukupne imovine bankovnog sustava RH**

Godina	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
Velike banke	80,2	79,0	79,4	82,7	82,1	82,6	82,4
Srednje banke	12,0	12,9	12,5	9,1	9,0	9,0	9,2
Male banke	7,8	8,1	8,1	8,2	8,9	8,4	8,4
Ukupno	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Izvor: izrada autora prema HNB, Bilten o bankama, br. 16–25.

Vidljivo je kako je u periodu od šest godina broj veliki banaka ostao nepromijenjen, dok je broj srednjih i malih banaka neznatno varirao. Najviše je banaka na tržištu bilo iz skupine malih banaka, zatim velikih i na kraju najmanje srednjih banaka s tržišnim udjelom između 1 i 5 posto. U aktivi ukupne imovine bankovnog sustava RH kroz ovaj period najviši postotak odnosno udio u ukupnoj aktivi imaju naravno velike banke, kao očitu činjenicu nakon provedbe procesa okrupnjavanja banaka. Nakon toga slijede srednje banke i zatim male

banke. Njihov udio se također u ovome periodu gotovo izjednačio, a razlika je manja od jednog postotnog poena.

Bitne činjenice koje razlikuju male banke od srednjih i velikih mogu se ukratko svesti na dvije osnovne skupine, one pozitivne prirode i one negativne. Navedene razlike prikazuje sljedeća tablica.

**Tabela 6. Pozitivne i negativne značajke malih banaka u odnosu na srednje i velike**

Pozitivne značajke	Negativne značajke
<ul style="list-style-type: none"> <li>• osobni kontakt s klijentom i pojedinačna procjena boniteta</li> <li>• decentralizirana struktura, veća samostalnost zaposlenika</li> <li>• uloga razvojnog centra malih poduzeća</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• visoki regulatorni troškovi</li> <li>• niža profitabilnost</li> <li>• slabi efekti ekonomije obujma</li> <li>• slabija efikasnost</li> <li>• veći broj loših plasmana</li> </ul>

Izvor: Šverko, I., Pavlović, A., Vukas, J. (2012) Analiza poslovanja malih banaka u Republici Hrvatskoj, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 22(133), str. 27-45.

Lokalno usmjerenje malih banaka omogućuje im veću i intimniju interpersonalnu povezanost sa lokalnim poduzećima što znači da jako dobro mogu procijeniti njihovu bonitetnu sliku. Nadalje, male banke nisu dio neke velike i komplicirane strukture nego je njihovo ustrojstvo zapravo puno jednostavnije a zaposlenici tako mogu preuzeti velike ovlasti na sebe, što može i poslužiti kao dodatna motivacija u radu. Zbog svoje izvrsne povezanosti sa lokalnim poduzećima oni djeluju centri za razvoj malih poduzeća podržavajući njihove potencijale. Profitabilnost im je niža od ostalih banaka a to je rezultat većeg udjela depozita u pasivi i manjeg udjela kredita u aktivi, no upravo zbog te činjenice one su sigurnije. Slabija efikasnost proizlazi zbog problema postizanja ekonomije obujma na njezino malo i ograničeno poslovanje. Male banke uza kvalitetniju bonitetnu provjeru ipak imaju puno neplatiša, a više stope loših plasmana nisu kompenzirane većim stopama adekvatnosti kapitala.

Također, bilo bi zanimljivo i spomenuti neke izazove sa kojima se nove, male banke mogu susresti, u ovome primjeru vezano uz osnivanje takvih banaka za potrebe financiranja trgovačkih društava u vlasništvu grada<sup>44</sup>:

- oligopolistička struktura hrvatskog bankovnog tržišta podrazumijeva da relativno mali broj banaka diktira cijene bankovnih plasmana na tržištu, pa stoga male banke ovise o nepredvidivom ponašanju velikih
- plasmani takve banke ne mogu biti u skladu sa načelom socijalno prihvatljive cijene jer to veže razna pitanja vezano uz sigurnost i likvidnost ili solventnost takve banke
- teško je amortizirati ili umanjiti veliki trošak osnivanja te banke u prvim godinama njenog poslovanja ako se uzmu u obzir gornje dvije činjenice
- problem koncentracije plasmana u malom broju klijenta, što znači i njihovu veću rizičnost
- problem usklađenja ročnosti plasmana jer gradska poduzeća trebaju sredstva uz prihvatljivu kamatnu stopu na dugi rok a možda i rok odgode plaćanja
- teškoća pribavljanja sredstava za plasman po ekonomski isplativoj kamatnoj stopi
- problem koncentracije sredstava na samo jednoj geografskoj lokaciji

Male banke za financiranje javnih i privatnih potreba susreću se dakle sa nekolicinom velikih problema. Prije svega je problem ovisnosti o velikih igračima kojima moraju konkurirati po cijeni svojih proizvoda na lokalnoj razini što je problem jer one ne mogu postizati efekte ekonomije obujma tako lako. Ako mala banka financira javna poduzeća to je još teže, jer se mora pronaći ravnoteža između adekvatne zarade za banku i socijalno prihvatljive cijene javnog dobra za čiju opskrbu taj kredit služi. Niža profitabilnost također utječe na teško opravdanje osnivanja takvih banaka u njezinim početnim godinama poslovanja. Njihovi plasmani su i nesigurniji jer nisu tržišno i po broju klijenata diverzificirani, nego koncentrirani unutar okvira malog geografskog prostora i broja plasmana. Upravo ta disperzija utječe i na problem pribavljanja sredstava koji su ovako ograničeni, pa zbog toga glavni izvor njihovog financiranja mora biti vlasnička glavica ili međubankovno posuđivanje koje je teže jer male banke nisu povezane s ostalima.

---

<sup>44</sup> Prga, I. (2003) FINANCIRANJE TRGOVAČKIH DRUŠTAVA U VLASNIŠTVU GRADOVA - KAKO KONCIPIRATI ODGOVARAJUĆI MODEL -, *Ekonomski pregled*, 54(7-8), str. 581-594.

### 3.4. S-C-P paradigma

Na osnovni navedenih elemenata: tržišne strukture, ponašanja poduzeća i značajka njegovih rezultata moguće je uspostaviti odnose, odnosno utvrditi njihovo međudjelovanje. Većina modela povezuje tržišnu strukturu s ponašanjem poduzeća te financijskim i drugim rezultatima. Takvim odnosima se bavi tzv. paradigma struktura-ponašanja-rezultat (S-C-P – engl. structure-conduct-performance), poznata i kao kauzalni pristup. Kauzalni pristup polazi od teze da tržišne strukture „uzrokuju“ određeno ponašanje poduzeća. Isto tako, takvo ponašanje uzrokuje, odnosno određuje način alokacije resursa, što posljedično uzrokuje „bolje“ ili „lošije“ tržišne rezultate.<sup>45</sup> Sa aspekta menadžerske razine, prije donošenja ikakvih poslovnih poteza potrebno je poznavati ponašanje poduzeća unutar svoje industrije i kako je ta ista industrija formirana. Unutar mnogih industrija njihove tržišne strukture nisu univerzalne već različite i specifične, te rezultat povijesnih naslijeđa ali i odstupanja od njih kao posljedica razvoja i ulaska novih tehnologija, spajanja i pripajanja te sličnih razloga. Ako bi se primjerice jedno poduzeće počelo povezivati sa drugima kako bi postiglo efekte ekonomije obujma, guranjem prevelike količine kapitala, ljudi znanja i tehnologija unutar jednog poduzeća ili tek nekolicine njih na tržištu, dovelo bi do monopolističke pozicije takovog poduzeća, ili ako ih je mali broj koji vode cijelo tržište, do pozicije oligopola. Takva pozicija prednosti omogućuje im određivanje cijena po njihovom izboru čime moogu ostvariti ekstra profite, drugim konkurentima je teže ući na tržište a viša cijena proizvoda utječe na nižeg društvenog blagostanja. S druge strane cijena proizvoda može biti i spuštena ispod razine ekonomske isplativosti za potencijalne konkurente, što znači da ulazna barijera mogu biti i više i niže cijene. Tako dakle imamo dvostruku uzročno posljedičnu vezu, tržišta struktura određuje ulazne i izlazne barijere, cijene, zarade, tehnologiju i društveno blagostanje a isti čimbenici utječu pak utječu na tržišnu strukturu.

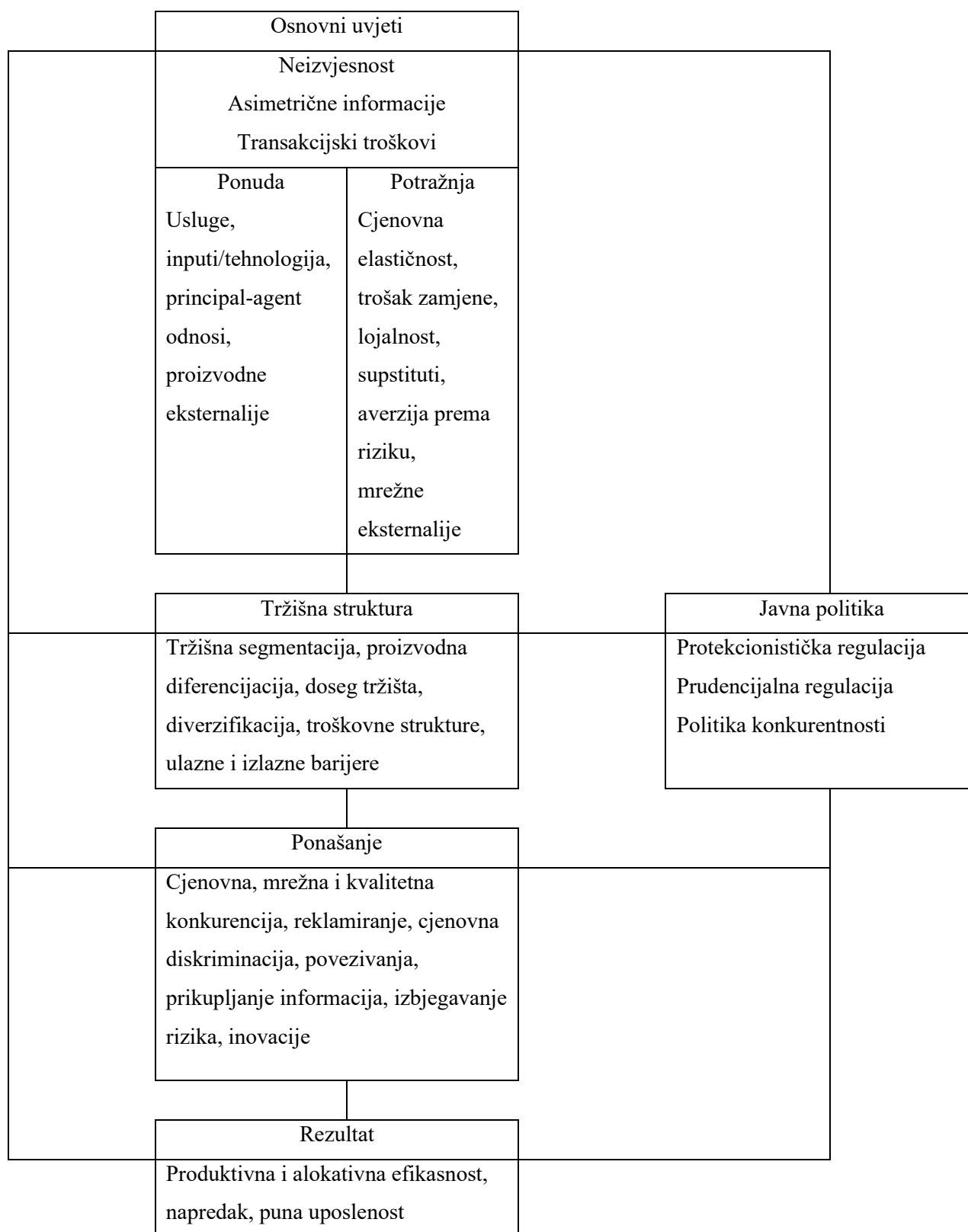
Uzimamo u obzir unaprijeđenu SCP - paradigmu, gdje su sve varijable endogene zbog međuzavisnosti među varijablama tržišne strukture, ponašanja, rezultata i povratnih učinaka na osnovne uvjete i javnu politiku. Kako bi koristili ovu paradigmu za analizu bankovnog tržišta, moramo uključiti tržišne nesavršenosti (neizvjesnost, asimetrične informacije i transakcijski troškovi) u osnovne uvjete.<sup>46</sup> Zajedno s osnovnim uvjetima, paradigma pokazuje međuzavisnosti ponude i potražnje na oblikovanje tržišne strukture, ponašanja konkurencije, rezultata poslovanja i javne politike tj. politike vlade. Nabrojano je prikazano dolje u tablici 6.

---

<sup>45</sup> Rupčić, N. (2016) Op. cit., str. 224-228.

<sup>46</sup> Neuberger, D. (1998) *Industrial Organization of Banking: A Review*, International Journal of the Economics of Business, 5(1), str. 98-99.

**Tabela 7. Unaprijeđeni SCP okvir za bankovna tržišta**



Izvor: Neuberger, D. (1998) *Industrial Organization of Banking: A Review*, International Journal of the Economics of Business, 5(1), str. 99.

Varijable SCP paradigme prilagođene za bankovno tržište moguće je objasniti na sljedeći način<sup>47</sup>:

1. Osnovni uvjeti ponude – neopipljivost bankovnog proizvoda, koji se veže uz rad i financijski kapital odnosno lakše ga je opisati kao uslugu a ne proizvod. Upravo zbog toga ga odlikuju i obilježja usluge kao što su ugled i povjerenje dobavljača usluge, lokacija distribucije je blizu klijenta, nemogućnost standardizacije a time i patentiranja. Banke, kao i financijski sustav u cjelini, trebaju svojim djelovanjem ostvariti važne funkcije<sup>48</sup> poput štedne funkcije, funkcije likvidnosti, kreditne funkcije, funkcije plaćanja, gospodarskopolitičke funkcije, preuzimanje rizika, očuvanje kupovne moći, funkcije ovlaštenog nadzornika i međugeneracijskog prijenosa štednje. Pri tome je uloga vlasničkog kapitala banke osiguranje depozitora ili štediša od rizika propadanja banke, za razliku od poduzeća drugih industrija gdje je kapital uložen u imovinu. Također bilo kakva navala na banku, odnosno veliko povlačenje novaca iz banke od strane štediša, biti će otežano zbog jer one osiguravaju dovoljne likvidnosti gospodarskim jedinicama koje ih trebaju. Zbog toga će teže doći do negativnih eksternalija od prelijevanja učinaka propadanja banaka na realni sektor. Dakle, za banke je ključno povjerenje u upravljanju odnosom sa klijentima;
2. Osnovni uvjeti potražnje – u osnovi se dijeli na tržište veleprodaje i maloprodaje. Veleprodajno tržište odnosi se na velike korporativne klijente koji puno veću fleksibilnost u odabiru bankovnih proizvoda jer im na raspolaganju stoji više banaka i financijskih institucija. Maloprodajno bankovno tržište ima znatno manju fleksibilnost potražnje a odnosi se na sektor stanovništva i kućanstava te malih poduzeća koje primarno sputavaju asimetrične informacije i transakcijski troškovi. Trošak zamjene banaka ili njihovih usluga za njih je veći pa zbog toga njihov odnos baziran na dugoročnoj lojalnosti banci, jedini način da smanje troškove asimetričnih informacija i transakcijskih troškova. Na maloprodajnom tržištu banke mogu jako dobro primjenjivati svoju tržišnu moć nega na onome veleprodajnog sektora.
3. Tržišna struktura – potrebno je prvo definirati tržišnu orijentaciju odnosno prema proizvodu, klijentima, geografskoj lokaciji, troškovima ili slično. Bankovni proizvodi nisu homogenih obilježja jer svaka skupina kupaca ima svoje preferencije oblikovanja njihovih karakteristika. Tako bankovni proizvodi za velike korporativne klijente neće

---

<sup>47</sup> Neuberger, D. (1998) Op. cit., str. 97-118.

<sup>48</sup> Leko, V., Stojanović, A. (2012) Op. cit., str. 3-4.



biti slični proizvodima namijenjenima malim i srednjim poduzećima te kućanstvima. Takvi klijenti će imati različite preferencije odnosno potrebe za likvidnošću, pribavljanju informacija i različite averzije prema riziku. Proizvodi mogu biti i podijeljeni prema namjeni (korporativni, potrošački, hipotekarni) ili vremenskom faktoru (npr. polaganje depozita na duži ili kraći rok). Aspekt geografske lokacije svakako mora uzimati u obzir informacijske i transportne troškove vezane uz uzjednačavanje ponude i potražnje odnosno procjenu da li postoji njihov dovoljan broj na određenom tržištu kako bi se izjednačili ovi odnosi na dovoljno profitabilan način za banku koja unutar te lokacije posluje.

Osim ovakvih „prirodnih“ tj. tržišnih ulaznih i izlaznih barijera, posebna javna politika vlade može izričito narediti načela konkurentnosti odnosno prudencijalnu i protekcionističku regulaciju, a sve kako bi smanjila rizike propasti banaka i njihovog prelijevanja na realni sektor. Vladina politika može se odnositi na ulazak pod uvjetom stjecanja dozvole i izlazak uvjetovan pravilima pripajanja i stjecanja (povezivanja) ili načina saniranja poslovanja. Kako je uređena konkurentnost stoga indirektno utječe i na troškovnu strukturu kroz mogućosti ili nemogućnosti postizanja ekonomija obujma kroz broj banaka ili na ulazne barijere ako ekonomija obujma već postoji i uvelike se iskorištava. Prudencijalna regulacija također može smanjiti i vjerojatnost nastanka bankovnih kriza umanjivanjem prilika za ponašanje koje može prouzročiti propadanje banaka, radi čega se smanjuju i negativni društveni troškovi.

4. Ponašanje – teško je utvrditi instrumentarij kojim se postiže konkurentska prednost na bankovnom tržištu. Ukratko se on može svesti na nekolicinu njih poput cijene, kvalitete, umreženosti, povezivanja i reklamiranja. Pretpostavlja se da je teže postići cjenovne prednosti zbog toga što je postavljanje cijene proizvodima koji sadrže kamatu povezana sa stopama novčanog tržišta, a one se pak vežu uz ciklus u kojemu se gospodarstvo trenutno nalazi. Zbog toga se banke pri naknadama natječu cjenovno natječu a pri proizvodima koji sadrže kamatu orijentiraju se na konkuriranje kvalitetom. Kvaliteta se također može odnositi na mrežu podružnica ili bankomata ali i kvalitetnog reklamiranja tj. prezentiranja njihove dostupnosti, jer je trošak pribavljanja informacija potrošačima nizak. Banke također mogu cjenovno i diskriminirati svoje klijente, u slučaju da nude više kamate bogatijim štedišama odnosno onima sa većim iznosima depozita. Korištenjem svoje tržišne moći banke mogu i strukturirati svoja portfolija posuđivanja na način da imaju puno niži rizik. Međutim, ista tržišna moć može dovesti i do preferentnog potrošačkog ponašanja, ako se zaposli previše ljudi,

postave velike plaće i slično, a ta tržišna moć može biti i posljedica slabe koordinacije maloga broja velikih štediša.

5. Rezultat – problem mjerenja ovdje se opet veže uz karakteristike bankovnog proizvoda koji je zapravo usluga. Kako bi se mjerio rezultat mora se uzeti u obzir alokativna efikasnost tj. tržišna moć i produktivna efikasnost koja se odnosi na cijene i zarade. Efikasnost se općenito mjeri kao relativni omjer inputa i outputa ili koliko je dobiveno na uloženo. Obilježje usluga koja se odnose na cijenu i količinu su korisna ali output usluge koji ovisi o kvaliteti je najveći problem. Više o ovom problemu biti će objašnjeno u sljedećem poglavlju vezanom uz ekonomiku bankovnog poslovanja.
6. Javna politika/politika vlade – regulacija se u suštini svodi na zaštitu malih štediša od gubitaka uzrokovanih propadanjem banaka. Takvu regulaciju možemo podijeliti na protekcionističku i prudencijalnu regulaciju. Protekcionistička ili zaštitnička štiti štediše i same banke u slučaju propadanja banaka. Javno osiguranje depozita za štediše može biti veliko olakšanje, ali uloga države kao posljednjeg utočišta za banke također može biti štetna, ako je njezini menadžeri vide kao poticaj za poduzimanje riskantnijih poslovnih poteza samo kako bi se povećale zarade. Prudencijalna regulacija odnosi se na regulaciju koja propisuje kapitalnu strukturu banke odnosno reguliranje njezinog poslovnog portfolija, zatim propisivanje ograničenja ulaska na tržište i izlaganja relevantnih informacija te pravilnog računovodstvenog izvještavanja. Politika konkurentnosti može utjecati na banke kroz reguliranje cijena i antitrustovske zakone. Ograničenjem cijenovnih natjecanja vlada može prisilit banke da se natječu putem kvalitete i povoljnosti svoje ponude. Antitrustovski zakoni žele spriječiti nastanak monopola na tržištu, ali pri tome treba paziti da ne dođe do prevelikih ograničenja konkurenciji koja bi mogla natjerati menadžere da poduzimaju sve veće rizike kao nužan kompromis, što bi opet moglo dovesti do bankovnih propadanja ili kriza.

S-C-P paradigma jedan je od osnovnih stupova na kojima se temelji teorija industrijske organizacije. Na temelju objašnjenja do sada navedenih varijabli možemo reći kako je S-C-P paradigma važan pristup objašnjenju oblika strukture neke industrije i da objašnjavanjem međudjelovanja unutar nje također i objašnjava način na koji je formirana sama ta struktura. Pristup objašnjava dinamiku odnosa strukture, ponašanja i rezultata kao mreže uzročno-posljedičnih odnosa koji, u konačnici, teže formiranju uvjeta savršene konkurencije, ili prema negativnoj sferi, u formiranje monopolističkih uvjeta. Stoga menadžerima može biti korisno

sredstvo u oblikovanju moentalnih i teorijskih okvira koji će im pomoći kratko i jednostavno objasniti korelacije i povezanosti ključne čimbenike koji stvorili industrijsku organizaciju unutar koje posluju.

Dobra ilustracija S-C-P paradigme može biti promjena prirode konkurencije na bankovnom tržištu Europe, a koje djelomično i objašnjavaju zbivanja na hrvatskom tržištu. U periodu od 1990. do 2011. godine dogodile su se znatne promjene a koje putem varijabli S-C-P paradigme možemo objasniti na sljedeći način<sup>49</sup>:

- Struktura – u navedenom periodu u mnogim zemljama Europe značajno se smanjio broj banaka na nacionalnim tržištima, što možemo pripisati konsolidaciji na domaćim financijskim tržištima, čime se povećala i koncentracija na tržištu nuditelja bankovnih usluga. Uz navedeno, povećao se i broj stranih banaka koje posluju na domaćim bankovnim tržištima, osnivanjem podružnica, povezivanjem sa domaćim bankama ili izravnim nuđenjem bez geografske prisutnosti. Do kraja ovog perioda, sve više se pojavljuju velike prekogranične financijske institucije;
- Ponašanja – povećana konkurencija dolaskom stranih banaka dovela je do mnogih povezivanja putem spajanja i pripajanja čime se tako povećala njihova konsolidacija. Također, uvelike su se smanjile prepreke koje su do navedenog perioda kočile strane banke na poduzimanje bilo kakvih poslovnih poteza na drugim tržištima poput slabog povjerenja klijenata, politike zapošljavanja, političkog utjecaja, regulatorne i supervizijske politike i slično. Problem prodaje zapravo generičkih bankovnih proizvoda rješeni su strategijama poput proizvodne diverzifikacije i financijskih inovacija;
- Rezultat – povećana konkurencija je uvelike utjecala i na to da banke preusmjere dijelove svojih zarada na druge izvore koji nisu temeljeni na kamatnim prihodima, odnosno što većoj razlici aktivnih i pasivnih kamatnih stopa. Tako raste utjecaj nekamatnih prihoda, a napredak tehnologije omogućio je smanjenje troškova uz prikupljanje i obradu informacija vezane uz sve bankovne proizvode a time ih su oni i pojeftinili za krajne kupce.

Navedeni karakteristike varijabli S-C-P paradigme vrlo dobro opisuju promjene na hrvatskom bankovnom tržištu u navedenome periodu.

---

<sup>49</sup> Lipczynski, J., Wilson, J., Goddard, J. (2017) Op. cit., str. 19-24.

## 4. EKONOMIKA BANKARSKOG POSLOVANJA

### 4.1. Banka u okviru teorije poduzeća

#### 4.1.1. Razlog postojanja banke

Jedno od centralnih pitanja upravljačke ekonomike je utvrditi zašto poduzeća postoje prije nego se utvrde ciljevi njegovog poslovanja. Glavni i najvažniji razlozi<sup>50</sup> ukratko se mogu svesti na izvrsnu alokaciju resursa, efikasnost sklapanja dugoročnih ugovora zbog njihovog pravnog oblika i internalizaciju mnogih troškova. Uglavnom se to svodi na obavljanje transakcijskih aktivnosti na puno jeftiniji način unutar poduzeća nego izvan njega, jer se uzimaju u obzir i troškovi cjenovnog mehanizma te troškovi koje nameće državna regulativa. Cjenovni mehanizam nameće troškove prikupljanje informacija za sklapanje ugovora, pregovaranja i izrade ugovora no zbog efikasnosti dugoročnih ugovora taj trošak nestaje. Državna regulacija također nameće troškove svoje regulative ili oporezivanja transakcija između poduzeća a internalizacijom tih troškova oni se mogu ukloniti.

Unutar tradicionalne teorije banaka, banka je financijsko poduzeće koje nudi zajmovne i depozitne proizvode na tržištu i uslužuje promjenjive potrebe za likvidnošću svojih zajmoprimaca i zajmodavaca. Zašto oni ne mogu doći do dogovora međusobno, bez posrednika? Prvo, svaki zajmoprimac se susreće sa različitim informacijskim troškovima, drugo, preferencije likvidnosti zajmoprimaca i zajmodavaca se razlikuju.<sup>51</sup> Troškovi bankovnog posredništva također uključuju gore maloprije navedene troškove vezane uz sklapanje ugovora a informacijske ekonomije obujma joj omogućuju da to radi profitabilnije te da u konačnici smanji cijenu svojih proizvoda ispod razine koju bi postigao dogovor između zajmoprimaca i zajmodavaca. Kao primjer može poslužiti i tržište korporativnih obveznica, kao neke od propuštenih prilika za banke jer je za neke korporacije puno jeftiniji način da prikupe izvore sredstava za financiranje svojih potreba.

Motiv osnivanja i najvažniji cilj upravljanja banka u tržišnim privredama je ostvarivanje dobiti za njihove vlasnike. Ostvarivanje dobiti nije u sukobu s njihovim društvenim zadaćama jer samo zdrave i profitabilne banke mogu osigurati dovoljno kredita, osigurati pravodobne isplate primljenih depozita, služiti kao kanal i oslonac novčane i ekonomske politike i u krajnjoj liniji plaćati poreze iz kojih će država financirati svoje socijalne programe.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Rupčić, N. (2016) Op. cit., str. 28.

<sup>51</sup> Heffernan, S. (2005) *Modern banking*, London: Wiley, str. xiii.

<sup>52</sup> Leko, V., Stojanović, A. (2012) Op. cit., str. 3-4.

Navedeno znači da profitabilnost banaka ne mora nužno značiti nedostatke za gospodarski sustav u cjelini, nego upravo suprotno, da se uspješnim poslovanjem banaka te koristi mogu prenijeti i na realni sektor.

#### 4.1.2. Problem principala i agenata

Nažalost, ista struktura banke koja joj daje prednosti dovodi i do raznih problema. Sama priroda bankarstva je takva da pati od agencijskih problema. Ista teorija agenata može se koristiti kako bi se objasnili konflikti između<sup>53</sup>:

- interesno-utjecajnih skupina banke (principal) i njenog menadžmenta (agent)
- banke (principal) i njenih zaposlenika (agent)
- banke (principal) i njenih zajmoprimaca (agent)
- zajmodavaca (principal) i banke (agent)

Dakle, problemi nastaju jer principal ne može točno predvidjeti koje motivacije stoje iza akcija agenata. Tako banka ne može znati točno ponašanje zajmoprimaca nakon uzimanja kredita ili vlasnici banke ne mogu direktno kontrolirati ponašanje njenog menadžmenta. Ovako nastaju problemi asimetričnih informacija, pri čemu se asimetrija odnosi na razliku u informacijama koje posjeduju principal i agent.

Principal – agent problem u sebi sadrži dvije potkategorije konflikata temeljenih na informacijskoj asimetriji. Prvi, poznat kao nepovoljna selekcije, uključuje probleme koji izrastaju iz skrivenog znanja. Drugi, poznat kao moralni hazard, uključuje probleme koji izrastaju iz skrivenog ponašanja.<sup>54</sup> U slučaju nepovoljne selekcije, banka ima manje informacija o vjerojatnosti povratka duga nego osoba ili poduzeće koje se zadužuje kod banke. Upravo zbog ovoga se želi smanjiti količina danih zajmova u uvjetima jako visokih kamatnih stopa, jer raste broj rizičnijih klijenata koji ih traže. Moralni hazard možemo vidjeti u slučajevima gdje dvije strane ulaze u ugovor a nakon toga se mijenjaju motivi a time i rizičnost samog ugovora.

#### 4.2. Utjecaj interesno-utjecajnih skupina

Puno promjena na svjetskoj poslovnoj razini doveli su do zaključka kako je dominantna dioničarska teorija u kojoj je glavni cilj menadžmenta maksimalizacija povrata na investirano za investitore ili maksimalizacija profita zapravo površan pristup a sve veći značaj ima teorija

---

<sup>53</sup> Heffernan, S. (2005) Op. cit., str. 6.

<sup>54</sup> N. Shah, S. (2014) The principal-agent problem in finance, *CFA Institute Research Foundation*, str. 5.

interesno-utjecajnih skupina ili dionika. Navedenu skupinu ili pojedince čine oni koji mogu utjecati na organizaciju, poduzeće i banku, a isto vrijedi i za interakciju u povratnome smjeru gdje navedeni utječu na skupinu ili pojedince. Njih dijelimo na primarne i sekundarne skupine<sup>55</sup> gdje primarnima smatramo one koje imaju direktne veze s poduzećem a sekundarnima one koje također imaju interakciju ali je ona nije bazirana na ugovoru. Ugovor je pri tome skladan međusobni dogovor između dvije strane u kojem svaka ima on njega neke koristi, dok kod sekundarnih odnosa može doći do nekih ponašanja koja nisu dobra za jednu stranu u toj interakciji. Dolje navedena tablica pokazuje strukturu hijerarhijskih odnosa interesno-utjecajnih skupina banke.

**Tabela 8. Hijerarhija interesno-utjecajnih skupina banke**

Uspješnost poslovanja				
Klijenti	Regulacija	Dionici	Zajednica	Menadžemt
Kvaliteta usluge: <ul style="list-style-type: none"> <li>• depoziti</li> <li>• zajmovi</li> </ul>	Rizik: <ul style="list-style-type: none"> <li>• kredit</li> <li>• likvidnost</li> <li>• insolventnost</li> </ul>	Profitabilnost: <ul style="list-style-type: none"> <li>• dividende</li> <li>• povrat na uloženo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ekonomska održivost</li> <li>• održivi razvoj</li> </ul>	Povlastice i poticaji: <ul style="list-style-type: none"> <li>• bonusi</li> <li>• plaće</li> </ul>
Raspoloživost usluge: <ul style="list-style-type: none"> <li>• podružnice</li> <li>• bankomati</li> </ul>				

Izvor: Karkowska, R. (2019) *Business Model as a Concept of Sustainability in the Banking Sector*, Varšava: Sustainability, str. 2.

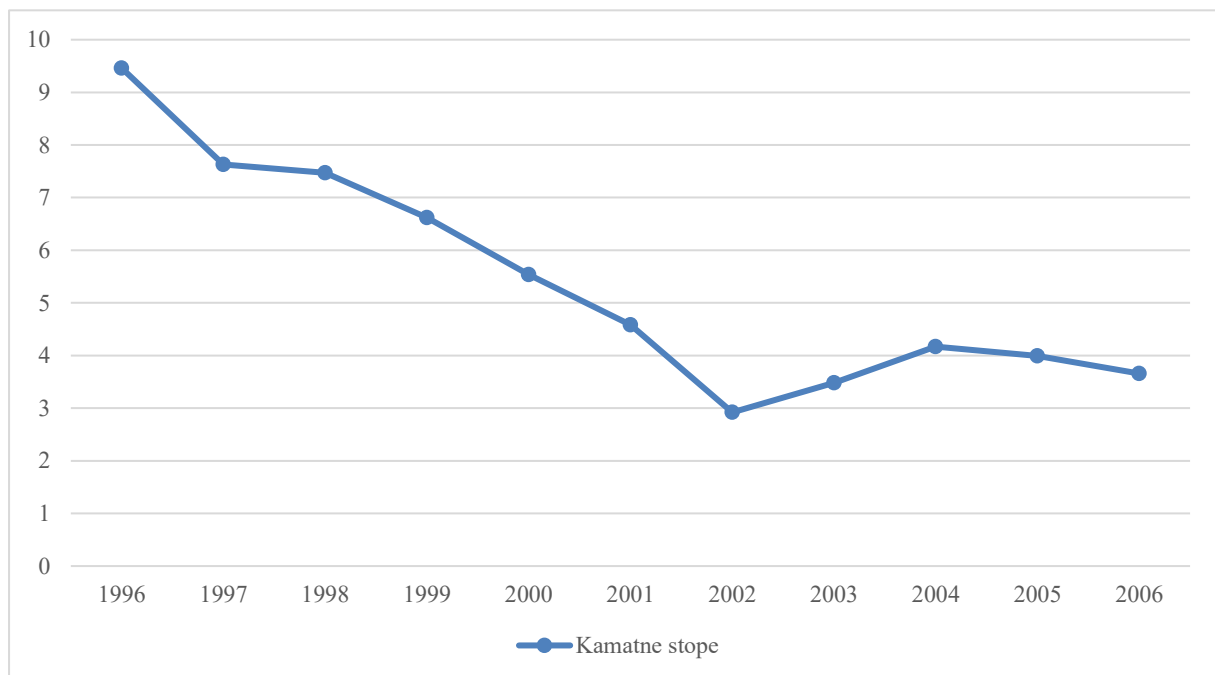
Navedena tablica nam pokazuje koji su motivacije za uspješno poslovanje banaka od strane njoj relevantnih interesno-utjecajnih skupina. Vidimo kako je za klijente banke važno imati kvalitetnu uslugu u proizvodima i njezinu dovoljnu postornu raspoloživost. Regulatorni okvir se brine kako kreditnih rizika, zatim onih likvidnosti i solventnosti. Vlasnici banke žele primjeren povrat na njihovu investiciju i moguće izglasanje dividendi. Društvena zajednica želi ekonomsku održivost njihovog poslovanja i da razvoj također bude dugoročno održiv. Za

<sup>55</sup> Rupčić, N. (2016) Op. cit., str. 49.

menadžment je pak potrebno zadovoljiti pitanja povlastica i poticaja koje im upravljanje bankom putem primjerenih bonusa i plaća može pružati.

U hrvatskom bankovnom sustavu, liberalizacijom kamatnih stopa 1996. razvile su se bankovne aktivnosti temeljene na maksimalizaciji profita umjesto dotadašnjih političkih motiva, što je pak utjecalo na ekspanziju raspoloživih kredita.<sup>56</sup> Može se dakle tvrditi da postoji veza između pada kamatnih stopa i rasta dodijeljenih kredita. U periodu od 1996. do 2006. godine došlo je do takve brze ekspanzije, povećala su se sredstva banaka za pozajmljivanje što znači pasivne kamatne stope štedišama odgovarale. Stope su nastavile padati i kroz drugu bankovnu krizu sve do 2002. godine kada opet polako rastu. Navedene promjene prikazuje donji graf 3.

**Graf 3. Razlika između aktivnih i pasivnih kamatnih stopa**



Izvor: izrada autora prema HNB, Bilten br. 132., 2007.

Vezano uz moralni hazard, sustav osiguranja depozita i uloga banke kao spasitelja u slučaju krize i propadanja izazivaju takve probleme. Sustavom osiguranja depozita unosi se moralni hazard u sustav ako banke preuzimaju sve veće rizike pri plasiranju svojih sredstava, oslanjajući se na činjenicu da će bilo kakvi gubici biti pokriveni jamstvima koje pruža država

<sup>56</sup> Pojatina, K. (2008) CREDIT RISK, CREDIT AND ECONOMIC CYCLES IN CROATIAN BANKING, *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 21(4), str. 19-33.

ili neka međunarodna financijska institucija. Oslanjanjem na središnju banku kao „zajmodavca u krajnjoj nuždi“, također se kreditiraju problemi banke javnim putem jer je kredit središnje banke javno dobro<sup>57</sup> a po toj prirodi taj kredit je pak podložan političkim i regionalnim spekulacijama. Kako do takve situacije ne bi došlo, a zaštitili se utjecaji njezinih različitih interesno-utjecajnih skupna, potrebno je što prije spoznati neke naznake problematičnog ponašanja i poslovanja vezano uz banke. Tabela 9 prikazuje neke od tih ključnih čimbenika koji bi mogli objasniti situaciju.

**Tabela 9. Rani signali upozorenja na problematične banke**

• Loši postupci posuđivanja (neoprimjerena mjerila odobravanja kredita)
• kasno podastiranje izvješća o rezultatima poslovanja banaka
• problemi u podružnicama, povezanim poduzećima ili kod velikih klijenata
• velike fluktuacije zaposlenih i promjene u upravi
• promjene revizora
• nagli rast aktive
• problemi s likvidnošću
• privlačne visoke kamatne stope kojima banka nastoji privući nove klijente (više od tržišnih)
• uporaba političke moći
• visoki troškovi bez realnog odraza na poboljšanje poslovanja
• javne pritužbe
• nesposobna ili neinformirana uprava i dominantni predsjednik uprave

Izvor: Prga, I. (2006) Stabilnost hrvatskog bankovnog sustava - jesu li bankovne krize prošlost, *Ekonomija*, 13(1), 149.

Na temelju navedenih čimbenika možemo zaključiti kako su oni većinom rezultat propusta na mikroekonomskom području bilo radi loše kreditne politike, lošeg upravljanja kontrolnih tijela banke, slabo razumijevanje informacija vezanih uz poslovanje i njegovu uspješnost i slično. Upravo takvi slični problemi doveli su do druge krize na hrvatskom bankovnom tržištu.

Važno je i spomenuti kako je do sredine prošlog desetljeća i zamjetan trend širenja djelokruga poslovanja banaka pa je tako osim kreditnog, hrvatski bankovni sustav sve više izložen

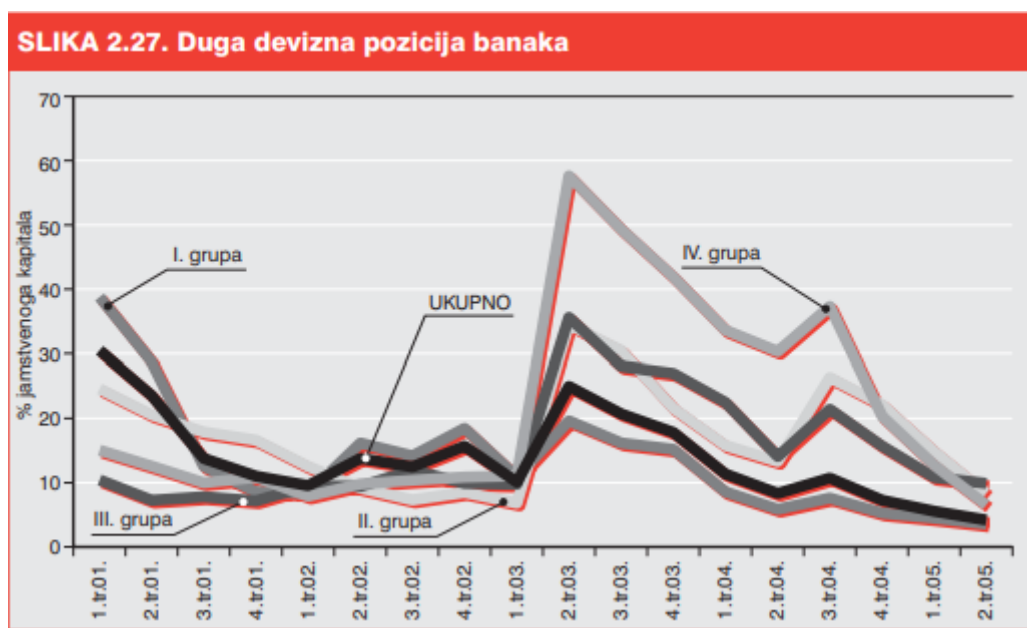
<sup>57</sup> Prga, I. (2006) Stabilnost hrvatskog bankovnog sustava - jesu li bankovne krize prošlost, *Ekonomija*, 13(1), 141 - 156.



nekreditnim rizicima a to su tržišni i operativni. Navedena tranzicija je bitna jer obilježava novu ulogu banke a to je upravljanje rizikom, koji je uključen u cijenu njihovih proizvoda i usluga. Načini i tehnike po kojima banke upravljaju ovim rizicima ključno je procjenu uspješnosti poslovanja banke.

Najznačajniji pojavni oblik tržišnih rizika hrvatskih banaka je valutni rizik. Bilance hrvatskih banaka su karakteristične po pasivi koja je u pravilu denominirana u eurima i aktivi/plasmanima koji se odobravaju uz valutnu klauzulu (najčešće u eurima). Na taj način banke zatvaraju svoju izloženost valutnom riziku, prevaljujući rizik na svoje klijenta. Upravo zbog takve strategije većina banaka ima relativno male otvorene devizne pozicije.<sup>58</sup> To je tipična poslovna strategija banaka upravljanja rizikom čiji je jedini nedostatak moguće prerastanje u kreditni rizik, naravno ako deviza deprecira u odnosu na kunu, čime bi klijentima bilo otežano podmirenje njihovih kredita. Primjer takve strategije pokazuju i sljedeći grafikoni, koji se odnose na valutnu izloženost banaka u periodu dosada spominjanom periodu.

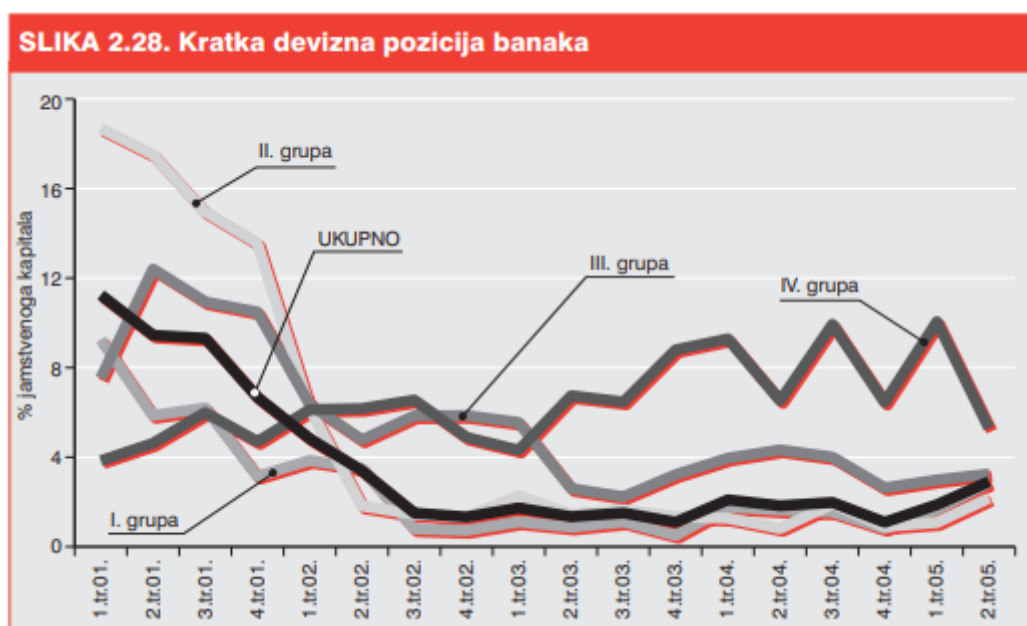
**Graf 4. Duga devizna pozicija banaka**



Izvor: HNB, bilten o bankama, broj 11, studeni 2005., str. 45.

<sup>58</sup> Prga, I., Šverko, I. (2005) Izloženost banaka tržišnim rizicima, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 3(1), str. 153-162.

**Graf 5. Kratka devizna pozicija**



Izvor: Ibid

Navedeni grafikoni 4. i 5. nam pokazuju strategije deviznih pozicija hrvatskih banaka. Hrvatske banke teže profitiranju putem svojih deviznih pozicija tako da npr. drže duge devizne pozicije u eurima jeseni i zimi a kratke pozicije u proljeće i ljeto, što odražava sezonske oscilacije kretanje tečaja eura i kune. Navedeni grafikoni također pokazuju kako je duga devizna pozicija bila veća od kratkih, što možemo pripisati povijesnom naslijeđu hrvatskih banaka<sup>59</sup>, kada su rijetke banke usklađivale svoje devizne pozicije sa sezonskim oscilacijama. Njihovo smanjenje do 2005. godine rezultat je boljeg upravljanja valutnim rizikom.

### 4.3. Definiranje i mjerenje outputa banaka i njihove produktivnosti

Prema neoklasičnom modelu maksimalizacije profita pretpostavlja se da poduzeće posluje na najnižoj troškovnoj funkciji raspoloživoj za danu razinu outputa. Za ovakvo se poduzeće kaže da je x-efikasno, odnosno operativno efikasno. Poduzeće koje maksimalizira menadžersku korist ima nepotrebne troškove za beneficije i sl. te je stoga x-ineefikasno.<sup>60</sup> Poduzeća priklonjena snižavanju svojih troškova tako su x-efikasna, dok su poduzeća koja teže zadovoljavanju drugih kriterija x-ineefikasna, jer uvijek i izrukuju rast troškova kao

<sup>59</sup> Prga, I., Šverko, I. (2005) Op. cit., str. 159.

<sup>60</sup> Rupčić, N. (2016) Op. cit., str. 56.

kompenzaciju za njihovo zadovoljavanje. Čimbenici koji mogu podržavati ili usporavati ovu neefikasnost možemo podijeliti na ove dvije vrste:

- čimbenici interne prirode, koji se odnose na razmjer u ugovornim odnosima između principala i agenata, a može se odnositi na skupe birokratske sustave sa velikim brojem vlasnika ili nezainteresiranost zaposlenika (agenata) da teže održavanju niskih troškova kakvi bi zadovoljili principale (menadžere)
- čimbenici eksterne prirode, koje predstavlja ponašanje na tržištu određenog poduzeća, gdje ovisno o stupnju konkurencije, poduzeće će doći do x-neefikasnosti ako je konkurencija slaba ili mala te, ako postoji veća konkurencija, ili ona djeluje tako da vrši pritisak na poduzeće da smanji svoje troškove kako bi bilo konkurentno čime bi se uvelike smanjila pojava x-neefikasnosti

Menadžeri i vlasnici su dakle jedni od osnovnih subjekata koji izazivaju pojavu x-neefikasnosti. Menadžerima je svakako prioritet postići ciljeve poduzeća ali za to traže adekvatnu kompenzaciju koja je osobne prirode i upravo zbog te maksimalizacije svojih koristi oni mogu dovesti većih krajnjih troškova. Vlasnicima možemo smatrati razne skupine koje očekuju povrat na svoj uloženi kapital, bilo rastom vrijednosti svog udjela ili isplatom dividendi. Za njih je karakteristično da očekuju profite, ali na razini koja je vjerojatno manja od maksimalne, ili da očekuju kratkoročno iskazano veliku dobit. Obje situacije nisu povoljne za poduzeće i dovode do x-neefikasnosti jer u prvoj situaciji rezanje nepotrebnih troškova vjerojatno nije adekvatno veliko a u drugoj situaciji ono što se čini današnjim troškom u budućnosti može biti povoljno za poduzeća i donositi im zarade i konkurentske prednosti, poput ulaganja u istraživanje i razvoj.

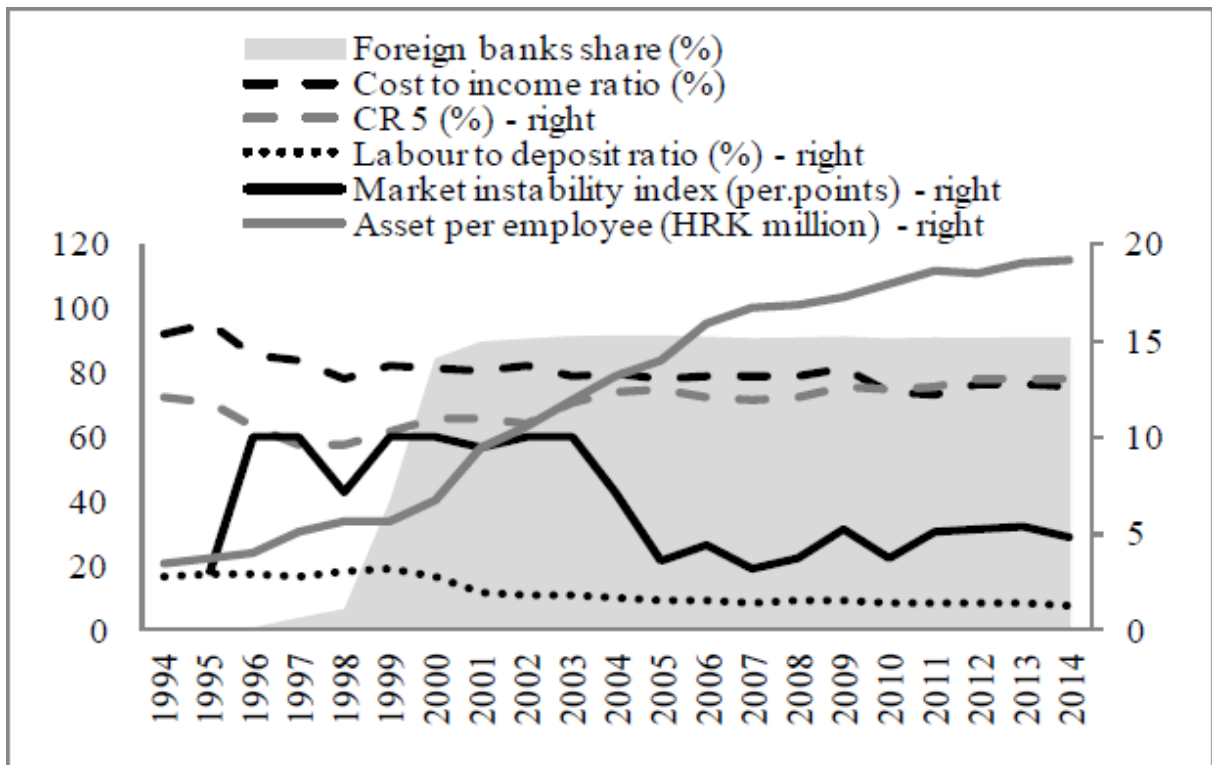
U okviru hrvatskog bankovnog sustava možemo reći kako se problemi sa efikasnošću banaka vežu uz povijest domaćeg bankarstva koje je obilježila privatizacija, promjena vlasništva i regulatornog okvira.<sup>61</sup> Pretpostavka je da se bankovna efikasnost ulaskom stranih vlasnika povećala jer su oni donijeli potrebna znanja vezana uz smanjenje troškova bankama čiji su vlasnici postali. Treba uzeti u obzir i da je ulazak stranih banaka na domaće tržište povećalo tržišnu koncentraciju, u vidu povećanja efikasnosti putem ekonomija obujma. Iako bi financijski izvještaji pokazivali tu efikasnost, vlasnička struktura banaka ili broj banaka na tržištu ipak bi bolje prikazao stvarne troškovne prednosti odnosno troškovne efikasnosti. U

---

<sup>61</sup> Huljak, I. (2015) *Cost efficiency of banks in Croatia*, Zagreb: Croatian Review of Economic, Business and Social Statistics, 1(1-2), str. 12-26.

literaturi ne postoji konsenzus oko točne troškovne definicije za banke budući da može uključivati kamatne troškove ili čak rezervacije za kreditne gubitke, i jednostavnije, administrativne i ukupne troškove. Izračun x-efikasnosti stoga je povoljniji i jednostavniji podjelom na uske ili administrativne i šire ili ukupne troškove. Navedene pretpostavke efikasnosti pokazuje sljedeći grafikon 6.

**Graf 6. Odabrani indikatori bankovnog sektora**



Izvor: Huljak, I. (2015) *Cost efficiency of banks in Croatia*, Zagreb: Croatian Review of Economic, Business and Social Statistics, 1(1-2), str. 17.

Graf 6 testira pretpostavku da je bankovna efikasnost u Hrvatskoj rasla u navedenom periodu od dvadeset godina. Svakako se može reći da su rasli depoziti po korištenoj jedinici rada kao i da se povećala imovina banaka po zaposlenome. Često korištena mjera bankovne efikasnosti omjera troška prema prihodu je pala, a CR5 indikator tržišne koncentracije je porastao, kao i postotak udjela vlasništva koji pripada stranim bankama. Prema navedenome grafu doista se može zaključiti kako je ulaskom stranih vlasnika i koncentracijom na bankovnom tržištu, u okviru ovih indikatora porasla efikasnost domaćih banaka. Dakle liberalizacija i privatizacija imali su pozitivne učinke na hrvatski bankovni sustav u navedenome periodu.

## 5. ANALIZA POSLOVANJA BANKOVNOG SUSTAVA REPUBLIKE HRVATSKE

### 5.1. Određivanje kamatnih marži

Banke su profitno orijentirane institucije koje zaradu temelje na neto kamatnoj marži i administrativnim naknadama za pružanje bankovnih usluga. Dok pasivni poslovi bankama donose kamatne rashode, aktivni kreditni poslovi bankama donose kamatne prihode. Da bi banke mogle odobravati kredite (te ostvarivati kamatne i druge prihode) moraju prethodno prikupiti izvore sredstava. Najvažniji oblik izvora sredstava banaka su depoziti. Osim depozita bitne izvore sredstava banaka predstavljaju kapital i primljeni krediti od drugih banaka ili središnje banke.<sup>62</sup> Na taj način banka stječe osnovne temelje za početak svog poslovanja odnosno zna kako oblikovati svoje poslovanje. Zarada iz kamatnih poslova rezultat je posuđivanja deficitarnim jedinicama po stopi većoj od one koju plaćaju za posudbu tih sredstava od suficitarnih jedinica, odnosno ta razlika je njihova zarada. Kada se nadodaju prednosti poduzeća kojima je uvjetovano njihovo postojanje, za jasno je kako za banke ovo može biti isplativi način poslovanja. U kontekstu kamatnih prihoda, stanje kamatnjaka na tržištu izravnu utječe na kreditnu politiku banke.

Niski kamatnjak potiče rast investicija i osobne potrošnje, a smanjuje interes za štednjom. Zbog toga politika niskih kamatnih stopa može biti pogodan instrument poticanja rasta proizvodnje i zaposlenosti. Snižavanje tržišnih kamatnjaka odražava se na porast obujma odobrenih kredita, pa indirektno djelovanjem financijskog akceleratora potiče rast investicija, potrošnje stanovništva i potrošnje države. Uzlet financijskog ciklusa, vezan uz rast aktive financijskog sektora te cijena imovine (dionica, nekretnina) prati sinkronizirani uzlet poslovnog ciklusa, što se odražava većim stopama gospodarskog rasta.<sup>63</sup> Politika održavanja niskih kamatnjaka tako cilja u konačnici na povećanje bruto domaćeg proizvoda i povećanje društvenog blagostanja, te su svi nabrojani faktori neizravni čimbenici kojima to želi postići. Glavnu ulogu u tome ipak imaju banke, za koje jeftiniji kamatnjaci istovremeno znače i veće prilike u kontekstu većeg broja kredita, na koji je način moguće jednostavnije postići efekte ekonomije obujma, ali je i ukinuta prijetnja oscilacije kamatnjaka na trošak banke, što je puno varijabilni i neizvjesniji čimbenik. Potpomognuta kreditna politika bankama tako može prenijeti i pozitivne efekte na realni sektor, koji je sada u boljem položaju za pokretanje poduzetničkih aktivnosti.

---

<sup>62</sup> Lovrinović, I., Ivanov, M. (2009) *Monetarna politika*, Zagreb: RRIF plus doo, str. 99-100.

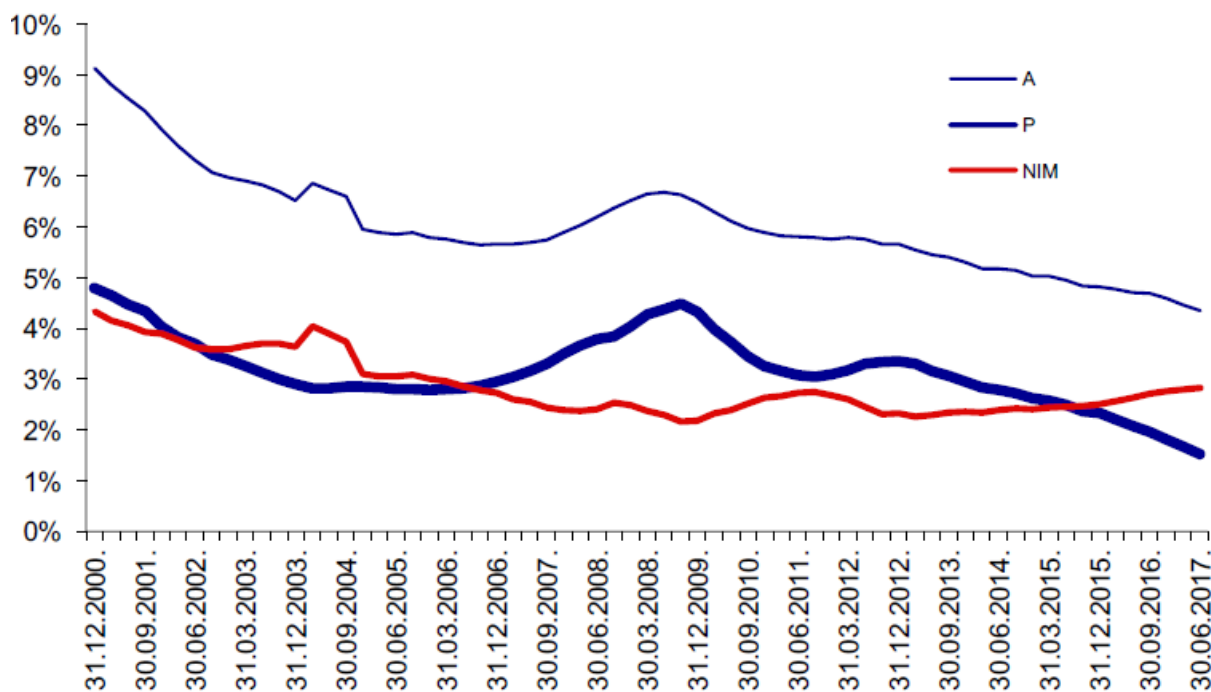
<sup>63</sup> Lovrinović, I., Ivanov, M. (2009) *Op. cit.*, str. 225-226.

Bitne odrednice kamatnih marži za hrvatski bankovni sektor su sljedeće<sup>64</sup>:

- kamatna marža sadrži četiri ključne komponente koji se vežu uz troškove, rizik i dobit, a ovisi o karakteristikama tržišta kredita, kreditnog posredovanja i tržišta depozita
- za sliku kamatne marže za ukupni bankovni sustav potrebna je agreganta mjera kamatne marže

Ako uključimo komponente koje se temelje na trošku regulacije, operativnih kreditnih troškova, troškove pokrića rizika i trošak angažiranog kapitala, možemo reći kako je kamatna marža jednaka razlici kamatne stope koju banka plaća na depozite i druge izvore sredstava i navedenih komponenti. Također se može reći da iznos kamatne marže ovisi o promjenama i podložna je utjecaju tržišta kredita, tržišta depozita i interakcija među financijskim posrednicima. Kamatna marža koja prikazuje cjelokupno poslovanje banaka mjeri se razlikom postotaka stvarnih kamatnih prihoda podijeljenih sa aktivnom koji predstavljaju kamatni prihod i stvarnih kamatnih rashoda podijeljenih sa pasivom koji predstavljaju kamate koje banke plaćaju na primljena sredstva. Takvu maržu prikazuje sljedeća slika.

**Slika 1. Neto kamatna marža**



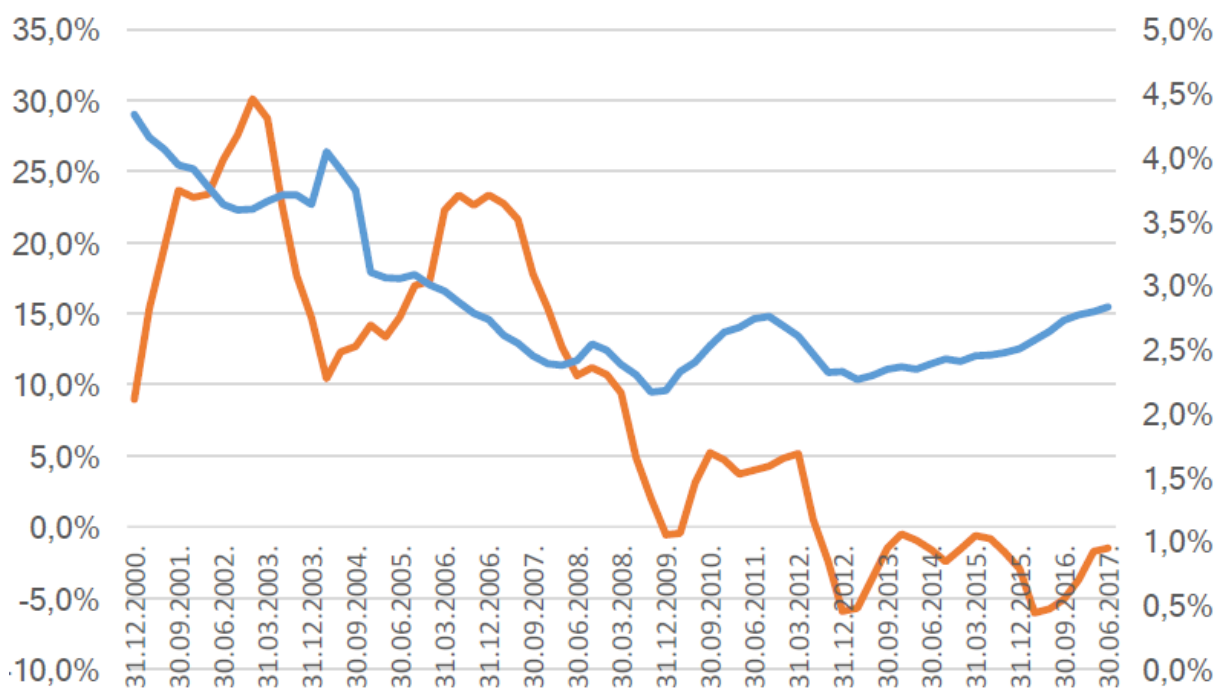
Izvor: HUB Analize (2017) *KAMATNA MARŽA HRVATSKIH BANAKA: mjerenje, usporedbe, trendovi i uzroci promjena*, broj 62, str. 9.

<sup>64</sup> HUB Analize (2017) *KAMATNA MARŽA HRVATSKIH BANAKA: mjerenje, usporedbe, trendovi i uzroci promjena*, broj 62, str. 1-28.

A krivulja pokazuje kretanje aktivnih kamatnih stopa tj. kamatni je prihod banke, P krivulja pokazuje kamatni trošak podijeljen sa pasivom banaka tj. kamatni je rashod banke, dok je NIM krivulja njihova razlika tj. neto kamatni prihod. Slika pokazuje, za period od sedamnaest godina, trend opadanja aktivnih i pasivnih kamatnih stopa sa blagim ubrzanjem opadanja pasivnih stopa zadnjih pet godina navedenog razdoblja. Također, bitno je primjetiti kako je kamatna marža u istih pet godina polagano rasla.

Ako bi se uzimale u obzir razlike kamatnih marži među zemljama EU i utvrđivala pozicija Hrvatske u toj usporedbi, mogli bi se zaključiti da je razlika u kamatnim maržama strukturno određena a manje ovisi o BDP-u, monetarnoj politici ili sličnim ekonomskim veličinama.<sup>65</sup> Prije svega bitno je uzeti u obzir najvažnije čimbenike i veličinu njihovog utjecaja i rizik a za nove banke koje ulaze da li postoje dovoljni profiti i razumijevanje bankovne regulacije. Pri tome je potrebno i dugoročan karakter troškovnih omjera i volumena na koje utječu obilježja poreznog sustava, tehnološke promjene i ostali dugoročni čimbenici razvoja. Za Hrvatsku tipičan primjer strukturnog problema je relativno visoka stopa PDV-a koja već dugoročno prevladava na hrvatskom tržištu, a banka je teško prenijeti dio tog opterećenja na krajnje potrošače. Domaće stanje kamata (crvena) i plasmana (plava) pokazuju krivulje donje slike.

**Slika 2. Kamatna marža i rast plasmana 2000. – 2017. godina**



Izvor: Ibid.

<sup>65</sup> Ibid.

Trend kretanja kamatnih marži i kreditnih plasmana banaka prikazuje slika 2.. Taj trend možemo opisati kao godišnji trend pada kamatnih marži uz istovremeni rast plasmana za gotovo desetinu, i to sve do pojave financijske krize u 2008. godini. Nakon toga zamjećuje se pad kamatnih marži i rasta plasmana banaka. Plasmani su do kraja navedenog perioda rasli samo u godinama od 2009. do 2012. kao rezultat kreditiranja države. Nakon godine u kojoj se pojavila financijska kriza, odnosno od tada naovamo, dugoročno padaju kreditni plasmani te sukladno tome raste kamatna marža hrvatskih banaka. U ovakvim uvjetima, kada postoji povijesno niska kamatna stopa, poticanjem konkurencije može se spontano djelovati<sup>66</sup> na kontrolu marži.

## 5.2. Interna i šira efikasnost

Dinamično i konkurentno okruženje, vođeno od strane sve većih tržišnih izazova, naglašava efikasnost financijske intermedijacije kao važnu odrednicu uspješnosti, i za banke i za supervizijska tijela. Naime, banke teže povećanju svojih tržišnih udjela kroz efikasnost, implicitno oblikujući tržišnu strukturu (konkurenciju). Također, efikasnost kao indikator operacijske izvrsnosti je podjednako zanimljiva državnim i međunarodnim nadzornim tijelima.<sup>67</sup> Proaktivno kontrolirajući dinamiku efikasnosti poslovanja banaka nadzorna tijela mogu puno bolje spriječiti doslušna ponašanja među bankama i nelegalna dogovaranja unutar industrije, a na koncu i spriječiti propadanja banaka. Svaki veći indikator slabljenja efikasnosti može za sustav značiti veliki problem ako je dio nadolazećeg trenda ili uskoro vodi do propasti banke koja će negative efekte prenijeti na ostatak bankovnog tržišta. Zbog toga je potrebno za regulatorna tijela da svojim politikama sprječavaju bilo kakva pretjerana preuzimanja rizika i da potiču zdravu konkurenciju. Ako bi došli pak do preintenzivnih konkurentskih uvjeta na tržištu neke od banaka bi mogle težiti opet prevelikim preuzimanjem rizika kao kompenzaciju, što opet dovodi do kriza i propadanja, pa je za regulatorna tijela potrebno pronaći optimalnu razinu između ovih faktora.

Efikasnost u bankovnom sustavu moguće je ukratko podijeliti na unutarnju i vanjsku efikasnost što znači da banka može težiti poboljšanjima unutar i izvan svog organizacijskog oblika. Težnju za poboljšanjem unutar banke uzrokuju ponašanje konkurencije i razvoj tehnologije dok institucionalni okviri i doseg društveno ekonomskog razvoja mogu dovesti do poboljšanja šire efikasnosti. Ovu podjelu ukratko prikazuje donja tablica.

---

<sup>66</sup> Ibid., str. 26.

<sup>67</sup> Davidović, M., Uzelac, O., Zelenović, V. (2019) *Efficiency dynamics of the Croatian banking industry: DEA investigation*, Zagreb: Ekonomska istraživanja, 32(1), str. 33-49.



**Tabela 10. Područja interne i šire efikasnosti banaka**

INTERNA ( TEHNIČKA) EFIKASNOST	ŠIRA EFIKASNOST
<ul style="list-style-type: none"><li>• Konkurencija</li><li>• tehnologija</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• socioekonomski razvoj</li><li>• institucije (naplata, stečaj)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- transformacija inputa u outpute</li><li>- unutarnja znanja i procesi</li><li>- dobar menadžment u lošem okviru</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- koji outputi</li><li>- kako kombinirati inpute</li><li>- institucionalni okvir</li><li>- makroekonomski (fiskalni) okvir</li><li>- financijska stabilnost, itd.</li></ul>

Izvor: Šonje, V. (2018.) Efikasnost bankarskih sustava u novim državama članicama EU i jugoistočnoj Europi, 6. *Konferencija guvernera regije*, Rovinj, 26-27.3.2018., Zagreb: Arhivanalitika, str. 3.

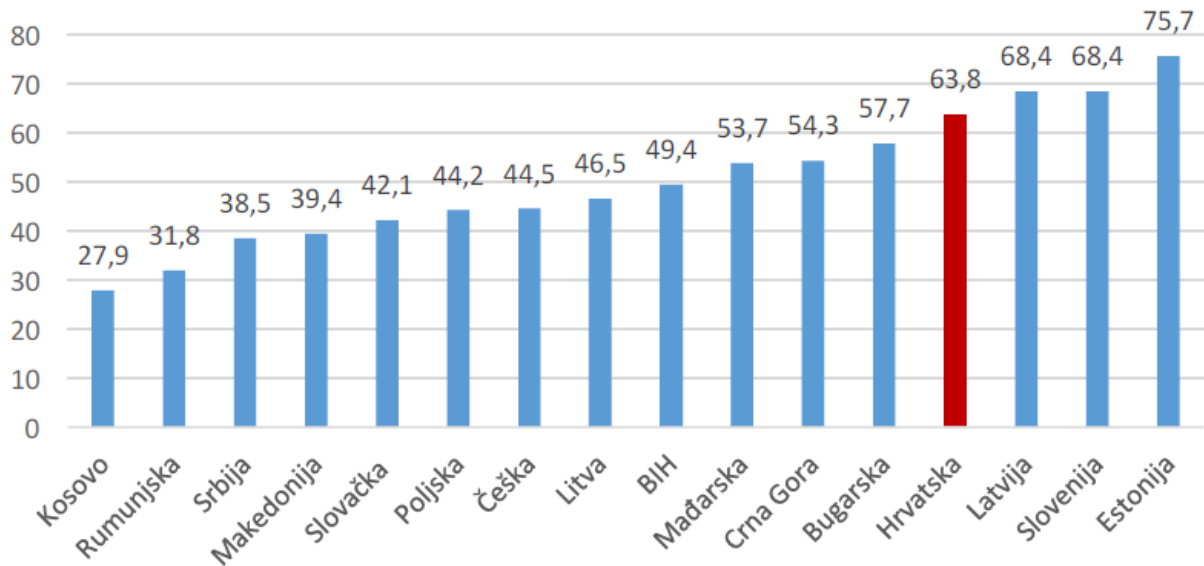
Objašnjenje politike kamatnih marži do sada nije uključivalo analiziranje efikasnosti i strukture hrvatskog bankovnog sustava što je bitno napomenuti jer državna i monetarna politika nisu dovoljne kako bi se postigle za banke prikladni uvjeti bankovnog kreditiranja i njima sukladne kamatne marže. Doseg njihovo utjecaja je ograničen, a to znači da pažnju posvetiti i nekim drugim čimbenicima koji usmjeruju bankovno poslovanje, a zapravo unutar svake industrije određuju njihove strukture.

Mjerenje efikasnosti pojedinih banaka je standardni pristup koji se koristi istraživanjima efikasnosti u bankarskom sustavu. U ovoj se analizi kao temeljna jedinica analize ne koristi banka, već nacionalni bankarski sustav; ne uspoređuju se pojedinačne banke, nego podaci za bankarske sustave pojedinih zemalja. Pojednostavljeno, efikasnost transformacije inputa (mjenog npr. omjerom depozita i BDP-a) u output (mjenog npr. omjerom kredita i BDP-a) procjenjuje se u okviru koji je definiran za veći broj zemalja, a ne na pojedinim bankama. Može se govoriti o ocjeni sistemske efikasnosti – efikasnosti nacionalnih bankarskih sustava.<sup>68</sup> Isti pristup analizi posebno je koristan u okviru determiniranja specifičnosti upravljačkih modela koji utjecali na oblikovanje hrvatskog bankovnog sustava. Proučavanjem efikasnosti banaka moguće je utvrditi konkurentni okvir u kojem oni posluju i kako oni posluju te moguće motivacije sudionika na bankovnom tržištu. Zanimljiva je usporedba s

<sup>68</sup> Hrvatska udruga banaka (2018) *Efikasnost bankarskih sustava u novim državama članicama EU i jugoistočnoj europi*, Zagreb: HUB Analize, str. 1-29.

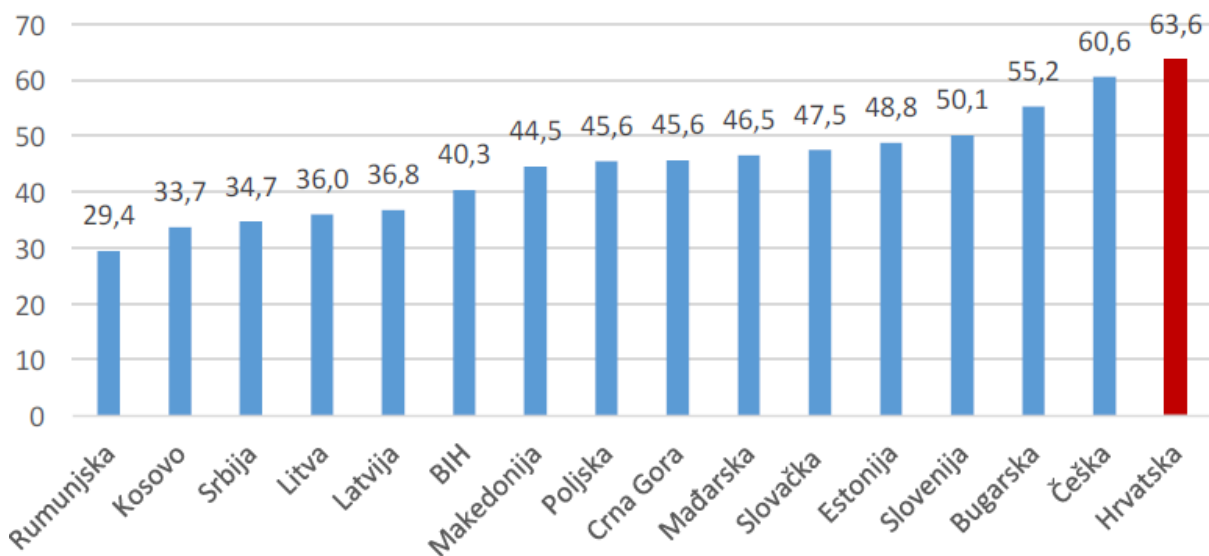
ostalim zemljama jer može ukazati na slabosti ili prednosti sa onime domaćeg bankovnog sektora, a moguće je i uočavanje sličnih karakteristika efikasnosti. Za omjer su uzeti pokazatelji koji su dugoročne naravi pa na njih ne bi trebale utjecati kratkoročne oscilacije.

**Slika 3. Omjer domaćih kredita privatnom sektoru i BDP-a u %**



Izvor: Hrvatska udruga banaka (2018) *Efikasnost bankarskih sustava u novim državama članicama EU i jugoistočnoj europski*, Zagreb: HUB Analize, str. 6.

**Slika 4. Omjer depozita i BDP-a u %**



Izvor: Hrvatska udruga banaka (2018) Op. cit., str. 7.

Navedenim slikama možemo donijeti više zaključaka. Na prvoj slici, ne potvrđuje se direktno pretpostavka da je stupanj gospodarskog razvitka zaslužan za veće postotne omjere kredita i BDP-a, u čemu je Hrvatska bliža razvijenijim zemljama poput Latvije i Sloveniji ispred susjednih zemalja poput BiH, Srbije, Crne Gore i Mađarske. Različite strukture pa time i efikasnosti ovdje su vezane uz različito povijesno naslijeđe u ekonomskim i financijskim okvirima, mogućnosti korporativnih financiranja i ponašanja klijenta banaka i slično. Također, slika 2 ponovo pokazuje da ne postoji izravna korelacija između stanja gospodarskog razvitka i omjera depozita i BDP-a, a problem je što Hrvatska ima ovdje najveći postotak a nije najrazvijenija zemlja među prikazanim. Na kraju možemo zaključiti kako su ova indikatora u slučaju Hrvatskog bankovnog sustava gotovo u istom postotnom iznosu, što nije slučaj sa ostalim zemljama koje su ovdje uspoređene.

### 5.3. Mjerenje profitabilnosti banaka

Profitabilnost u obliku zadržane dobiti u pravilu je jedan od ključnih izvora stvaranja kapitala. Zdrav se bankovni sustav zasniva na profitabilnim i adekvatno kapitaliziranim bankama. Profitabilnost je koristan pokazatelj bančine konkurencijske pozicije na bankarskom tržištu i kvalitete njezine uprave.<sup>69</sup> Ona vrednuje efikasnost djelovanja njezinog menadžmenta, štiti banku od problema u kratkom roku te prikazuje i njezin stav prema riziku. Profitabilnost stoga nije samo pokazatelj uspješnosti poslovanja banaka već i pokazatelj zdravlja jednog sektora gospodarstva koji može prenijeti te pozitivne efekte na ostale sektore. Akumulirana zarada svakako može ojačati bankovni sektor ali potrebno je i razumjeti njen izvor, kako bi se utvrdilo da li postoji pozitivna i negativna veza sa mogućim prijenosom svojih rizika na sektore sa kojima posluje. Na taj način bi se utvrdilo da li je veća profitabilnost istovremeno rezultat izazivanja krhkosti u drugim sektorima, a ne rezultat uspješnih poteza njezine uprave, menadžmenta ili regulacije. Profitabilnošću ukratko možemo utvrditi sposobnost banke da umnoži svoji kapital ili pak odrediti kvalitetu njenog upravljanja rizicima.

Kod objašnjenja profitabilnosti najčešće se u obzir uzima dvije varijable: povrat na imovinu (return on assets – ROA) i povrat na uloženo (return on equity – ROE).<sup>70</sup> Veća vrijednost ROA ukazuje na veću efikasnost u korištenju imovine poduzeća dok veća vrijednost ROE ukazuje na veću sposobnost stvaranja rezultata po jedinici uloženog kapitala, stoga su veće

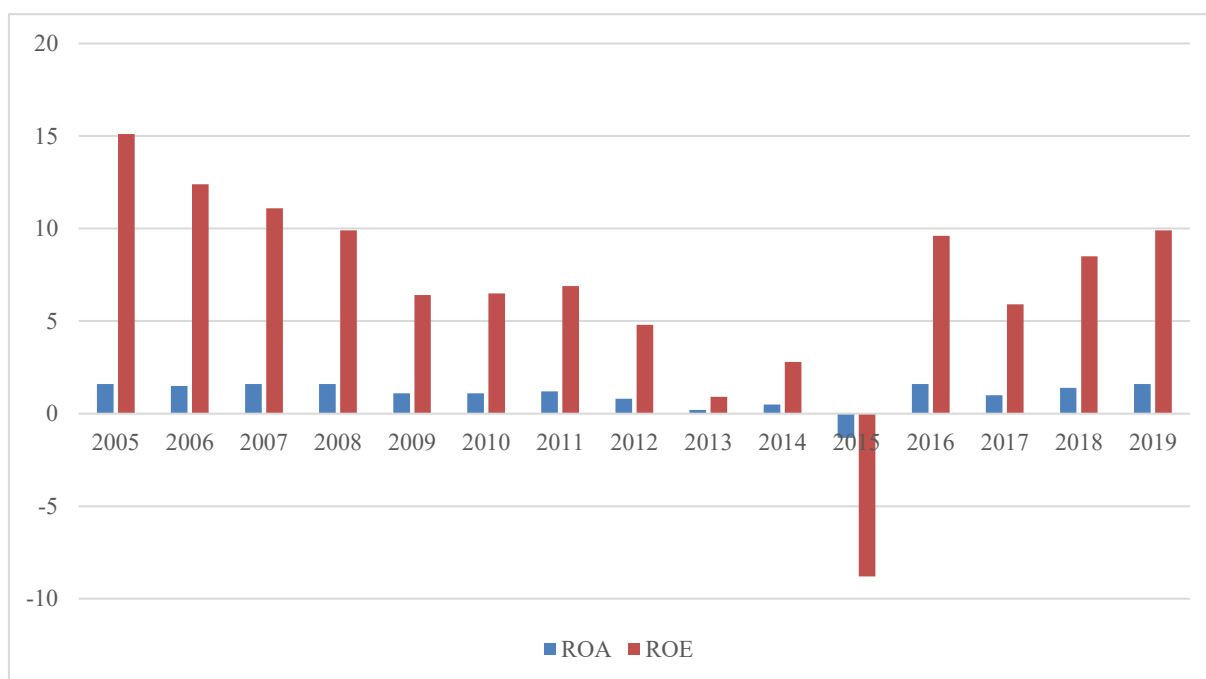
---

<sup>69</sup> Van Greuning, H., Brajović B., S. (2006): *Analiza i upravljanje bankovnim rizicima: Pristupi za ocjenu organizacije upravljanja rizicima i izloženosti financijskom riziku*, Zagreb: MATE, str. 81.

<sup>70</sup> Krivačić, D., Smederevac, S., i Vujnović, P. (2012) PROFITABILNOST BANAKA U UVJETIMA GOSPODARSKE KRIZE – ANALIZA BANAKA U HRVATSKOJ, *Zbornik Veleučilišta u Karlovcu*, 2(1), str. 145-155.

vrijednosti ovih pokazatelja indikatora pozitivnih pomaka.<sup>71</sup> U hrvatskom bankovnom sustavu, ROA je vrijednost kojom prikazujemo omjer dobiti nakon oporezivanja i prosječnu ukupnu imovinu banke ili jednostavnije, objašnjava kolika je zarada banke po jedinici njene prosječne ukupne imovine. S druge strane, ROE je vrijednost izražena u lipama koja prikazuje omjer dobiti izražene u kunama i vlasničkog ili dioničkog kapitala banke. Njime vlasnici kapitala mogu saznati koliko su dobiti ostvarili po jedinici svog uloženog kapitala. U kontekstu bankovnog sustava Republike Hrvatske, agregatna bankovna profitabilnost mjeri se i određuje pokazateljima ROA i ROE.<sup>72</sup> Odnosno, ovim pokazateljima možemo kratko odrediti profitabilnost za domaći bankovni sustav u cjelini. Kretanje ROA i ROE za period od 2005. do 2019. godine pokazuje donji grafikon.

**Graf 7. Profitabilnost prosječne imovine i prosječnog kapitala banaka**



Izvor: izrada autora prema podacima iz Hrvatska narodna banka: Godišnje izvješće (2007., 2019.) i Bilten o bankama (br. 32.).

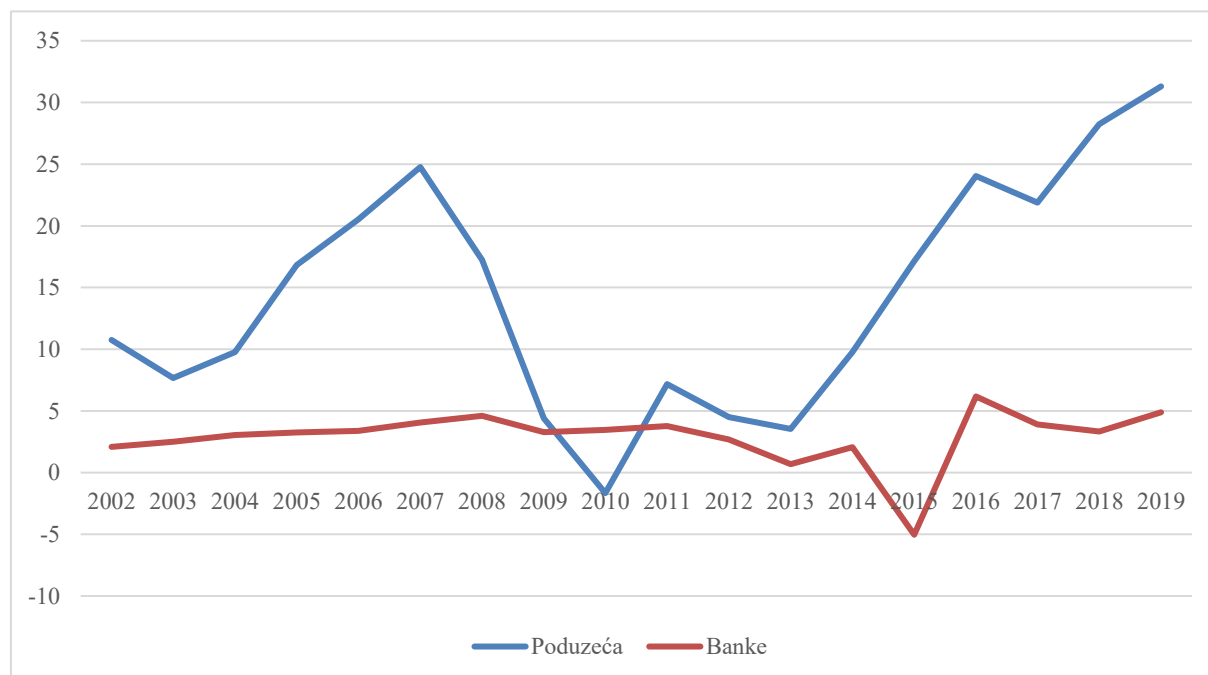
Brzi rast kredita, uz kamatne stope i kamatni spread iznad stope i spread-a u eruozeni omogućavao je uspješno poslovanje bankovnog sektora u Hrvatskoj sve do početka globalne

<sup>71</sup> Periša, A., Kurnoga, N. & Sopta, M. (2017) Multivariate Analysis of Profitability Indicators for Selected Companies of Croatian Market. *UTMS Journal of Economics*, 8(3), str. 231-242.

<sup>72</sup> Pavković, A. (2004) Instrumenti vrednovanja uspješnosti poslovnih banaka, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2(1), str. 179-192.

financijske krize.<sup>73</sup> S početkom smanjenja gospodarske aktivnosti, pogoršanjem poslovanja realnog sektora, poglavito poduzeća, počinju se smanjivati povrat na kapital i povrat na imovinu, kao rezultat veće nemogućnosti naplate potraživanja banaka odnosno smanjenih plaćana obveza po preuzetim kreditima. Izuzevši izvanredne okolnosti 2015. godine, navedeni pokazatelji profitabilnosti dosegli su dno 2013., nakon čega je zamjetan trend njihovog daljnjeg rasta do kraja navedenog perioda 2019. godine, koju su obilježili<sup>74</sup> : rast profitabilnosti, visoka kapitaliziranost i smanjenje još uvijek visoke razine neprihodujućih kredita. Kao izuzetak od normalnih okolnosti smatra se 2015. godina, kada su navedeni pokazatelji bili negativni odnosno -8,8% za profitabilnost prosječnog kapitala i -1,3% za profitabilnost prosječne imovine, a primarno je to bio rezultat porasta troškova rezerviranja i ispravka vrijednosti i zakonske odredbe vezane uz dužnike banaka denominiranih u švicarskim francima.<sup>75</sup> Međutim, već sljedeće godine primjetno je pozitivno kretanje ovih varijabli profitabilnosti. Na temelju navedenog kretanja ROA i ROE moguće je zaključiti kako je domaći bankovni sustav na početku ponovog rasta svoje profitabilnosti.

**Graf 8. Kretanje neto dobiti poduzeća i banaka, u milijardama kuna**



Izvor: izrada autora prema podacima iz Hrvatska narodna banka: Godišnje izvješće (2004. – 2019.), i Financijska agencija: Analiza financijskih rezultata poduzetnika Republike Hrvatske

<sup>73</sup> Krnić, B., i Beljan, I. (2019) DINAMIKA PROMJENA FINANIJSKOG POLOŽAJA I FINANIJSKIH REZULTATA PODUZEĆA I BANAKA U HRVATSKOJ, *Ekonomski pregled*, 70(6), str. 869-894.

<sup>74</sup> HNB, godišnje izvješće Hrvatske narodne banke za 2019. godinu, str. 52.

<sup>75</sup> HNB, Bilten o bankama br. 29, str. 20.-21.

Menadžeri analiziraju kompanije i financijske rezultate konkurentskih kompanija kako bi procijenili profitabilnosti i rizik konkurencije. No, ako se kompanija promatra izolirano, bez uzimanja u obzir ostale konkurencije u kontekstu povezanog dijela ukupnog gospodarstva, menadžer vrlo vjerojatno neće rezumjeti promjene financijskih indikatora.<sup>76</sup> Pogledom na grafikon 8 možemo zaključiti kako smanjenje gospodarske aktivnosti u realnom sektoru poduzeća uglavnom nije utjecalo na rezultate poslovanja banaka do 2013. godine kada, ako ponovo izuzmemo 2015. godinu zbog već spomenutih razloga, kretanje neto dobiti banka blago korelira sa kretanjem neto dobiti poduzeća, što znači da povoljni odnosi u gospodarstvu povoljnu utječu i na zaradu banaka što se posebno može vidjeti u vrijeme uspona u gospodarskom ciklusu. Također, vidi se kako je dobit kroz period bila gotovo konstantna, te dovoljna za pokrivanje troškova nastalih 2015. godine, što znači da je bankovni sustav održavao adekvatnu razinu rezervi za slučajeve nepovoljnih poslovnih događaja. Stoga se može i utvrditi kako je zbog toga cijeli bankovni sustav stabilan.

---

<sup>76</sup> Periša, A., Kurnoga, N. & Sopta, M. (2017) Op. cit., str. 236.

## 6. ZAKLJUČAK

Na temelju provedene analize kojoj je bio cilj utvrditi specifičnosti upravljačkog aspekta hrvatskog bankovnog sektora a koji je tema ovog rada moguće je donijeti nekoliko zaključaka koji ukratko opisuju njegov današnji položaj i stanje a mogu poslužiti i za objašnjenje upravljačkih modela koji su ga svojim utjecajem oblikovali.

Formiranje prvog upravljačkog modela bilo je rezultat transformacije domaćeg bankovnog sektora devedesetih godina prošlog stoljeća, a istraživanjem ovog perioda prikazane su bitne odrednice kojima se pripisuje utjecaj na način funkcioniranja istog sektora. Pojave bankovnih kriza ukazale su na potrebu transformacije poslovanja banaka prema tržišnim principima i izlaska države iz vlasničke strukture postupkom privatizacije a u korist stranih ulagača. Isti postaju većinski vlasnici domaćih banaka do kraja tog desetljeća, što se vidi iz podataka o smanjenju ukupnog broja banaka na tržištu te povećanja stupnja koncentracije zbog povezivanja manjih i neuspješnijih banaka sa većim bankama, i to spajanjima i pripajanjima kao oblicima poslovnog povezivanja primarno radi povećanja efikasnosti. Također je primijećeno kako je zbog istog okrupnjavanja broj banaka u sljedećem desetljeću pao dok se veličina njihove imovine uvećala za gotovo četiri puta, kako bi se banke bolje pozicionirale za poduzimanje novih poslovnih poduhvata ali i osigurale adekvatne rezerve. Temeljem S-C-P paradigme promatrane literature uočena je sličnost promjena na bankovnom tržištu Europe i domaćem bankovnom tržištu.

Liberalizacijom kamatnih stopa dalje su se razvijali upravljački modeli temeljeni na maksimalizaciji profita što je bila želja novih vlasnika domaćih banaka čime je država izgubila svoj utjecaj kao dominantna interesno-utjecajna skupina vođena primarno političkim motivima. Istraživanjem pripadajuće literature pokazalo je kako je u periodu od 1996. do 2006. godine došlo do širenja poslovnih aktivnosti banaka gledano putem ekspanzije raspoloživih kredita zbog pada kamatnih stopa, i sve veća izloženost banaka nekreditnim rizicima poput tržišnog i operativnog. Kao nova odrednica mjerenja uspješnosti poslovanja banaka pojavljuje se upravljanje navedenim rizicima, a kao jedna od tih tehnika je prikazana strategija prebacivanja izloženosti valutnom riziku na svoje klijente odnosno upravljanje kratkom i dugom deviznom pozicijom. Pregledom podataka iz korištene literature također je utvrđeno kako je do 2014. godine bankovna efikasnost porasla kao rezultat pozitivnih učinaka liberalizacije i privatizacije bankovnog tržišta, uzimanjem u obzir varijable poput omjera troška prema prihodu, CR5 indikatora tržišne koncentracije, depozita po korištenoj jedinici rada i imovine banke po zaposlenome.

Konačno, utvrđivanje posljednjih upravljačkih modela temeljeno je na analizi poslovanja bankovnog sustava Republike Hrvatske analiziranjem kamatnih marži, efikasnosti i profitabilnosti banaka. Kao agragatna mjera marže za bankovni sustav u cjelini uzeti su podaci za aktivnu i pasivnu kamatnu stopu te njihova razlika te je uočeno kako se u periodu od 2000. do 2017. godine iste stope dugoročno opadale dok je neto kamatna marža blago rasla zbog malo bržeg opadanja pasivnih kamatnih stopa. Uspoređujući domaći bankovni sustav sa onime zemalja EU, istraživanje je također pokazalo kako su one više određene strukturnim odrednicama tržišta, poput visoke stope PDV-a Hrvatske, a manje raznim ekonomskim veličinama. Za mjerenje efikasnosti najčešće se koristi usporedba sa nacionalnim bankovnim sustavima, a rezultati istraživanja efikasnosti putem omjera domaćih kredita privatnom sektoru i depozita prema BDP-u pokazali su kako korelacija stupnja gospodarskog razvitka sa omjerom kredita i BDP-a i također korelacija istog stupnja sa omjerom depozita i BDP-a. Analizom profitabilnosti na temelju pokazatelja ROA i ROE utvrđeno je kako banke gledano unatrag petnaest godina bilježe njihove pozitivne stope sve do pojave globalne financijske krize, nakon čega isti ponovno pozitivno rastu, te kako njihova profitabilnosti ponovno raste. Pregledom kretanja profitabilnosti temeljenog na međusobnom kretanju neto dobiti poduzeća i banaka moguće je utvrditi kako pad gospodarske aktivnosti ne utječe podjednako na poslovanje poduzeća i banaka odnosno bankovni sustav je u navedenom periodu bio zdrav i stabilan, sa poboljšanjem poslovanja u uvjetima pozitivnog kretanja gospodarskih ciklusa a normalnim poslovanjem u uvjetima njegovog pada, što nije ista situacija sa sektorom poduzeća.



## LITERATURA

1. Ashby, R. (1956) *An Introduction to Cybernetics*, London: Chapman & Hill
2. Belak, V. (2014) *Menadžment u teoriji i praksi*, Zagreb: Belak Excellens d.o.o.
3. Buntak, K., Martinčević, I., Mutavdžija, M. (2017) The Influence of Modern Business Environment on Management Changes, *Proceedings of the ENTRENOVA – ENTERPRISE RESEARCH INNOVATION CONFERENCE*, Dubrovnik, Croatia, September, 2017, Zagreb: Udruga za promicanje inovacija i istraživanja u ekonomiji „IRENET“
4. Chikere, C.C., Nwoka, J. (2015) The Systems Theory of Management in Modern Day Organizations, *International Journal of Scientific and Research Publication*, 5(9)
5. Davidović, M., Uzelac, O., Zelenović, V. (2019) *Efficiency dynamics of the Croatian banking industry: DEA investigation*, Zagreb: Ekonomska istraživanja, 32(1)
6. Freixas, X., Rochet, J. (2008) *Microeconomics of banking*, 2. izdanje, Cambridge (SAD): Massachusetts Institute of Technology
7. Heffernan, S. (2005) *Modern banking*, London: Wiley
8. HNB, godišnje izvješće Hrvatske narodne banke za 2008.
9. Hrvatska udruga banaka (2018) *Efikasnost bankarskih sustava u novim državama članicama EU i jugoistočnoj europskoj*, Zagreb: HUB Analize
10. HUB Analize (2017) *KAMATNA MARŽA HRVATSKIH BANAKA: mjerenje, usporedbe, trendovi i uzroci promjena*, broj 62
11. Huljak, I. (2015) *Cost efficiency of banks in Croatia*, Zagreb: Croatian Review of Economic, Business and Social Statistics, 1(1-2)
12. Karkowska, R. (2019) *Business Model as a Concept of Sustainability in the Banking Sector*, Varšava: Sustainability
13. Kraft, E., Hofler, R., Payne, J. (2006) Privatization, foreign bank entry and bank efficiency in Croatia: a Fourier-flexible function stochastic cost frontier analysis, *Applied Economics*, Taylor & Francis Journals, 38(17)
14. Krivačić, D., Smederevac, S., i Vujnović, P. (2012) PROFITABILNOST BANAKA U UVJETIMA GOSPODARSKE KRIZE – ANALIZA BANAKA U HRVATSKOJ, *Zbornik Veleučilišta u Karlovcu*, 2(1), str. 145-155.
15. Krnić, B., i Beljan, I. (2019) DINAMIKA PROMJENA FINANCIJSKOG POLOŽAJA I FINANCIJSKIH REZULTATA PODUZEĆA I BANAKA U HRVATSKOJ, *Ekonomski pregled*, 70(6), str. 869-894.

16. Leko, V., Stojanović, A. (2012) *Financijske institucije i tržišta*, Zagreb: Grafit - Gabrijel d.o.o.
17. Lipczynski, J., Wilson, J., Goddard, J. (2017) *Industrial Organization: Competition, Strategy and Policy, Fifth edition*, London: Pearson education
18. Lončar, J. (2005) Globalizacija. Pojam, nastanak i trendovi razvoja, *Geoadria*, Vol. 10. No. 1
19. Lovrinović, I., Ivanov, M. (2009) *Monetarna politika*, Zagreb: RRIF plus doo
20. Miletić, I. (2009) MAKROEKONOMSKI I MIKROEKONOMSKI UZROCI NESTABILNOSTI BANAKA', *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 22(1)
21. N. Shah, S. (2014) The principal-agent problem in finance, *CFA Institute Research Foundation*
22. Neuberger, D. (1998) *Industrial Organization of Banking: A Review*, *International Journal of the Economics of Business*, 5(1)
23. Pavković, A. (2004) Instrumenti vrednovanja uspješnosti poslovnih banaka, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2(1), str. 179-192.
24. Periša, A., Kurnoga, N. & Sopta, M. (2017) Multivariate Analysis of Profitability Indicators for Selected Companies of Croatian Market. *UTMS Journal of Economics*, 8(3), str. 231-242.
25. Perloff, J. M., Brander, J. A. (2020) *Managerial Economics and Strategy, 3rd ed.*, New Jersey: Pearson
26. Prga, I. (2002) NEKI ASPEKTI UPRAVLJANJA BANKOVNIM KRIZAMA, *Ekonomski pregled*, 53(5-6)
27. Prga, I. (2003) FINANCIRANJE TRGOVAČKIH DRUŠTAVA U VLASNIŠTVU GRADOVA - KAKO KONCIPIRATI ODGOVARAJUĆI MODEL -, *Ekonomski pregled*, 54(7-8)
28. Prga, I. (2006) Stabilnost hrvatskog bankovnog sustava - jesu li bankovne krize prošlost, *Ekonomija*, 13(1)
29. Prga, I., Šverko, I. (2005) Izloženost banaka tržišnim rizicima, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 3(1)
30. Prga, I., Šverko, I. (2006) Izdvojeni aspekti razvoja bankovnog tržišta, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 4(1)
31. Rupčić, N. (2003) Trendovi spajanja i preuzimanja u svjetskom poslovnom sustavu, *Ekonomska istraživanja*, 16 (2)

32. Rupčić, N. (2016) *Upravljačka ekonomika-teorija i praksa*, Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
33. Šonje, V. (2018.) Efikasnost bankarskih sustava u novim državama članicama EU i jugoistočnoj Europi, *6. Konferencija guvernera regije*, Rovinj, 26-27.3.2018., Zagreb: Arhivanalitika
34. Šubić, R. (2009) Uloga stranih banaka u okrupnjavanju bankovne industrije. *Ekonomski vjesnik : časopis Ekonomskog fakulteta u Osijeku*, 22 (2)
35. Šverko, I., Pavlović, A., Vukas, J. (2012) Analiza poslovanja malih banaka u Republici Hrvatskoj, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 22(133)
36. Van Greuning, H., Brajović B., S. (2006): *Analiza i upravljanje bankovnim rizicima: Pristupi za ocjenu organizacije upravljanja rizicima i izloženosti financijskom riziku*, Zagreb: MATE
37. Veselica, V. (2000) Razumijevanje poduzeća i njegovo financiranje, *Ekonomski pregled*, 51(3-4)
38. Walters, D., Halliday, M., (2002) Creating value in the „new economy“, *Management Decision*, 40(8)
39. *Zakon o bankama*, NN broj 84/2002

## POPIS TABLICA

Tabela 1. Markoekonomske i mikroekonomske utjecaje na poslovanje banaka .....	19
Tabela 2. Koncentracija i vlasnička struktura hrvatskog bankovnog sustava u razdoblju 1996.-2000.....	20
Tabela 3. Motivi u korist horizontalnih spajanja.....	23
Tabela 4. Kretanje broja banaka.....	29
Tabela 5. Podjela banaka prema udjelu u aktivima ukupne imovine bankovnog sustava RH.....	29
Tabela 6. Pozitivne i negativne značajke malih banaka u odnosu na srednje i velike .....	30
Tabela 7. Unaprijeđeni SCP okvir za bankovna tržišta.....	33
Tabela 8. Hijerarhija interesno-utjecajnih skupina banke .....	40
Tabela 9. Rani signali upozorenja na problematične banke .....	42
Tabela 10. Područja interne i šire efikasnosti banaka .....	51

## POPIS ILUSTRACIJA

Graf 1. Broj banaka prema vlasništvu u Hrvatskoj za period od 1990. do 2000. ....	17
Graf 2. Broj banaka i veličina bankovne aktive u periodu od 1999. – 2008. godine.....	25
Graf 3. Razlika između aktivnih i pasivnih kamatnih stopa.....	41
Graf 4. Duga devizna pozicija banaka .....	43
Graf 5. Kratka devizna pozicija.....	44
Graf 6. Odabrani indikatori bankovnog sektora.....	46
Slika 1. Neto kamatna marža.....	48
Slika 2. Kamatna marža i rast plasmana 2000. – 2017. godina.....	49
Slika 3. Omjer domaćih kredita privatnom sektoru i BDP-a u % .....	52
Slika 4. Omjer depozita i BDP-a u %.....	52
Graf 7. Profitabilnost prosječne imovine i prosječnog kapitala banaka.....	54
Graf 8. Kretanje neto dobiti poduzeća i banaka, u milijardama kuna .....	55