

# ANALIZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA BANAKA

---

**Babaić, Mirela**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*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:148:692463>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-31**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**ANALIZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA BANAKA**

Diplomski rad

**Mirela Babaić**

**Zagreb, rujan, 2021.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**ANALIZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA BANAKA**  
**BANK PERFORMANCE ANALYSIS**

Diplomski rad

**Student: Mirela Babaić,**

**JMBAG studenta: 0067514793**

**Mentor: Prof. dr. sc. Anita Pavković**

**Zagreb, rujan, 2021.**

## **Sažetak**

Banka je kreditna institucija koja ima ulogu financijskog posredovanja. Glavni cilj banke jest prikupljanje depozita od onih s viškom sredstava te plasman, odnosno alokacija istih na subjekte s nedostatkom novčanih sredstava. Prilikom obavljanja spomenutih poslova banka zarađuje na razlici između aktivne i pasivne kamatne stope. Gledano iz ekonomske perspektive, uloga bankarstva je jako bitna, a stanje gospodarstva se jasno odražava u poslovanju banaka. Banke nikada nisu bile brže, dinamičnije i podložnije promjenama nego danas, a glavni uzrok leži u modernizaciji, informatizaciji i globalizaciji suvremenog društva. Osnovni cilj svake poslovne banke je maksimizacija dioničarskog bogatstva i ostvarivanje zadovoljavajuće razine profitabilnosti za sve interesne skupine. U ovom radu će biti prikazana sveobuhvatna analiza banke i bankarskog sustava pomoću internih i eksternih pokazatelja uspješnosti poslovanja banke. Pomoću različitih metodologija financijskih pokazatelja bit će prikazana analizu uspješnosti poslovanja poslovne banke. Rad će nastojati olakšati uočavanje čimbenika koji dovode do povećanja vrijednosti banke kao i bankarskog sustava u cijelosti. Da bi banka poslovala uspješno, potrebno je uspješno upravljati svim bankovnim kategorijama, kako inputima tako i outputima. Korisnicima banke je omogućeno jednostavnije poslovno odlučivanje i upravljanje vrijednošću na temelju informacija o tržišnim vrijednostima i pozicioniranju banke. Analitički dio ovog rada odnosi se na primjenu spomenutih eksternih teorija i internih pokazatelja na Zagrebačku banku. Internom i eksternom analizom je detaljno prikazana uspješnost poslovanja Zagrebačke banke u određenom vremenskom razdoblju.

### **Ključne riječi:**

Analiza

Banka

Pokazatelji

Uspješnost

## **Summary**

Bank is a credit institution that has the role of financial intermediation. The main goal of the bank is to collect deposits from those with surplus funds and place or allocate them to entities with a lack of funds. When performing the mentioned operations, the bank profits from the difference between the active and passive interest rate. Seen from an economic perspective, the role of banking is inevitable, and the state of the economy is clearly reflected in the operations of banks. Banks have never been faster, more dynamic and more susceptible to change than they are today, and the main cause lies in the modernization, informatization and globalization of modern society. The main goal of every commercial bank is to maximize shareholder wealth and achieve a satisfactory level of profitability for all stakeholders. This paper will present a comprehensive analysis of the bank and the banking system using internal and external business performance indicators. An analysis of the commercial bank's business performance will be presented using various methodologies of financial indicators. The paper will seek to facilitate the identification of factors that should lead to an increase in value of the specific bank as well as the banking system. In order for a bank to operate successfully, it is necessary to successfully manage all banking categories, both inputs and outputs. The bank's users are enabled to make simpler business decisions and value management based on information on market values and the bank's positioning. The analytical part of this paper refers to the application of the mentioned external theories and internal indicators to Zagrebačka banka. Internal and external analysis shows in detail the success of Zagrebačka banka's operations in a certain period of time.

### **Key words:**

Analysis

Bank

indicators

Business performance

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad 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 / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada / prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

---

---

(personal signature of the student)

---

(place and date)

## Sadržaj

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. TEORIJA BANKE I BANKARSKOG SUSTAVA.....	3
2.1. Pojam i definiranje banke.....	3
2.2. Institucionalni okvir poslovanja banke.....	4
2.3. Aktivnosti i poslovi banaka.....	7
2.3.1. Aktivni bankarski poslovi.....	7
2.3.2. Pasivni bankarski poslovi.....	8
2.3.3. Neutralni bankarski poslovi.....	8
3. PREGLED OSNOVNIH VRSTA POKAZATELJA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA BANAKA.....	9
3.1. Sadržaj financijskih izvještaja banaka u svrhu upravljanja i ocjene uspješnosti poslovanja.....	9
3.1.1. Izvještaj o financijskom položaju Banke.....	9
3.1.2. Račun dobiti i gubitka.....	12
3.1.3. Izvještaj o novčanom toku.....	13
3.1.4. Izvještaj o promjenama glavnice.....	14
3.2. Analiza financijske situacije i uspješnosti poslovanja banke.....	15
3.2.1. Pokazatelji profitabilnosti – ROA i ROE dekompozicijska analiza.....	15
3.2.2. Ostali pokazatelji uspješnosti poslovanja.....	18
3.3. Tržišni pokazatelji uspješnosti poslovanja.....	20
3.4. Pokazatelji kapitala.....	23
1.5. Analiza banke primjenom novog regulatornog okvira i inoviranim setom pokazatelja	24
4. EKSTERNA ANALIZA BANKE KAO POSLOVNE TVRTKE.....	31
4.1. Situacijska analiza poslovnih banaka.....	31
4.2. Porterovih pet sila i generičke strategije banke.....	35
4.3. Životni vijek bankarske industrije i osnovnog bankarskog proizvoda.....	37
5. ANALIZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA IZABRANE BANKE.....	39
5.1. Osnovne informacije o Zgrebačkoj banci.....	39
5.2. Analiza financijske situacije izabrane banke.....	39
5.2.1. Izvještaj o financijskom položaju Banke.....	40

5.2.2.	Izvještaj o dobiti ili gubitku Banke .....	41
5.2.3.	Struktura imovine Banke.....	42
5.2.4.	Obveze, kapital i rezerve Banke.....	43
5.3.	Pokazatelji uspješnosti poslovanja Zagrebačke banke (god. 2020.) .....	44
5.4.	Analiza tržišnih pokazatelja uspješnosti Zagrebačke banke.....	45
5.5.	Pokazatelji kapitala Zagrebačke banke.....	45
5.6.	Analiza banke primjenom novog regulatornog okvira i inoviranim setom pokazatelja 46	
6.	EKSTERNA ANALIZA IZABRANE BANKE.....	50
6.1.	Pozicioniranje Zagrebačke banke u eksternom okruženju primjenom situacijske analize banke .....	50
6.2.	Analiza Zagrebačke banke primjenom Porterovih pet sila.....	52
6.3.	Generičke strategije izabrane banke .....	54
6.4.	SWOT analiza Zagrebačke banke .....	55
7.	ZAKLJUČAK.....	58
	POPIS LITERATURE .....	59
	POPIS SLIKA I TABLICA.....	62



# 1. UVOD

Banka ima ulogu financijskog posrednika koji prikuplja viškove novčanih sredstava na tržištu te ih raspoređuje među tržišnim subjektima koji imaju manjkove istih, može se raditi o privatnim ili pravnim subjektima. Banka svoju zaradu ostvaruje na razlici plaćenih i naplaćenih kamata. Kreditno depozitni posao čini okosnicu bankovnog poslovanja ali banke nude i brojne druge proizvode i usluge koje aktivno prodaju na tržištu. Sveobuhvatnim financijskim poslovanjem suvremene su banke postale financijske institucije potpune usluge. Banke i njihovo poslovanje kao i alokacija sredstava uvelike utječu na ekonomska kretanja domaćeg ali i nacionalnog gospodarstva, ali i obrnuto. Maksimizacija dioničarskog gospodarstva uz prihvatljivu razinu rizika i profitabilnosti je temeljna zadaća svake poslovne banke. Management banke mora kontinuirano održavati razinu konkurentnosti i pratiti trendove modernog tržišta kako bi banka zadržala postojeće i privukla nove klijente. U tu svrhu se koriste brojne strategije poput povećanja efikasnosti, učinkovitosti te modernizacija i optimizacija procesa. Banke su ograničene brojnim nacionalnim i internacionalnim regulativama i zakonima. U moderno doba također postoji velik broj nebankovnih financijskih institucija koje stoje na putu bankama i njihovom ostvarenju dobiti. Vrijednost banke čine njezina sigurnost, dugoročna stabilnost i financijska uspješnost banke. Najbolji pokazatelj uspješnosti poslovanja jest kretanje vrijednosti dionica banke jer pokazuje tržišno vrednovanje ostvarenih rezultat i zarada, ali ta informacija nije dostupna za brojne banke zbog nerazvijenog tržišta kapitala. U tom slučaju se za istu namjenu koriste brojni drugi pokazatelji koji će biti prikazani u ovom radu.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Cilj ovog rada je sveobuhvatna analiza banke i bankarskog sustava pomoću internih i eksternih pokazatelja uspješnosti poslovanja. U ovom radu će biti teorijski obrađene bankovne aktivnosti, specifičnosti bankovnog poslovanja kao i regulatorni okvir poslovanja. Teorijskom analizom i analizom pozicioniranja banaka s obzirom na vanjsko okruženje ovaj rad će nastojati dati smjernice hrvatskim bankama za povećanje konkurentnosti na domaćoj i međunarodnoj razini. Slijedi analitički dio rada čiji je zadatak omogućiti različitim korisnicima analizu uspješnosti poslovanja suvremene banke. Uspješnost poslovanja bit će prikazana na osnovu ponuđenih analitičkih pomagala u obliku različitih pokazatelja poput pokazatelja profitabilnosti, tržišnih pokazatelja, pokazatelja kapitala, itd. Prikazom različitih modela vrednovanja pojedinačnih komponenti bankovnog poslovanja i banke u cjelini daje se mogućnost uočavanja faktora koji dovode do povećanja vrijednosti banke kao poslovne tvrtke. Analizama i metodologijama koje

se iznose u radu, te vrednovanjem uspješnosti poslovanja odabrane hrvatske banke ovaj rad će nastojati dati doprinos hrvatskoj znanosti u praćenju kretanja u poslovnom bankarstvu, stručnoj javnosti u praksi upravljanja bankama i drugima zainteresiranim stranama kao što su potencijalni i sadašnji dioničari te investitori.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Metode koje su korištene u radu su teorijska obrada svjetske i domaće znanstvene i stručne literature iz područja upravljanja bankom, te komparativna analiza različitih svjetskih teorija i pokazatelja uspješnosti poslovanja. Jedna od metoda je teorijska analiza pojedinačnih bankovnih aktivnosti. U analitičkom dijelu rada se korištenjem sistematične obrade financijskih izvještaja i pokazatelja dolazi do sinteze ukupnog poslovanja banke kroz različite koncepte vrednovanja. Nakon interne analize poslovanja slijedi analiza banke u eksternom okruženju putem nekoliko svjetski poznatih koncepata i teorija. Zadnji dio rada predstavlja empirijsku analizu poslovanja Zagrebačke banke kroz sve navedene teorije i pokazatelje.

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Prvi dio rada je teorijski. U ovom dijelu je opisana sama banka i poslovanje banke kao poslovne tvrtke. Prikazana su tradicionalna i suvremena ograničenja bankarskog poslovanja kroz njezin institucionalni okvir. Prikazano je bankarsko poslovanje i podjela bankarskih poslova. Uspješnost poslovanja banaka ovisi o upravljanju njezinom imovinom, obvezama i kapitalom. Drugi dio rada prikazuje i detaljno razrađuje osnovne vrste pokazatelja uspješnosti poslovanja banaka. Na početku ovoga dijela prikazan je sadržaj financijskih izvještaja banaka. Nakon toga slijedi detaljan prikaz svih skupina pokazatelja uspješnosti poslovanja banaka, teorijski opis pokazatelja kao i računski prikaz istih. Među pokazateljima se nalaze tradicionalni pokazatelji uspješnosti, tržišni pokazatelji i pokazatelji kapitala. Na kraju drugog dijela prikazana je analiza uspješnosti poslovanja banaka inoviranim setom pokazatelja. Treći dio rada čini eksterna analiza banke i njezino pozicioniranje u eksternom okruženju primjenom Situacijske analize. Slijedi pozicioniranje banke modelom Porterovih pet sila, a zatim eksterna analiza banke životnim vijekom banke i osnovnog bankarskog proizvoda. Četvrti i peti dio rada prikazuje primjenu prva dva dijela na promjeru Zagrebačke banke kao odabrane banke za ovu analizu. Nakon teorijskog prikaza banke, slijedi detaljan prikaz ranije spomenutih pokazatelja na primjeru odabrane banke. U predzadnjem dijelu rada je prikazana eksterna analiza odabrane banke kroz ranije odabrane modele i strategije. Na kraju rada se daje zaključak s najbitnijim sažetcima teorijskog dijela i rezultata financijske i eksterne analize Zagrebačke banke.

## 2. TEORIJA BANKE I BANKARSKOG SUSTAVA

### 2.1. Pojam i definiranje banke

U većini zemalja su banke i danas najvažnije posredničke financijske institucije. One zajedno sa štednim depozitnim institucijama čine depozitno-kreditni kompleks koji predstavlja glavninu financijskog sustava gotovo svih zemalja. Banke kroz ulogu posrednika imaju snažan utjecaj na ukupna gospodarska kretanja. Posluju po komercijalnim kriterijima i prema temeljnim poslovnim načelima likvidnosti, rentabilnosti i sigurnosti.<sup>1</sup>

Uloga banke u razvoju proizvodnih snaga je u tome što ona u suvremenim uvjetima privređivanja upravlja ekonomskim procesom i direktno sudjeluje u pronalaženju optimalnog rješenja akumulacije kapitala, kao i upotrebe tog kapitala u proizvodnji i prometu. Banka ovom svojom aktivnošću zapravo upravlja ekonomskim procesom i aktivno sudjeluje u realizaciju privrednih aktivnosti kako u granicama zemlje, tako i u svijetu.<sup>2</sup>

Banka novčana sredstva prikuplja primanjem depozita i plasira ih uglavnom u kredite, uz tu osnovnu djelatnost ona se bavi i financijskim uslugama. Osim depozitnih poslova u koje spadaju transakcijski računi, štedni računi po viđenju, ročni štedni računi, u prikupljena sredstva spadaju i zaduživanja kod drugih financijskih institucija, formiranje vlastitog kapitala i izdavanje vrijednosnih papira. Banka na prikupljena sredstva plaća pasivne kamate. Aktivnim poslovima banke stvaraju financijska potraživanja prema svojim komitentima, a najvažnije vrste plasmana su različite vrste kredita i investicije u vrijednosne papire. Iz kredita banka naplaćuje aktivne kamate. Razlika između aktivne i pasivne kamate je marža. Banka obavlja i niz drugih poslova na financijskim tržištima poput posredovanja u domaćem i međunarodnom platnom prometu, posredovanje na financijskom tržištu, čuvanje i upravljanje vrijednostima i mnogi drugi. Za te vrste poslova banka zarađuje naplatom različitih oblika naknada i provizija na svoje usluge.<sup>3</sup> Kako bi se razgraničila prava i obveze banaka s obzirom na ostale, nebankovne financijske institucije, banka se definira zakonima o bankama. Bankovni posao je javni interes, privilegija i monopol te je zato ostvarivanje i poslovanje banke uređeno zakonom. Banka je dakle, samo ono poduzeće koje dobije licencu ili odobrenje za rad u skladu s posebnim zakonom.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Pavković A., Vrednovanje uspješnosti poslovnih banaka (2003.), magistarski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb

<sup>2</sup> Leko, V., Financijske institucije i tržišta, skripta, Ekonomski fakultet, Zagreb 2018.

<sup>3</sup>Rose, S. P., Hudgins, S. C. (2015) Upravljanje bankama i financijske usluge. IV. izdanje. MATE d.o.o., Zagreb.

<sup>4</sup> Zakon o kreditnim institucijama, dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/195/Zakon-o-kreditnim-institucijama>

Banke su s vremenom ušle u sve financijske poslove poput izvanbilančnih nedepozitnih i nekreditnih opcija na financijskim tržištima.<sup>5</sup>

## 2.2. Institucionalni okvir poslovanja banke

Regulacija u širem smislu je pojam javne politike, a regulacija banaka, bankovnih i ostalih financijskih institucija je podvrsta ekonomske regulacije. Regulatorni proces definiran je kao endogeni odgovor na promjene u financijskom sustavu određene zemlje ili šire, osobito kao odgovor na krize i probleme u funkcioniranju sustava.<sup>6</sup>

Primarni cilj bankovne regulacije je osigurati stabilnost i sigurnost banaka i financijskih instrumenata, održavanje domaćeg i međunarodnog povjerenja, zaštita deponenata i poreznih obveznika ali i održavanje financijske stabilnosti.<sup>7</sup> Poslovanje banaka strogo je regulirano, može se reći da je bankarski sektor najreguliraniji sektor gospodarstva.

Kako bi korisnici imali povjerenja u banke na području EU, Europska središnja banka (ESB)<sup>8</sup> prati pouzdanost i otpornost svih banaka u europodručju od 2014. godine. Velike banke nadzire sama ESB, a u nadzoru manjih banaka surađuje s nacionalnim nadzornim tijelima. Primjer nacionalne središnje banke u Hrvatskoj predstavlja HNB ili Hrvatska narodna banka koja se nalazi pod nadzorom Europske centralne banke, dok se ESB nalazi pod nadzorom i regulativama Centralne banke. Odlučivanje u skladu s nadzorom banaka ESB-a izvršava se na način da Nadzorni odbor dostavlja nacrt odluke a zatim Upravno vijeće, uz uvjet da nema prigovora usvaja tu odluku koja je primjenjiva na ostale banke koje su pod nadzorom ESB-a.<sup>9</sup> Ulaskom u EU u Hrvatskoj je uveden jedinstveni sustav supervizije kojim je nadzor HNB-a prenesen na ESB, isto tako su sve važne kreditne institucije pod direktnim nadzorom ESB-a. Uveden je i jedinstveni sanacijski mehanizam, njime se osigurava upravljanje mogućim bankrotom banaka. njime je određeno da dioničari snose gubitke prije vjerovnika. Na temelju regulatornog okvira HNB postavlja pravila odnosno podzakonske akte kojih se kreditne institucije i unije trebaju pridržavati tijekom osnivanja i poslovanja.<sup>10</sup>

Od ulaska u puno članstvo u EU, RH je obvezna primijeniti izravno ili neizravno zakonodavni okvir EU-a. Zakon o kreditnim institucijama je u potpunosti uvažio Direktivu CRD IV(Capital

---

<sup>5</sup> Leko, V., Financijske institucije i tržišta, skripta, Ekonomski fakultet, Zagreb 2018

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Broz Tominac, S. (2012) Utjecaj računovodstvenog okvira i naprednog internog sustava rangiranja na procjenu kreditnog rizika banaka. Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb

<sup>8</sup> Eng: ECB ili European Central Bank.

<sup>9</sup> Europska centralna banka, dostupno na: <https://www.ecb.europa.eu/explainers/tell-me-more/html/anniversary.hr.html>

<sup>10</sup> Vašiček, V. (2019) Računovodstvo financijskih institucija, Zagreb: Ekonomski fakultet

Requirement Directive IV), čime je RH prihvatila standard usklađenosti svog zakonodavnog okvira sa zakonodavstvom EU-a u području djelatnosti kreditnih institucija i investicijskih društava.<sup>11</sup> Taj zakonodavni paket sastoji se od Direktive i Uredbe:

- Direktiva o pristupanju djelatnosti kreditnih institucija i bonitetnom nadzoru nad kreditnim institucijama i investicijskim društvima
- Uredba o bonitetnim zahtjevima za kreditne institucije i investicijska društva.<sup>12</sup>

Uredba je obvezujući zakonodavni akt kojeg se moraju držati sve članice, a direktiva je zakonodavni akt koji predstavlja cilj koji sve članice moraju ostvariti.

Osim ovog zakonodavnog paketa u Zakon o kreditnim institucijama su ugrađene i brojne druge direktive te su na taj način izmjenjeni neki podzakonski akti RH.

Banka za međunarodna poravnanja<sup>13</sup> sa sjedištem u Baselu je nadnacionalna regulatorna institucija čije odredbe i prijedloge implementiraju brojni regulatori u svoje zakone. Baselski odbor za nadzor je ustanovljen 1974. godine kao tijelo BIS-a od strane guvernera središnjih banaka deset zemalja. Odbor se sastaje četiri puta godišnje i ima tridesetak radnih grupa koje se redovito sastaju. Svaku zemlju predstavlja njezina središnja banka. Ovaj odbor nema formalnu nadnacionalnu moć, niti njegovi zaključci postaju pravno valjani, već formulira široke nadzorne standarde i smjernice, te predlaže najbolje načine implementacije raznih odluka.

Godine 1988. uveden je sustav mjerenja adekvatnosti kapitala poznat kao Prvi baselski Sporazum koji je fokusiran na međunarodno aktivne banke a njegov cilj je bio osiguranje i očuvanje stabilnosti financijskog sustava. Minimalna adekvatnost kapitala prema Prvom baselskom Sporazumu iznosi 8%. Zamjerke prvom dogovoru su da je taj postotak bio ciljani, a ne minimum. Jedna od glavnih odrednica prvog dogovora je kreditni rizik. Ustanovljene su metode razvrstavanja kapitala po rizičnosti i predviđena su četiri razreda vaganog rizika, a to su 0, 20, 50 i 100%.

Basel II nastaje kao odgovor na pitanje „što s rizicima“ koji su izazvani velikim promjenama u financijskom sektoru. U Baselu II određeno je da se rizicima treba upravljati, a da bi se njima moglo upravljati treba ih i mjeriti. Nakon mjerenja rizika treba izračunati i potrebnu količinu kapitala kako bi banka mogla pokriti potencijalne ili stvarne gubitke. Izrazito je bitno odrediti optimalnu količinu kapitala koja je potrebna kako se banci nikada ne bi dogodila insolventnost ili neočekivani gubitci koje ne može pokriti. Basel II predstavlja kapitalno pokrivanje rizika

---

<sup>11</sup> Ibid

<sup>12</sup> Ibid

<sup>13</sup> Bank for International Settlements, BIS.

kojima su izložene kreditne i financijske institucije. Definira kolika je vrijednost vlastitog kapitala banke potrebna za pokriće svih potencijalnih neočekivanih gubitaka. Prihvatanje Bazelskih standarda nije obveza nego slobodan izbor, ali Europska unija je donijela spomenutu direktivu CRD ili capital requirements directive kojom obvezuje banke zemalja članica na primjenu Basela II. Tri osnovna stupa Basela II su: Minimalni kapitalni zahtjevi, nadzor nad adekvatnošću kapitala i tržišna disciplina.<sup>14</sup>

Treći baselski Sporazum nastaje kao odgovor na veliku financijsku krizu 2008. godine koja je dovela do krize likvidnosti. Mjere imaju za cilj poboljšati sposobnost banaka da apsorbiraju šokove koji proizlaze iz ekonomskih i financijskih kriza. Stavlja se naglasak na kvalitetu kapitala, politike plaća i bonusa i uvodi se novi okvir za upravljanje rizikom likvidnosti. Fokusira se na rizike za „run on the bank“ odnosno vjerojatnost da će veliki broj korisnika povući depozite iz banke u isto vrijeme. Izračun kapitalnih zahtjeva i minimalna stopa adekvatnosti kapitala ostaju isti kao u Baselu II (8%). povećavaju se minimalni kapitalni zahtjevi, uvedena je dodatna kapitalna zaštita, a povećavaju se i minimalne stope adekvatnosti kapitala. Potiče protuciklički mehanizam tj dodatna kapitalizacija prije krize ili stvaranje dodatnih rezervi iznad propisanog minimuma.<sup>15</sup> Basel III definira minimalne standarde upravljanja likvidnošću i standard upravljanja kratkoročnom likvidnošću te zahtijeva od banke da drži dovoljno kvalitetnih likvidnih sredstava za pokriće ukupnih novčanih odljeva tijekom 30 dana.<sup>16</sup> Nije dopuštena situacija u kojoj se banka financira kratkoročnim ili nestabilnim izvorima, a daje dugoročne kredite jer je ta opcija neodrživa. Uvodi se minimalni koeficijent financijske poluge i koeficijent zaduženosti s ciljem sprječavanja prekomjerne zaduženosti.

Osnovni zadatak regulatornih institucija danas jest ostvarivanje sigurnosti i stabilnosti financijskog sustava kroz postizanje tržišne discipline. Uspješnost banaka i drugih financijskih institucija u velikoj je mjeri rezultat uspješne regulacije koju provode različite financijske institucije. S druge strane jednako je bitno da regulacija i nadzor ne sputavaju banke u prihvatanju novih tehnika rada, pružanju novih profitabilnih usluga te ulazak banaka u nove segmente tržišta. U suprotnom se banke ne mogu prilagoditi današnjem promjenjivom okruženju i zadržati konkurentan položaj na tržištu.

---

<sup>14</sup> Basel Committee on Banking Supervision reforms, International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – Basel II, dostupno na: <https://www.bis.org/publ/bcbs107.pdf>

<sup>15</sup> Basel Committee on Banking Supervision reforms – Basel III, dostupno na: [https://www.bis.org/bcbs/basel3/b3\\_bank\\_sup\\_reforms.pdf](https://www.bis.org/bcbs/basel3/b3_bank_sup_reforms.pdf)

<sup>16</sup> Basel Committee on Banking Supervision reforms – Basel III, dostupno na: [https://www.bis.org/bcbs/basel3/b3\\_bank\\_sup\\_reforms.pdf](https://www.bis.org/bcbs/basel3/b3_bank_sup_reforms.pdf)

### 2.3. Aktivnosti i poslovi banaka

Temelj poslovanja banaka je prikupljanje depozita i plasiranje kredita. Osim osnovnog depozitno-kreditnog poslovanja, poslovanje banke čine i druge usluge. U bankarstvu postoje tri temeljna načela za podjelu bankarskih poslova, a to su: bilančno – analitičko načelo, načelo ročnosti i načelo funkcionalnosti<sup>17</sup> Osnovni kriterij razlikovanja bankovnih poslova je uloga banke u nekom poslu. Tako se banka može u nekom poslu javljati kao dužnik, vjerovnik, posrednik, ona može obavljati vlastiti posao, u svoje ime i za svoj račun ili može obavljati upravno-kontrolne poslove. Najčešća je podjela bankarskih poslova po bilančno – analitičkom načelu jer se proteže od samih početaka bankarstva pa do danas iako su se bankarski poslovi mijenjali od tradicionalnih prema najsuvremenijima. Prema bilančno – analitičkom načelu bankarski poslovi se dijele na: aktivne – banka preuzima obvezu dužnika, pasivne – banka ima ulogu vjerovnika i neutralne – banka nije niti vjerovnik niti dužnik; uslužni, vlastiti poslovi<sup>18</sup> Prema načelu ročnosti, bankovni poslovi se dijele na: kratkoročne (do 1 godine) i dugoročne<sup>19</sup> Kada se radi o načelu funkcionalnosti, dijele se na: poslove mobilizacije i koncentracije novčanih sredstava, kreditne poslove, uslužne poslove, financijsko posredovanje, vlastite poslove, špekulativne poslove, te kontrolne, upravne i administrativne poslove<sup>20</sup> Banka ima ulogu financijskog posrednika. Rezultat bankovnog posredovanja su mobilizacija štednje i alokacija resursa. Korist od ove dvije funkcije imaju subjekti koji svoj novac polažu u banku, ali i oni koji novčana sredstva posuđuju od banke.<sup>21</sup>

#### 2.3.1. Aktivni bankarski poslovi

Aktivni bankovni poslovi su poslovi plasiranja kredita u kojima se banka pojavljuje kao vjerovnik, a korisnik kredita je dužnik kojemu banka naplaćuje kamate. Aktivni, uz pasivne bankarske poslove čine temelj bankarskog poslovanja. Kredit je novac koji kreditor daje na korištenje korisniku kredita, a koji je on obavezan vratiti u određenom vremenu i uz ugovorenu kamatu i uvijete.<sup>22</sup>

Aktivni bankovni poslovi se dijele na: Kratkoročne (do godine dana); Srednjoročne (1 do 5 godina) i dugoročne aktivne bankarske poslove (5 godina i duže).

U kratkoročne aktivne poslove spadaju kontokorentni, eskontni, akceptni, lombardni i avalni kredit. To su najčešći poslovi banke. Srednjoročni bankovni poslovi ovise od banke do banke.

---

<sup>17</sup> Leko, V., Stojanović, A.(2018) Financijske institucije i tržišta, Ekonomski fakultet, Zagreb

<sup>18</sup> Ibid

<sup>19</sup> Ibid

<sup>20</sup> Leko, V., Stojanović, A.(2018) Financijske institucije i tržišta, Ekonomski fakultet, Zagreb

<sup>21</sup> Poslovno bankarstvo, Pomoćni materijali za izučavanje(2014), Ekonomski fakultet Zagreb,

<sup>22</sup> Leko, V., Stojanović, A.(2018) Financijske institucije i tržišta, Ekonomski fakultet, Zagreb



Neki od srednjoročnih poslova su: studentski kredit, kredit za kupnju automobila, poslovnog prostora i ostali namjenski krediti ovoga tipa. U ovu skupinu spadaju i nenamijenski krediti koji su rizičniji pa zato imaju i veće kamatne stope. U dugoročne aktivne poslove spadaju hipotekarni krediti, investicijski krediti, i stambeni kredit.

### 2.3.2. Pasivni bankarski poslovi

Pasivni bankarski poslovi su oni poslovi u kojima se banke javljaju kao dužnici. Predstavljaju načine prikupljanja sredstava u kreditni sustav. Oni se također prema kriteriju ročnosti dijele na: Kratkoročne (do 1 god) i Dugoročne pasivne bankarske poslove.

Za kratkoročne je karakteristično da im je ročnost unutar jedne godine, oni imaju poseban utjecaj na ročnu transformaciju banke i na njezinu likvidnost. U njih spadaju: emisija novca, depoziti transakcijskih računa, štedni depoziti po viđenju, zaduživanje banaka kod drugih banaka i centralne banke radi održavanja likvidnosti, blagajnički zapisi i druge kratkoročne zadužnice, diskont/ eskont vlastitih mjenica.<sup>23</sup>

Glavno je obilježje dugoročnih pasivnih bankarskih poslova je ročnost duža od godine dana ali i njihova kvaliteta u odnosu na kratkoročne pasivne bankarske poslove budući da je dospijeće unaprijed poznato. U njih spadaju dugoročni depoziti države i drugih javnih ustanova, oročeni depoziti, izdavanje dugoročnih vlasničkih vrijednosnica poput dionica, zadužnica ili obveznica i dugoročno kreditiranje.

### 2.3.3. Neutralni bankarski poslovi

Neutralni bankarski poslovi se nazivaju još i posrednički poslovi banaka jer se kod takvih poslova banke javljaju u ulozi posrednika, opunomoćenika ili jamca, banka nije ni dužnik ni verovnik. Još se nazivaju i indiferentni ili uslužni poslovi banaka, a u tu skupinu spadaju djelatnosti banke koje ne mijenjaju stanje njezine bilance. To su najstariji poslovi banke. Banka je u ulozi komisionara i pripada joj provizija ili neka druga ugovorena naknada za obavljeni posao. Najčešći neutralni poslovi banke su: usluge po transakcijskim računima, upravljanje tuđom imovinom, kupoprodaja deviza, kreditne kartice, usluge vezane uz stambeno kreditiranje, čuvanje i upravljanje sefovima, usluge investicijskog bankarstva, računovodstvene usluge, vođenje investicijskih i mirovinskih fondova, financijsko savjetovanje te brojne druge usluge.<sup>24</sup> Poslovi iz ovog neutralnog segmenta smatraju se uslužnim poslovima, a oni neposredno stvaraju prihode od naplaćenih provizija i razlika u tečaju. Uslužni poslovi su sve važniji jer ova vrsta prihoda ima pozitivan efekt na pokazatelje profitabilnosti.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Poslovno bankarstvo, Pomoćni materijali za izučavanje(2014), Ekonomski fakultet Zagreb,

<sup>24</sup> Leko, V., Stojanović, A.(2018) Financijske institucije i tržišta, Ekonomski fakultet, Zagreb

<sup>25</sup> Ibid.



### 3. PREGLED OSNOVNIH VRSTA POKAZATELJA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA BANAKA

#### 3.1. Sadržaj financijskih izvještaja banaka u svrhu upravljanja i ocjene uspješnosti poslovanja

Najšire primijenjen izvor financijskih informacija predstavljaju financijski izvještaji. Njihov glavni cilj je osigurati potrebne informacije za vanjske i unutarnje korisnike tih izvještaja. Financijski izvještaji sadže informacije koje su potrebne za upravljanje bankama, proučavanje banaka i superviziju banaka. Oni su glavni pokazatelj kako managerske odluke i ekonomski uvjeti utječu na bankovno poslovanje i strukturu financijskih izvještaja. Koriste se za razumijevanje financijskog stanja banke i za poduzimanje daljnjih koraka za uspješno i učinkovito poslovanje. Specifičnost poslovanja svake banke manifestira se kroz njezine financijske izvještaje.<sup>26</sup>

Zakon o računovodstvu je temeljni propis koji određuje opseg, sadržaj i podlogu za izradu financijskih izvještaja. Prema Zakonu o trgovačkim društvima Banka je poduzetnik i zato je dužna sastavljati i objavljivati izvještaje prema propisima. Banka treba voditi poslovne knjige i sastavljati financijske izvještaje prema načelima urednog knjigovodstva, tako da u njima budu vidljivi njezini poslovi i stanje njezine imovine.<sup>27</sup> Poslovni se događaji prate prema njihovu nastanku i razvoju. Financijska izvješća moraju pružiti istinit, pravedan, pouzdan i nepristran prikaz imovine, obveza, kapitala, dobitka ili gubitka i promjena financijskog položaja. Sastavljaju se za poslovnu godinu, čuvaju se tajno, a potpisuje ih uprava jer je ona prema zakonski predstavnik banke. Uprava banke je odgovorna za sastavljanje, predočavanje, dostavu i objavu financijskih izvještaja, kao i za realnost i objektivnost podataka u izvještajima. Banke su dužne sastavljati: izvještaj o financijskom položaju, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom toku, izvještaj o promjenama glavnice i bilješke uz financijske izvještaje.

##### 3.1.1. Izvještaj o financijskom položaju Banke

Izvještaj o financijskom položaju Banke je izvještaj koji pokazuje financijsku poziciju banke u određenom trenutku. On uključuje ekonomsku imovinu banke, ekonomske obveze banke i rezidualnu vrijednost koja predstavlja potraživanja njezinih dioničara. Sastavni dio izvještaj o financijskom položaju Banke su i bilješke uz financijske izvještaje. Izvještaj uspoređuje imovinu banke s njezinim obvezama i vlasničkim interesom dioničara. Kao financijski izvještaj,

---

<sup>26</sup> Pavković A., Vrednovanje uspješnosti poslovnih banaka (2003.), magistarski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb

<sup>27</sup> Zakon o računovodstvu, Narodne Novine, br. 78/15, članak 1

uobičajeno uključuje tekuće razdoblje i jedno ili više prošlih računovodstvenih razdoblja. Izvještaj o financijskom položaju Banke pomaže vanjskim korisnicima u procjeni likvidnosti, financijske fleksibilnosti, učinkovitosti poslovanja i operativnim mogućnostima banke za neki vremenski period. Likvidnost predstavlja vrijeme u kojem se imovina može pretvori u novac ili vrijeme potrebno da se podmire određene obveze.

Imovina<sup>28</sup> banke se definira kao buduća ekonomska korist ostvarena ili kontrolirana od strane pojedinog subjekta koja je nastala kao rezultat prošlih transakcija ili događaja. Da bi se nešto klasificiralo kao imovina mora zadovoljavati definiciju imovine, mora se moći pouzdano izmjeriti, informacija o tom sredstvu mora biti pouzdana i potvrđena.

Kada se govori o imovini banke, postoji pet osnovnih grupa imovine: krediti, investicije, nekamatna gotovina, potraživanja od drugih banaka i ostala imovina. Krediti predstavljaju najveći dio bankovne imovine i kreditni portfelj banke ostvaruje najveći prihod prije poreza i troškova, ali sadržava i najveći rizik. Njihova tržišna vrijednost ovisi o roku njihova dospijeca, strukturi i visini kamatnih stopa, novčanim primicima i ostalim čimbenicima. Kvaliteta kreditnog portfelja utječe na rizike banaka, regulatora i investitora. Banke izračunavaju ukupne kredite ili nezarađeni prihod, ali i rezervacije za kreditne gubitke koje predstavlja račun rezervacija za loše plasmane. Ove rezerve služe za apsorpiranje budućih kreditnih gubitaka, predstavljaju smanjenje prihoda i procjenjuju se u skladu s poreznim pravilima države. Neto krediti banke se dobiju kada rezervacije odbijemo od ukupnih kredita.<sup>29</sup>

Investicije banke predstavljaju ulaganja u vrijednosnice. Banke ulažu u vrijednosne papire zbog zarada na kamatama, špekuliranja na promjene kamatnih stopa, potreba likvidnosti i obavljanja dealerskog posla za račun banke. Primarna pogodnost u usporedbi s ulaganjem u kredite je u prinosima i niskim administrativnim i transakcijskim troškovima. Banke investiraju u sigurnije instrumente jer je njihov rizik neplaćanja manji. Značenje i udio vrijednosnica u imovini banke ovisit će o kretanjima kamatnih stopa na tržištu. Banke posjeduju velike iznose kratkoročnih vrijednosnica koje se mogu brzo i lako unovčiti, one nose i manji prinos od dugoročnih vrijednosnica.

Nekamatna gotovina i potraživanja od drugih banaka predstavljaju gotovinu, depozite kod centralne banke, depozite kod drugih financijskih institucija i gotovinu u procesu prikupljanja. Gotovina predstavlja visokolikvidna sredstva koja se lako pretvaraju u novac, to su primarne rezerve banke. Banke imaju sredstva i kod korespondentnih banaka da bi platile svoje usluge i

---

<sup>28</sup> Imovina = obveze+ kapital

<sup>29</sup>Pavković A., Vrednovanje uspješnosti poslovnih banaka (2003.), magistarski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb

usluge svojih komitenata. Najveću komponentu gotovine čini novac u kanalima platnog prometa.<sup>30</sup>

Ostala imovina ima mali udio u strukturi imovine, a uključuje obveze komitenata u banci nakon akcepta, ostalu materijalnu imovinu, umanjenu vrijednost opreme u bankama, investicije u nekonsolidirane podružnice, preostale kamate i preplaćene troškove. Banke u pravilu imaju male fiksne imovine i posluju s malim fiksnim troškovima. Od imovine banke tu su još zgrade i ostala fiksna imovina koja uključuje opremu, namještaj, pokretnu imovinu, zgrade i objekte. Ostala realna imovina predstavlja ostalu to je najčešće imovina koja se pripojila kod nepodmirivanja obveza po kreditu. Osim opipljive imovine banke postoji i goodwill i ostala neopipljiva imovina banke koja predstavlja sadašnju vrijednost budućih prihoda. To su na primjer reputacija ili dobra lokacija banke.<sup>31</sup>

Obveze predstavljaju ekonomske obligacije poslovnog subjekta da vrati sredstva ili da pruži usluge drugom subjektu u budućnosti kao rezultat prošlih transakcija ili događaja. Postoje tri glavne karakteristike obaveza: da obaveza ili dužnost postoji, obaveza se ne može izbjegavati i da se događaj iz kojeg je nastala obaveza dogodio u prošlosti. Obveze banaka najčešće čine depoziti, uzajmljena sredstva od banaka ili središnje banke, obveze po računima kreditnih plasmana i bankovni akcepti. Banke prikupljaju depozite po viđenju, štedne, ročne depozite s niskim prinosima. U obveze spadaju svi oblici izvora sredstava. Štednja se također smatra kategorijom depozita, a postoje i depoziti novčanog tržišta. Depoziti u stranim bankama predstavljaju depozite po viđenju i ročne depozite denominirane u stranoj valuti i pohranjene u inozemstvu. Ostale obveze banke uključuju pripadajuće poreze i troškove, plaćene dividende trgovinska plaćanja i još mnoge druge obveze banke.<sup>32</sup>

Kapital banke predstavlja razliku knjigovodstvene vrijednosti bankovne imovine i njenih obveza. Drugim riječima kapital je rezidualna vrijednost imovine poslovnog subjekta nakon podmirenja njegovih obveza. Postoje različite vrste kapitala s obzirom na prava, obveze i rizike. Kapital se dijeli na četiri kategorije: preferencijalne dionice, obične dionice, viškovi i zadržane zarade. Dioničarski kapital čine preferencijalne i obične dionice i one najčešće predstavljaju vlasnički interes u bankama. Te dionice se iskazuju u nominalnoj vrijednosti. Zadržane zarade su kumulativna neto dobit od početka poslovanja umanjena za dividende isplaćene dioničarima. Ostatak kapitala čine rezerve kapitala.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Ibid.

### 3.1.2. Račun dobiti i gubitka

Financijski izvještaj banke koji daje informacije o zaradama kroz vrijeme naziva se račun dobiti i gubitka. Račun dobiti i gubitka mjeri poslovanje banke kroz određeno vremensko razdoblje te prikazuje što se događalo u razdoblju između dva kraja godine prikazana u izvještaju o financijskom položaju banke. Neto dobit predstavlja mjeru uspješnosti poslovanja managementa u prošlosti. Neto dobit također služi i za procjenu novčanih tokova banke. To je mjera promjene neto imovine kroz određeni period, a uključuje i nove kapitalne doprinose vlasniku i distribuciju dividendi među dioničarima.<sup>34</sup> Kamatni prihod predstavlja zbroj kamata zarađenih na ukupnoj bankovnoj imovini u koju su uključeni i krediti, depoziti kod drugih institucija, vrijednosnice i prihodi od najмова. Kamatni računi se prikazuju na početku jer financijski ugovori koji ostvaruju kamatne prihode čine najveći dio imovine i obveza. Kamatni prihod predstavlja primarni izvor bankovnog prihoda, a kamatni trošak je trošak zaprimljenih sredstava i predstavlja primarnu troškovnu kategoriju banke. I kamatni prihodi i troškovi nastaju kao rezultat financijskog posredovanja banke.<sup>35</sup> Promjene kamatnih stopa imaju veliki utjecaj na ovaj financijski izvještaj. Svi kamatni prihodi, umanjeni za povezane troškove su oporezivi.<sup>36</sup> Ukupan kamatni prihod umanjen za ukupne kamatne troškove je neto kamatni prihod. Ukupan kamatni prihod predstavlja učinkovitost managementa u kontroli rizika kamatnih stopa. Mjeri za koliko kamatni prihodi premašuju kamatne troškove na sve izvore sredstava. Rezervacije za kreditne gubitke čini iznos koji je oduzet od zarada da bi se stvorio višak u srhu apsorbiranja očekivanih kreditnih gubitaka. Regulatori određuju maksimum tog iznosa za banke. Neto kamatni prihod nakon rezervacija je neto kamatni prihod umanjen za rezervacije koje su namijenjene kreditnim gubitcima. On predstavlja prilagodbu neto kamatnog prihoda kreditnom riziku uz pomoć mjera vjerojatnosti.<sup>37</sup>

Nekamatni prihodi predstavljaju naknade i provizije koje banke ostvaruju za pružanje usluga. Tu spadaju naknade za servisiranje depozita, prihod od provjerenih usluga, provizije od osiguranja, najma, provizije od prodaje investicijskih fondova, naknade za osiguranje depozita i brojni drugi nekamatni izvori prihoda banke. Postoje i drugi izvori naknada banaka poput privatnih izdanja vrijednosnica, naknada za savjetničke usluge, investicijsko savjetovanje i kreditno planiranje, brokeraže. Prihod od naknada se priznaje od trenutka kada je prihod

---

<sup>34</sup> Woelfel, C.J., *The Handbook of Bank Accounting: Understanding and Applying Standards and Regulations*, 1993

<sup>35</sup> Pavković A., *Vrednovanje uspješnosti poslovnih banaka (2003.)*, magistarski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb

<sup>36</sup> Hempel, G., *Bank Management, Text and Cases*, January 2020

<sup>37</sup> Pavković A., *Vrednovanje uspješnosti poslovnih banaka (2003.)*, magistarski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb

zarađen. Nekamatni troškovi se sastoje od troškova banke u koje su uključene plaće i beneficije bankovnim zaposlenicima, amortizacijski troškovi od iznajmljivanja i amortizacije opreme, ali i ostali operativni troškovi poput troškova tehnologije, režije, premije osiguranja, depozita i sl. Kod većine banka ovi nekamatni troškovi premašuju nekamatne prihode banke. Plaće i naknade uključuju sve plaćene kompenzacije i naknade za zaposlenike. Troškovi zgrada i opreme su troškovi najma, troškovi opreme, amortizacije zgrade i opreme i svi porezi na zgrade i opremu banke. Ostatak troškova koji nisu u navedenim kategorijama spadaju u stale nekamatne troškove.<sup>38</sup>

Ukupan prihod čini zbroj ukupnog kamatnog prihoda, nekamatnog prihoda i prihoda od vrijednosnica. Ukupne troškove čini zbroj kamatnih i nekamatnih troškova te rezervacija za kreditne gubitke. Neto operativni prihod je razlika između ukupnih kamatnih i nekamatnih prihoda i ukupnih troškova, taj prihod najčešće odgovara oporezivom prihodu na koji banke plaćaju porez na dobit. Od njega se izuzimaju neoporezive vrijednosnice prije oporezivanja.

Od prodaje vrijednosnica kroz vrijeme nastaju dobitci ili gubitci iz vrijednosnica, a oporezuju se normalnom poreznom stopom ili se mogu oporezivati reduciranom stopom u slučaju gubitaka. Iz neredovitih aktivnosti banke proizlaze izvanredni dobitci i gubitci banke, najčešće se prikazuju bez poreza.<sup>39</sup>

### 3.1.3. Izvještaj o novčanom toku

Financijski izvještaj koji daje informacije o nastanku, izvorima i kretanju novčanih tokova naziva se izvještaj o novčanom toku. Sastoji se od detaljnih informacija o priljevima i odljevima novca, odnosno o izvorima i korištenju novca kroz vrijeme.

Novčani tokovi su jedan od ključnih indikatora profitabilnosti i likvidnosti svake banke. Banka mora ostvarivati viškove novčanih tokova kako bi bila profitabilna i mogla odobravati kredite i investicije, kako bi se osigurala od povlačenja novca svojih komitenata, zadovoljila vlastite kreditne obveze te ostale novčane zahtjeve.<sup>40</sup>

Dioničarima i ostalim korisnicima financijskih izvještaja banke, osim informacija o neto dobiti banke, neophodne su i informacije o njezinim novčanim tokovima od različitih aktivnosti banke ali i informacije o čistom novčanom toku banke. Zbog prirode bankovnih transakcija rezultat iskazan na obračunskoj osnovi ili „princip nastanka poslovnog događaja“ može biti nerealan u odnosu na rezultat na osnovi novčanih tokova ili „princip novčane osnovice“.<sup>41</sup> Banka je

---

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Ovaj princip se još naziva i „cash basis“ i predstavlja alternativu u odnosu na prethodni princip

izrazito dinamična financijska institucija pa informacije iz izvještaja u novčanim tokovima predstavljaju značajan ponder u kompletu svih financijskih izvještaja. Prema računovodstvenim standardima izvještaj o novčanom toku sadrži informacije o financijskom položaju i rezultatima operacija poslovnog subjekta. Izvještaj se bazira na obračunskoj bazi, a predstavlja se za svako računovodstveno razdoblje za koje se objavljuju rezultati operacija. Ovaj izvještaj pomaže u procjeni budućih novčanih tokova, služi za identificiranje veze između neto dobiti i neto novčanog toka od operativnih aktivnosti i osigurava informacije o kvaliteti zarada. Sadrži informacije o likvidnosti, financijskoj fleksibilnosti i operativnoj sposobnosti banke. U njemu su prikazani novčani tokovi koji se odnose na investicijske, financijske i operativne aktivnosti banke.

Operativne aktivnosti sastoje se od svih transakcija i događaja koji nisu investicijske i financijske aktivnosti banke. Ove aktivnosti uključuju transakcije primitaka i izdataka od prodaje proizvoda i usluga. Investicijske aktivnosti uključuju: pozajmljivanje novca i naplate kredita te investicije u dugoročnu imovinu. U ovu skupinu spada pozajmljivanje kao glavna operacija banaka. Glavni novčani primitak čini naplata kredita koja uključuje i operacije po računima kreditnih kartica. Financijske aktivnosti uključuju obveze i vlasnički kapital. U ovu skupinu aktivnosti spadaju: ostvarivanje novca od kreditora i otplata iznosa koji su pozajmljeni, ostvarivanje kapitala od vlasnika, omogućavanje povrata kroz povrat na investicije (dividende) ili druge raspodjele vlasnicima. U ovu skupinu spadaju bankovne depozitne transakcije koje čine glavnu aktivnost banaka. Izvještaj o novčanom toku mora jasno prikazivati porast ili smanjenje novca te rezultat i promjene salda na početku u uporedbi s onim na kraju razdoblja.

#### 3.1.4. Izvještaj o promjenama glavnice

Prema Zakonu o računovodstvu banke dužne sastavljati i objavljivati izvještaj o promjenama u dioničarskoj glavnici. Ovaj izvještaj daje korisnicima informacije o kapitalnim aktivnostima banke na godišnjoj razini. Izvještaj o promjenama u dioničarskoj glavnici sadrži informacije o promjenama u dioničarskom kapitalu ili zadržanim zaradama i promjenama u broju dionica tijekom zadnje fiskalne godine.<sup>42</sup> Izvještaj o promjenama dioničarske glavnice također sadrži informacije o različitim vrstama običnih dionica, premija, neto dobiti, dividendi, zadržanih zarada i ostalih promjena u kapitalu banke. Ovaj izvještaj pomaže u postizanju financijske fleksibilnosti i profitabilnosti banke, kao i u smanjenju rizika. Izvještaj prikazuje i uspoređuje

---

<sup>42</sup> Woelfel, C.J., The Handbook of Bank Accounting: Understanding and Applying Standards and Regulations, 1993

dioničarski kapital na samom početku i na kraju razdoblja. Završni izračun se koristi kao stavka dioničarskog kapitala u bilanci banke.

### 3.2. Analiza financijske situacije i uspješnosti poslovanja banke

Analizom omjera započinje interpretacija povijesnih financijskih podataka. Omjeri moraju biti konzistentno izračunati i usporedivi s drugim podacima kako bi bili upotrebljivi za daljnju analizu. Omjer je rezultat dijeljenja jedne stavke financijskog izvještaja s drugom. Kada se kombiniraju stavke iz različitih financijskih izvještaja npr iz izvještaja o financijskom položaju i izvještaja o dobiti, treba obratiti pažnju na vremensko razdoblje koje te stavke prikazuju i zato uzeti prosječne podatke. Pojedinačni omjer je sam za sebe beznačajan. Omjeri se računaju za različita razdoblja da bi se uočile promjene između dva ili više razdoblja. Najčešće se omjerima uspoređuju institucije sličnih obilježija. Nedostaci analize omjera leže u samoj karakteristici računovodstvenih podataka jer je podacima moguće manipulirati. Izvori i objašnjenja za brojne kalkulacije se nalaze u bilješkama uz financijske izvještaje.

Iako računovodstvene vrijednosti ne prikazuju realnu tržišnu vrijednost, analiza izvještaja je važna u ocjenjivanju poslovanja banke jer su računovodstveni modeli poslovanja i vrednovanja jednostavni. Također su iznimno važni jer većina banaka nema aktivno tržište dionica ili kapitala. Veća vjerodostojnost računovodstvenih podataka postiže se prilagođavanjem vrijednosti bankovne imovine i zarada rizicima, a osobito kreditnom i kamatnom riziku.

#### 3.2.1. Pokazatelji profitabilnosti – ROA i ROE dekompozicijska analiza

Profitabilnost banke se odnosi na uspješnost realizacije mjera vlastite poslovne politike. Pokazatelji profitabilnosti banke se koriste kako bi se mogli kvantificirati rezultati uspješnog ili neuspješnog poslovanja. Poslovni rezultat je vidljiv iz analize pokazatelja uspješnosti poslovanja banke.

Dva su pokazatelja koji se najčešće upotrebljavaju jer su analitički najsaždržajni: stopa profitabilnosti prosječne ukupne imovine banke i stopa profitabilnosti vlasničke glavnice.

ROA ili „return on assets“ je omjer koji odražava sposobnost ostvarivanja dobiti angažiranjem prosječne imovine banke u određenom razdoblju. Taj omjer naziva se stopa profitabilnosti prosječne ukupne imovine banke ili stopa profitabilnosti poslovanja banke.<sup>43</sup>

$$ROA = \text{neto dobit nakon oporezivanja} / \text{prosječna ukupna imovina} * 100$$

---

<sup>43</sup> Pavković A., Vrednovanje uspješnosti poslovnih banaka (2003.), magistarski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb

Ovaj omjer još se naziva i stopa prinosa, a prikazuje neto dobit kao postotak od ukupne prosječne aktive banke. ROA je profit po kuni imovine banke, a izražen je u lipama. Ako omjer ROA ostvaruje u redu veličine  $\geq 1$  onda investitor može uložiti u dionice analizirane banke.<sup>44</sup> Nazivnik ovog omjera bi u idealnom slučaju trebao prikazivati prosjek dnevnih veličine, ali najčešće takve podatke nije moguće pratiti, pa analitičari posežu za mjesečnim ili kvartalnim prosjecima. Postoje izvedenice ovog pokazatelja koje u izračun uzimaju samo pojedine stavke aktive i tako daju precizniji i točniji uvid u razlike među banakama ili određenim vremenskim periodima. Takav primjer je omjer koji u obzir uzima samo aktivu koja donosi prihode poput kredita, drugih plasmana ili depozita koji donose kamate.

Banka s višim postotkom profitabilnosti imovine je sigurnija od one s nižim postotkom ali samo ako se dosljedno primjenjuju računovodstvene politike. Mnogi analitičari smatraju da je upravo ovaj omjer neto dobiti i prosjeka ukupnih sredstava banke najbolji pojedinačni pokazatelj za procjenu managementa jer pokazuje koliko management "izvlači" dobiti iz banke određene veličine.<sup>45</sup>

ROE ili „return on equity“ je omjer koji odražava profitabilnost dioničkog kapitala, a naziva se i stopa profitabilnosti vlasničke glavnice.

$$ROE = \text{neto dobit nakon oporezivanja} / \text{prosječni dionički kapital} * 100$$

Ova računovodstvena stopa mjeri povrat na dionički kapital. Nome se iskazuje bankovna računovodstvena dobit po kuni knjigovodstvenog kapitala u lipama. Pokazuje dobit managementa po kuni njihovog kapitala u ukupnom kapitalu banke.<sup>46</sup>

Da bi realna vrijednost kapitala bila očuvana u uvjetima inflacije, ovaj pokazatelj bi trebao biti najmanje jednak stopi inflacije. Značajan utjecaj na realnost ROA i ROE pokazatelja imaju i rezervacije za potencijalne gubitke jer ako te rezervacije nisu realno utvrđene u odnosu na rizike kreditnog portfelja banke, onda ni spomenuti pokazatelji neće biti realni. Ako banka ima veći udio kapitala svojim sredstavima, onda će ta banka imati nižu cijenu financiranja nego banka koja ima više posuđenih sredstava jer na posuđena sredstva banka plaća kamate uz uvjet da su ostali čimbenici na tržištu jednaki. Moguće je da banka istovremeno ima dobar pokazatelj ROA, a loš ROE i obrnuto.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> Pavković A., Vrednovanje uspješnosti poslovnih banaka (2003.), magistarski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> Pavković A., Vrednovanje uspješnosti poslovnih banaka (2003.), magistarski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb



Pokazateljima ROA i ROE se mjeri agregatna bankovna profitabilnost. ROE povezuje ROA i financijsku polugu te dekomponira ROA na kontribucijske elemente. Takva analiza omogućava izračun veličine i izvora bankovne dobiti prema preuzetim rizicima. ROE također analizira profitabilnost ali i specifičan utjecaj različitih vrsta rizika na tu profitabilnost.

ROE je vezan za ROA multiplikatorom kapitala EM. Ovaj multiplikator jednak je omjeru ukupne imovine i ukupnog kapitala.

$$ROE = \text{neto dobit} / \text{prosječna ukupna imovina} * \text{prosječna ukupna imovina} / \text{prosječan ukupan kapital} = ROA * EM$$

Multiplikator kapitala uspoređuje imovinu s kapitalom na način da velike vrijednosti prikazuju velike iznose financiranja dugom dok male vrijednosti prikazuju većinsko financiranje dioničkim kapitalom. EM mjeri financijsku polugu te predstavlja mjeru dobiti i rizika.<sup>48</sup>

Usporedit ćemo dvije konkurentne banke s identičnom kvalitetom i strukturom imovine:

Banka 1 je financirana s 90 mil. duga i s 10 mil. kapitala.

Banka 2 je financirana s 95 mil. duga i s 5 mil. kapitala.

$$EM \text{ banke 1} = 100/10 = 10$$

$$EM \text{ banke 2} = 100/5 = 20$$

EM ima utjecaj na bankovnu dobit jer ima multiplicirajući utjecaj na ROA da bi se odredio ROE. Ako obje spomenute banke zarade 1% na svoju imovinu, ROE prve banke će iznositi 10%, a ROE druge 20%. Financijska poluga ima prednost za banku kod koje su zarade pozitivne jer druga banka omogućuje dvostruki povrat svojim dioničarima u odnosu na konkurentsku banku iz primjera. Druga strana ove poluge je da ona negativno djeluje na gubitke. Ako i jedna i druga banka imaju negativni ROA do 1%, onda će ROE druge banke biti 20% odnosno dvostruki gubitak u odnosu na prvu banku. Viši ROE se postiže povećanjem pokazatelja ROA ili povećanjem financijske poluge.<sup>49</sup>

Multiplikator kapitala je i mjera rizika banke jer pokazuje koliko imovine se može ne otplaćivati prije nego banka postane nesolventna.  $1/EM$  predstavlja omjer ukupnog kapitala u ukupnoj imovini i on za prvu banku iznosi 10%, a za drugu banku iznosi 5%.

Obje spomenute banke imaju jednaku imovinu ali je prva banka manje rizična od druge jer duplo veći dio njene imovine može biti nenaplaćen u odnosu na drugu banku prije nego što ona postane nesolventna. Viši EM povećava ROE banke kada je njezina neto dobit pozitivna ali predstavlja i veći kapitalni rizik ili rizik solventnosti.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Ibid.

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> Ibid.

Profitabilnost imovine ili ROA se sastoji od dva dijela, od prihoda i troškova u koje su uključeni i porezi. Neto dobit se računa tako da se od ukupnih prihoda oduzmu troškovi zajedno s porezima. U ukupne prihode spadaju i kamatni i nekamatni prihodi te dobit ili gubitak od vrijednosnica. Ukupne troškove čine kamatni i nekamatni troškovi te rezervacije za kreditne gubitke. Ako obje strane podijelimo s ukupnom prosječnom imovinom ROA će biti dekomponirana na komponente. Što je niži omjer troškova to će banka biti efikasnija pri kontroliranju svojih troškova i obrnuto. Ukoliko ostale faktore zadržimo na istim razinama, niži omjer troškova predstavlja profitabilniju banku. Razlike u omjerima prikazuju kako različite vrste troškova doprinose razlikama u poslovanju banaka.<sup>51</sup>

Razlike u kamatnim troškovima odnose se na plaćanje različitih premija rizika koje ovise o tome kako tržište percipira ukupni rizik i kvalitetu imovine. Veći rizik ukazuje na povećani kamatni trošak. Ako banke pozajmljuju sredstva u vrijeme niskih kamatnih stopa, troškovi će biti manji nego u slučaju kada banke izdaju novi dug za vrijeme viših kamatnih stopa. Banke također imaju i različita dospijeca depozita i obveze ovisno o stopi obveza u vrijeme njihovog izdavanja. Na primjer dugoročni depoziti imaju veće troškove kamata od kratkoročnih i obrnuto. Na taj se način troškovi banaka razlikuju zbog ovih ali i brojnih drugih razloga.

Relativni iznos duga prema kapitalu izražava se multiplikatorom kapitala. Kada je omjer troškova visok, kamatni trošak je proporcionalan iznosu financiranja dugom. Kada je omjer EM nizak, kamatni trošak je nizak u uvjetima kada banka plaća efektivnu kamatnu stopu i ima istu postotnu strukturu obveza.<sup>52</sup> Nekamatni trošak se jednostavno dekomponira. Nekamatni troškovi variraju od banke do banke zbog strukture obveza.

Što je veći omjer dobiti i cjelokupne imovine ili omjer utilizacije imovine, veća je i sposobnost banke da ostvari prihod iz imovine koju posjeduje. Ako je spomenuti omjer jednak 10%, to znači da banka prije poreza i troškova ostvaruje 10% povrata na ukupnu imovinu.

Dekompozicija na strani prihoda pokazuje koliko ukupnog bankovnog prinosa na imovinu proizlazi iz kamatnog prinosa, nekamatnog prinosa i dobitaka od vrijednosnica..<sup>53</sup>

### 3.2.2. Ostali pokazatelji uspješnosti poslovanja

Za mjerenje i prikazivanje uspješnosti poslovanja banaka koriste se i: neto kamatne marže, kamatna razlika ili marža, neto prihodi od imovine i omjeri efikasnosti zaposlenika.

Neto kamatna marža (Net Interest Margin) = (kamatni prihodi – kamatni rashodi) / prosječna ukupna imovina \*100

---

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Ibid.

Ova mjera je određena strukturom izvještaja o financijskom položaju banke i kamatnim stopama koje su primjenjive na pojedine stavke aktive ili pasive. Neto kamatna marža pokazuje diferencijalni kamatni prihod kao postotak prosječne imovine. Na nju također utječu i obaveze na koje se ne naplaćuju kamate i imovina koja ne nosi prihode. U slučaju kada je imovina financirana obvezama koje nose kamate, a ista ne ostvaruje prihode, smanjuje se dobit banke. U suprotnom slučaju, kada obveze na koje se ne plaćaju kamate financiraju aktivu koja nosi visoke kamate, tada se dobit povećava.

Neto marža (Net Spread) = (kamatni prihodi/kreditni) – (kamatni prihodi/kamatnosni depoziti) \*100

Ovaj pokazatelj je sumarna mjera neto kamatnih prinosa na imovinu koji ostvaruju prihode.<sup>54</sup> Kamatnu razliku čine prinosi umanjeni za prosječni trošak kamatonosnih obveza, a jednaka je prosječnom prinosu na imovinu. Te dvije mjere su važne za upravljanje rizikom kamatnih stopa. Kamatni prihodi i rashodi se mijenjaju pod utjecajem promjenjivih kamatnih stopa. Kada rastu kamatne stope rastu i kamatni prihodi i troškovi je i imovina, ali i obveze imaju više cijene.

Odnos ukupnih prihoda i troškova = ukupni prihod / (ukupni operativni troškovi + vrijednosna usklađenja) \* 100

Osnovna značajka u bankovnim nekamatnosnim troškovima su troškovi zaposlenika, pa je zato mjerenje njihove efikasnosti od iznimne važnosti. Produktivnost zaposlenika mjeri se u odnosu na trošak ili na broj zaposlenika.

Neto dobit po zaposlenom = neto dobit nakon oporezivanja / ukupan broj zaposlenih

Neto dobiti po zaposlenom se prikazuje prosječna dobit po zaposlenom. Ona je različita ovisno o vrsti banke i poslovima u kojima one sudjeluju. Ako banka ima mali broj zaposlenih uz visoke plaće i posluje na veliko, imat će različitu neto dobit od one banke koja ima velik broj poslovnica i velik broj zaposlenih ali s niskim plaćama.

Neto dobit po trošku zaposlenih = neto dobit nakon oporezivanja / troškovi zaposlenih

Gore navedenom mjerom se iskazuju prinosi na sredstva uložena u zaposlenike.<sup>55</sup>

Taj pokazatelj je sadržajni od neto dobiti po zaposlenom jer se njime mogu uspoređivati banke različitih tipova i veličine.

Još jedan pokazatelj je omjer efikasnosti ili omjer troškova i prihoda kojim se mjeri sposobnost banke da kontrolira nekamatne troškove prema operativnom prihodu tj prema sumi nekamatnih i kamatnih prihoda. Ta mjera pokazuje koliko banka plaća nekamatnih troškova na jednu kunu

---

<sup>54</sup> Pavković A., Vrednovanje uspješnosti poslovnih banaka (2003.), magistarski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb

<sup>55</sup> Ibid.

operativnih prihoda. Smatra se kako veće banke trebaju imati 55 lipa po hrk ili omjer efikasnosti manji od 55%. Manji omjer znači profitabilniju banku, uz ostale faktore nepromijenjene. Ovaj pokazatelj odražava negativan utjecaj općih troškova poslovanja na sposobnost ostvarivanja dobiti određene banke.

Omjer troškova i imovine pokazuje nekamatne troškove bez rezervacija za gubitke po kreditima kao postotak ukupne imovine. Ovaj pokazatelj se naziva još i marža troškova. Omjer troškova i imovine se uzražavaju postotku. Računa se kao omjer nekamatnih troškova i prosječne ukupne imovine <sup>56</sup>Za veliku većinu banaka vrijedi da njihova ukupna imovina fluktuiraju manje nego njihov operativni prihodi. Zato je ovaj pokazatelj stabilan i teško je njime manipulirati, što znači da on bolje odražava učinkovitost banke. Ova su dva pokazatelja temeljena na troškovnoj učinkovitosti, banke teže nižim vrijednostima jer niža vrijednost ukazuje na veću efikasnost.

Postoje još mnogi pokazatelji koji se mogu dobiti iz financijskih izvještaja banaka, poput pokazatelja likvidnosti, rizika, rasta i ostalih pokazatelja profitabilnosti banaka.

Važno je spomenuti još jedan pokazatelj koji je glavni predstavnik među pokazateljima poluge. To je omjer duga i kapitala koji je nalik multiplikatoru kapitala ali u brojniku sadrži iznos ukupnih obveza, a ne imovine. Nazivnik im je isti. Igra veliku ulogu jer banke koriste velike razine financijske poluge i upravo su zato osjetljive na ekonomske promjene poput kamatnih stopa, regulacija i slično. Banke se uveliko financiraju dugom. Ovaj pokazatelj računa se kao omjer ukupnih obveza i ukupnog dioničkog kapitala a visoki omjeri ukazuju na to da se banka uglavnom financira zaduživanjem što ju čini jako osjetljivom na rast kamatnih troškova.

Alternativne metode mjerenja uspješnosti poslovanja se javljaju kao kritika tradicionalnim omjerima. Tržišne metode mjerenja su sigurnije i superiornije nad računovodstvenim mjerama, ali mnoge banke ne posjeduju vrijednosnice kojima aktivno trguju te su računovodstvene mjere u tom slučaju jedini pokazatelji uspješnosti njihovog poslovanja. „SMVAM“ je statistički model računovodstvene tržišne vrijednosti koji daje procjenu skrivenog kapitala. Ta vrijednost se može razlikovati od računovodstvene vrijednosti knjiške imovine. <sup>57</sup> Bankroti i ostali znakovi lošeg bankovnog poslovanja mogu biti predviđeni pomoću alternativnih statističkih omjera i metoda.

### 3.3. Tržišni pokazatelji uspješnosti poslovanja

Tržišni pokazatelji predstavljaju efikasnost ulaganja u obične dionice banke ili ulaganja u vlasnički kapital. Ti pokazatelji u širem smislu smatraju se pokazateljima efikasnosti

---

<sup>56</sup> Fabijančić M., Pokazatelji efikasnosti bankovnog sustava (2020), Diplomski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu,

<sup>57</sup> Ibid.

vlasničkog kapitala banke. Oni za razliku od ranije spomenutih računovodstvenih pokazatelja uspješnosti poslovanja povezuju knjigovodstvenu efikasnost vlasničkog kapitala s tržišnom vrijednošću.<sup>58</sup> Tržišni pokazatelji predstavljaju smjernice za investitore pomoću kojih oni odlučuju o daljnjem djelovanju i akcijama na tržištu kapitala.

Tržišni pokazatelji su od velike važnosti za investitore na burzi i ostalim organiziranim tržištima kapitala. Objavljuju ih same tvrtke te ostale institucije zadužene za proizvodnju financijskih informacija.

Zarade po dionici (EPS<sup>59</sup>) su jedan od najznačajnijih pokazatelja efikasnosti ulaganja u dionice. Pokazuju profitnu efikasnost običnih dionica. Zaradama po dionici se mjeri veličina raspoložive dobiti za obične dioničare ili dobit nakon kamata i poreza umanjena za vrijednost dividendi na preferencijalne dionice. Ovaj pokazatelj je ovisan o promjeni broja dionica čak i ako se vrijednost vlasničkog kapitala nije promijenila. Zarade po dionici se izračunavaju nakon objavljenih promjena u strukturi vlasničkog kapitala za određeno razdoblje. EPS je mjera uspješnosti poslovanja managementa u prošlosti. Omogućuje korisnicima izvještaja da procjene poslovanje banke u budućnosti i potencijalne buduće raspodjele dividendi dioničarima. Ova je mjera korisna i pri utvrđivanju ukupne vrijednosti banke i pri procjenama budućih dividendi. Prikazuje omjer dobiti namijenjene vlasnicima običnih dionica umanjene za obveze vlasnika prioritetnih vrijednosnica i vaganog prosječnog broja izdanih običnih dionica tijekom određenog računovodstvenog razdoblja.<sup>60</sup>

$EPS = \text{neto dobit} / \text{broj izdanih običnih dionica}$ <sup>61</sup>

Zarade po dionici računaju se na osnovu vaganog broja izdanih udjela a na veličinu EPSa djeluju i dividende te spajanje ili dijeljenje dionica. Mnoge tvrtke izdaju i konvertibilne vrijednosnice odnosno opcije, varante ili druga prava koja mogu razrijediti zarade po običnoj dionici ako dođe do konverzije. U tom je slučaju neophodno uračunati inicijalne zarade po dionici ali i potpuno razrijeđene zarade po udjelu kako bi se vidio učinak na obične dionice poslije konverzije.

Cijena po dionici ili PPS<sup>62</sup> je pokazatelj cijena dionica ostvarenih na organiziranim tržištima kapitala. Koristi se ili tekuća tržišna cijena objavljena na dan analize, prosječna cijena dionice

---

<sup>58</sup> Pavković A., Vrednovanje uspješnosti poslovnih banaka (2003.), magistarski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb

<sup>59</sup> ENG: Earnings per share

<sup>60</sup> Pavković A., Vrednovanje uspješnosti poslovnih banaka (2003.), magistarski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb

<sup>61</sup> Woelfel, C.J., The Handbook of Bank Accounting: Understanding and Applying Standards and Regulations, 1993

<sup>62</sup> Price per Share

ostvarena kroz određeno vrijeme ili prosječna godišnja cijena dionice ako je u pitanju analiza godišnjih financijskih izvještaja. Obično se koristi cijena dionica na zatvaranju burze.<sup>63</sup>

Dobit koja se isplaćuje u obliku dividendi ima dvostruku ulogu. Mora zadovoljiti interese trenutnih dioničara ali istovremeno mora biti i poticaj potencijalnim novim investitorima koji su neophodni za rast i razvitak banke. Svi dioničari očekuju zadovoljavajuć prinos na svoj uloženi kapital. Ako banka posluje dobro, i novi će ulagači biti zainteresirani za ulaganja očekujući jednako tako prinos na svoja ulaganja. Stalno ostavrenje dobiti je temelj za izgradnju povrenje javnosti u banku jer se isto ponašanje banke očekuje i u budućem poslovanju.

Dividende po dionici ili DPS<sup>64</sup> prikazuje veličinu tekućeg novčanog toka koji primaju dioničari na godišnjoj razini po svakoj svojoj običnoj dionici. Razlika u odnosu na zarade po dionici je što PPS mjeri knjigovodstveno povećanje vlasničkog bogatstva. To povećanje predstavlja cijeli dio profita koji pripada vlasnicima, bilo u obliku isplate dividendi ili rasta njihovog interesa u cjelokupnoj imovini. Dividende po dionici ukazuju na dobit ostvarenu u knjigovodstvenom razdoblju ili očekivanu dobit koja će biti izvršena u odnosu na spomenuto razdoblje.

Prinos od dividendi ili eng. Dividend Yield je pokazatelj efikasnosti ulaganja u obične dionice odabrane banke. Ovaj pokazatelj mjeri veličinu godišnjih dividendi po dionici prema njezinoj tržišnoj cijeni. Računa se omjerom pokazatelja dividendi po dionici i pokazatelja cijene po dionici.

Odnos cijene i zarada, eng. P/E<sup>65</sup> je najvažnija mjera koju koriste investitori na tržištu dionica. Računa se kao odnos tržišne cijene po dionici i godišnjeg iznosa zarada po dionici.<sup>66</sup>

Odnos isplate dividendi, eng. Dividend Payout Ratio je pokazatelj raspodjele ostvarene neto dobiti banke. Ovaj pokazatelj predstavlja dividendnu politiku spomenute banke u određenom izvještajnom razdoblju. Maksimiziranje vrijednosti povrata dioničarima igra veliku ulogu u dividendnoj politici jer je za današnjeg i potencijalnog investitora to znak da će se isplata dividendi nastaviti i u budućnosti. Temeljni element dividendne politike banke je isplata dividendi kao postotka od zarade. Investitori na temelju dividendi određuju očekivani povrat na svoju investiciju i odlučuju hoće li investirati u banku. Ako investitor razumije dividendnu politiku potencijalne banke uložiti će veće vrijednosti u dionice spomenute banke.

---

<sup>63</sup> Pavković A., Vrednovanje uspješnosti poslovnih banaka (2003.), magistarski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb

<sup>64</sup> Dividends per Share

<sup>65</sup> Price Earnings Ratio

<sup>66</sup> Pavković A., Vrednovanje uspješnosti poslovnih banaka (2003.), magistarski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb

Razina dividendi ovisi o vrstama poslova ali i o ekonomskim uvjetima na tržištu. Ako zbog ekonomskih uvijeta padaju zarade i profiti banke, to se odražava i na njezine dividende i obrnuto. Rezanje dividendi predstavlja negativan znak i utječe na odluke investitora o njihovim potencijanim ulaganjima. Razina dividendi bi trebala biti ispod stvarnog rasta zarada kako bi management mogao zadržati razinu zarada.<sup>67</sup>

### 3.4. Pokazatelji kapitala

Kapital je ključan element u očuvanju sigurnosti i pouzdanosti poslovanja banke, odnosno njime se apsorbiraju gubitci i osigurava nastavljanje poslovanja i depoziti bez obzira na loše razdoblje ili šokove. Banke moraju procjenjivati rizike kojima su izložene te moguće posljedične gubitke. Što su ti rizici veći, potrebna je i veća količina kapitala. Kapital je također izvor financiranja i novih poslovnih ekspanzija.

Današnja regulacija uviđa kako je kvaliteta imovine daleko bitnija od čistog omjera kapitala i imovine. Tako se stavlja veći naglasak na kvalitetan kapital koji ima veći kapacitet apsorpcije rizika. Ukupni regulatorni kapital sastoji se od tri kategorije<sup>68</sup>: redovni osnovni kapital<sup>69</sup>; dodatni osnovni kapital<sup>70</sup> i dopunski kapital<sup>71</sup>

Osnovni kapital se sastoji od gore spomenutog redovnog osnovnog kapitala i dodatnog osnovnog kapitala te je njegova funkcija zaštita u redovitom poslovanju. Dopunski kapital služi za zaštitu u slučaju stečaja i likvidacije. Ovaj kapital omogućuje banci da isplati deponente i vjerovnike viših isplatnih redova. Osnovni kapital sastoji se od zadržanih zarada i dioničkog kapitala te se zato smatra najkvalitetnijim kapitalom.

Kvaliteta kapitala banaka promatra se kroz stopu ukupnog kapitala, odnosno stopu adekvatnosti kapitala. Njom se ograničava opseg poslovanja banaka u odnosu na angažirani kapital dovodeći ga u vezu s rizicima u poslovanju tj. rizično ponderiranom aktivom i kapitalom koji je na raspolaganju za pokriće tih rizika. Na ovakav način se prisiljava banku da vodi računa o prikupljanju dodatnog kapitala kojim će podržati zdrav rast aktive.

Adekvatnost kapitala se prikazuje kao odnos između ukupnog ili jamstvenog kapitala i rizika ponderirane aktive banke uvećane za druge rizikom ponderirane stavke. Rizikom ponderirana aktiva predstavlja zbroj knjigovodstvenih stanja odgovarajućih aktivnih bilančnih i izvanbilančnih stavki ponderiranih stupnjevima tržišnog, kreditnog i drugih rizika.<sup>72</sup>

---

<sup>67</sup> Ibid.

<sup>68</sup> Bank for International Settlements, Definition of capital, Dostupno na:

[https://www.bis.org/basel\\_framework/chapter/CAP/10.htm](https://www.bis.org/basel_framework/chapter/CAP/10.htm)

<sup>69</sup> eng. common equity tier, CET 1

<sup>70</sup> eng. additional Tier 1

<sup>71</sup> eng. Tier 2

<sup>72</sup> Narodne novine (2003) Odluka o adekvatnosti kapitala banaka. Zagreb: Narodne novine d.d., 17 (229).

Prema regulatornom okviru Basel III banke u svakom trenutku moraju zadovoljavati sljedeće kapitalne zahtjeve<sup>73</sup>: minimalna stopa adekvatnosti redovnog osnovnog kapitala je 4.5%; minimalna stopa adekvatnosti osnovnog kapitala je 6%; minimalna stopa adekvatnosti ukupnog regulatornog kapitala je 8%.

U slučajevima kada stopa padne ispod minimuma, banke pribjegavaju ili prodaji dijela svoje imovine i to samo kada ju je moguće prodati iznad knjigovodstvene vrijednosti ili pak izdavanjem dionica tj. prikupljanjem svježeg temeljnog kapitala.<sup>74</sup>

Zbog mogućeg procikličnog utjecaja, Basel III uvodi zaštitne slojeve kapitala. To su mjere kojima je cilj jačanje otpornosti bankovnog sustava na moguće i iznenadne šokove. Kombinirani zaštitni sloj kapitala se drži u obliku redovnog osnovnog kapitala te ovisno o sistemskoj važnosti kreditne institucije može iznositi 4%, 4,5% ili 6% ukupne izloženosti riziku. Sastoji se od zaštitnih slojeva koji su funkcija određenog tipa sistemskih rizika. To su<sup>75</sup>:

1. zaštitni sloj za očuvanje kapitala od 2,5%;
2. protuciklički zaštitni sloj kapitala koji trenutno iznosi 0%, a služi za apsorpciju potencijalnih gubitaka za vrijeme gospodarskog usporavanja i kriza, te radi ograničavanja prekomjernog rasta kredita u vrijeme rastućeg optimizma;
3. zaštitni sloj za strukturni sistemski rizik koji zbog trenutne situacije iznosi 1,5%, a ovisi o opsegu, vrsti i složenosti poslova kreditne institucije ali i o sveobuhvatnoj ocjeni gospodarskog rizika
4. zaštitni sloj kapitala za sistemski bitne kreditne institucije. Koristi se kao dodatna zaštita za veći rizik koji proizlazi iz veličine pojedine banke, njezina položaja u bankovnom sustavu Hrvatske i EU, važnosti i veličine njezinih prekograničnih aktivnosti te njezine povezanosti ili povezanosti bankovne grupe kojoj institucija pripada. Trenutno iznosi 0,5%, odnosno 2% ovisno o pojedinoj kreditnoj instituciji.

### 1.5. Analiza banke primjenom novog regulatornog okvira i inoviranim setom pokazatelja

Kao odgovor na veliku ekonomsku i financijsku krizu 2008. godine, koja je ugrozila cijeli financijski i realni sustav, usvojen je novi regulatorni okvir, Basel III od strane Baselskog odbora za superviziju i nadzor banaka. Budući da su banke u središtu procesa kreditnog posredovanja između štediša i investitora, nužan je snažan i otporan bankovni sustav. Basel III

---

<sup>73</sup> Basel Committee on Banking Supervision. (2018) Risk based capital requirements. Basel: Bank for International Settlements.

<sup>74</sup> Moj bankar, Adekvatnost kapital, Dostupno na: <https://www.moj-bankar.hr/Kazalo/A/Adekvatnost-kapitala>

<sup>75</sup> Hrvatska narodna banka, Makrobonitetne mjere, preuzeto 03. travnja 2021., dostupno na: <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/financijska-stabilnost/makrobonitetne-mjere>



standardi doneseni su s ciljem jačanja globalnih kapitalnih i likvidnosnih standarda. Njima su se riješili nedostaci u pretkriznoj regulaciji, tako da se pruža temelj za elastičan i stabilan bankarski sustav koji će moći izbjegavati nakupljanje sistemskih rizika i podržati realnu ekonomiju kroz cijeli ekonomski ciklus.<sup>76</sup>

U odnosu na prethodni regulacijski okvir, Basel III standard:<sup>77</sup>

- povećava količinu i kvalitetu kapitala banke, stavljanjem većeg naglaska na kapital koji apsorbira gubitak (Tier 1);
- poboljšava upravljanje rizikom, revizijom područja rizičnog kapitala za koji se pokazalo da je pogrešno kalibriran, uključujući globalne standarde za tržišni i kreditni rizik, te sekuritizaciju;
- dodaje makroprudencijalne elemente u regulatorni okvir: uvodi se zaštitni sloj kapitala koji je izgrađen u dobrim vremenima s ciljem korištenja u razdobljima stresa kako bi se ublažila procikličnost. smanjuje se velika izloženost banaka kako bi se izbjegli sistemski rizici koji proizlaze iz međusobnih povezanosti i koncentracije financijskih institucija. Uspostavlja se zaštitni sloja kapitala za rješavanje eksternalija kojeg su stvorile sistemski važne banke;
- određuje zahtjev za minimalnim omjerom financijske poluge s ciljem ograničavanja njenog prevelikog korištenja te nadopunjuje zahtjeve za rizikom ponderiranim kapitalom;
- uvodi dva globalna standarda u svrhu ublažavanja prekomjernog rizika likvidnosti i transformacije dospjeća, koeficijent pokrića likvidnosti<sup>78</sup> i koeficijent pokrića neto stabilnih izvora financiranja<sup>79</sup>
- uvodi donje granice prilikom računanja rizikom ponderirane aktive;
- poboljšava kontrole rizika kod standardnog pristupa za kreditni rizik, rizika prilagodbe kreditnom vrednovanju i operativnog rizik;
- ograničava korištenja internih modela procjene rizika;
- stavlja se veći naglasak na kontrolu plaća i bonusa.

Kako je u prethodnom poglavlju objašnjena definicija i razine kapitala, u ovom poglavlju će se objasniti novi standardi likvidnosti. Bazelski odbor za nadzor banaka je uveo globalne harmonizirane standarde likvidnosti, kako bi se izbjegli scenariji kao u financijskoj krizi 2008.

---

<sup>76</sup> Basel Committee on Banking Supervision. (2011) *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*. Basel: Bank for International Settlements.

<sup>77</sup> Ibid.

<sup>78</sup> eng. liquidity coverage ratio, LCR

<sup>79</sup> eng.net stable funding ratio, NSFR

godine. Ovim standardima se nastoje postići dva cilja. Prvi je promicanje kratkoročne otpornost banke na rizik likvidnosti, tako da banka osigurava dovoljno visokokvalitetnih tekućih resursa za kratkoročna razdoblja stresa. Ovaj cilj se ostvaruje koeficijentom pokrića likvidnosti (LCR). Drugi cilj je postići otpornost financijskog sustava na duži vremenski period stvarajući dodatne poticaje za banke kako bi se financirale iz stabilnih i kvalitetnih izvora financiranja. Drugi cilj se ostvaruje koeficijentom pokrića neto stabilnih izvora financiranja (NSFR).<sup>80</sup>

LCR minimalni zahtjevi su kroz godine rasli kako bi se osiguralo bankama dovoljno vremena za adaptaciju te od 2019. iznose 100%. U sadašnje vrijeme COVID-19 pandemije vidi se kolika je važnost postizanja ovih zahtjeva, jer su banke uspjele normalno funkcionirati i podnijeti sve novčane odljeve u uvjetima zatvaranja gospodarstva.

LCR sastoji se od dvije komponente:<sup>81</sup>

- vrijednosti portfelja visoko likvidne imovine u stresnim okolnostima, uključuje rezerve kod centralne banke, gotovinu i nezaložene vrijednosne papire;
- neto vrijednost novčanih odljeva koje čini razlika između očekivanih odljeva i priljeva u vremenskom razdoblju od 30 dana

Izračun kratkoročnog koeficijenta likvidnosti:

$$\text{Koeficijent pokrića likvidnosti} = \frac{\text{visokokvalitetna likvidna imovina}}{\text{neto novčani odljevi u periodu od 30 dana}} \geq 100\%$$

NSFR se također sastoji od dvije komponente:<sup>82</sup>

- od dostupnih stabilnih izvora financiranja, odnosno dio kapitala i obveza za koje se očekuje da će biti pouzdani u razdoblju od jedne godine;
- Druga komponenta su potrebni stabilni izvori u godini dana, koji ovise o likvidnosti i preostalom dospjeću imovine kao i potencijalnom riziku likvidnosti.

Izračun koeficijenta pokrića neto stabilnih izvora financiranja:

$$\text{NSFR} = \frac{\text{dostupni stabilni izvori}}{\text{potrebni stabilni izvori}} \geq 100\%$$

Također za regulaciju prekomjernog korištenja duga i posljedično većeg poslovnog rizika i većih troškova poslovanja, Basel III ograničava prekomjerno korištenje financijske poluge koje može dovesti do destabilizacije bankarske institucije, a zatim posljedično naštetiti povezanim institucijama kao i cijelom financijskom sustavu i gospodarstvu. Financijska poluga definirana je kao omjer kapitala i mjere izloženosti. Kapital predstavlja količinu osnovnog kapitala. Mjere

---

<sup>80</sup> Ibid.

<sup>81</sup> Basel Committee on Banking Supervision. (2019) *LCR Calculation*. Basel: Bank for International Settlements.

<sup>82</sup> Basel Committee on Banking Supervision. (2019) *NSF Net stable funding ratio*. Basel: Bank for International Settlements.

izloženosti čini zbroj bilančnih i izvanbilančnih izloženosti, izloženosti financijskih derivata te izloženosti proizašlih iz trgovanja vrijednosnim papirima. Minimalni propisani zahtjev koji banke moraju održavati je 3%.<sup>83</sup>

Izračun financijske poluge:

$$\text{Financijska poluga} = \frac{\text{kapital}}{\text{mjera izloženosti}}$$

Inoviranim setom pokazatelja uspješnosti bankovnog sustava nadopunjuju se tradicionalni pokazatelji. Glavna kritika tradicionalnim pokazateljima je da se na temelju računovodstvene vrijednosti ne omogućuje uvid u stvarnu uspješnost izabrane banke. Tu je i neujednačenost računovodstvenih standarda među zemljama.

Europsko nadzorno tijelo za bankarstvo, EBA, jedan je od kreatora Jedinog pravilnika bankovnog sektora EU i osigurava jedinstveni set usklađenih bonitetnih pravila za financijske institucije cijele EU. EBA objavljuje mnoge publikacije, a za potrebe ovog rada najkorisnija je *Risk Assessment Report* u kojem se prikazuje godišnji prikaz rizika i ranjivosti bankovnog sustava Europske unije. *Risk Dashboard* je komplementaran izvještaj prethodnom koji prikazuje kvartalno stanje. Također EBA objavljuje *Methodological Guide* u kojem se detaljno objašnjavaju pokazatelji rizika i alati za njihovu analizu i izračune. Pokazatelji korišteni u ovim izvještajima služe za postizanje homogenosti metodologije kako bi se mogli koristiti pri usporedbi bankovnih sustava različitih zemalja unutar EU. U nastavku će se prikazati inovirani pokazatelji korišteni u Risk Dashboard izvještajima kao dodatak ROA i ROE pokazateljima.<sup>84</sup>

Omjer neto kamatnog prihoda i neto operativnog prihoda<sup>85</sup> pokazuje udio neto prihoda od kamata u ukupnom neto prihodu od poslovanja. Neto kamatni prihod računa se tako da se od kamatnih prihoda oduzmu kamatni troškovi, dok se neto operativni prihod predstavlja razliku operativnih prihoda i operativnih troškova. Omjer poprima vrijednost od -1 do 1.

Omjer neto prihoda od naknada i provizija i neto operativnog prihoda<sup>86</sup> pokazuje udio neto prihoda od naknada i provizija u ukupnom neto prihodu od poslovanja. Računa se tako da se prihodi od naknada i provizija umanje za troškove naknada i provizija. Omjer poprima vrijednost od 0 do 1.

---

<sup>83</sup> Basel Committee on Banking Supervision. (2019) *Basel III leverage ratio framework and disclosure requirements*. Basel: Bank for International Settlements.

<sup>84</sup> European Banking Authority. (2020) *The EBA methodological guide: risk indicators and detailed risk analysis tools*. Paris.

<sup>85</sup> engl. net interest income to total net operating income

<sup>86</sup> engl. net fee and commission income to total net operating income

Omjer neto prihoda od trgovine i neto operativnog prihoda<sup>87</sup> pokazuje udio neto prihoda od imovine i obveza koji se drže radi trgovanja u ukupnim neto poslovnim prihodima. Omjer poprima vrijednost od -1 do 1.

Trošak rizika mjeri ukupni trošak rizika za zajmove koji su podložni umanjenju vrijednosti, odnosno rezerviranju, koje je odobrila banka prema MSFI. Računa se kao omjer u čijem brojniku je zbroj promjena zbog nastanka i stjecanja, promjena kreditnog rizika (neto), promjena zbog preinaka bez prestanka priznavanja (neto), promjena zbog ažuriranja metodologije institucije za procjenu (neto), oporavka prethodno otpisanih iznosa evidentirani izravno u računu dobiti i gubitku, dobitka ili gubitka od prestanka priznavanja dužničkih instrumenata i ostalih prilagodbi, dok je u nazivniku iznos ukupnih bruto zajmova i predujmova koji su subjekti umanjenju vrijednosti. Omjer poprima vrijednost od -1 do 1.

Kvaliteta imovine banke odražava se kao količina postojećih i potencijalnih kreditnih rizika povezanih s kreditnim i investicijskim portfeljima kao i ostalom imovinom, ali i izvanbilančnim transakcijama. Uz široko korišteni omjer neprihodujućih kredita (NPL), EBA koristi i pokazatelj koji se iznose u nastavku.

Omjer pokrivenosti neprihodujućih kredita umanjnjima vrijednosti<sup>88</sup> prikazuje kolika je mogućnost banke da apsorbira buduće gubitke. Računa se kao omjer akumuliranih umanjenja vrijednosti za neprihodujuće kredite i ukupnih neprihodujućih kredita. Akumulirano umanjenje vrijednosti predstavlja kumulativni iznos gubitaka zbog umanjenja vrijednosti za kreditne gubitke.<sup>89</sup>

Omjer restrukturiranja za zajmove i predujmove<sup>90</sup> pokazuje informacije o znakovnoj politici restrukturiranja. Računa se kao omjer izloženosti mjerama restrukturiranja za zajmove i predujmove i ukupnih instrumenata u bilanci. Omjer poprima vrijednost od 0 do 1.

Omjer neprihodujuće izloženosti<sup>91</sup> prikazuje pregled kreditnog rizika koji proizlazi iz dužničkih instrumenata. Neprihodujući dužnički instrumenti obuhvaćaju značajne izloženosti koje su dospjele više od 90 dana te izloženosti za koje se ocjenjuje otplata u cijelosti nije vjerojatna. Računa se kao omjer neprihodujućih dužničkih instrumenata koji ne služe za trgovanje i ukupnog bruto iznosa dužničkih instrumenata. Omjer poprima vrijednost od 0 do 1.

---

<sup>87</sup> engl. net trading income to total net operating income

<sup>88</sup> engl. Coverage ratio of non-performing loans and advances

<sup>89</sup> European Banking Authority. (2020) *The EBA methodological guide: risk indicators and detailed risk analysis tools*. Paris.

<sup>90</sup> eng. Forbearance ratio for loans and advances

<sup>91</sup> eng. Ratio of non-performing exposures, NPE ratio

Uz tradicionalne pokazatelje financiranja koji se uglavnom odnose na više varijanta omjera dugova i depozita EBA navodi još jedan dodatni pokazatelj.

Omjer opterećene imovine<sup>92</sup> računa se kao omjer opterećene, odnosno založene imovine, i ukupne imovine. Glavni izvor opterećenja imovine su obvezna pričuva i transakcije zaduživanja temeljem zaloga državnih dužničkih vrijednosnih papira. Omjer poprima vrijednost od 0 do 1, a vrijednosti preko 0,30 se smatraju visokim.<sup>93</sup>

Europska centralna banka također navodi kako se tradicionalno najbitniji pokazatelji ROA i ROE ne mogu uvijek smatrati najpouzdanijim, niti prikazuju cijelu sliku banke. ROE se najviše kritizira kao pokazatelj kojem manjka komponenta rizika, i to svih rizika kojima je banka izložena. Nije samostalna mjera uspješnosti jer ju je potrebno rastaviti na komponente kako bi se otkrilo odakle dolazi većina njegovih promjena. Iako se ROA smatra pouzdanijim pokazateljem od ROE, ovaj je omjer prilično ujednačen tijekom vremena, posebno za univerzalne banke. Tako ECB preporučuje korištenje ekonomskih mjera uspješnosti. One uzimaju u obzir razvoj vrijednosti za dioničare i ciljaju na procjenjivanje ekonomskih rezultata generiranih iz ekonomske imovine poduzeća. Glavni fokus je na učinkovitosti. Ovi pokazatelji se smatraju složenima jer zahtijevaju visoku razinu informacija i podataka za izračun. Dva takva pokazatelja su EVA i RAROC.<sup>94</sup>

Ekonomski dodana vrijednost<sup>95</sup> je pokazatelj kojeg je razvila i registrirala konzultantska kuća Stern Stewart & Co. Temelji se na pretpostavci da menadžment banke koristi dionički kapital za ostvarenje zarade, a korištenje tog kapitala ima stvarne i oportunitetne troškove financiranja. Može poprimiti pozitivnu ili negativnu vrijednost. Pozitivna EVA ukazuje na povećanje vrijednosti za dioničare, a negativna na njeno smanjenje. Pozitivnim pokazateljem i njegovim stalnim rastom utječe se na rast tržišne vrijednosti poduzeća. Odražava se u cijenama dionica, odnosno njom se pokazuje povećanje vrijednosti za dioničare. Ne uzima se samo ostvareni prihod, troškovi proizvodnje, opći troškovi poslovanja i sl., već i uloženi kapital, stopa poreza, kamate na strani kapital, te odnos financiranja. Prema ekonomski dodanoj vrijednosti poduzeća, pa tako i banke, trebaju stvarati povrate za svoje dioničare sa stopom iznad njihovog troška kapitala. EVA se izračunava tako da se od operative dobiti poslije oporezivanja oduzmu troškovi ukupno uloženog kapitala. Trošak kapitala se računa kao umnožak Tier 1 i Tier 2

---

<sup>92</sup> eng. Asset encumbrance ratio

<sup>93</sup> Pavković, A. (2019) Inovirani set indikatora profitabilnosti i rizičnosti u EU bankovnim sustavima: metodologija i stanje. RIF str. 152

<sup>94</sup> European central bank. (2010) *Beyond roe – how to measure bank performance: Appendix to the report on EU banking structures*. European central bank.

<sup>95</sup> engl. Economic Value Added, EVA

kapitala i prinosa kojeg zahtijevaju dioničari. Zahtijevani prinos se može izračunati prema modelu određivanja cijene uloženoga kapitala (CAPM model).<sup>96</sup>

Kako je financijska kriza ponovno uvela "rizik" u jednadžbu banaka tako se veći naglasak stavlja na prinose prilagođene riziku umjesto običnih povrata. Riziku prilagođeni prinos na kapital<sup>97</sup> je prilagodba ROE pokazatelja. Njime se prilagođava neto dobit za iznos očekivanih gubitaka i stavlja u omjer s prosječnim dioničkim kapitalom, te se izražava u postotku. Ovaj omjer omogućuje da se kapital dodjeljuje poslovnim jedinicama i aktivnostima u skladu s njihovim predviđenim ekonomski dodanim vrijednostima. RAROC je perspektivna mjera koja procjenjuje očekivane rezultate gledajući buduće potrebe za kapitalom. Slično kao i EVA, povezuje profit banke sa troškovima kapitala. Ipak ova mjera ima jedan veliki nedostatak, a to je da se u velikoj mjeri oslanja na pretpostavke te da su za njen izračun potrebni interni podaci, ako ju banke izračunavaju ne objavljuju je javno.<sup>98</sup>

Prinos na riziku prilagođeni kapital<sup>99</sup> također prikazuje prilagodbu ROE pokazatelja za očekivane gubitke. Za razliku od RAROC, ovaj pokazatelj prilagođava nazivnik odnosno prosječni dionički kapital za preuzete rizike, a brojnik ostaje isti kao kod izračuna ROE pokazatelja. RORAC se izražava u postotku. Računa se kao omjer neto dobiti i riziku prilagođenog prosječnog dioničkog kapitala. Kapital se može prilagoditi za maksimalne potencijalne gubitke. Ti su gubitci bazirani na budućim prinosisima ili na iznosu neophodnom za pokriće dobiti. RORAC se također koristi za mjerenje profitabilnosti i rizika linija poslovanja banke. Koristan je kada su stvarne izloženosti rizicima različite od pretpostavljenih.<sup>100</sup>

Riziku prilagođeni prinos na riziku prilagođeni kapital<sup>101</sup> objedinjuje prethodna dva pokazatelja u jedan. RARORAC prilagođava i brojnik odnosno neto dobit i nazivnik odnosno prosječni dionički kapital za iznos preuzetih rizika. Pomoću njega se uspoređuje neto dobit prilagođena za očekivane gubitke i kapital prilagođen za maksimalne potencijalne gubitke. Izražen je u postotku. Računa se kao omer riziku prilagođene neto dobiti i riziku prilagođenog prosječnog dioničkog kapitala. Ovo je jedini pokazatelj koji omogućuje potpuni uvid u riziku prilagođenu profitabilnost određene banke.<sup>102</sup>

---

<sup>96</sup> Belak, V. (2014.) Analiza poslovne uspješnosti, Zagreb: RRiF-plus.

<sup>97</sup> engl. Risk adjusted return on capital, RAROC

<sup>98</sup> European central bank. (2010) Beyond roe – how to measure bank performance: Appendix to the report on EU banking structures. European central bank

<sup>99</sup> engl. return on risk adjusted capital, RORAC

<sup>100</sup> Pavković, A. (2004) Instrumenti vrednovanja uspješnosti poslovnih banaka. U: Pavković, A., ur. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Zagreb: Ekonomski fakultet.

<sup>101</sup> engl. risk adjusted return on risk adjusted capital, RARORAC

<sup>102</sup> Pavković, A. (2004) Instrumenti vrednovanja uspješnosti poslovnih banaka. U: Pavković, A., ur. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Zagreb: Ekonomski fakultet.

## 4. EKSTERNA ANALIZA BANKE KAO POSLOVNE TVRTKE

U ovom radu biti će prikazana i eksterna analiza banke u svrhu sveobuhvatne analize banke. Iako se ova analiza najčešće ne primjenjuje u bankarstvu ovdje je banka analizirana i na taj način u svrhu holističkog internog i eksternog prikaza uspješnosti poslovanja.

### 4.1. Situacijska analiza poslovnih banaka

Eksterno okruženje poduzeća na mezo razini predstavlja industrija kojoj to poduzeće pripada, a na makro razini eksterno okruženje poduzeća čine svi ostali utjecaji koje samo poduzeće ne može kontrolirati. Poduzeće može utjecati na mezo okruženje ali ga ne može kontrolirati. Pravila i uvijete konkurentske borbe određuje sama industrija svojim svojstvima i snagom. Struktura industrije utječe na pravila konkurencije, a time i na razvoj strategija koje su potrebne za opstanak i razvoj u samoj industriji.

Ishod situacijske analize prikazuje vanjske političke, ekološke, socijalne, tehnološke, pravne i ekonomske strategijske čimbenike i njihove različite utjecaje. Spomenuta analiza omogućuje nam prognozu njihovog razvoja i načina njihovog korištenja ili obrane od njih.<sup>103</sup> Analiza se uglavnom bazira na 2019. i 2020. godinu jer one najbolje prikazuju aktualno makro okruženja poslovnih banaka.

Prva skupina faktora koji utječu na bankarski sektor su politički faktori, a čine ih: politika Vlade, politika EU, korupcija, međususjedski odnosi i politički trendovi. Monetarna vlast uglavnom slijedi glavne fiskalne ciljeve pojedine zemlje i trba biti u skladu s monetarnom politikom te zemlje. Vlast bi trebala biti samostalna i neutralna na politička previranja ali to nije lako postići. Međususjedski odnosi su bitan faktor za poslovanje poslovnih banaka jer one sudjeluju u mnogim vanjskotrgovinskim plaćanjima kao posrednici ali se i same financiraju na inozemnim tržištima.

Prema indeksu percepcije korupcije 2017. godine „Transparency Internationala“, Hrvatska spada među srednje korumpirane zemlje s 49 bodova dok je prosjek 43 boda. Na ovaj rezultat je najviše utjecao niz afera posljednjih godina koje proizlaze iz netransparentnog ugovaranja poslova, sumnjivih poslova javne nabave i skrivenih dodjela koncesija. Dodatan utjecaj imao je nedostatak transparentnosti u donošenju „Lex Agrokora“ i nedovoljno polaganje računa od strane uprave što je dovelo do nepovjerenja javnosti.<sup>104</sup> To je samo dodatno pridonijelo već ionako lošoj poziciji Hrvatske koja je već dugi niz godina ispod prolazne ocjene Indeksa

---

<sup>103</sup> Fučkan, Đ., Sabol, A.(2013.), Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, Hum naklada d.o.o.

<sup>104</sup>Transparency International Secretariat (2018) *Indeks percepcije korupcije za 2017. godinu: Hrvatska bez promjene*. Dostupno na: <https://www.transparency.org/en/press/indeks-percepcije-korupcije-za-2017-godinu-hrvatska-bez-promjene>

percepcije korupcije. Loš trend se nastavlja i u 2019 kada dolazi na 47 bodova i 63.mjesto. Hrvatska tu poziciju zadržava i narednih godina. Prema najnovijim istraživanjima od siječnja 2021. godine, Hrvatska je i dalje na 63. mjestu s 47 bodova, što je 17 bodova od prosijeka EU i čak 41 bod od Danske koja je najtransparentnija članica. Pad na ljestvici rezultat je nedovoljnog jačanja preventivnih tijela i dugotrajni sudski procesi koji narušavaju borbu protiv korupcije<sup>105</sup> Politika RH obilježena je naporima u svrhu poticanja daljnje fiskalne održivosti i poticanjem ekonomskog rasta i razvoja uz osiguravanje primjerene skrbi za građane Republike Hrvatske. U skorije vrijeme ključan naglasak je na strogoj kontroli proračunske potrošnje i iskorištavanju viška prihoda u svrhu smanjenja javnog duga i poreznog rasterećenja. Vlada RH je usmjerena na provedbu reformi kojima je cilj ojačati dugoročni potencijal gospodarstva, nastavak smanjivanja makroekonomskih neravnoteža i oživljavanje konvergencije<sup>106</sup>

Ekonomski faktori su: domaća gospodarska situacija, tržišni ciklusi, raspoloživi dohodak, porezna politika, stabilnost financijskog sektora, međunarodna trgovina, tečaj, inflacija, kamatne stope, indeks potrošačkog povjerenja i distribucijski trendovi.

Hrvatsko gospodarstvo tijekom 2020. godine bilježi snažan pad aktivnosti, a to je posljedica globalne COVID-19 pandemije. Efekti pandemije i „lockdowna“ dobrog dijela gospodarstva odražavali su se na hrvatsku ekonomsku aktivnost od ožujka do prosinca prošle godine. To je rezultiralo smanjenjem BDP-a za 9,1%. najveći utjecaj imalo je smanjenje razmjene s inozemstvom po stopi od -7,4%. uto smanjenje je zrokovano izrazito velikim padom deviznog priljeva od turizma, padom prihoda od robnog izvoza i doznaka iz inozemstva. Osobna potrošnja je pala za oko 6%. Glavni uzrok tome je smanjena sklonost potrošnji u uvjetima neizvjesnosti. Iz istog je razloga smanjena i investicijska potrošnja, za -5,7%. Jedina komponenta BDP-a koja je ostvarila rast u 2020. godini je javna potrošnja, s ciljem vlade da kompenzira pad ekonomske aktivnosti, isplaćena je velika količina subvencija.<sup>107</sup>

To je bilo moguće zahvaljujući potpori EU s jako niskim kamatnim stopama. Zahvaljujući potporama vlade, zaposlenost nije pala više od -0,6%. Taj je pad ponajviše rezultat izostanka uobičajenog sezonskog zapošljavanja u ugostiteljstvu i turizmu. Izvanredne okolnosti nastale pandemijom i potresima u Zagrebu i okolici, dovele su do značajnog smanjenja tekućih javnih

---

<sup>105</sup>Transparency International Secretariat (2021) *Indeks percepcije korupcije za 2020. godinu: Hrvatska bez promjene*. Dostupno na: <https://transparency.hr/hr/novost/hrvatska-i-dalje-korumpirana-47.bodova-63.mjesto-832>

<sup>106</sup>Ministarstvo financija Republike Hrvatske (2018). Program konvergencije Republike Hrvatske za razdoblje 2018. – 2021 [online], dostupno na: <http://www.mfin.hr/adminmax/docs/Program%20konvergencije%20Republike%20Hrvatske%20za%20razdoblje%202018.%20-%202021.pdf>

<sup>107</sup> Zagrebačka banka (2020). Godišnje izvješće [online]. Zagrebačka banka d.d., preuzeto 05. srpnja 2021. Dostupno na: <https://www.zaba.hr/home/o-nama/investitori/financijski-izvjestaji-arhiva/2020> ; str 53.



prihoda uz značajno povećanje rashoda, pa je procijenjeni deficit opće države dosegao razinu od 8% BDP-a.<sup>108</sup> Tekući račun platne bilance nakon šest godina značajnih viškova u ovim je uvjetima ostvario je deficit 2,9% BDP-a. Dug opće države do kraja godine povećan je za više od 35 mlrd kn u nominalnom izrazu i dosegao je iznos od oko 329 milijardi kuna. Udio duga u BDP-u je u izvanrednim okolnostima značajno povećan, s 72,8% na 89,6%. Središnja banka je tijekom 2020. godine nastavila poticati plasmane banaka realnom sektoru, uz održavanje stabilnosti cijena i tečaja kune. Ekspanzivnom monetarnom politikom podupire ubrzanje gospodarskog rasta. Likvidnost sustava je i dalje na vrlo visokoj razini.<sup>109</sup>

Društveni faktori su: stavovi i navike potrošača, oglašavanja i publicitet, ugled banke, demografske promjene i obrazovanje društva.

Povjerenje stanovništva u banke se vratilo nakon što je dugi niz godina bilo narušeno zbog financijske krize 2008. godine. Banka se nakon toga morala ponovno dokazati kao sigurna i poštena institucija. Demografske promjene stanovništva u Hrvatskoj već dugi niz godina obilježava starenje stanovništva kao i iseljavanje mladih i obrazovanih. Taj trend utječe i na banke jer većinski korisnici banaka postaju umirovljenici koji su uredni i poželjni korisnici bankarskih usluga, ali oni nisu korisnici glavnog bankarskog proizvoda, a to je kredit. Pozitivna vijest u posljednjih nekoliko godina jest pad nezaposlenosti mladih a time sve više mladih koristi bankarske proizvode. Zagrebačka banka ima dobar ugled u Hrvatskoj jer je predstavljena kao vodeća hrvatska banka s velikim udjelom na tržištu.<sup>110</sup>

Tehnološki faktori su: internet, komunikacije, starost tehnologije, zamjena tehnologije, inovacijski potencijal, promjene i nadogradnje softvera i E-poslovanje.

U vrijeme promjena i brzog tehnološkog napredka za banke, kao i za sve ostale institucije je iznimno važno da prate taj napredak i prilagođavaju se tehnološkim promjenama i napredku kao i digitalizaciji. Važno je pratiti svjetske trendove u suvremenom bankarstvu. Klasično bankarsko poslovanje koje podrazumijeva odlazak u poslovnicu već je sada otišlo u povijest, ponajviše među skupinama mladih i obrazovanih ljudi koji imaju pristup podacima i internetu. Bankarstvo se sve više orijentira na elektroničko poslovanje, razvoj aplikacija i softvera za interno i eksterno poslovanje. Sve popularniji trend e-poslovanja banaka dovodi i do razvitka novih tehnologija za zaštitu korisničkih podataka. Banke koje posluju u Hrvatskoj svrstavaju

---

<sup>108</sup> Ibid.

<sup>109</sup> Ibid.

<sup>110</sup> Hrvatska narodna banka (2020). Bilten o bankama [online]. Zagreb: Hrvatska narodna banka direkcija za izdavačku djelatnost. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/2868711/hbilten-o-bankama-32.pdf/c1d882fe-aeb2-38e6-6484-5212bb9dca93>

se u kategoriju banaka koje su primijenile digitalni trend (tzv. Digital adopters). Brojni su primjeri prilagodbe Zagrebačke banke na ovaj način poslovanja, poput: E-poslovnica, e-zdravstvenog, e-bankinga, m- ZABe i ostalih.<sup>111</sup>

Pravni faktori su: pravna regulativa zemlje, europska pravna regulativa, zakon o radu i zaštiti potrošača.

Hrvatska narodna banka zadužena je za nadzor nad bankama. To je uređeno zakonom o hrvatskoj narodnoj banci i zakonom o bankama. HNB nadzire zakonitosti poslovanja banaka, donosi mjere za uklanjanje utvrđenih nezakonitosti i nepravilnosti i ocjenjuje sposobnost banaka da upravljaju rizicima u poslovanju. Nadzire i razvoj bankarstva, ulazak stranih banaka na domaće tržište ali i izlazak domaćih banaka na strana tržišta. Europska pravna regulativa se podrazumijeva pod Europskom bankovnom agencijom (EBA). Cilj europske pravne regulative je stvoriti jedinstveno, učinkovito, transparentno i stabilno tržište bankarskih proizvoda u EU-u. Banka kao i svako poduzeće treba poštivati zakon o radu i zaštiti potrošača, te se prilagođavati promjenama u spomenutim zakonima. Hrvatska narodna banka u sklopu provedbe politike zaštite potrošača nadzire i utvrđuje poštuju li institucije iz njezine nadležnosti važeće zakonske i druge odredbe o zaštiti potrošača<sup>112</sup>

Primjer nove regulative i prilagodbe na nju je novi računovodstveni standard MRS 9 kojim se uređuje računovodstveni tretman financijskih instrumenata. Prema starom MRS-u 39 priznavanje gubitaka bilo je zasnovano na principu da se umanjenje vrijednosti priznaje u trenutku kada je gubitak nastao. Međutim, zbog financijske krize otkriven je nedostatak u tom konceptu. Novim standardom primijenjuje se priznavanje gubitaka u visini u kojoj se, na osnovi svih raspoloživih faktora gubitci očekuju, modelom očekivanog gubitka. Dakle, umjesto utvrđivanja gubitaka gledajući prošlost, uveden je novi koncept procjene budućih gubitaka.<sup>113</sup>

Etičko ekološki faktori su: ekološka pitanja, ekološka regulativa, menadžerski stil vođenja, stav i moral zaposlenika, organizacijska kultura i uključenost zaposlenika.

U odgovornost banke spada i svijest o vlastitoj odgovornosti ali i o utjecaju na cjelokupnu društvenu zajednicu u kojoj posluje i o potrebama te zajednice. Banke trebaju djelotvorno i etički obavljati tradicionalne bankarske aktivnosti ali i podupirati provedbu građanskih i filantropskih inicijativa. Odgovorno investiranje nije bitno samo za korisnike banke nego i za

---

<sup>111</sup> Internetske stranice Zagrebačka banka d.d., o nama; dostupno na: <https://www.zaba.hr/home/o-nama>

<sup>112</sup> Hrvatska narodna banka. (2020). Zaštita potrošača. [online] Zagreb: Hrvatska narodna banka direkcija za izdavačku djelatnost. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/o-nama/zastita-potrosaca>

<sup>113</sup> Hrvatska narodna banka (2018). Bilten o bankama [online]. Zagreb: Hrvatska narodna banka direkcija za izdavačku djelatnost. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/2561265/hbilten-o-bankama-31.pdf/88d38df4-d5f2-46a4-85b1-140d1e7710a7>

njene vlasnike. Zaštita okoliša jedan je od najvećih svjetskih problema, banke u tom aspektu mogu uvelike utjecati na poslovne subjekte, javnost i građane u regiji u kojoj posluju, a potencijalno i šire. Bitno je i da banka brine o svojim zaposlenicima i stvara im ugodnu radnu atmosferu kako bi oni ispunili svoje potencijale. Zagrebačka banka prati ove trendove i tvrdi da su im etika i poštovanje najvažniji za grupu i dioničare: „Naše obveze i ciljevi koji pokrivaju okolišno, društveno i korporativno upravljanje pokazuju kako je održivost dio DNK-a naše Grupe i potpuno je integrirana u naše poslovne strategije.“<sup>114</sup>

#### 4.2. Porterovih pet sila i generičke strategije banke

Porter se posvećuje strukturalnoj analizi industrije, on raščlanjuje sastavne čimbenike koje djeluju na poslovanje poduzeća. Postoji pet sila i svaka je od njih značajna kod odluke poduzeća o oblikovanju strategije jer ovisno o industriji svaka sila može imati jak ili slab utjecaj na poslovanje poduzeća. Pet sila koje utječu na poslovanje poduzeća unutar neke industrije su: rivalitet među etabliranim konkurentima, poremećaji zbog ulaska novih potencijalnih konkurenata, snaga i promjena ponašanja dobavljača (pregovaračka moć dobavljača), poremećaji zbog ulaska supstitutivnih proizvoda te snaga i promjena ponašanja kupaca (pregovaračka moć kupaca).

Prva sila je rivalitet među etabliranim konkurentima ili industrijsku konkurentnost. To su odnosi koji su određeni cjenovnom ili ne cjenovnom borbom za povećanje tržišnog udjela i snaženje strategijskog položaja. Budući strategijski položaj poduzeća je rezultat korištenja sadašnjeg potencijala razvitka pomoću oblikovane strategije. Intenzivnost suparništva ovisit će o koncentraciji, različitosti konkurenata, diferencijaciji proizvoda, troškovnim uvjetima, višku kapaciteta i izlaznim barijerama.<sup>115</sup> Udio imovine Zagrebačke banke u ukupnoj imovini banaka 31.12.2020. bio je 26,9 %, udio primljenih depozita u ukupnim primljenim depozitima je 27,3% te u ukupni prihodima udio je 24,6%.<sup>116</sup> Prema ovim podacima može se zaključiti kako je Zagrebačka banka tržišni lider u industriji. Bankarska industrija se smatra industrijom u kojoj je konkurentnost izuzetno visoka. Poslovne banke se međusobno bore ponudom nižih kamata na kredite odnosno viših kamata za depozite, boljim uvjetima financiranja, jačim marketingom i boljom uslugom. Budućnost banke ovisi o odgovornom preuzimanju rizika, ali sve više i u uspješnom privlačenju korisnika, slijeđenju i razvijanju suvremenih tehnoloških i marketinških trendova.

---

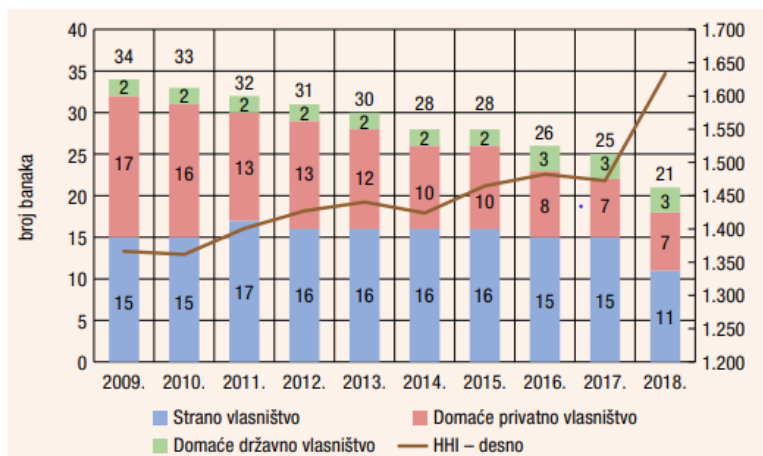
<sup>114</sup> Internetske stranice Zagrebačka banka d.d., o nama; dostupno na: <https://www.zaba.hr/home/o-nama>

<sup>115</sup> Fučkan, Đ., Sabol, A.(2013.), Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, Hum naklada d.o.o.

<sup>116</sup> Internetske stranice Zagrebačka banka d.d., o nama; preuzeto sa: <https://www.zaba.hr/home/o-nama>

Druga sila odnosi se na opasnost od ulaska novih konkurenata. Analiziraju se čimbenici koji otežavaju ulaske novih među već etablirane konkurente. Ti čimbenici su obuhvaćeni pojmom „ulaznih barijera“, koje podrazumijevaju snage koje obeshrabruju ili onemogućavaju poduzeću ulazak u određenu industriju ili njezin dio.<sup>117</sup> U Hrvatskoj je već dulji niz godina prisutan trend pada broja banaka te iz toga možemo zaključiti da postojeći konkurenti ne dopuštaju novima ulazak na tržište. Na kraju 2018. godine u hrvatskoj je poslovalo je 21 banka dok je godinu prije poslovalo njih 25, a očekuje se i dodatno smanjenje broja banaka.<sup>118</sup> S druge strane, Herfindahl-Hirschmanov indeks za imovinu bilježi višegodišnji trend sporog povećavanja, ali je u zadnjoj analiziranoj godini narastao na 1.634. Iako mu je vrijednost osjetno narasla, on i nadalje upućuje na umjerenu koncentriranost tržišta.<sup>119</sup> Bankarskim sustavom u Hrvatskoj i dalje dominiraju banke u stranom vlasništvu ali njihov broj se postupno smanjuje u zadnjoj analiziranoj godini ih je bilo 11 dok je godinu prije bilo njih 15.<sup>120</sup>

Slika 1: Broj banaka i Herfindahl-Hirschmanov indeks (HHI) za imovinu banaka



Izor: Bilten o bankama (2019.)

Administrativne i kapitalne prepreke za ulazak su prilično visoke u bankarskoj industriji. Povjerenje isto igra bitnu ulogu među barijerama ulaska. Hrvatska je malo tržište i njezino stanovništvo je orijentirano na dugogodišnje poznate banke.

Treća sila je opasnost od ulaska supstitutivnih i komplementarnih proizvoda. Pojava i svojstva supstituta i komplementa značajno utječu na sadašnje i buduće strategijsko pozicioniranje posla. Supstitut postaje privlačniji pri visokoj cjenovnoj elastičnosti.<sup>121</sup>

<sup>117</sup> Ibid.

<sup>118</sup> Hrvatska narodna banka (2019). *Bilten o bankama* [online]. Zagreb: Hrvatska narodna banka direkcija za izdavačku djelatnost. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/2868711/hbilten-o-bankama-32.pdf/c1d882fe-aeb2-38e6-6484-5212bb9dca93>

<sup>119</sup> Ibid.

<sup>120</sup> Ibid.

<sup>121</sup> Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013.), *Planiranje poslovnih dometa*, Zagreb, Hum naklada d.o.o.

Supstituti poslovnim bankama su druge financijske institucije i nefinancijska društva. Kao primarni supstituti bankama navode se kreditne unije, međutim one znaju imati više kamate u odnosu na one u bankama. Iako ne postoji velik broj supstituta koji bi mogli zamijeniti kredit kao temeljeni bankarski proizvod ili uslugu poput bankomata, ali postoje određeni supstituti koji mogu ponuditi osiguranja ili druge financijske usluge po povoljnijim i boljim uvjetima u odnosu na banke. Jedini potencijalni supstitut kreditu predstavlja crowdfunding financiranje koje nema kamate ali ima jednokratnu naknadu, ono ne ovisi o kreditnoj sposobnosti korisnika nego o potencijalu projekta i ta se glavnica nikada ne vraća. Supstitute također mogu predstavljati i poduzeća koja nude neke financijske usluge poput automobilskih poduzeća ili velikih tehnoloških poduzeća.<sup>122</sup>

Četvrta sila je snaga pregovaračke moći dobavljača. Dobavljači su organizacije ili pojedinci koji se bave opskrbom poduzeća s potrebnim resursima. Spomenuti resursi se dijele na: fizičke, ljudske, financijske i informacijske resurse. Sva poduzeća imaju svoje dobavljače, a dobavljači imaju istu ulogu za poduzeće: osigurati resurse koji su potrebni za nesmetano poslovanje poduzeća. Nabava ima strateško značenje u gotovo svakoj industriji.<sup>123</sup>

Peta Porterova sila je snaga pregovaračke moći kupaca. Pregovaračka moć ovisi o broju i veličini kupaca. Što je veći broj jakih kupaca, veći je njihov utjecaj na dobavljače, distributere te na maloprodajni i veleprodajni lanac. Ono što kupcima daje snagu jest postojanje supstituta i mogućnost jednostavnog prelaska na korištenje tih supstituta. Veće mogućnosti za postizanjem uspjeha kupci imaju ako se ujedine i kolektivno pregovaraju.<sup>124</sup> U bankarskoj industriji je pregovaračka moć kupaca velika. Kupci mogu lako promijeniti banku i otići će upravo u onu banku u kojoj će dobiti najpovoljniju uslugu ili najbolje uvijete. Pasivnost kupaca također karakterizira ovu industriju jer korisnici banaka imaju predodžbu o velikom naporu prelaska u novu banku, zato ostaju u primarnoj banci.

#### 4.3. Životni vijek bankarske industrije i osnovnog bankarskog proizvoda

Michael Porter je osmislio koncept analize industrije prema kojemu je industrija najvažniji dio okruženja za poduzeće. Prema Porteru industrija svojim svojstvima i snagom određuje konkurentsku borbu među poduzećima. Njezina struktura utječe na pravila konkurencije, a time i na potrebne strategije za opstanak u njoj.<sup>125</sup>

---

<sup>122</sup> Ibid.

<sup>123</sup> Porter, M.E. (2008), Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb

<sup>124</sup> Jozić, I. (2010) Porterove sile: pregovaračke pozicije kupaca i dobavljača. Profitiraj [online]. Dostupno na: <http://profitiraj.hr/porterove-sile-pregovaracke-pozicije-kupaca-i-dobavljacka/>

<sup>125</sup> Fučkan, Đ., Sabol, A.(2013.), Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, Hum naklada d.o.o

Prema ovoj teoriji bankarska industrija se nalazi na prijelazu iz mijene zrelosti u mijenu povlačenja. Razlog tomu je što broj banaka u svijetu iz godine u godinu pada. Banke su donedavno svake godine iskazivale ali su od 2016. ponovno krenule ostvarivati dobit i to se nastavilo i kroz naredne godine. Bankarska industrija nikada neće izumrijeti jer su banke prijeko potrebne modernom društvu, dapače banke su sastavni dio modernog društva i modernog načina življenja. Banke nemaju nove proizvode koje mogu ponuditi svojim kupcima i zato one svoju inovativnost stvaraju putem novih distribucijskih kanala. Potražnja za bankama i bankarskim proizvodima uvijek postoji, ali ona oscilira sukladno gospodarskom stanju.<sup>126</sup>

Bankarska se industrija prema Grantu nalazi u fazi zrelosti. Potražnja je masovna i kupnje se ponavljaju. Kupci su dobro upoznati s proizvodima ali su i jako osjetljivi na cijene odnosno na kamate. Konstanti su zahtjevi za tehnološkim inovacijama i poboljšanjima kao što je mobilno bankarstvo i općenito zahtjevi za smanjenjem pružanja usluga u samim poslovnica.

Životni vijek proizvoda se diferencira u dvije osnovne mijene, mijenu razvitka i tržišnu mijenu. Tržišni vijek proizvoda nastupa nakon njegova razvitka, a dijeli se prema volumenu prodaje na četiri do šest mijena: uvođenje, rast, zrelost, zasićenje, povlačenje i okamenjenje.<sup>127</sup>

Najveći i temeljni bankarski proizvod je kredit. Kredit kao bankarski proizvod je u fazi zrelosti. Najveće zarade banke i njezini najveći primitci temelje se upravo na kreditima. Iako se Hrvatsko gospodarstvo još nije u potpunosti oporavilo, potražnja za kreditima polako raste s obzirom na prijašnje godine koje su bile obilježene financijskom krizom i nepovjerenjem u banke. Prema grafu životnog vijeka proizvoda kredit je sve do 2019. bio u fazi opadanja zbog vanjskih utjecaja, a ne zbog zastarjelosti kredita kao glavnog bankarskog proizvoda. Nakon dugo vremena, trend pada danih kredita prekinut je 2019. godini, a na to je najviše utjecala povećana kreditna aktivnost prema stanovništvu jer su dani krediti narasli 3,5%.<sup>128</sup>

Neto krediti i predujmovi komitentima u 2021. godini iznose 67.469 milijuna kuna, povećanje od 980 milijuna kuna u usporedbi s krajem 2019. godine. Ovaj rast kredita je rezultat kreditiranja države i usporavanja kreditiranja stanovništva tijekom COVID-19 pandemije.

Prema ovim podacima Kredit kao osnovni proizvod Zagrebačke banke ostvario je rast u zadnje dvije godine poslovanja što je suprotnom prijašnjim trendovima industrije.<sup>129</sup>

---

<sup>126</sup> Porter, M.E. (2008), *Konkurentna prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb

<sup>127</sup> Fučkan, Đ., Sabol, A.(2013.), *Planiranje poslovnih dometa*, Zagreb, Hum naklada d.o.o

<sup>128</sup>Hrvatska narodna banka (2019). *Bilten o bankama* [online]. Zagreb: Hrvatska narodna banka direkcija za izdavačku djelatnost. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/2868711/hbilten-o-bankama-32.pdf/c1d882fe-aeb2-38e6-6484-5212bb9dca93>

<sup>129</sup>Ibid.



## 5. ANALIZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA IZABRANE BANKE

### 5.1. Osnovne informacije o Zagrebačkoj banci

Zagrebačka banka je već dugi niz godina vodeća banka u Hrvatskoj prema kvaliteti svojih proizvoda i usluga, mreži samoposlužnih uređaja i tehnološkoj inovativnosti, ali i po svojim poslovnim rezultatima. U Hrvatskoj posluje s više od sedamdeset tisuća korporativnih klijenata te s više od 1,5 milijuna građana. Zagrebačka banka je dio UniCredit grupacije, snažne paneuropske grupe s jednostavnim poslovnim modelom i potpuno integriranim investicijskim i korporativnim bankarstvom, time je ona dio jedne od najuspješnijih financijskih grupacija u Europi. Također je jedna od vodećih banaka u Srednjoj i Istočnoj Europi (CFE). Zagrebačka banka zauzima oko četvrtinu aktive hrvatskog bankarskog sektora. Rejting Zagrebačke banke je BB+ što je jednako rejtingu Republike Hrvatske. Dionice Zagrebačke banke su uvrštene na Zagrebačku burzu 1995. godine, a već 1996. godine i na međunarodno tržište Londonske burze. Građani vežu Zagrebačku banku uz attribute veličine, sigurnosti, naprednosti i tradicije. U svakodnevnom poslovanju Zagrebačka banka je orijentirana na klijente, njima nudi svoja pouzdana rješenja, odnosi se prema njima s povjerenjem te posluje odgovorno i transparentno. Temeljne vrijednosti utemeljene na integritetu su: pravednost, poštovanje, reciprocitet, transparentnost, povjerenje i sloboda djelovanja banke. Također sudjeluje i u gospodarskom razvoju te u uređenju Grada Zagreba i Republike Hrvatske. Banka je svoj brend gradila kroz povijest a posebno nakon financijske krize koja je u prvi plan stavila pitanje povjerenja, stoga je reputacija u bankarstvu postala važnijom nego ikad dosad.<sup>130</sup>

### 5.2. Analiza financijske situacije izabrane banke

Zagrebačka banka d.d. je u godini koja je završila 31. prosinca 2019. ostvarila dobit poslije oporezivanja u iznosu: 1.562.034.830,49 kuna dobit nakon oporezivanja kroz Račun dobiti i gubitka; -12.848.072,85 kuna gubitak nakon oporezivanja kroz Ostalu sveobuhvatnu dobit.

Ostvarena dobit se prema odluci raspoređuje na sljedeći način: 1.546.768.642,65 kuna za isplatu dividende i 2.418.114,99 kuna u zadržanu dobit Zagrebačke banke d.d.<sup>131</sup>

Zagrebačka banka d.d. je u godini koja je završila 31. prosinca 2020. ostvarila neto dobit poslije oporezivanja kroz Račun dobiti i gubitka u iznosu od 734.507.459,21 kuna. Ostvarena neto

---

<sup>130</sup> Internetske stranice Zagrebačka banka d.d., Naš brend. Dostupno na: <https://www.zaba.hr/home/o-nama/o-nama/nas-brend>

<sup>131</sup> Revidirani godišnji izvještaj za 2019. - Zagrebačka banka, Dostupno na: <https://zaba.hr/home/o-nama/zagrebacka-banka-dd-revidirani-godisnji-izvjestaj-za-2019>

dobit Zagrebačke banke d.d. u cijelosti raspoređuje u zadržanu dobit u iznosu od 734.507.459,21 kuna.<sup>132</sup>

### 5.2.1. Izvještaj o financijskom položaju Banke

Tablica 1. Izvještaj o financijskom položaju Banke, na dan 31. prosinca 2020. godine, u milijunima kn

<b>Godina</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<b>Imovina</b>		
Novac i ekvivalenti novca	30.432	23.138
Obvezna pričuva kod Hrvatske narodne banke	5.436	6.317
Financijska imovina po fer vrijednosti kroz dobit ili gubitak	997	2.041
Financijska imovina po fer vrijednosti kroz ostalu sveobuhvatnu dobit	10.211	11.498
Zajmovi i potraživanja od banaka	5.109	4.874
Zajmovi i potraživanja od komitenata	68.740	66.490
Ulaganja u podružnice i pridružena društva	1.541	1.537
Ulaganja u nekretnine	122	60
Nekretnine i oprema	912	956
Nematerijalna imovina	239	221
Odgođena porezna imovina	317	385
Preplaćeni porez	314	-
Dugotrajna imovina i skupine imovine i obveza namijenjenih prodaji	110	69
Ostala imovina	49	48
Ukupna imovina	124.529	117.634
<b>Obveze, kapital i rezerve</b>		
<b>Obveze</b>		
Tekući računi i depoziti banaka	5.805	3.925
Tekući računi i depoziti komitenata	98.618	93.427
Financijske obveze po fer vrijednosti kroz dobit ili gubitak	720	1.447
Izdane dužničke vrijednosnice	57	55
Rezervacije za obveze i troškove	1.277	1.131
Tekuća porezna obveza	-	263
Ostale obveze	1.021	898
Ukupne obveze	107.498	101.146
<b>Kapital i rezerve</b>		
Izdani dionički kapital	6.405	6.405
Premija na izdane dionice	3.503	3.504
Trezorske dionice	(8)	(20)
Ostale rezerve	471	473
Rezerva fer vrijednosti	473	665
Zadržana dobit	6.187	5.461
Ukupni kapital i rezerve	17.031	16.488
Ukupne obveze, kapital i rezerve	124.529	117.634

Izvor: Zagrebačka banka d.d.: Godišnje izvješće za 2020. godinu.

Glavna karakteristika izvještaja o financijskom položaju Zagrebačke banke kao i većine ostalih banaka jest da zajmovi i potraživanja od komitenata i drugih banaka čine većinu aktive ove bilance. Mali udio odlazi na investicije u vrijednosnice i mali dio je u fiksnoj imovini što je također karakteristika poslovnih banaka koje imaju siguran kreditni portfelj. Na strani pasive najveći udio u bilanci otpada na depozite drugim bankama i depozite komitentima.

<sup>132</sup> Revidirani godišnji izvještaj za 2020. - Zagrebačka banka, Dostupno na: <https://www.zaba.hr/home/ostala/revidirani-godisnji-izvjestaj-za-2020>



Imovina Banke iznosi 124.529 milijuna kuna, veća je za 6.895 milijun kuna odnosno za 5,9% najviše na pozicijama likvidne imovine. Neto krediti i predujmovi komitentima iznose 67.469 milijuna kuna, povećanje od 980 milijuna kuna u usporedbi s krajem 2019. godine rezultat je kreditiranja države i usporavanja kreditiranja stanovništva tijekom COVID-19 pandemije. Depoziti komitenata čine primarni izvor financiranja. Iznose 98.236 milijuna kuna. Povećanje od 4,3 milijarde kuna odnosno za 4,6% ostvareno je u depozitima po viđenju pravnih osoba i stanovništva. Depoziti kreditnih institucija iznose 5.730 milijuna kuna. Povećani su za 2.735 milijuna kuna ili za 91,3%. Kapital i rezerve su na razini od 17.031 milijun kuna. Stopa adekvatnosti kapitala je na razini od 33,16%, prema preliminarnim nerevidiranim podacima koji ne uključuju rezultat iz 2020. godine (31. prosinca 2019. godine: 29,14%)<sup>133</sup>

### 5.2.2. Izvještaj o dobiti ili gubitku Banke

Tablica 2. Izvještaj o dobiti ili gubitku Banke, za godinu koja završava na dan 31. prosinca 2020. godine, u milijunima kn

<b>Godina</b>	<b>2020.</b>	<b>2019.</b>
Prihod od kamata	<b>2.734</b>	3.150
Rashod od kamata	<b>(334)</b>	(407)
Neto prihod od kamata	<b>2.400</b>	2.743
Prihod od naknada i provizija	<b>1.148</b>	1.305
Rashod od naknada i provizija	<b>(192)</b>	(228)
Neto prihod od naknada i provizija	<b>956</b>	1.077
Prihod od dividendi	<b>71</b>	337
Neto dobiti i gubici od financijskih instrumenata po fer vrijednosti kroz dobit ili gubitak i rezultat od kupoprodaje valuta i tečajnih razlika po preračunavanju monetarne imovine i obveza	<b>105</b>	429
Neto dobiti i gubici od prestanka priznavanja financijske imovine po fer vrijednosti kroz ostalu sveobuhvatnu dobit	<b>99</b>	45
Ostali poslovni prihodi	<b>26</b>	39
Ostali poslovni rashodi	<b>(42)</b>	(257)
Neto dobit od trgovanja i ostali prihodi	<b>259</b>	593
Poslovni prihodi	<b>3.615</b>	4.413
Amortizacija	<b>(194)</b>	(210)
Ostali troškovi poslovanja	<b>(1.360)</b>	(1.409)
Troškovi poslovanja	<b>(1.554)</b>	(1.619)
Troškovi doprinosa u Sanacijski fond i osiguranja štednih uloga	<b>(205)</b>	(204)
<b>Dobit prije umanjenja vrijednosti i ostalih rezerviranja</b>	<b>1.856</b>	2.590
Gubici od umanjenja vrijednosti financijskih instrumenata	<b>(711)</b>	(328)
Ostali gubici od umanjenja vrijednosti i rezerviranja	<b>(251)</b>	(433)
Ukupni gubici od umanjenja vrijednosti i rezerviranja	<b>(962)</b>	(761)
<b>Dobit prije poreza</b>	<b>894</b>	1.829
Porez na dobit	<b>(159)</b>	(267)
<b>Dobit za godinu</b>	<b>735</b>	1.562
<b>Osnovna i razrijeđena zarada po dionici</b>	<b>2,30</b>	4,88

<sup>133</sup> Godišnje izvješće za 2020. - Zagrebačka banka, Dostupno na: [file:///C:/Users/mbabaic/Downloads/godisnje-izvjesce-za-2020%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/mbabaic/Downloads/godisnje-izvjesce-za-2020%20(2).pdf) str 24.

Izvor: Zagrebačka banka d.d.: Godišnje izvješće za 2020. godinu.

Poslovni prihodi iznose 3.615 milijuna kuna, manji su za 798 milijuna kuna odnosno za 18,1%. Neto prihod od kamata iznosi 2.400 milijuna kuna, smanjenje od 343 milijuna kuna (-12,5%) najvećim dijelom je uzrokovano smanjenjem neto kamatnih marži, u skladu s tržišnim kretanjima. Neto prihod od provizija i naknada iznosi 956 milijuna kuna, u odnosu na prošlu godinu je smanjen za 121 milijun kuna ili 11,2%. Neto dobit od trgovanja i ostali prihodi i rashodi iznose 259 milijuna kuna, manji su za 334 milijuna kuna odnosno 56,3%, a glavni uzrok pada je smanjenje prihoda od dividendi i stagnacija trgovanja. Troškovi poslovanja iznose 1.554 milijuna kuna, pali su za 65 milijuna kuna odnosno 4,0%. Omjer troškova i prihoda iznosi 43,00%. Dobit od poslovanja prije vrijednosnih usklađenja i rezerviranja za gubitke iznosi 1.856 milijuna kuna. Smanjenje od 734 milijuna kuna (-28,3%) rezultat je prethodno opisanih kretanja u poslovnim prihodima i troškovima poslovanja. Troškovi vrijednosnih usklađenja i rezerviranja za gubitke po kreditima iznose 962 milijuna kuna, veći su zbog rasta kreditnog rizika zbog COVID-19 krize. Sveukupno, troškovi vrijednosnih usklađenja i rezerviranja za gubitke i dalje su smanjeni za 201 milijun kuna, zbog manjih rezerviranja po sudskim sporovima<sup>134</sup>

U strukturi prihoda Zagrebačke banke najveći udio čine kamatni prihodi. Slijede ih udjeli različitih prihoda od naknada i provizija koji se stalno povećavaju uslijed povećanja ponude bankovnih usluga komitentima. Prihodi i rashodi od kamata u izvještaju o dobiti ili gubitku računaju se metodom efektivne kamatne stope. Metoda efektivne kamatne stope je metoda izračuna amortiziranog troška financijske imovine ili financijske obveze te alokacije prihoda ili rashoda od kamata tijekom određenog razdoblja. U prihode i rashode od kamata također spadaju i prihodi i rashodi od provizija i naknada koji se odnose na zajmove i potraživanja od komitenata i banaka, uzeti zajmovi, financijski najmovi, subordinirani dug i izdane dužničke vrijednosnice, amortizacija premije ili diskonta, kao i ostale razlike između početne knjigovodstvene vrijednosti kamata i vrijednosti po dospeljeću istih.<sup>135</sup>

### 5.2.3. Struktura imovine Banke

Za potrebe analize imovina je podijeljena u četiri kategorije; njihov relativni udio i trendovi u odnosu na prethodnu godinu:

Tablica 3. Struktura imovine Banke

Imovina:	2020. (mil. kn)	2020. (%)	2019. (mil.kn)	2019. (%)
----------	-----------------	-----------	----------------	-----------

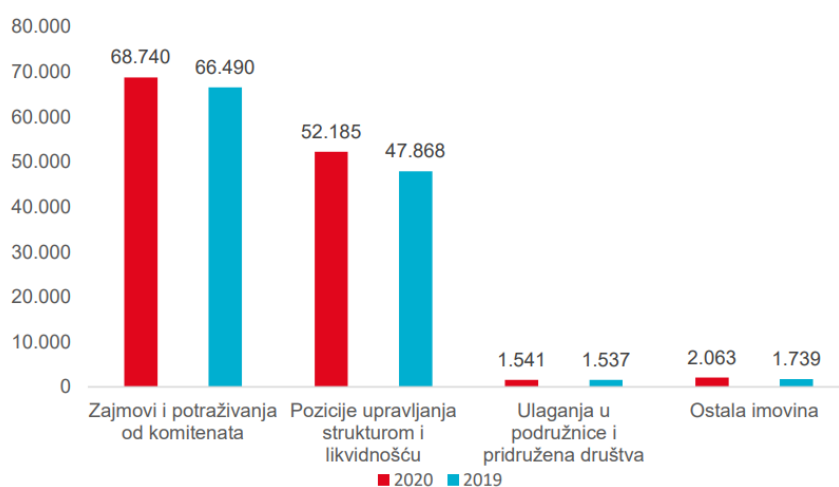
<sup>134</sup> Godišnje izvješće za 2020. - Zagrebačka banka, Dostupno na: [file:///C:/Users/mbabaic/Downloads/godisnje-izvjesce-za-2020%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/mbabaic/Downloads/godisnje-izvjesce-za-2020%20(2).pdf) str 24.

<sup>135</sup> Ibid, str 65.

<b>Zajmovi i potraživanja od komitenata</b>	68.740	55,2%	66.490	56,5%
<b>Pozicije upravljanja strukturom i likvidnošću</b>	52.185	41,9%	47.868	40,7%
<b>Ulaganja u podružnice i pridružena društva</b>	1.541	1,2%	1.537	1,3%
<b>Ostala imovina</b>	2.063	1,7%	1.739	1,5%
<b>Ukupna imovina</b>	<b>124.529</b>	<b>100,0%</b>	<b>117.634</b>	<b>100,0%</b>

Izvor: Zagrebačka banka d.d.: Godišnje izvješće za 2020. godinu.

Slika 2. Struktura imovine Banke - usporedba s prethodnom godinom (u milijunima kuna)



Izvor: Zagrebačka banka d.d.: Godišnje izvješće za 2020. godinu.

Zajmovi i potraživanja od komitenata predstavljaju najveći dio imovine Banke odnosno 55,2% njezine ukupne imovine (2019: 56,5%). Pozicije upravljanja strukturnom imovine i likvidnošću čine 41,9% (2019: 40,7%). Struktura ove imovine je sljedeća: Novac i novčani ekvivalenti, obvezna pričuva kod HNB-a, zajmovi i potraživanja od banaka i ulaganja u vrijednosne papire i derivative. Tijekom godine, Banka je održavala potrebne razine likvidnosti.

#### 5.2.4. Obveze, kapital i rezerve Banke

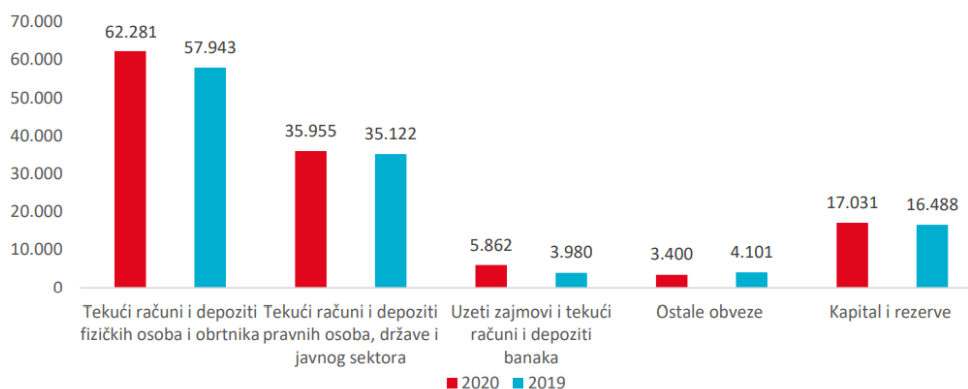
Tablica 4. Struktura obveza, kapitala i rezervi banke na dan 31. prosinca 2020. godine

Obveze, kapital i rezerve	2020. (mil. kn)	2020. (%)	2019. (mil.kn)	2019. (%)
<b>Tekući računi i depoziti fizičkih osoba i obrtnika</b>	62.281	50,0%	57.943	49,3%
<b>Tekući računi i depoziti pravnih osoba, države i javnog sektora</b>	35.955	28,9%	35.122	29,9%
<b>Uzeti zajmovi i tekući računi i depoziti banaka</b>	5.862	4,7%	3.980	3,4%

<b>Ostale obveze</b>	3.400	2,7%	4.101	3,5%
<b>Kapital i rezerve</b>	17.031	13,7%	16.488	14,0%
<b>Ukupne obveze</b>	<b>124.529</b>	<b>100,0%</b>	<b>117.634</b>	<b>100,0%</b>

Izvor: Zagrebačka banka d.d.: Godišnje izvješće za 2020. godinu.

Slika 3. Struktura obveza, kapitala i rezervi – usporedba s prethodnom godinom (u milijunima kn)



Izvor: Zagrebačka banka d.d.: Godišnje izvješće za 2020. godinu.

Tekući računi i depoziti komitenata predstavljaju 79,1% (2019.: 79,4%) ukupnih obveza, kapitala i rezervi Banke. Na kraju 2020. godine iznosili su 98.618 milijuna kuna (2019.: 93.427 milijuna kuna), što predstavlja povećanje od 5.191 milijun kuna odnosno 5,6%. Tekući računi i depoziti fizičkih osoba i obrtnika narasli su za 4.338 milijuna kuna ili 7,5%. U strukturi ukupnih depozita komitenata, na tekuće račune i depozite fizičkih osoba i obrtnika otpada 50,0%. (2019.: 62,0%). Tekući računi i depoziti pravnih osoba, države i javnog sektora veći su za 833 milijuna kuna ili 2,4%. Tekući računi i depoziti banaka na kraju godine iznose 5.805 milijuna kuna, narasli su za 1.880 milijuna kuna ili 47,90%. Kapital i rezerve iznosili su 17.031 milijun kuna 31. prosinca 2020. godine što predstavlja 13,67% ukupnih izvora financiranja banke (2019.: 14,0%).<sup>136</sup>

### 5.3. Pokazatelji uspješnosti poslovanja Zagrebačke banke (god. 2020.)

U spomenute pokazatelje pripadaju: ROA, ROE, EM, neto kamatna marže, kamatna razlika ili marža, neto prihodi od imovine i omjeri efikasnosti zaposlenika.

Prema godišnjem izvještaju Zagrebačke banke, Povrat na imovinu Banke („ROA“) iznosi 0,59%, a 2019. godine je iznosio 1,33%.

Niže se nalazi izračun ostalih pokazatelja uspješnosti prema formulama navedenim u poglavlju 3.2, str. 21. do 25.

<sup>136</sup> Godišnje izvješće za 2020. - Zagrebačka banka, Dostupno na: [file:///C:/Users/mbabaic/Downloads/godisnje-izvjesce-za-2020%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/mbabaic/Downloads/godisnje-izvjesce-za-2020%20(2).pdf) str 28.

**Prosječna ukupna imovina** = (Ukupna imovina na kraju tekuće godine + Ukupna imovina na kraju prethodne godine) / 2 = (124.529 + 117.634) / 2 = 121.082 milijuna kuna

**ROA** = 0,59%

**ROE** = Neto dobit / Prosječni dionički kapital = 735 / 6.405 \* 100 = 11,48%

**EM** = Ukupna imovina / Ukupni dionički kapital = 124.529 / 6.405 = 19.44 milijuna kuna

**Omjer troškova i prihoda** = Poslovni prohod / Troškovi poslovanja \* 100 = 3.615 / 1.554 \* 100 = 43,00%

**Kamatni troškovi / ukupna imovina** = 334 / 124.529 = 0,26%

**Nekamatni troškovi / ukupna imovina** = 1.360 / 124.529 = 1,09%

**Rezervacije za kreditne gubitke / ukupna imovina** = 1.277 / 124.529 = 1,03%

**Kamatni prihodi/ukupna imovina** = 2.734 / 124.529 = 2,2%

**Nekamatni prihodi/ukupna imovina** = 1.245 / 124.529 = 1%

**Neto kamatna marža** = (kamatni prihodi – kamatni rashodi) / prosječna ukupna imovina \* 100 = 2.400 / 121.082 \* 100 = 1,98%

**Kamatna razlika ili marža** = (kamatni prihodi/kreditni) – (kamatni prihodi/kamatnosni depoziti) \* 100 = 0.037 – 0.002 = 3,5%

Omjeri efikasnosti zaposlenika:

**Neto dobit po zaposlenom** = Neto dobit nakon oporezivanja / Ukupan broj zaposlenih = 735 mil / 3 749 = 196 052 kn po zaposleniku

**Omjer neto dobiti i troškova zaposlenih** = Neto dobit / Troškovi zaposlenih = 735 / 137 = 5.364 tisuće kn

#### 5.4. Analiza tržišnih pokazatelja uspješnosti Zagrebačke banke

**EPS** = Neto dobit / Broj izdanih običnih dionica = 735 mil / 320.241.955 = 2,30 kn po dionici

**PPS** = 58 kn (30.06.2021.)

**DPS** = Isplaćene dividende / Broj izdanih običnih dionica = 4,83 kn (za 2019. jer 2020. nisu isplaćene dividende)

**Prinos od dividendi** = DPS / PPS = 4,83 / 50,20 = 9,62% (Budući da za 2020. nisu isplaćene dividende, prinos od dividendi se računa se prema podacima za prethodnu godinu pa je tako uzeta cijene dionice na 30.06.2020.)

**P/E omjer** = PPS / EPS = 58 / 2,30 = 25.22x

#### 5.5. Pokazatelj kapitala Zagrebačke banke

Udio kapitala iznosi 13,7% 2020. godine, odnosno 14% 2019. godine. Stopa adekvatnosti kapitala Zagrebačke banke je visoko iznad regulatornih zahtjeva, ali i iznad hrvatskog

bankovnog sustava koja je prema zadnjim podacima iznosila 24,95% na dan 30. rujna 2020. godine, odnosno 23,23% na kraju 2019. godine.<sup>137</sup> Izračun stope adekvatnosti kapitala je prikazan u Tablici 1.

Tablica 5. Stopa adekvatnosti kapitala, u milijunima kuna

	Ukupan regulatorni kapital	Ukupna izloženost rizicima	Stopa adekvatnosti kapitala
2019.	16.238	55.726	29,14%
2020.	16.863	50.862	33,16%

Izvor: Zagrebačka banka d.d.: Godišnje izvješće za 2019. i 2020. godinu

Općenito se može zaključiti kako je Zagrebačka banka vrlo dobro kapitalizirana i spremna apsorbirati šokove i održati stabilnost svojeg poslovanja. Također se primjećuje povećanje stope adekvatnosti kapitala koja je posljedica smanjenja ukupne izloženosti rizicima.

Banka također osigurava i propisane zaštitne slojeve kapitala od kojih je jedan i zaštitni sloj za ostale sistemski važne kreditne institucije od 2,0%.<sup>138</sup>

#### 5.6. Analiza banke primjenom novog regulatornog okvira i inoviranim setom pokazatelja

U ovom poglavlju Zagrebačka banka se analizira pokazateljima likvidnosti koje zahtijeva regulatorni okvir Basel III te ostalim pokazateljima korištenima u *Risk Dashboard* publikaciji Europskog nadzornog tijela za bankarstvo. Izračunati su pokazatelji za koje je postojala dostupnost podataka. Na kraju se daje procijenjeni izračun EVA pokazatelja kao jednog od inoviranih pokazatelja.

Tablica 6. Pokazatelji likvidnosti prema Basel III regulatornom okviru, u milijunima kuna

Pokazatelji likvidnosti			2020.	2019
LCR	Visokokvalitetna likvidna imovina	41.751	181%	173%
	Neto novčani odljevi u periodu od 30 dana	23.107		
NSFR	Dostupni stabilni izvori financiranja	96.005	184%	172%
	Potrebni stabilni izvori financiranja	52.120		

Izvor: Zagrebačka banka d.d.: Godišnje izvješće za 2019. i 2020. godinu

<sup>137</sup> Zagrebačka banka d.d. (2020) Godišnje izvješće za 2019. Zagrebačka banka d.d. i Zagrebačka banka d.d. (2021) Godišnje izvješće za 2020. godinu. Zagrebačka banka d.d.

<sup>138</sup> Ibid.

LCR omjer iznad 100% pokazuje dostatnost tekućih sredstva u obliku likvidne imovine za pokrivanje procijenjenih neto novčanih odljeva u sljedećih 30 dana u slučaju akutnog stresa. Najvećim dijelom postizanju dobre likvidnost 2020. godine, u uvjetima pandemije i potresa, je pridonijela centralna banka svojim dopunskim viškovima likvidnost zbog nepovoljnog gospodarskog stanja, pa se time osiguralo da banke mogu pravovremeno podupirati stagnirano gospodarstvo, kako se moglo primjetiti u COVID-19 krizi. Također, NSFR pokazatelj prikazuje kako banka uspijeva osigurati minimalno prihvatljivu razinu dugoročnih izvora financiranja za trenutnu razinu i strukturu svoje imovine. Također prikazuje da banka može ograničiti mogućnost oslanjanja na kratkoročne izvore financiranja, posebno tijekom spomenutog stresa i krize izazvane pandemijom, čime se opet pokazuje kako se banka financira uglavnom dugoročno, što je kvalitetniji i zdraviji izvor financiranja. Općenito se može reći kako analizirana banka ima snažnu likvidnosnu poziciju, i u doba krize i prije nje, ona može solidno poduprijeti kreditnu aktivnost i oporavak svojih klijenata.

Tablica 7. Omjer financijske poluge, u milijunima kuna

	Kapital	Vrijednosti izloženosti	Omjer financijske poluge
2019.	14.650	121.470	12,06%
2020.	19.321	157.471	12,27%

Izvor: Zagrebačka banka d.d.: Godišnje izvješće za 2019. i 2020. godinu

Minimalni zahtjev za omjer financijske poluge je 3%, a Zagrebačka banka ostvaruje omjer od 12,06% 2019. odnosno 12,27% 2020. godine. Rezultat je obje godine iznad propisanog minimuma i vidljivo je kako COVID kriza i ostali šokovi u 2020. godini nisu utjecali na pad ovog pokazatelja nego je bilo upravo suprotno.

Tablica 8. Pokazatelji profitabilnosti, u milijunima kuna

	Neto prihodi od kamata	Neto operativni prihod	Omjer neto kamatnog prihoda i neto operativnog prihoda
2019.			0,62
2020	2.400	3.615	0,66
	Neto prihodi od naknada i provizija	Neto operativni prihod	Omjer neto prihoda od naknada i provizija i neto operativnog prihoda
2019.			0,24
2020.	956	3.615	0,26
	Neto dobit od trgovanja	Neto operativni prihod	Omjer neto prihoda od trgovine i neto operativnog prihoda

2019.			0,1
2020.	105	3.615	0,03

Izvor: Zagrebačka banka d.d.: Godišnje izvješće za 2019. i 2020. godinu

Omjer neto kamatnog prihoda i neto operativnog prihoda pokazuje kako je 66% neto kamatnog prihoda u ukupnom neto operativnom prihodu. Ovaj omjer je očekivani za banku budući da je u prirodi njenog poslovanja da najviše prihoda ostvaruje kroz kamatne prihode. Kamatni prihodi 2020. godine, a posljedično i operativna dobit, su smanjeni najvećim dijelom zbog smanjenja neto kamatnih marži, u skladu s tržišnim kretanjima. Neto prihodi od naknada i provizija 26% ukupnog neto operativnog prihoda. Prihodi od naknada i provizija, iako su također smanjeni zbog gospodarske situacije, mogli bi se oporaviti ako se nastave trendovi smanjenog korištenja gotovinskog novca i internetske kupovine, koji je povećan tokom zatvaranja i pandemije. Prihodi od naknada i kamatni prihod od novog posuđivanja bi mogli i dalje ostati smanjeni nakon pokretanja gospodarstva zbog niskih kamata i odgađanja investicija. Udio neto prihoda od trgovine 2020. godine se više nego prepolovio u odnosu na prethodnu godinu zbog manjih prihoda od dividendi i dobiti od trgovanja zbog nestabilnosti i volatilnosti financijskih tržišta koji su uzrokovani COVID-19 krizom. Njegov udio u ukupnom neto operativnom prihodu očekivano je smanjen.

Tablica 9. Pokazatelj financiranja, u milijunima kuna

	Opterećena imovina	Ukupna imovina	Omjer opterećene imovine
2019.	11.827	117.634	10,05%
2020.	10.594	124.529	8,51%

Izvor: Zagrebačka banka d.d.: Godišnje izvješće za 2019. i 2020. godinu

Od inoviranih pokazatelja kvalitete imovine dostupan je bio podataka samo za pokazatelj udjela neprihodujućih izloženosti (NPE) koji je preuzet iz analize ECB koja je napravljena 30.6.2019. za Zagrebačku banku. U tom izvještaju on iznosi 5,71%.<sup>139</sup> U usporedbi sa stanjem u hrvatskom bankarskom sustavu u istom razdoblju gdje je taj udjel iznosio 6,14%<sup>140</sup> može se zaključiti kako je Zagrebačka banka iznad prosjeka.

Za izračun pokazatelja EVA korišteni su podaci iz Godišnjeg izvješća za 2020. godinu Zagrebačke banke. Dionički kapital je zbroj Tier 1 i Tier 2 kapitala. Zahtijevani prinos

<sup>139</sup> Europska centralna banka. (2020) Comprehensive Assessment disclosure template – Zagrebačka banka. Dostupno na:

[https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/Disclosure\\_template\\_HRZGR~b9a1fc7166.en.pdf](https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/Disclosure_template_HRZGR~b9a1fc7166.en.pdf)

<sup>140</sup> Hrvatska narodna banka. Pokazatelji poslovanja kreditnih institucija, preuzeto 02. travnja 2021. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/druge-monetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/bankovna-supervizija/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>



dioničara, kojim se računa trošak kapitala, računa se prema modelu određivanja cijene uloženog kapitala (CAPM modelu).

Tablica 10. Model određivanja cijene uloženoga kapitala (CAPM)

Nerizična kamatna stopa	Beta	Premija tržišnog rizika	Zahtijevani prinos
0,695%	1.05	2,42%	3,236%

Izvor: World government bonds, Investing.com, Demodoran

Za nerizičnu kamatnu stopu uzet je prinos na desetogodišnju državnu obveznicu Republike Hrvatske, budući da se ulaganje u državne vrijednosnice smatra nerizičnim ulaganjem, te ona iznosi 4.5.2021. iznosio 0,695%.<sup>141</sup> Beta, kao mjera rizika, pokazuje koliko cijena određene dionice varira gore i dolje u odnosu na dioničko tržište u cjelini, te ona za Zagrebačku banku iznosi 1.05.<sup>142</sup> Premija tržišnog rizika koja se utvrđuje na temelju očekivane stope povrata na diversificirani tržišni portfelj u Republici Hrvatskoj preuzeta je iz mjerodavne studije Aswath Damodarana koju koriste i drugi europski regulatori te iznosi 2,42%.<sup>143</sup> Tako izračunati zahtijevani prinos 2020. godine iznosi 3,24%.

Tablica 11. Izračun EVA pokazatelja, u milijunima kuna

Neto operativna dobit nakon oporezivanja	Dionički kapital	Zahtijevani prinos	EVA
1.562	16.863	3,236%	1.018

Izvor: Zagrebačka banka d.d.: Godišnje izvješće za 2020. godinu

Temeljem svih podataka izračunata je EVA koja iznosi 1.018 milijuna kuna. Ovakva pozitivna EVA povećava vrijednost dioničara Zagrebačke banke, odnosno banka ostvaruje dobit iznad troška kapitala. Upravo je uključivanje troška kapitala u izračun ta ključna razlika po kojoj se EVA razlikuje od najpoznatijih mjera uspješnosti poput ROA i ROE koje u obzir ne uzimaju trošak kapitala. U uvjetima krize EVA pokazuje precizniju sliku stanja banke, nego što pokazuju ROA i ROE pokazatelji, upravo zato jer uključuje trošak kapitala koji se odnosi na rezerviranja za potencijalne gubitke kojima je banka izložena. Ova važnost rezerviranja je proizašla iz financijske krize, pa su sada banke puno savjesnije i bolje pripremljene na krizne situacije nego prije.

<sup>141</sup> World government bonds. (2021) Croatia Government Bonds - Yields Curve, preuzeto 02 travnja 2021. Dostupno na: <http://www.worldgovernmentbonds.com/country/croatia/>

<sup>142</sup> Investing.com. (2021) Zagrebačka banka. Preuzeto 05. travnja 2021. Dostupno na: <https://www.investing.com/equities/zagrebacka-banka>

<sup>143</sup> Demodoran, A. (2020). Country risk premium. Dostupno na: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

## 6. EKSTERNA ANALIZA IZABRANE BANKE

### 6.1. Pozicioniranje Zagrebačke banke u eksternom okruženju primjenom situacijske analize banke

Situacijskom analizom Zagrebačke banke bit će prikazan utjecaj određenih čimbenika iz poslovnog okruženja na izabranu banku. Ova metoda analizira vanjsko okruženje u kojem posluje poduzeće odnosno otkriva čimbenike koji su izvan kontrole poduzeća. Situacijska analiza predstavlja temelj strateškog planiranja Zagrebačke banke i treba ju provoditi kontinuirano.

Tablica 12. Situacijska analiza Zagrebačke banke

ČIMBENICI	OPIS	UTJECAJ	TREND
Politički	Politika i politički utjecaj	SREDNJE SNAŽNO	Očekuje se slabiji utjecaj politike na poslovanje Zagrebačke banke
Ekonomski	Gospodarstvo, tržište, konkurentnost, inflacija	SNAŽNO	Jačanjem gospodarstva očekuje se jačanje financijskog tržišta i potreba klijenata izabrane banke
Društveni	Kupovna moć, zapošljavanje, sindikati, neprofitne organizacije	SREDNJE SNAŽNO	Očekuje se jačanje kupovne moći i rast broja zaposlenih
Tehnološki	Tehnologija, oprema, IT, tehnološka kretanja	SNAŽNO	Očekuju se dodatna ulaganja i tehnološku opremu i praćenje novih tehnoloških rješenja
Pravni	Zakonodavstvo, restrikcije, usklađivanje poslovanja sa zakonom	SNAŽNO	Očekuje se veća povezanost između poslovanja banke i pravnih institucija
Etičko-ekološki	Zaštita okoliša, obnovljiva energija, unaprjeđivanje poslovanja	SLABO	Očekuju se prilagodbe poslovanja usmjerene prema zaštiti okoliša

Izvor: Izrada autora

Prema situacijskoj analizi, čimbenici koji imaju najviše utjecaja kako na poslovanje svih poslovnih banaka, a tako i na poslovanje Zagrebačke banke su ekonomski čimbenici jer oni izravno utječu na gospodarstvo koje potom utječe na financijsko stanje korisnika banaka te na njihovu potražnju za bankama i njihovim uslugama. Direktni utjecaj promjena u gospodarstvu na promjene u poslovanju banke najbolje je vidljiv iz razlika u financijskim izvještajima između 2019. godine kada nije bilo COVID krize u odnosu na 2020. godinu (tablica 1 i 2, str 46. i 47.) Tehnološki čimbenici su također jako značajni, pogotovo u današnje doba kada tehnologija i napredak određuju budućnost mnogih industrija i poduzeća. Posebnu važnost tehnologiji i

adaptacijama na nove uvijete rada je donijela COVID situacija i potrebe za prilagodbom na rad od kuće ili na daljinu kako bi se istovremeno zaštitili zaposlenici, ali i klijenti banaka. Zagrebačka banka uspješno prati trendove tehnološkog razvitka i spremno ulaže svoje resurse u tehnološki napredak i inovacije što joj je omogućilo da stekne povjerenje mlađih klijenata i da bude konkurentna na tržištu. Također joj je omogućilo kontinuirano poslovanje u svim zemljama za vrijeme zdravstvene krize.<sup>144</sup> Društveni čimbenici u skorije vrijeme također imaju sve jači utjecaj na poslovanje Zagrebačke banke jer s porastom potražnje raste i ponuda, a time i konkurencija, a onda i pregovaračka moć kupaca koji su spremni na promjene ako im druge banke ponude bolje uvijete. Banke su sve više primorane prilagođavati svoje usluge željama i potrebama svojih korisnika. Zagrebačka banka posluje s velikom bazom klijenata i već se dugi niz godina uspješno prilagođava njihovim potrebama i zahtjevima. Spomenuta banka ima i bazu od gotovo 4.000 zaposlenih te javno ističe kako im je zdravlje i sigurnost zaposlenih na prvom mjestu.<sup>145</sup> Zaštita potrošača postiže se reguliranjem potrošačkih kredita, kontrolom istinitosti podataka dostupnih potrošačima te zakonima o zaštiti potrošača. S pravnog aspekta bitno je da banke posluju u skladu s pravnim i nadzornim institucijama. Ovaj faktor također snažno utječe na poslovanje banke jer je uspješnost banaka i drugih financijskih institucija u velikoj mjeri rezultat uspješne regulacije koju provode različite financijske institucije. Tu regulaciju provode državna tijela poput središnje banke, ministarstva, agencije ili posebne državne financijske institucije. Da bi Zagrebačka banka mogla poslovati u Hrvatskoj, ona je od HNB-a morala dobiti dozvolu za rad, što nam jasno pokazuje da pravni faktori imaju snažan utjecaj na poslovanje ove banke. Za razliku od obaveznih mjera i propisanih zakona postoje i brojne savjetodavne institucije poput ranije spomenute Banke za međunarodna poravnanja sa sjedištem u Baselu čijih se mjera pridržava i Zagrebačka banka. Prema situacijskoj analizi etičko-ekološki čimbenici imaju za sada najmanji utjecaj na poslovanje banaka, ali očekuje se rast tog trenda jer se sva poduzeća, pa tako i banke sve više okreću prema odgovornim i ekološki osvještenim načinima poslovanja. Zagrebačka banka uspješno prati i ove trendove i u svome godišnjem izvješću prikazuje sudjelovanje u brojnim projektima koji doprinose zajednicama i realnom gospodarstvu. Poput programa Bankarstvo s društvenim utjecajem. Do kraja 2020. godine banka je uložila više od 225 milijuna eura kao potporu za gotovo 4.400 projekata i mikropoduzeća koja imaju društveni utjecaj. Cilj je da osiguraju milijardu eura sredstava s

---

<sup>144</sup> Ibid.

<sup>145</sup> Internetske stranice Zagrebačka banka d.d., važne informacije; preuzeto sa: <https://www.zaba.hr/home/ot-nama/vazne-informacije>

društvenim utjecajem u naredne 2 godine.<sup>146</sup> Javlja se sve veća potreba za prilagodbom cjelokupnog poslovanja koja će biti usmjerena na zaštitu okoliša. Trenutno je dovoljno samo pratiti tehnološke promjene koje ujedno doprinose zaštiti okoliša, međutim uskoro će se javiti potreba za puno radikalnijim prilagodbama poslovanja.

## 6.2. Analiza Zagrebačke banke primjenom Porterovih pet sila

Porter analizira bankarsku industriju raščlanjivanjem sastavnih sila koje djeluju na poslovanje banaka. Pet sila koje utječu na poslovanje banke unutar neke industrije su: rivalitet među etabliranim konkurentima, poremećaji zbog ulaska novih konkurenata, poremećaji zbog ulaska supstitutivnih proizvoda, pregovaračka moć dobavljača i pregovaračka moć kupaca.

Prva sila je rivalitet među etabliranim konkurentima. Iako Zagrebačka banka posjeduje velik dio tržišta stalno je prisutna opasnost od konkurencije, pogotovo jer je u bankarskoj industriji rivalitet izrazito visok. U 2020. godini udio tržišta Zagrebačke banke iznosio je 27,1%.<sup>147</sup> Udio primljenih depozita u ukupnim primljenim depozitima je 28,1% te u ukupni prihodima udio je 25,8%.<sup>148</sup> Prema ovim podacima može se zaključiti kako je Zagrebačka banka tržišni lider u industriji. Banke se međusobno bore ponudom nižih kamata na kredite, odnosno viših kamata na depozite, boljim uvjetima financiranja, boljom uslugom, jačim marketingom. Zagrebačka banka ima široku bazu postojećih klijenata i zato može naplatiti relativno visoke cijene svojih usluga zbog pasivnosti ljudi da promijene banku čak i ako su uvjeti bolji u drugim poslovnim bankama. Još jedan od razloga dobrog pozicioniranja u odnosu na konkurenciju je raznolikost usluga Zagrebačke banke. Iako odabrana banka trenutno ima dobar položaj u odnosu na svoje konkurente ona mora biti stalno oprezna te brzo reagirati, uočavati nove tržišne prilike ali i kontinuirano jačati svoje unutarnje snage.

Druga sila odnosi se na opasnost od ulaska novih konkurenata. Ulazne barijere u bankarskoj industriji su prilično visoke zbog brojnih administrativnih i kapitalnih prepreka. Najvažnija barijera za ulazak je povjerenje korisnika pogotovo u Hrvatskoj gdje je stanovništvo orijentirano na dugogodišnje priznate banke, poput Zagrebačke banke. U Hrvatskoj je već osam godina za redom prisutan trend pada broja banaka te se može zaključiti da postojeći konkurenti ne puštaju nove, odnosno da su potencijalni konkurenti obeshrabreni. Trend pada broja poslovnica također upućuje na okretanje bankarske industrije prema alternativnim, e-poslovnica i drugim tehnološkim rješenjima koja od korisnika ne zahtijevaju odlazak u

---

<sup>146</sup> Zagrebačka banka (2020). Godišnje izvješće [online]. Zagrebačka banka d.d. Dostupno na: <https://www.zaba.hr/home/o-nama/investitori/financijski-izvjestaji-arhiva/2020>

<sup>147</sup> Internetske stranice Zagrebačka banka d.d., o nama; preuzeto sa: <https://www.zaba.hr/home/o-nama>

<sup>148</sup> Ibid.

banku. Zagrebačka banka uspješno prati trend tehnoloških inovacija. Iz ovog svega zaključujemo da je Zagrebačka banka u povlaštenom položaju što se tiče ulaska novih konkurenata u industriju jer osim široke baze klijenata ona posjeduje i sigurnost i pouzdanost koju postiže svojim dugogodišnjim prisutstvom na tržištu. Ta snaga je nedostižna za novoprisutne banke bez poznate tradicije i zaleđa od Unicredit grupacije kakvu ima Zagrebačka banka.

Treća sila je opasnost od pojave supstitutivnih i komplementarnih proizvoda. Supstitute Zagrebačkoj banci predstavljaju druge financijske institucije kao i nefinancijska društva. Ne postoji velik broj supstituta koji prijete bankarskim kreditima i uslugama poput bankomata, ali postoje institucije koje nude osiguranje i druge financijske usluge po boljim uvjetima nego Zagrebačka banka. Supstitute mogu predstavljati i velika poduzeća koja nude neke financijske usluge. Zagrebačka banka kroz svoje podružnice osigurava što širu ponudu financijskih usluga poput štednje ili osiguranja te se na taj način brani od supstituta.

Neki od primjera su: ZB Invest; društvo za upravljanjem investicijskim fondovima Zagrebačke banke; AZ fond; Allianz.<sup>149</sup>

Četvrta sila je snaga pregovaračke moći dobavljača. Specifičnost u poslovanju banaka je što su njezini dobavljači banke zapravo i njezini kupci, tako da poslovne banke kada privlače kupce zapravo privlače i svoje dobavljače. Svaka banka mora imati dovoljno sredstava da bi mogla odobravati kredite i istovremeno isplaćivati novac na zahtjeve korisnika. Još jedna specifičnost je što banka ne bira dobavljače nego oni biraju banku. Zagrebačka banka svojim ugledom kao vodećom bankom na Hrvatskom tržištu može biti sigurnija da će kupci, a time i dobavljači izabrati upravo nju. Što se tiče drugih izvora financiranja poput uzimanja kredita kod drugih banaka, Zagrebačka banka kao dio UniCredit grupacije i u na ovom polju ima povlaštenu položaj u odnosu na druge banke koje nisu dio te ili sličnih grupacija. Gotovo sva zaduženost Zagrebačke banke je kod matične banke UniCredit pa ne predstavlja problem kao kod drugih banaka. zato je spomenuta banka i u ovom polju ispred drugih banaka na hrvatskom tržištu.

Peta sila je pregovaračka moć kupaca koja je u bankarskoj industriji velika. Kupac ide u onu banku u kojoj će dobiti najpovoljniju uslugu, ali isto tako postoji i već spomenuta pasivnost kupaca koja ide u prilog Zagrebačkoj banci zbog širokog portfolia postojećih korisnika koji ostaju pri odabranoj banci. Zagrebačka banka također kontinuirano radi na pružanju što bolje usluge i zadovoljavanju potreba svojih klijenata kako oni ne bi otišli u drugu banku. Ona pristupa svojim klijentima individualno i aktivno radi na kreiranju novih ponuda na bazi

---

<sup>149</sup> Internetske stranice Zagrebačka banka d.d., o nama; preuzeto sa: <https://www.zaba.hr/home/o-nama>

povratnih informacija svojih korisnika. Na svojim stranicama ističu da su konkurentni na tržištu jer je banka savjetnik i partner u svim specifičnim situacijama i potrebama klijenata. Kao dodatne snage u odnosu prema klijentima navode povjerenje i poštovanje.<sup>150</sup> Porterijanskom analizom dolazimo do zaključka da Zagrebačka banka trenutno drži vodeći položaj među bankama u Hrvatskoj. Jednako tako je jasno da je konkurencija i sloboda potrošača na višim razinama nego ikada prije, te da bi zadržala vodeći položaj mora se kontinuirano razvijati i ulagati napore da bi zadržala postojeće i privukla nove klijente.

### 6.3. Generičke strategije izabrane banke

Porterijanska analiza povezuje analizu lanca vrijednosti s generičkim strategijama. Lanac vrijednosti je značajan element strategijskog konteksta poduzeća. Njime se poduzeće shvaća kao dinamička cjelina povezanih funkcija i njihovih jasno odvojenih aktivnosti, a svaka od tih aktivnosti ima svoju ulogu u cjelovitom funkcioniranju poduzeća. Stjecanje konkurentne prednosti se temelji na izboru između strategija troškovnog vodstva i kvalitativnog vodstva bilo na cijelom tržištu ili na određenim tržišnim nišama. Njihovo uporište je u strategijskoj „U“ krivulji koja prikazuje mogućnosti njihovog pojedinačnog odabira. Dvije su vrste konkurentskih prednosti na temelju kojih Porter postavlja tri uspješne strategije. Konkurentne strategije su: niski troškovi i kvalitativno razlikovanje ili diferencijacija. Na ovim konkurentskim prednostima i strategijskoj „U“ krivulji razvijaju se tri strategije: strategija troškovnog vodstva, strategija kvalitativnog razlikovanja(diferencijacije) i strategija usredotočenja (fokusa).<sup>151</sup>

Zagrebačka banka koristi strategiju diferencijacije. Uspješnost korištenja ove strategije očituje se u percepciji njezinih korisnika. Zagrebačka banka i Unicredit grupa su ponosni dobitnici brojnih nagrada. Spomenuta banka je uspješna u stvaranju odanosti svojih kupaca i njihovih preferencija, a time se i smanjila osjetljivost kupaca na cjenovne razlike. Zagrebačka banka se drži sredine sa svojim cijenama ali ona zato prednjači u raznovrsnosti svojih usluga i svojim udjelom na tržištu kao i tradicijom. Proizvodi Zagrebačke banke su percipirani kao kvalitetni i ima dobru reputaciju poduzeća već dugi niz godina. Uspješnost odabrane strategije diferencijacije očituje se i u tome što su kupci spremni platiti veću cijenu u odnosu na cijenu standardnog proizvoda pa se time banka još jače diferencira. Zaba ostvaruje veće preferencije i lojalnost kupaca što dovodi do veće razine prodaje, a time i do većeg udjela na bankarskom tržištu u odnosu na njezine konkurente. Kvalitativno razlikovanje Zagrebačka banka postiže

---

<sup>150</sup> Internetske stranice Zagrebačka banka d.d., o nama; preuzeto sa: <https://www.zaba.hr/home/o-nama>

<sup>151</sup> Fučkan, Đ., Sabol, A.(2013.), Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, Hum naklada d.o.o

imidžom marke i proizvoda, trgovačkom maržom, jakim marketinškom podrškom i inovativnim tehnološkim postupcima na domaćem tržištu. UniCredit Grupa, koja stoji iza Zagrebačke banke ističe kako je njihov najveći prioritet služiti svojim klijentima najbolje što mogu. Da bi to postigli pobrinuli su se za prihvaćanje samo prave vrste rizika i za održavanje discipline u tome kako izvršavaju svoju strategiju. Oni se oslanjaju na kvalitetu i predanost svojih ljudi, kao i na vlastitu sposobnost učinkovitog surađivanja i generiranja sinergije kao „One Bank, One UniCredit“.<sup>152</sup>

#### 6.4. SWOT analiza Zagrebačke banke

Najvažniji unutarnji i vanjski čimbenici za budućnost banke se nazivaju strateškim čimbenicima, ti čimbenici se sumiraju u SWOT analizi banke. SWOT analiza predstavlja korisno pomagalo za analizu trenutne situacije u kojoj se nalazi odabrana banka. Takva analiza identificira prilike koje banka ne može trenutno iskoristiti zbog nedostatka resursa, ali i jedinstvene kompetencije koje ona posjeduje i superioran način na koji ih koristi. Vanjsko okruženje se sastoji od varijabli, prilika i prijetnji koje su izvan banke i obično nisu unutar kratkoročne kontrole menadžmenta. Te varijable čine kontekst unutar kojeg banka posluje. U unutarnjem okruženju identificiraju se snage i slabosti Zagrebačke banke. SWOT analiza se primjenjuje u vremenskoj dinamici te sagledava ponašanje banke u prošlosti, sadašnjosti i njezine izgleda u budućnosti.

Tablica 13. SWOT analiza Zagrebačke banke

<p><b>Snage:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vodeći tržišni udio na Hrvatskom tržištu</li> <li>• Prisutnost poslovnica i bankomata na velikom broju lokacija</li> <li>• Kvaliteta pružanja usluga</li> <li>• Individualan pristup klijentu i broj klijenata</li> <li>• Lojalnost klijenata</li> <li>• Dio UniCredit grupacije</li> <li>• Podrška zajednici i održivost</li> </ul>	<p><b>Slabosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cijena proizvoda i usluga</li> <li>• Visina kamatnih stopa</li> <li>• Vrijeme čekanja na uslugu</li> <li>• Zaduženost</li> </ul>
<p><b>Prilike:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalizacija</li> <li>• Razvijanje novih proizvoda i usluga prema potrebama klijenata</li> <li>• Akvizicije novih klijenata</li> <li>• Širenje na nova tržišta pomoću širenja lepeze svojih usluga</li> <li>• Jačanje i širenje kanala marketinga</li> </ul>	<p><b>Prijetnje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurencija</li> <li>• Pojava novih zamjenskih proizvoda konkurencije</li> <li>• Pojava novih financijskih i nefinancijskih institucija</li> <li>• Trend starenja stanovništva</li> <li>• Iseljavanje mladih</li> <li>• Stanje na Hrvatskom tržištu i slab gospodarski razvoj</li> </ul>

<sup>152</sup> Zagrebačka banka (2020). Godišnje izvješće [online]. Zagrebačka banka d.d. Dostupno na: <https://www.zaba.hr/home/o-nama/investitori/financijski-izvjestaji-arhiva/2020>



Izvor: Izrada autora

Jedna od glavnih snaga Zagrebačke banke jest njezin vodeći udio na Hrvatskom tržištu, uz to ona ima široko rasprostranjen veliki broj poslovnica i bankomata na brojnim lokacijama. Dokaz tome su brojke: 116 lokacija, tržišni udio ukupne aktive 26,9%, 844 bankomata, 620 tisuća korisnika internetskog bankarstva e-zabe, 535 tisuća korisnika mobilnog bankarstva m-zabe, 3.779 zaposlenika<sup>153</sup>Zagrebačka banka posjeduje spomenutu veliku bazu klijenata koji joj ostaju lojalni zbog njezinog brenda i pouzdanosti. Pouzdanost zagrebačke banke leži u njezinom dobrom rejtingu i održivosti što građanima daje sigurnost. Dugoročni rejting joj je BBB+, kratkoročni F3, održivost joj je na bb+ razini a rejting podrške joj je 2. Banka ima stabilne izgleda.<sup>154</sup>Još jedna od značajnih snaga je individualan pristup klijentu što i nije lak zadatak s obzirom na broj klijenata ali Zagrebačka banka uspijeva i u tome. Uz sve to, ona je i dio UniCredit grupacije koja stoji iza nje u slučaju pojave bilo kakvih problema ili potreba za rezervama što klijentima daje dodatan osjećaj sigurnosti. Unicredit grupacija pruža rješenja svojim klijentima u vidu korporativnog i investicijskog bankarstva, komercijalnog bankarstva i upravljanje imovinom.<sup>155</sup> Na stranicama ističu kako se sve temelji na dvije ključne vrijednosti, etici i poštovanju. Podrškom zajednici zagrebačka banka nastoji još više učvrstiti svoj ugled i reputaciju. Ovogodišnji projekti su: podrška medicinskim inovacijama, milijuni donirani europskim bolnicama, podrška društvenom poduzetništvu, Unicreditov program „Bankarstvo s društvenim utjecajem“, startup academy, podrška e-trgovini i mnoge druge.<sup>156</sup>

Slabosti Zagrebačke banke su njezine cijene usluga i proizvoda ali i visina kamatnih stopa. U trenutnim uvjetima poslovanja i s trenutnim udjelom na tržištu Zagrebačka banka si može priuštiti ovaj pristup zbog svojih spomenutih snaga jer klijenti i dalje biraju ovu banku iako su cijene veće nego u nekim drugim poslovnim bankama. Zaduženost Zagrebačke banke je uglavnom kod matične banke UniCredit pa ne predstavlja veliki problem.

Prilike za Zagrebačku banku u današnje vrijeme čine digitalizacija i praćenje novih trendova korištenja tehnologije za mobilno bankarstvo i investicijske aktivnosti. Osim bankarskih e-mogućnosti poput e-zabe, m-zabe, e poslovnice, proračunskog kalkulatora i ostalih, Zagrebačka banka ističe prilagodbu COVID situaciji pomoću digitalizacije. Banka je poslovala tijekom cijele pandemijske krize i nastavila pružati usluge klijentima u svim državama u kojima posluje, vodili su računa o njihovoj sigurnosti i sigurnosti zaposlenika. To su ostvarili ubrzavši prijelaz

---

<sup>153</sup> Internetske stranice Zagrebačka banka d.d., o nama; preuzeto sa: <https://www.zaba.hr/home/o-nama>

<sup>154</sup> Ibid.

<sup>155</sup> Ibid.

<sup>156</sup> Zagrebačka banka (2020). Godišnje izvješće [online]. Zagrebačka banka d.d. Dostupno na: <https://www.zaba.hr/home/o-nama/investitori/financijski-izvjestaji-arhiva/2020>



na digitalno bankarstvo. Također su osigurali mogućnost rada na daljinu za 80.000 zaposlenika.<sup>157</sup> Još jedna prilika jest fokus na potrebe klijenata te prilagodba usluga prema jedinstvenim potrebama korisnika banke. To postižu modernim alatima za prikupljanje podataka o preferencijama klijenata. Zagrebačka banka ima konstantnu priliku da se širi na nova tržišta uz pomoć razvoja i proširenja lepeze svojih usluga, samim time javlja se i prilika za akvizicije novih klijenata.

Prijetnju Zagrebačkoj banci predstavlja njena konkurencija. Iako Zagrebačka banka ima više od četvrtine udjela na tržištu, konkurencija uvijek nastoji preuzeti dio i ojačati svoj položaj. Zato spomenuta banka mora brzo reagirati i prva uočavati nove tržišne prilike te jačati svoje unutarnje snage. Trenutna prijetnja je i slaba potražnja za kreditima jer je Hrvatsko gospodarstvo iako oporavljeno i dalje slabo aktivno, ovome doprinosi i trend starenja stanovništva jer starije stanovništvo nema potrebu za kreditima. Prema podacima sa str 37 i 38 o gospodarskoj situaciji u zemlji možemo zaključiti kako se gospodarska situacija popravlja pa tako i potražnja za kreditima ima blagu porast u 2019. dok se trend rasta kreditiranja nastavlja i u 2020 izazvan COVID situacijom. Unatoč tim pozitivnim trendovima, hrvatsko je gospodarstvo i dalje slabo aktivno i u zadnjoj godini pogođeno mnogim katastrofama poput pandemija i potresa. Osim drugih banaka, prijetnja su i ostale financijske i nefinancijske institucije koje mogu nuditi iste usluge uz povoljnije uvjete ili drugačije usluge te time odvlačiti potencijalne i aktualne korisnike banke. Zagrebačka banka staje na kraj takvim prijetnjama širenjem lepeze svojih mogućnosti i otvaranjem podružnica poput ZB Investa, društva za upravljanjem investicijskim fondovima, AZ fonda, a tu su i obvezni mirovinski fond Zagrebačke banke i Allianz<sup>158</sup>

SWOT analizom dolazimo do zaključka da Zagrebačka banka i dalje drži poziciju vodeće banke u Hrvatskoj kako tržišnim udjelom tako i brojem poslovnica i klijenata. Kontinuiranim radom na unaprijeđenju ona uspješno prati svjetske trendove i uvodi nove mjere održivosti, tehnoloških inovacija i brige za zajednicu. Unatoč svim prijetnjama i slabostima Zagrebačka banka i dalje prednjači među ostalim bankama i posjeduje zavudnu količinu prilika i snaga.

---

<sup>157</sup> Ibid.

<sup>158</sup> Internetske stranice Zagrebačka banka d.d., o nama; preuzeto sa: <https://www.zaba.hr/home/o-nama>

## 7. ZAKLJUČAK

Banke su i danas u većini zemalja najvažnije posredničke financijske institucije te imaju neupitnu gospodarsku važnost. U Hrvatskoj se banka definira kao kreditna institucija koja je od Hrvatske narodne banke dobila odobrenje za rad, a riječ „banka“ ili izvedenice ne može koristiti nitko tko nije dobio to odobrenje. Svoje poslove banke dijele na aktivne, pasivne i neutralne. Zbog svog značaja banke su podvrgnute strogoj regulaciji kojoj je cilj osigurati stabilnost, povjerenje i sigurnost samih banaka, ali i cijelog financijskog sustava kao i osigurati zaštitu deponenata i poreznih obveznika.

Analiza uspješnosti poslovanja banke se započinje njenim financijskim izvještajima koji predstavljaju najširi izvor financijskih informacija, prije svega bilancom te računom dobiti i gubitka. Bilancom se procjenjuje likvidnosti, financijska fleksibilnost, učinkovitosti poslovanja i operativne mogućnostima banke, dok se računom dobiti i gubitka prikazuje zarada kroz promatrano razdoblje. Prilikom analize se koriste razni tradicionalni, ali i suvremeni, pokazatelji i omjeri profitabilnosti, likvidnosti, financiranja, kapitala te tržišni pokazatelji. Također, banke je bitno analizirati i u odnosu na njihovu eksternu okolinu koja se sastoji od konkurencije i ostalih utjecaja kao što su politički, pravni, opća ekonomska situacija i sl. Za to se koristi situacijska analiza te analiza Porterovih pet sila i generičkih strategija banke.

Primjenom analize financijskih izvještaja i povezanih pokazatelja te eksternom analizom može se zaključiti kako Zagrebačka banka potvrđuje svoju leadersku poziciju na hrvatskom bankarskom tržištu. Za promatrano razdoblje uzete su 2019. i 2020. godina u kojima banka ostvaruje odlične rezultate usprkos negativnom utjecaju COVID-19 pandemije koje je obilježilo 2020. godinu. Kao i ostale velike banke, većinu imovine joj čine zajmovi i potraživanja od komitenata i drugih banaka, dok se najveći dio obveza odnosi na depozite komitenata i drugih banaka. Također, tokom promatranog razdoblja Zagrebačka banka održava se potrebne regulatorne razine kapitala i likvidnosti. Što se tiče eksterne analize, banka se uspijeva prilagoditi svim vanjskim utjecajima te održavati svoju poziciju usprkos velikom rivalitetu među konkurentima, a uspješnost njene strategije diferencijacije se potvrđuje dobrom percepcijom i reputacijom među njenim klijentima, ali i općenito na tržištu.

## POPIS LITERATURE

1. Bank for International Settlements, Definition of capital, dostupno na: [https://www.bis.org/basel\\_framework/chapter/CAP/10.htm](https://www.bis.org/basel_framework/chapter/CAP/10.htm)
2. Basel Committee on Banking Supervision reforms – Basel III, dostupno na: [https://www.bis.org/bcbs/basel3/b3\\_bank\\_sup\\_reforms.pdf](https://www.bis.org/bcbs/basel3/b3_bank_sup_reforms.pdf)
3. Basel Committee on Banking Supervision reforms, International Convergence of Capital
4. Belak, V. (2014.) Analiza poslovne uspješnosti, Zagreb: RRiF-plus
5. Demodoran, A. (2020). Country risk premium. Dostupno na: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
6. European Banking Authority. (2020) The EBA methodological guide: risk indicators and detailed risk analysis tools. Paris.
7. European central bank. (2010) Beyond roe – how to measure bank performance: Appendix to the report on EU banking structures. European central bank.
8. Europska centralna banka. (2020) Comprehensive Assessment disclosure template – Zagrebačka banka. Dostupno na: [https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/Disclosure\\_template\\_HRZGR~b9a1fc7166.en.pdf](https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/Disclosure_template_HRZGR~b9a1fc7166.en.pdf)
9. Fleisher, C.S/ Bensousan, B.E (2003): Strategic and Competitive Analysis; Prentice Hall, New Jersey
10. Fučkan, Đ., Sabol, A.(2013.), Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, Hum naklada d.o.o.
11. Gulin, D., Tušek, B., Žager, L. Poslovno planiranje, kontrola i analiza, HZRiF, Zagreb, 2004.
12. Hempel, G., Bank Management, Text and Cases, January 2020
13. Hrvatska narodna banka (2020). Bilten o bankama [online]. Zagreb: Hrvatska narodna banka direkcija za izdavačku djelatnost. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/2868711/hbilten-o-bankama-32.pdf/c1d882fe-aeb2-38e6-6484-5212bb9dca93>
14. Hrvatska narodna banka (2020). Godišnje izvješće 2019 [online]. Zagreb: Hrvatska narodna banka direkcija za izdavačku djelatnost. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/3408724/h-gi-2019.pdf/d10f2617-90d9-b0c4-9619-8090fb2404c7>
15. Hrvatska narodna banka, Makrobonitetne mjere, preuzeto 03. travnja 2021., dostupno na: <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/financijska-stabilnost/makrobonitetne-mjere>

16. Hrvatska narodna banka. Pokazatelji poslovanja kreditnih institucija, preuzeto 02. travnja 2021. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/druge-monetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/bankovna-supervizija/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>
17. Hrvatska narodna banka. (2020). Zaštita potrošača. [online] Zagreb: Hrvatska narodna banka direkcija za izdavačku djelatnost. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/o-nama/zastita-potrosaca>
18. Huljak I.: Shareholder value in Croatian banking sector, 2019. Hrčak, Srce
19. Internetske stranice Zagrebačka banka d.d., o nama; dostupno na: <https://www.zaba.hr/home/o-nama>
20. Investing.com. (2021) Zagrebacka banka. Preuzeto 05. travnja 2021. Dostupno na: <https://www.investing.com/equities/zagrebacka-banka>
21. Jozić, I. (2010) Porterove sile: pregovaračke pozicije kupaca i dobavljača. Profitiraj [online]. Dostupno na: <http://profitiraj.hr/porterove-sile-pregovaracke-pozicije-kupaca-i-dobavljacka/>
22. Khan, Fasih: Impact of service quality on customer satisfaction and customer loyalty: Evidence from banking sector, 2014
23. Kundid, Škrabić, Ercegovac: Determinants of bank profitability in Croatia, 2011. Hrčak, Srce
24. Leko, V., Financijske institucije i tržišta, skripta, Ekonomski fakultet, Zagreb 201
25. Ministarstvo financija Republike Hrvatske (2018). Program konvergencije Republike Hrvatske za razdoblje 2018. – 2021 [online]. Dostupno na: <http://www.mfin.hr/adminmax/docs/Program%20konvergencije%20Republike%20Hrvatske%20za%20razdoblje%202018.%20-%202021.pdf>
26. Moj bankar, Adekvatnost kapital, Dostupno na: <https://www.moj-bankar.hr/Kazalo/A/Adekvatnost-kapitala>
27. Narodne novine (2003) Odluka o adekvatnosti kapitala banaka. Zagreb: Narodne novine d.d., 17 (229).
28. Odobašić, Burilović, Tolušić: Main determinants of profitability of the largest banks in the Republic of Croatia, 2014, Hrčak, Srce
29. Orsag, S.: Financiranje emisijom vrijednosnih papira, Zagreb, 2000
30. Pavković A., Vrednovanje uspješnosti poslovnih banaka (2003.), magistarski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb

31. Pavković A: Inovirani set indikatora profitabilnosti i rizičnosti u EU bankovnim sustavima: metodologija i stanje, RIF, 2019
32. Pavković A: Legislativni okvir za sistemski važne financijske institucije - dodatni oprez, 2019, RIF
33. Pejić Bach, M. i dr. (2009). Determinante profitabilnosti banaka u Hrvatskoj.
34. Pervan, Pelivan, Arnerić: Profit persistence and determinants of bank profitability in Croatia, 2015, Hrčak, Srce
35. Porter, M.E.: Konkurentaska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb, 2008.
36. Revidirani godišnji izvještaj za 2019. - Zagrebačka banka, Dostupno na: <https://zaba.hr/home/o-nama/zagrebacka-banka-dd-revidirani-godisnji-izvjestaj-za-2019>
37. Revidirani godišnji izvještaj za 2020. - Zagrebačka banka, Dostupno na: <https://www.zaba.hr/home/o-nama/revidirani-godisnji-izvjestaj-za-2020>
38. Rose, P.S. and Hudgins, S.C. (2015). Upravljanje bankama i financijske usluge. Zagreb
39. Službene internetske stranice Europske unije - Europsko vijeće - [https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-council\\_hr](https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-council_hr)
40. Tidd, J./ Bessant, J. (2008): Managing Innovation, Integrating Technological, Market and Organisational Change, 4 th Edition, John Wiley & Sons
41. Woelfel, C.J., The Handbook of Bank Accounting: Understanding and Applying Standards and Regulations, 1993
42. Zagrebačka banka (2020). Godišnje izvješće [online]. Zagrebačka banka d.d. Dostupno na: <https://www.zaba.hr/home/o-nama/investitori/financijski-izvjestaji-arhiva/2020>
43. Zakon o bankama, NN broj 84, članci 171 - 177 [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002\\_07\\_84\\_1388.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002_07_84_1388.html)
44. Zakon o računovodstvu, Narodne Novine, br. 78/15, članak 1, dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_07\\_78\\_1493.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_07_78_1493.html)
45. Žager, K., Mamić Sačer, I. Sever, S., Žager. L.: Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, 2008.

## POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1: Broj banaka i Herfindahl-Hirschmanov indeks (HHI) za imovinu banaka .....	36
Slika 2. Struktura imovine Banke - usporedba s prethodnom godinom (u milijunima kuna)..	43
Slika 3. Struktura obveza, kapitala i rezervi – usporedba s prethodnom godinom (u milijunima kn).....	44
Tablica 1. Izvještaj o financijskom položaju Banke, na dan 31. prosinca 2020. godine, u milijunima kn .....	40
Tablica 2. Izvještaj o dobiti ili gubitku Banke, za godinu koja završava na dan 31. prosinca 2020. godine, u milijunima kn .....	41
Tablica 3. Struktura imovine Banke.....	42
Tablica 4. Struktura obveza, kapitala i rezervi banke na dan 31. prosinca 2020. godine .....	43
Tablica 5. Stopa adekvatnosti kapitala, u milijunima kuna.....	46
Tablica 6. Pokazatelji likvidnosti prema Basel III regulatornom okviru, u milijunima kuna..	46
Tablica 7. Omjer financijske poluge, u milijunima kuna .....	47
Tablica 8. Pokazatelji profitabilnosti, u milijunima kuna .....	47
Tablica 9. Pokazatelji financiranja, u milijunima kuna.....	48
Tablica 10. Model određivanja cijene uloženoga kapitala (CAPM) .....	49
Tablica 11. Izračun EVA pokazatelja, u milijunima kuna .....	49
Tablica 12. Situacijska analiza Zagrebačke banke .....	50
Tablica 13. SWOT analiza Zagrebačke banke .....	55

## **Životopis**

Mirela Babaić rođena je 02. ožujka 1994. godine. Osnovnu školu kralja Tomislava završila je 2009. godine nakon čega upisuje II. Gimnaziju u Zagrebu. Maturirala je 2013. godine te iste godine upisuje Preddiplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu.

2017. godine postaje Prvostupnik Poslovne ekonomije.

Iste godine upisuje Diplomski studij Poslovne ekonomije, smjer Analiza i poslovno planiranje. Drugi semestar Diplomskog studija provodi na Erasmus programu sveučilišta u Beču, University of Vienna. Aktivno koristi engleski, a pasivno njemački jezik.

Početak 2019. godine zapošljava se kao student u Metro Hrvatska u odjelu nabave. Na ovom poslu je savladala i dodatno usavršila upravljanje Microsoft Office paketom i analitičke vještine.

U lipnju 2019. godine zapošljava se u tvrtki Infobip gdje radi do danas kao Global Account Manager i bavi se nabavnom, prodajom i suradnjom s ključnim kupcima. Zbog prirode posla dodatno usavršava korištenje engleskog jezika, analitičke i komunikacijske vještine te upravljanje MS Office paketom.