

# Oblici i učinci restrukturiranja banaka u Hrvatskoj

---

Ostojić, Karla

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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:148:066165>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-26**



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Financije**

**OBLICI I UČINCI RESTRUKTURIRANJA BANAKA U**  
**HRVATSKOJ**  
**Diplomski rad**

**Karla Ostojić**

**Zagreb, srpanj 2022.**

**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Financije**

**OBLICI I UČINCI RESTRUKTURIRANJA BANAKA U**  
**HRVATSKOJ**  
**FORMS AND EFFECTS OF BANK RESTRUCTURING IN**  
**CROATIA**

**Diplomski rad**

**Karla Ostojić, 0067539273**

**Mentor: Prof. dr. sc. Ivan Lovrinović**

**Zagreb, srpanj 2022.**

## **SAŽETAK**

Tema diplomskog rada su oblici i učinci restrukturiranja banaka u Hrvatskoj. Naime, značajan broj banaka u Hrvatskoj prošle su kroz sustav restrukturiranja zbog lošeg poslovanja. Pritom su regulatorni okviri nastojali spriječiti ili preoblikovati bankovnu krizu kako bi financijski bila bezbolnija. U razdoblju od 1990. godine pa do danas većina banaka je restrukturirana kroz proces sanacije, stečaja ili spajanja i preuzimanja što je ostavilo traga na gospodarstvo Hrvatske, a utjecaj istih izražen je kroz porast privatiziranih banaka, rast kamatnih stopa, ulazak stranih banaka u Hrvatsku itd. Kroz analizu osnovnih postavki rada nastoji se otkriti što se dogodilo s hrvatskim bankovnim sustavom nakon osamostaljenja te da li su nadležne institucije na relevantan i financijski prihvatljiv način za državu provele restrukturiranje tadašnjih banaka. U radu se polazi od teorijskog dijela oblika restrukturiranja banaka, zatim slijedi analiza restrukturiranja banaka u Hrvatskoj.

**Ključne riječi: restrukturiranje, Hrvatska, bankovne krize, regulatorni okvir**

## **SUMMARY**

The topic of the diploma thesis is the forms and effects of bank restructuring in Croatia. Namely, significant number of banks in Croatia have gone through a restructuring system due to poor performance. In doing so, regulatory frameworks sought to prevent or reshape the banking crisis to make it more financially painless. In the period from 1990 until today, most banks have been restructured through the process of rehabilitation, bankruptcy or mergers and acquisitions which has left its mark on the Croatian economy, and their impact has been expressed through the growth of privatized banks, rising interest rates, the entry of foreign banks into Croatia, etc. whether the competent institutions restructured the then banks in a relevant and financially acceptable way for the state. The paper starts from the theoretical part of the form of bank restructuring, followed by an analysis of bank restructuring in Croatia.

**Keywords: restructuring, Croatia, banking crises, regulatory framework**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student/ica: Karla Ostojić



(potpis)

U Zagrebu, 20.6.2022. godine

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>1.1. Predmet i cilj rada</b> .....	1
<b>1.1. Metode istraživanja i izvori podataka</b> .....	1
<b>1.2. Sadržaj i struktura rada</b> .....	2
<b>2. OBLICI RESTRUKTURIRANJA BANAKA</b> .....	3
<b>2.1. Sanacija banaka</b> .....	3
<b>2.2. Dokapitalizacija banaka</b> .....	5
<b>2.3. Spajanje i preuzimanje banaka</b> .....	8
<b>2.4. Otkup toksične aktive</b> .....	11
<b>2.5. Stečaj banaka</b> .....	13
<b>3. REGULATORNI OKVIR BANAKA I TRENDOVI U RESTRUKTURIRANJU BANAKA</b> .....	15
<b>3.1. Supervizija i regulatorni okvir banaka</b> .....	15
<b>3.2. Makroprudencijalna regulacija</b> .....	17
<b>3.3. Trendovi u restrukturiranju banaka</b> .....	20
<b>4. ANALIZA RESTRUKTURIRANJA BANAKA U HRVATSKOJ</b> .....	22
<b>4.1. Sanacija banaka u Hrvatskoj</b> .....	23
<b>4.2. Spajanje i preuzimanje odabranih banaka u Hrvatskoj</b> .....	30
<b>4.3. Stečaj odabranih banaka u Hrvatskoj</b> .....	41
<b>4.4. Kretanje neprihodonosnih kredita u Hrvatskoj</b> .....	43
<b>5. UČINCI RESTRUKTURIRANJA BANAKA U HRVATSKOJ</b> .....	47
<b>5.1. Učinci na strukturu vlasništva i tržišnu koncentraciju banaka</b> .....	47
<b>5.2. Učinci na prihode, rashode i pokazatelje uspješnosti poslovanja banaka</b> .....	49
<b>5.3. Učinci na kreditnu politiku banaka</b> .....	56
<b>5.4. Učinci na organizaciju, nove usluge i tehniku poslovanja banaka</b> .....	62
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	67
<b>LITERATURA</b> .....	70

## **1. UVOD**

Uvodno poglavlje diplomskog rada usmjereno je na definiranje glavnih postavki rada, a to su predmet i cilj pisanja rada, izvori podataka i metode prikupljanja te sadržaj i struktura rada.

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovog rada su oblici i učinci restrukturiranja banaka u Hrvatskoj. Nakon definiranja osnovnih teorijskih pojmova, na primjeru hrvatskih banaka analizirani su uzroci, ali i posljedice određenih oblika restrukturiranja banaka. Dogodile su se razne promjene u bankovnom sustavu kao posljedica procesa sanacije banaka, stečaja banaka te procesa spajanja i preuzimanja određenih banaka. Iz godine u godinu dinamične promjene utjecale su na rad banaka koje su se modernizirale upravo zahvaljujući restrukturiranju.

Cilj rada je upoznati oblike restrukturiranja banaka te ih analizirati na konkretnom primjeru hrvatskih banaka i na taj način prepoznati promjene i učinke na hrvatsko gospodarstvo.

Doprinos ovog rada bi bio naglasiti važnost restrukturiranja banaka te prikazati koliko su promjene u načinu rada banaka utjecale na današnje gospodarstvo u Hrvatskoj.

### **1.1. Metode istraživanja i izvori podataka**

Podaci su se prikupljivali sekundarnim putem, odnosno istraživanjem putem knjiga, znanstvenih i stručnih članaka te internetskih stranica. Pritom su se koristile razne metode istraživanja na temelju kojih su se donijeli zaključci, a to su: analiza i sinteza, analiza indukcije i dedukcije, analiza slučaja, deskriptivna statistika i metoda kompilacije. Za empirijski dio rada koristila su se godišnja i statistička izvješća Hrvatske narodne banke.



## **1.2. Sadržaj i struktura rada**

Rad je podijeljen u 5 poglavlja. U prvom dijelu navodi se predmet, cilj i metoda rada. Slijedi drugi i treći dio u kojem su definirani pojmovi o oblicima restrukturiranja banaka te opis regulatornog okvira. Treće i četvrto poglavlje usmjereni su na analizu restrukturiranja banaka u Hrvatskoj. Naposljetku, dana su završna razmatranja završnog rada. Na kraju rada nalazi se literatura (knjige, znanstveni i stručni članci, Internet izvor, itd.) koja se koristila pri pisanju rada.

## **2. OBLICI RESTRUKTURIRANJA BANAKA**

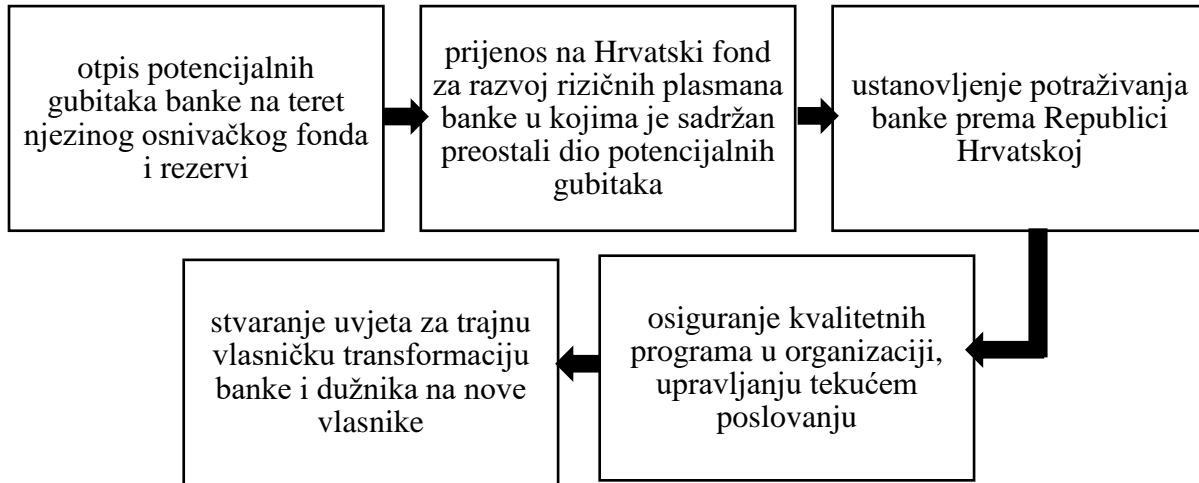
Restrukturiranje banaka povodi se na slijedeće načine: sanacija banaka, spajanje i preuzimanje, otkup toksične aktive te putem stečaja. Izbor određenog oblika restrukturiranja ovisi o stanju banke te mogućnosti, odnosno nemogućnosti poslovanja. Do samog restrukturiranja dolazi iz raznih razloga, a moguće je uočiti i prepoznati rane signale koji predstavljaju upozorenja na loše poslovanje određene banke što može dovesti do nužnosti njenog oblika restrukturiranja. To je uvelike važno kako bi se odabrao valjani oblik restrukturiranja banaka. Prga (2002:500-501) je definirao nekoliko ranih signala upozorenja na problematične banke, a to su:

- nagli rast aktive,
- problemi s likvidnošću banke,
- visoki troškovi,
- velike fluktuacije zaposlenih,
- problemi u podružnicama,
- loši postupci posuđivanja,
- uporaba političke moći,
- promjena revizora itd.

### **2.1. Sanacija banaka**

Sanacija predstavlja izravni angažman sredstava poreznih obveznika radi nastavka poslovanja banke koja bilježi ozbiljne gubitke (HUB analiza, 2015:7). Hrvatska narodna banka sanaciju opisuje kao postupak restrukturiranja koji se probodi nad kreditnom institucijom ili investicijskim društvom u odnosu na koje je odgovarajuće nadležno tijelo utvrdilo da propada ili postoji vjerojatnost za propadanjem, ali pod uvjetom da je provođenje tog postupka u javnom interesu. Postupak sanacije provodi sanacijsko tijelo u nekoliko faza, a koje je vidljivo na slici 1. Najprije se obavlja otpis potencijalnih gubitaka banke na teret njezinog osnivačkog fonda i rezervi, zatim prijenos na Hrvatski fond za razvoj, a posljednja faza postupka sanacije banke je stvaranje uvjeta za trajnu vlasničku transformaciju banke i dužnika na nove vlasnike.

Slika 1. POSTUPAK SANACIJE I REKONSTRUIRANJA BANAKA



Izvor: izrada autora prema Zakonu o sanaciji i rekonstruiranju banaka, NN 27/1991

Ciljevi sanacije i restrukturiranja banaka su smanjenje troškova poslovanja, kamata i naknada banaka, dodatne kapitalizacije banaka, provođenje kvalitetnih promjena u upravljanju bankama, isključenje iz upravljanja značajnih dužnika banaka, sprječavanje daljnjeg kreditiranja loših dužnika banke, vlasničke transformacije banaka na nove dioničare (Zakon o sanaciji i rekonstruiranju banaka, NN 27/1991). Sanacija kreditne institucije može se provesti kroz primjenu jednog ili više instrumenata sanacije. Jedan od njih je instrument prodaje koji se može definirati kao mehanizam kojim sanacijsko tijelo prenosi dionice ili druge vlasničke instrumente koje je izdala institucija u sanaciji, ili imovinu, prava ili obveze institucije u sanaciji na kupca koji nije prijelazna institucija. Idući instrument je instrument prijelazne institucije. Radi se o mehanizmu za prijenos dionica ili drugih vlasničkih instrumenata koje izdaje institucija u sanaciji imovine, prava ili obveza institucije u sanaciji na prijelaznu instituciju. Jedan od instrumenata je i instrument odvajanja imovine, a to je mehanizam za izvršavanje prijenosa imovine, prava ili obveza institucije u sanaciji od strane sanacijskog tijela nositelju upravljanja imovinom. Posljednji instrument sanacije je instrument unutarnje sanacije koji predstavlja mehanizam kojim sanacijsko tijelo otpisuje i pretvara obveze institucije u sanaciji. Svi navedeni instrumenti mogu se upotrebljavati u kombinaciji s drugim instrumentom ili pojedinačno. Međutim, postoji jedna iznimka, a to je da se instrument odvajanja imovine može upotrijebiti samo u kombinaciji s drugim instrumentom sanacije (Dostupno na: <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/sanacija/o-sanaciji/instrumenti>).

Postupak sanacije je moguć u slučaju da sanacijsko tijelo utvrdi da je opravdano kako bi se izbjegle štetne posljedice za financijski sustav radi osiguravanja kontinuiteta ključnih funkcija institucije. Sanacija se često poistovjećuje s pojmom likvidacije banke. Prema Zakonu o prisilnoj likvidaciji kreditnih institucija (NN 146/20) koji je na snagu stupio 1. siječnja 2021. godine postupak prisilne likvidacije provodi se nad kreditnom institucijom s ciljem kontroliranog izlaska te kreditne institucije s tržišta kako bi se smanjio rizik i prelijevanje negativnih učinaka propasti kreditne institucije na ostatak financijskog tržišta te očuvanja financijske stabilnosti. Postoje razlike između likvidacije i sanacije, a jedan od njih je da su ciljevi likvidacije najčešće usmjereni na interese vjerovnika i postizanje što veće vrijednosti stečajne mase, dok su ciljevi sanacije puno širi. Primjerice, sanacijom se nastoji da banka ili financijska institucija opstane na tržištu te da se nagomilani gubici kompenziraju s vlastitim kapitalom i što manjim troškovima (Jankov, 2000:73). Suprotno tome, kod likvidacije je sanacija nemoguća jer nema izvora kapitala niti se može promijeniti financijska struktura banke, pa je banku ili financijsku instituciju najisplativije likvidirati.

## **2.2. Dokapitalizacija banaka**

Prije same definicije dokapitalizacije, nužno je radi lakšeg razumijevanja definirati kapitalizaciju. Kapitalizacija predstavlja komponentu reformi u bankarskom sektoru gospodarstva svake zemlje jer banka sa snažnom kapitalnom bazom može eliminirati gubitke koji proizlaze iz nenaplativih obveza. Ostvarivanje zahtjeva za kapitalizacijom može se postići konsolidacijom postojećih banaka koje su na pragu da postanu loša banka ili prikupljanjem sredstava putem tržišta kapitala (Schafer, Zimmermann, 2009:229). Stoga bi dokapitalizacija bila vrsta međusobne reorganizacije koja obuhvaća velike promjene u organizaciji kapitala poduzeća s ciljem obnavljanja njegove financijske stabilnosti i opsluživanja njegove financijske strukture. Ona se koristi kao pristup rješavanju nesolventnosti banaka te sprječavanju budućih mogućnosti financijskih poteškoća. Dokapitalizacija se također može jednostavno nazvati restrukturiranjem mješavine bankovnog duga i kapitala, najčešće s ciljem stabilnije strukture kapitala banke (Ogbola, 2020:6-7).

Dokapitalizacija banaka ima različite oblike, a oblik koji može poprimiti ovisi o razlozima koji stoje iza nepovoljne strane banke. Sukladno tome, vrste dokapitalizacije uključuju dokapitalizaciju uz pomoć financijske poluge, otkup financijske poluge, dokapitalizaciju kapitala i infuziju

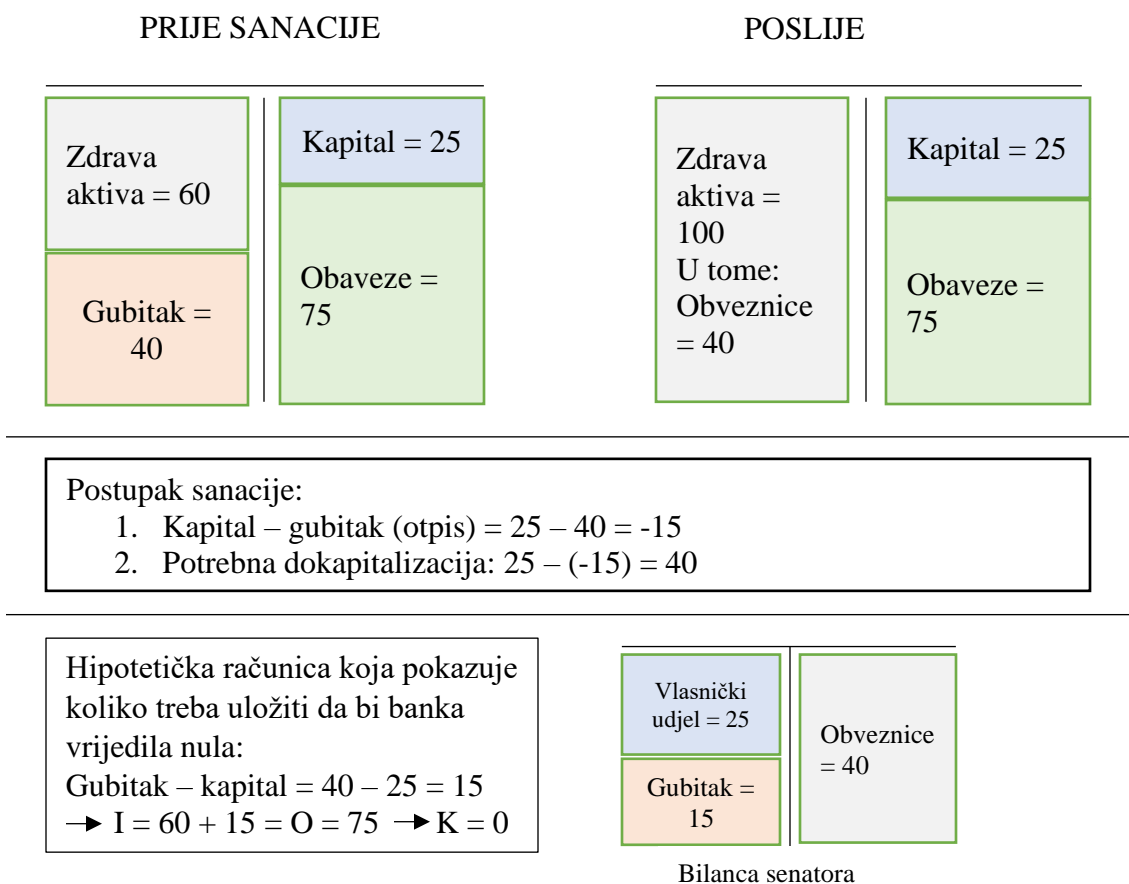
kapitala/nacionalizacije (Ogbola, 2020:8). Potencijalni troškovi za banke povezani s izdavanjem dionica su ti da banke ističu da je financiranje kroz dionički kapital skuplje od financiranja putem duga. Međutim, oko toga su se vodile mnoge rasprave jer su vlasnici dionica prvi na redu kada banka preuzme gubitak, pa stoga kapital ima premiju rizika u odnosu na dug. Međutim, povećanje vlasničkih rezervi banke također povećava kapacitet banke za apsorpciju gubitaka, pa je stoga rizik banke raspoređen na veću skupinu. Drugi razlog zašto izdavanje dioničkog kapitala banke može biti skupo za postojeće dioničare povezan je s lošom selekcijom. Insajderi, poput menadžmenta ili velikih dioničara imat će bolje informacije o izgledima tvrtke od novih vanjskih ulagača. Za autsajdere, odluka o izdavanju dionica ponekad može biti signal da uprava ili postojeći vlasnici dionica smatraju trenutnu cijenu dionice precijenjenom. To je zato što tvrtke koje očekuju nepovoljnije izgleda imaju poticaj prodati vlasnički kapital dok je još uvijek po višoj cijeni.

Nasuprot tome, menadžment koji smatra da su njihove dionice podcijenjene bit će manje sklon izdavanju novih dionica. To može dovesti do ravnoteže tržišta gdje će na kraju samo tvrtke s manjim izgledima izdavati dionice, a investitori će reagirati na to nudeći nižu cijenu za nove dionice. Poduzeća s boljim izgledima izbjegavat će takvo izdavanje, jer će to dovesti do pogrešnog zaključka da su u lošem stanju. Njihove dionice će se prodavati jeftinije od njihove stvarne vrijednosti, što će uzrokovati prijenos bogatstva s postojećih na nove dioničare (Marinova, Veldhuizen, Zwart, 2014:18).

Radi lakšeg pojednostavljenja samog procesa dokapitalizacije prilaže se primjer iz Hrvatske. Naime, 2012. godine Državna agencija za osiguranje štednih uloga i sanaciju banaka kao vlasnik Croatia banke d.d. izvršila je povećanje temeljnog kapitala banke za iznos od 200 milijuna kuna. Proces dokapitalizacije je izvršen na način da je izdano dva milijuna novih dionica banke (nominalni iznos od 100 kuna), zatim uplatom 130 milijuna kuna u novcu te konverzijom 70 milijuna kuna hibridnog kapitala u temeljni kapital. Croatia banka je pojačala svoje aktivnosti te je učvrstila svoju poziciju na domaćem bankarskom tržištu kroz podupiranje malog i srednjeg poduzetništva (Dostupno na: <https://www.croatiabanka.hr/hr/press/novosti-iz-poslovanja/provedena-dokapitalizacija-croatia-banke-dd-zagreb/>). U nastavku se nalazi slika 2 koja prikazuje slučaj banke koja je nesolventna, odnosno njena nenaplativa aktiva nije pokrivena ispravnima vrijednosti i tako premašuje kapital. U tom slučaju banka ne ide u stečaj već se radi o

sanaciji. Sanator dokapitalizira banku te preuzima gubitke ne bi li se iz nje nešto naknadno naplatilo. Ulogu sanatora u Hrvatskoj u 90-im godinama imala je Državna agencija za sanaciju banaka i osiguranje štednih uloga. Sanator izdaje 40 jedinica obveznica koje ulaže u banku, a prvih 15 služi za pokriće onog dijela gubitka koji se ranije nije mogao pokriti iz vlasničkog kapitala. Dodatnih 15 jedinica obveza koje služe za dokapitalizaciju podižu vrijednost banke. Vlasnici ostaju bez vlasničkih prava ili su istisnuti jer se dokapitalizacija obavlja po nekoj minimalnoj vrijednosti pojedine dionice. Može se reći da se na ovaj način spašava poslovni organizam i vjerovnici.

Slika 2. PROCES DOKAPITALIZACIJE



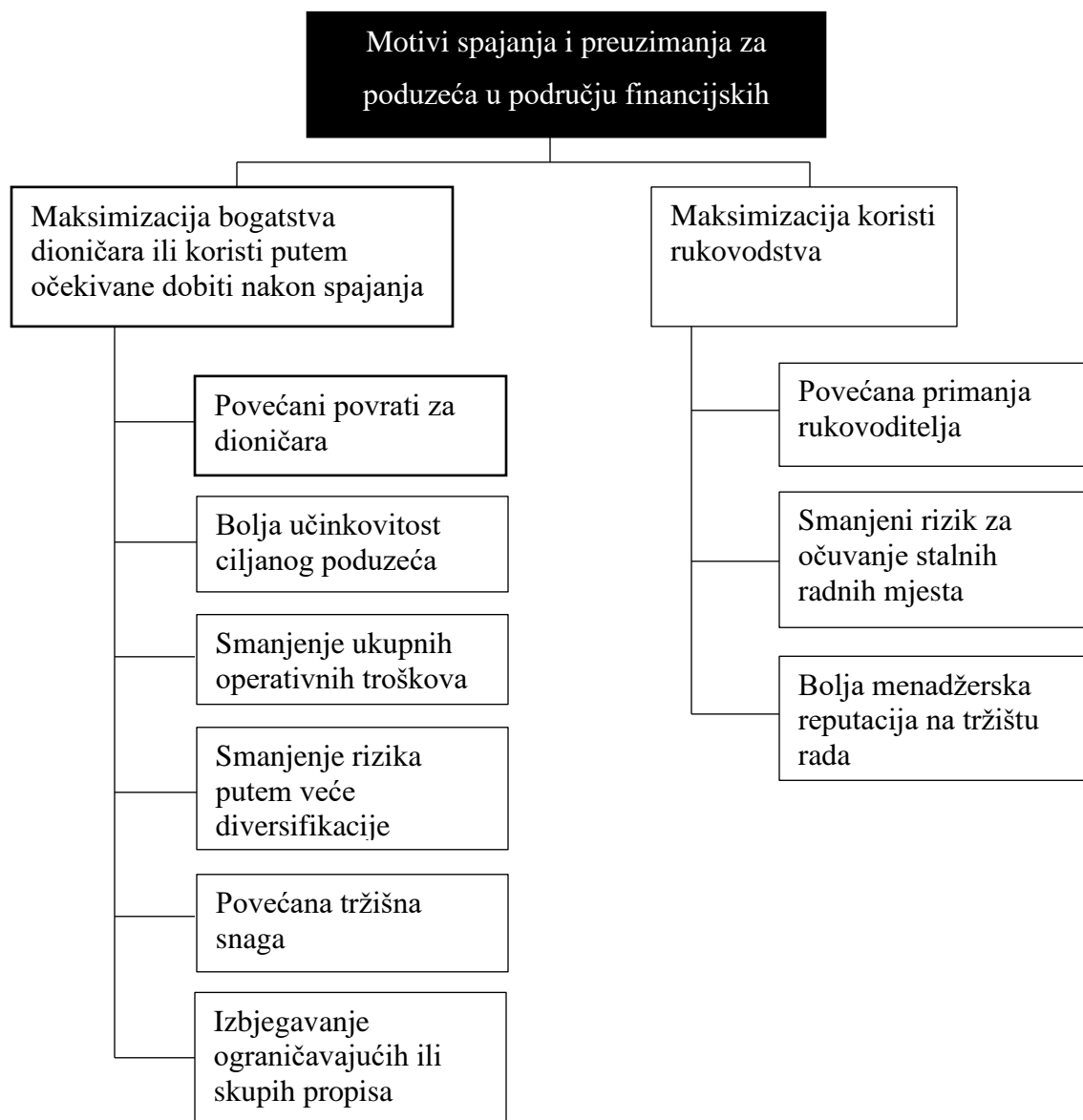
Izvor: HUB analize, broj 51 (2015). Sanacije banaka u Hrvatskoj: petnaest godina poslije, str.

### 2.3. Spajanje i preuzimanje banaka

Spajanja i preuzimanja postoje u tržišnim gospodarstvima barem od 19. stoljeća i brzo su se proširila na bankarsku industriju, primjerice broj banaka u Engleskoj smanjio se sa 600 u 1820. godini na 55 u 1914. godini. U prvoj polovici 20. stoljeća proces je usporen zbog antimonopolskog zakonodavstva. Posljednjih desetljeća antimonopolski zakon SAD-a je u značajnoj mjeri liberaliziran, dok je onaj EU-a ostao relativno rigorozan, dopuštajući spajanja banaka samo tamo gdje su ekonomske prednosti veće od potencijalnog gubitka koji proizlazi iz ograničenja nadležnosti kroz njihovu provedbu. Broj spajanja banaka tijekom druge polovice 90-ih godina povećan je liberalizacijom kretanja kapitala i usluga, uključujući bankarske usluge između pojedinih država članica Europske unije, što je dovelo do rasta kompetencija i povećanog pritiska na učinkovitost bankarskog sektora. Konsolidacija u bankarskom sektoru ubrzana je stvaranjem Europske monetarne unije. Godine 1999. došlo je do spajanja u iznosu od oko 900 milijardi američkih dolara, što je pet puta više nego 1990. godine. Presudan čimbenik za ubrzanje spajanja banaka u zemljama EU je činjenica da je broj spajanja u bankarskom sektoru EU manji nego u drugim sektorima, uglavnom u Velikoj Britaniji, Italiji i Njemačkoj (Sobek, 2000:29-30).

Spajanje se može opisati kao postupak u kojem dvije ili više banaka osnivaju novu banku na koju prenose cijelu svoju imovinu i tako prestaju postojati bez provođenja postupka likvidacije, a dioničari prijašnjih banaka dobivaju dionice novonastale banke. Za razliku od spajanja, u pripajanju se cjelokupna imovina jedne ili više pripojenih banaka prenosi na drugu banku nakon čega pripojena banka prestaje poslovati bez provođenja postupka likvidacije, a dioničari banke u zamjenu za svoje dionice koje su imali u pripojenoj banci dobivaju dionice banke preuzimatelja (Šubić, 2009:297-298). U nizu slučajeva spajanju prethodi prijelazna faza, tzv. faza strateškog savezništva, koja se uglavnom koristi u prekograničnoj suradnji. Na temelju sporazuma o strateškom savezu velika strana banka može svoje proizvode prodavati kroz mrežu podružnica lokalne banke. Takva se suradnja može vidjeti i na domaćem tržištu, gdje mala banka koristi usluge velike banke, primjerice u području prekograničnog platnog prometa. Slika 3 prikazuje moguće motive spajanja i preuzimanja između poduzeća u području financijskih usluga.

Slika 3. MOGUĆI MOTIVI SPAJANJA I PREUZIMANJA IZMEĐU PODUZEĆA U PODRUČJU FINANCIJSKIH USLUGA



Izvor: Rose, P.S., Hudgins, S.C.: **Upravljanje bankama i finansijske usluge**, Mate d.o.o., Zagreb, 2010., str. 632

Na slici 3 su vidljivi motivi spajanja i preuzimanja, stoga se može zaključiti da spajanja nastaju jer uključeni dioničari očekuju povećanje svog imutka ili smanjenje izloženosti riziku, zatim rukovodstvo očekuje da će ostvariti veće plaće i beneficije za zaposlenika, te posljednji motiv je da i dioničari i rukovodstvo mogu imati koristi od spajanja. Motiv za spajanje je i propast kompanije. Mnoga spajanja banaka potaknuo je FDIC (Američka savezna agencija za osiguranje



depozita) s ciljem očuvanja oskudnih federalnih rezervi za osiguranje depozita i izbjegavanje prekida u pružanju usluga komitentima kada je depozitna institucija na rubu propasti. Spajanja se događaju i zbog poreznih beneficija, prednosti pozicioniranja na tržištu itd.

Mnoge su banke motivirane za preuzimanje ili spajanje s drugom bankom zbog zahtjeva financijskih regulatora koji od poslovnih banaka zahtijevaju održavanje minimalne adekvatnosti kapitala. Stoga mnoge banke svoja spajanja opravdavaju izjavom da bi rezultirajuća kombinirana baza imovine bila veća i omogućila novoj instituciji da daje zajmove koje tvrtke prije ne bi mogle ponuditi zbog regulatornih ograničenja za kreditiranje kapitalne baze. Kao rezultat toga, postignuta veća kapitalna baza omogućuje spojenoj instituciji da ponudi nove proizvode, uglavnom kredite, postojećim kupcima ili da privuče dodatne kupce kroz ponudu novih proizvoda (Badik, 2007:62). Najčešća vrsta spajanja depozitnih institucija uključuje banke koje posluju s velikim komitentima koje se spajaju s manjim bankama usmjerenim na građane i poduzeća.

Proces restrukturiranja bankarske industrije spajanjem i akvizicijama u području financijskih i bankarskih usluga uključuje nekoliko vrsta, jer se transakcije obavljaju između različitih vrsta bankarskih institucija (domaćih i stranih), financijskih institucija (domaćih i stranih) kao i nefinancijskih institucija kao što su osiguravajuća društva (domaća i strana) za različite metode restrukturiranja institucija u različitim stilovima i ciljevima. Formiranje bankarskih grupa događa se radi lakšeg odgovora na izazove financijske globalizacije. Nedavni trend formiranja divova u području bankarske industrije temeljio se na raznim financijskim transformacijama, posebice financijskoj liberalizaciji i brisanju raznih prepreka kretanju kapitala, kao i reorganizaciji različitih zakonskih i bankarskih zakona (Laounia, Abderrahmane, 2014:131). Pojmovi spajanje i akvizicija se razlikuju u tome što se pri spajanju više dioničkih društava spaja u jedno te u konačnici dioničari novonastalog društva dobivaju dionice u društvu preuzimatelju, dok pri akviziciji dioničari društva koje je u prodaji dobivaju novac ili obveznice u zamjenu za svoje udjele u društvu (Mintas Hodak, 2010:386).

Domaća spajanja i preuzimanja često predstavljaju najjeftiniji način restrukturiranja bankovnog sustava. U mnogim slučajevima, konsolidacija bankovnog sustava može biti poželjna čak i bez poticaja krize. Samo spajanja mogu riješiti izolirane probleme u malim bankama. No, otvoreno je

pitanje može li spajanje dvije slabe banke stvoriti jednu jaku banku. Iako može doći do sinergije ili smanjenja troškova zbog eliminacije preklapajućih grana, neposredne praktične poteškoće u spajanju kultura, povezivanju računalnih sustava, otpuštanju viška osoblja i tako dalje mogu biti ogromne. Stoga bi moglo biti nerealno očekivati da će spajanja proizvesti brzo smanjenje troškova potrebno u krizi. Ipak, vlade imaju tendenciju intenzivirati svoje napore u promicanju spajanja nakon bankarskih kriza. Spajanja se mogu potaknuti nekim oblikom “moralnog uvjeravanja”, sugestije da bi vlasti pozitivno gledale na to da velika banka preuzme manju u problemima. Mogu se odobriti privremena izuzeća od bonitetnih zahtjeva. Preuzimanja koja će vjerojatno biti odgođena ili blokirana zbog zabrinutosti oko tržišne koncentracije u normalnim vremenima mogu se probiti u krizi (Hawkins, Turner, 1999:75-76).

#### **2.4. Otkup toksične aktive**

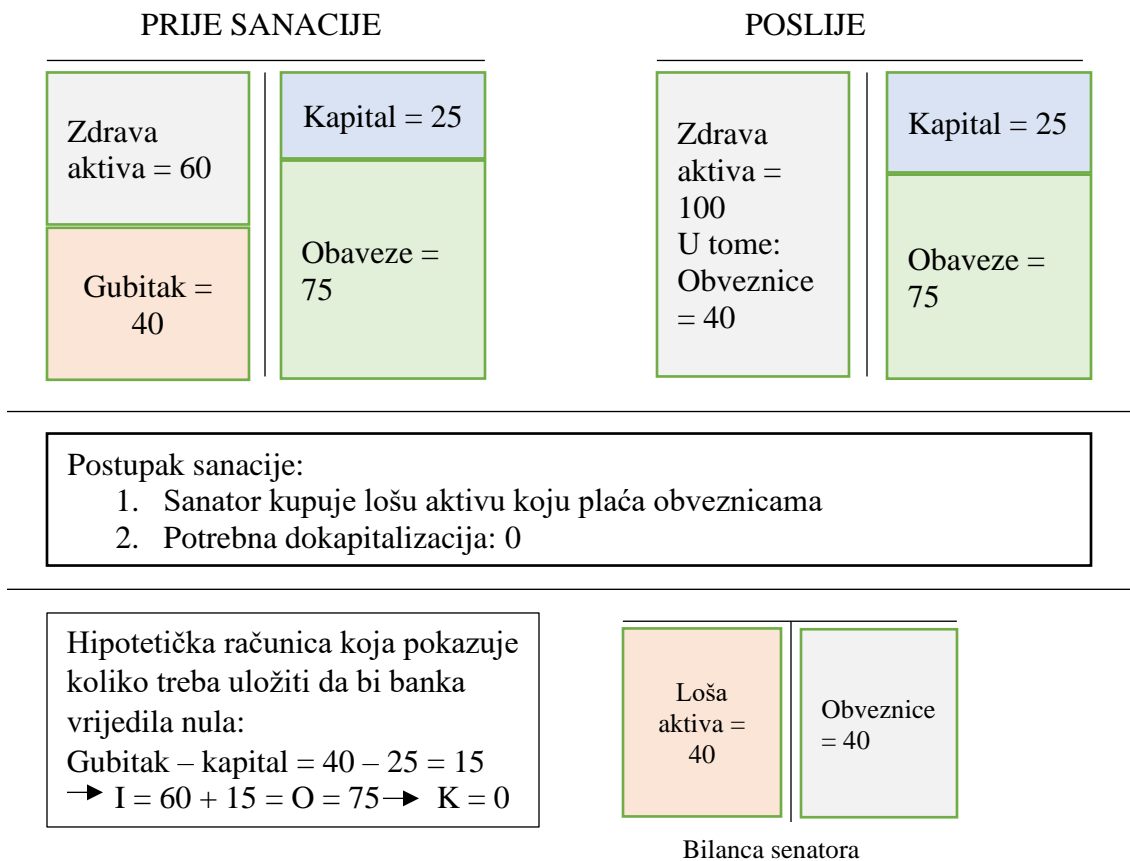
Toksična aktiva predstavlja financijsku imovinu koja sada vrijedi znatno manje nego što je bila, vjerojatno će nastaviti padati u vrijednosti, a za koju se tržište zamrznilo, odnosno za nju više ne postoji tržište. Toksična imovina predstavljala se kao glavni problem među mnogim bankama i financijskim institucijama tijekom globalne financijske krize 2007. i 2008. godine, uključujući sekuritizacije drugorazrednih hipoteka gdje kreatori vrijednosnih papira nisu uzeli u obzir stvarnu stopu neispunjenja hipotekarnih kredita. Sekuritizacija je proces u kojem se nelikvidna imovina ili skupina imovine: potraživanja, dugovi po kreditnim karticama, zajmovi za automobile, studentski zajmovi, hipoteke na kuće, komercijalne hipoteke itd., objedinjuju u referentni portfelj, a procjenjuje ga agencija za rejting koji je odobrila vlada kako bi se utvrdila njihova održivost i prepakirani u kamatonosne vrijednosne papire i izdani javno-institucionalnim investitorima koji ulažu, hedge fondovima i široj javnosti (Ercegovac, 2003:103).

Sekuritizacija se postiže prijenosom kredita na posebno stvorena poduzeća. U slučaju drugorazrednih hipoteka, visoke razine rizika zahtijevale su različite vrste sekuritizacije, koje se postižu stvaranjem instrumenata u stilu izvedenica poznatih kao 'obveze s kolateralom' ili CDO (kolateralna obveza duga). Kolateralna obveza duga je način prepakiranja rizika velikog broja rizične imovine kao što su hipoteke drugorazredne vrijednosti. Za razliku od emisije obveznica, gdje je rizik tanko raspoređen između svih vlasnika obveznica, CDO-ovi koncentriraju rizik u investicijske slojeve, tako da neki ulagači preuzimaju proporcionalno veći rizik za veći prinos, a

drugi preuzimaju malo ili nimalo rizika za mnogo manji povrat. Tržišta za nekoliko toksičnih sredstava zamrznu su se tijekom posljednje financijske krize. Problem je počeo 2007. godine i postupno se pogoršavao, tako da se sredinom 2008. godine svijet suočio s razornim financijskim slomom (Dostupno na: <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/toxic-assets/>).

Prodaja/otkup toksične aktive je način sanacije, a u Hrvatskoj ovaj način se slabo koristi zbog nerazvijenosti financijskog tržišta. Zakonsku mogućnost upotrebe ovog modela intervencije imala je Državna agencija za osiguranje štednih uloga i sanaciju banaka (DAB). Međutim, model se nikad nije koristio kao pojedinačni model već samo kao dopuna glavnom modelu. Toksičnu aktivu najčešće otkupljuje neka državna agencija, ili se provodi odvajanje stare i nove banke s pripadajućim dijelovima aktive i pasive, kada dobra aktiva seli u novu banku, a loša aktiva ostaje i ima poseban režim upravljanja (HUB analiza, 2015:10). Tada senator odlučuje vlasnicima vratiti njihov kapital.

Slika 4. MODEL OTKUPA TOKSIČNE AKTIVE



Izvor : : HUB analize, broj 51 (2015). Sanacije banaka u Hrvatskoj: petnaest godina poslije, str. 10

Slika 4 prikazuje model otkupa toksične aktive. Na prvi pogled je identična modelu dokapitalizacije, ali razlikuje se u srednjem dijelu gdje opisuje proces sanacije. Izostavljena je dokapitalizacija, a loša aktiva se prenosi na sanatora. Razlikuje se od dokapitalizacije, a u ovom modelu vlasnicima ostaje kapital jer se njegova vrijednost nakon otkupa loše aktive povećava ako se otkup obavlja po cijeni koja je veća od vrijednosti po kojoj je imovina uvedena u knjige banke.

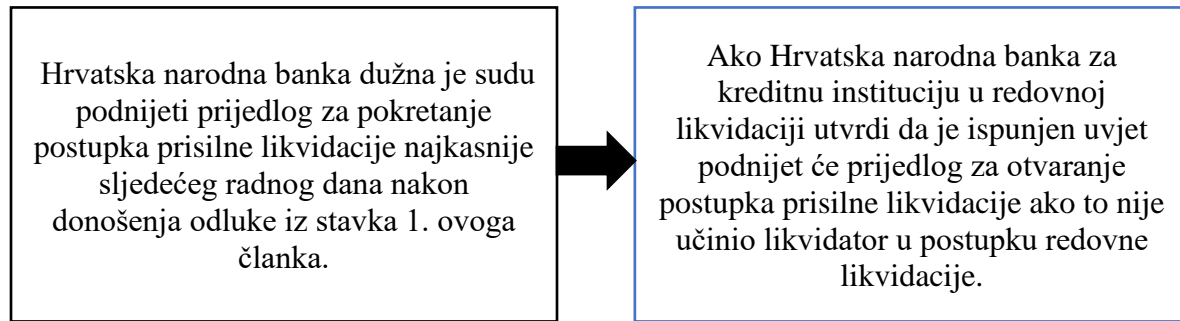
## **2.5. Stečaj banaka**

Stečajni postupak se definira kao posebna vrsta izvanparničnoga postupka koji se provodi radi skupnog namirenja svih vjerovnika stečajnoga dužnika i to unovčenjem njegove imovine te podjelom prikupljenih sredstava vjerovnicima (Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske, <https://www.mingo.hr/public/Vksp15.pdf>). Stečajni razlog se može definirati kao određena ekonomsko-financijska situacija dužnika uz postojanje koje zakon veže mogućnost provođenja stečajnog postupka ili postupka prisilne nagodbe (Pravni fakultet i NN, 1990:3). Razlozi pokretanja stečajnog postupka su:

- prilikom nadzora nad bankom utvrđeno je da je banka nesolventna,
- ako se u postupku likvidacije utvrdi da imovina banke u likvidaciji nije dovoljna za isplatu svih tražbina vjerovnika banke, a likvidator nije postupio u skladu s odredbama Zakona o bankama.
- 

Prema Zakonu o prisilnoj likvidaciji kreditnih institucija (NN 146/20) prijedlog za pokretanje postupka stečaja podnosi Hrvatska narodna banka ukoliko utvrdi da postoje utemeljeni razlozi za isto. U iznimnim situacijama prijedlog za pokretanje postupka podnosi likvidator. Savjet Hrvatske narodne banke donosi odluku o podnošenju prijedloga za otvaranje postupka stečaja. O namjeri donošenja odluke Hrvatska narodna banka dužna je obavijestiti Hrvatsku agenciju za osiguranje depozita najmanje pet radnih dana prije odlučivanja o prijedlogu odluke. Osim njoj, obavijest o odluci mora dostaviti i Financijskoj agenciji, Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga i kreditnoj instituciji za koju će podnijeti prijedlog. Sud u roku od osam dana od dana zaprimanja prijedloga Hrvatske narodne banke o pokretanju postupka utvrđuje jesu li ispunjeni uvjeti za otvaranje postupka.

Slika 5. PROCES STEČAJNOG POSTUPKA



Izvor: Zakon o prisilnoj likvidaciji kreditnih institucija (NN 146/20)

U mnogim zemljama u razvoju bankarski su sustavi oligopolski te je tajno ponašanje među bankama rašireno. Davanje bankama dominantne uloge u stečaju ne bi dovelo do konkurentskih rješenja i moglo bi potaknuti zlonamjerno ponašanje s njihove strane. Drugo, banke su često u vlasništvu konglomerata koji također imaju industrijske interese. U tim okolnostima, stečajni se postupak može koristiti za povećanje dominantne tržišne pozicije konglomerata na račun tvrtki koje nisu članice konglomerata. Čini se da bi implikacija politike bila da, kako bi se proizveli učinkoviti rezultati, reformi koja bi uvela stečajni zakon orijentiran na vjerovnike treba prethoditi uspostava i učinkovita provedba politike tržišnog natjecanja.

### **3. REGULATORNI OKVIR BANAKA I TRENDOVI U RESTRUKTURIRANJU BANAKA**

Regulatorni okvir banaka sastavnica je bankovnog sustava i kao takav ima važnu ulogu prilikom donošenja odluke o sanaciji, stečaju ili spajanju i preuzimanju banaka. Poglavlje u nastavku usmjereno je na definiranje regulatornog okvira banaka te uloge u bankovnom svijetu. Također su opisani i trendovi u restrukturiranju banaka.

#### **3.1. Supervizija i regulatorni okvir banaka**

Regulacija bankovnog sustava nužna je kako bi se spriječilo prelijevanje problema između bankovnog sustava i gospodarstva. Budući da je sama svrha strogih regulativa i nadzora održavanje stabilnosti bankovnog sustava nužno je održavanje balansa u tim sferama. Regulacijom se također u kreditnim institucijama uspostavljaju odgovornosti i pravila za učinkovito upravljanje rizicima, količinu i kakvoću kapitala za pokriće gubitaka koji iz njih proizlaze te javnu objavu sa svrhom unaprjeđenja tržišne discipline, čime se osigurava primarna razina zaštite od financijske krize kao i preduvjet održivoga ekonomskog rasta (Rose, 1999:33). Postoje brojni razlozi zašto su banke strogo regulirane, a neki od njih su: regulacija kreditiranja državnog sektora, zaštita depozita, kontrola likvidnosti i kredita, ograničenje koncentracije financijske snage pojedinaca i institucija itd.

U Hrvatskoj regulatornu osnovu za superviziju kreditnih institucija (banke, štedne banke i stambene štedionice) čini Zakon o kreditnim institucijama i Uredba (EU) br. 575/2013 o bonitetnim zahtjevima za kreditne institucije i investicijska društva. Osim navedenih, za bankovnu i financijsku superviziju u Hrvatskoj relevantni su i Zakon o financijskim konglomeratima i Zakon o kreditnim unijama (Dostupno na: <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/supervizija/regulativa>). Prema Zakonu o kreditnim institucijama (NN 159/13, 19/15, 102/15, 15/18, 70/19, 47/20, 146/20), a koji je na snazi od 29. prosinca 2020. godine svaka kreditna institucija mora imati upravu i nadzorni odbor. Nadležno tijelo za nadzor je Hrvatska narodna banka. Hrvatska narodna banka središnja je banka Republike Hrvatske i sastavni je dio Europskog sustava središnjih banaka. Funkcija supervizije i nadzora kreditnih institucija i kreditnih unija organizirana je u sklopu Sektora bonitetne regulative i metodologije, Sektora bonitetne supervizije, Sektora specijalističke

supervizije i nadzora te Ureda za koordinaciju poslova bonitetne supervizije, nadzora i upravljanja rizicima.

Osnovni cilj HNB-a jest održavanje stabilnosti cijena, pri čemu HNB vodi računa i o stabilnosti financijskog sustava u cjelini. Hrvatska narodna banka provodi superviziju i pri tome provjerava organizaciju, strategije, politike, postupke i procedure, koje je kreditna institucija donijela s ciljem usklađivanja poslovanja s odredbama Zakona o kreditnim institucijama. Prilikom obavljanja supervizije, Hrvatska narodna banka obuhvaća sljedeće:

- upravljanje kreditnim, tržišnim i operativnim rizicima
  - model poslovanja kreditne institucije,
  - izloženost kreditne institucije kamatnom riziku,
  - utjecaj učinka diversifikacije,
  - izloženost likvidnosnom riziku i njegovim upravljanjem od strane kreditne institucije,
  - izloženost koncentracijskom riziku i upravljanjem istim od strane kreditne institucije
- (Zakon o kreditnim institucijama, NN 159/13, 19/15, 102/15, 15/18, 70/19, 47/20, 146/20).

Superviziju obavljaju radnici Hrvatske narodne banke po određenom planu koji se donosi najmanje jednom godišnje. Hrvatska narodna banka je dužna osam dana prije početka neposrednog nadzora kreditnoj instituciji dostaviti obavijest o nadzoru.

Supervizija je organizirana u skladu sa zahtjevima koji su proizašli iz približavanja Hrvatske tečajnom mehanizmu ERM II (europski tečajni mehanizam) pristupu bankovnoj uniji kroz mehanizam bliske suradnje u sklopu Jedinstvenog mehanizma supervizije. Regulatorni okvir bankovnog sustava u Hrvatskoj je usklađen s jedinstvenim regulatornim okvirom u Europskoj uniji, odnosno Europskim tijelom za bankarstvo koje propisuje posebna pravila za sve ključne dijelove poslovanja kreditnih institucija. Supervizija je u odnosu s internom revizijom koju svaka banka u Hrvatskoj mora organizirati za sva područja djelovanja banke. Stoga se može reći da funkcija bankovne supervizije proizlazi iz funkcija interne i eksterne revizije. Supervizija procjenjuje i ocjenjuje rad interne revizije banke te kada ocijeni da je rad interne revizije zadovoljavajući pouzdaje se u nalaze interne revizije (Mijoč, Kovač, Mirjanović, 2011:262).

U 1998. godini obavljen je izravni nadzor nad poslovanjem 18 banaka i dvije štedionice. Osim toga, Hrvatska narodna banka naručila je posebnu reviziju poslovanja 12 banaka s dvojakim ciljem. U procesu su sudjelovali zaposlenici Sektora nadzora i kontrole kako bi se dodatno educirali i unaprijedili nadzor banaka. Posebnu reviziju provele su dvije revizorske kuće po čijem su nadzoru sastavljeni zapisnici na temelju pregleda poslovnih knjiga i dokumentacije. Izdani su i Prijedlozi aktivnosti kako bi se otklonile utvrđene nepravilnosti i nezakonitosti za četiri banke i dvije štedionice. Tijekom 1998. godine izdane su i prijave za privredni prijestup protiv 32 banke i štedionice, zatim prijave za devizni prekršaj protiv pet banaka i štedionica i zahtjevi za pokretanje prekršajnog postupka protiv 29 banaka i štedionica (HNB, 1998:94).

### **3.2. Makroprudencijalna regulacija**

Velika depresija 1929. godine dovela je do pojave makroekonomije kao zasebne grane ekonomije, kako bi se bolje razumjelo kako funkcionira cjelokupno gospodarstvo. U svjetlu globalne financijske krize 2008.-2009. godine, makroprudencijalni regulacijski pristup financijskoj regulaciji pojavio se kao nova disciplina, koja ima za cilj ublažavanje rizika financijskog sustava u cjelini. Makrobonitetna politika je tako postala sveobuhvatna javna politika u postizanju financijske stabilnosti diljem svijeta. Ova je nova perspektiva generirala duboke promjene i utjecala na razumijevanje kako cjelokupno gospodarstvo funkcionira kada se uzmu u obzir učinci financijskih politika i akcija, uloga monetarne politike u prisutnosti makrobonitetnih politika i institucionalni okvir za optimalnu politiku koordinacija i suradnja između monetarne, fiskalne i bonitetne politike (Kenc, 2016:1).

Makroprudencijalno kao pojam predstavlja usmjerenost regulatornog i nadzornog odbora prema sistemskim rizicima i stabilnosti ukupnog financijskog sustava. Sam pojam makroprudencijalna politika spominje se sredinom 70-ih godina 20. stoljeća, ali je u redovnu upotrebu ušao nakon početka posljednje financijske krize (Dumičić, 2015:2). Makrobonitetne politike osmišljene su tako da identificiraju i ublaže rizike za stabilnost sustava, zauzvrat smanjujući trošak za gospodarstvo zbog poremećaja u financijskim uslugama koje podupiru funkcioniranje financijskih tržišta - kao što je davanje kredita, ali i osiguranja i plaćanja i namirenja usluge (Altunbas, Binici, Gambacorta, 2017:3). Mjere makroprudencijalne politike predstavljaju primjenu instrumenata ekonomske politike.

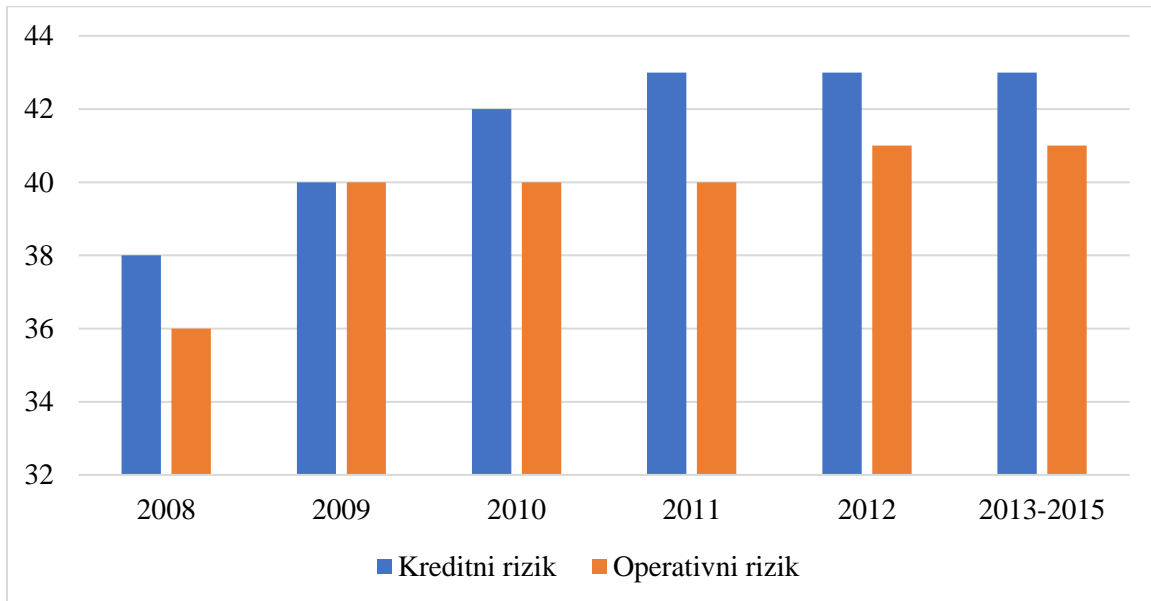


Dumičić (2015:79) navodi četiri faze makroprudencijalne politike:

- identifikacija i ocjena sistemskih rizika,
- odabir makroprudencijalnih mjera i instrumenata i njihova kalibracija,
- provedba makroprudencijalne politike,
- ocjenjivanje makroprudencijalne politike (Dumičić, 2015:7).

Razvoj makroprudencijalnih alata krenuo je od mikro alata koji su prilagođeni postojećim ekonomskim i bonitetnim standardima. Glavni korišteni alati su: metodologije mjerenja rizika, financijsko izvješćivanje, regulatorni kapital, standardi financiranja likvidnosti, kolateralni aranžmani, ograničenja koncentracije rizika, sheme kompenzacije i ograničenja raspodjele dobiti, mehanizmi osiguranja itd (Tomuleasa, 2015:649). Proteklih je godina Institut za financijsku stabilnost (FSI) provodio ankete o subjektima od supervizorskog interesa i rezultate dijelio s nadzornom zajednicom. FSI je proveo istraživanje o provedbi Basela II 2004., nakon čega su uslijedila ažuriranja 2006., 2008. i 2010. godine. Grafikon 1 prikazuje evoluciju europskih zemalja koje su provodile mjere za smanjenje kreditnog i operativnog rizika. Radi se o broju zemalja u Europi koje usvajaju standardizirani pristup kreditnom riziku i broju zemalja koje usvajaju pristup temeljnih pokazatelja za operativni rizik. Sukladno tome, 2008. godine standardizirani pristup kreditnom riziku usvojilo je 38 zemalja, a temeljni pristup operativnom riziku 36 zemalja.

Grafikon 1. EVOLUCIJA EUROPSKIH ZEMALJA KOJE SU PROVODILE MJERE ZA SMANJENJE KREDITNOG I OPERATIVNOG RIZIKA



Izvor: Tomuleasa, I-I.: Macroprudential policy and systemic risk: An overview, **Procedia Economics and Finance**, Vol. 20, 2015., str. 648

Kao što je vidljivo na grafikonu 1, u posljednjem razdoblju zabilježena je rastuća tendencija zemalja koje idu prema takvim mjerama, iako njihova inovativnost zahtijeva dodatne napore monetarnih vlasti kako bi se osigurala učinkovita komunikacija i transparentnost u financijskom sustavu. Učinkovita makrobonitetna politika može dovesti do konačnog cilja mikrobonitetne politike, čime se može osigurati bolja zaštita ulagača i štediša, može ograničiti rizike, pa možemo reći da je mikrobonitetna politika podređena makrobonitetnoj politici. Makrobonitetna politika ne pretjeruje s administrativnim mjerama, osiguravajući ravnotežu između tržišne discipline i administrativnog područja, s ciljem jačanja otpornosti financijskog sustava i ograničavanja širenja međunarodne financijske krize.

Vijeće za financijsku stabilnost zaduženo je za oblikovanje makroprudencijalne politike u Hrvatskoj. Vijeće predstavlja međuinstitucionalno tijelo koje je sastavljeno od predstavnika HNB-a, Hrvatske agencije za nadzor financijskih institucija (HANFA), Ministarstva financija i Državne agencije za osiguranje štednih uloga i sanaciju banaka. Najvažniji zadaci Vijeća za financijsku stabilnost su: analiza sistemskih rizika te osiguranje suradnje i razmjene informacija između nadležnih tijela, zatim aktivnosti vezane uz upozorenja i preporuke ESRB-a, a najvažnija je ovlast

VFS-a izdavanje upozorenja i preporuka povezanih sa sistemskim rizicima i financijskom stabilnosti (Dumičić, 2015:6).

Aktivno korištenje makroprudencijalne politike u Hrvatskoj u razdoblju prije krize potaknuto je inherentnim karakteristikama domaćeg gospodarstva kao što su veličina, otvorenost te nedovoljna razina domaćih depozita za financiranje kreditnog rasta, kao i globalnim zbivanjima kao što su financijska liberalizacija, proces konvergencije, visoka globalna likvidnost, niska averzija prema riziku i lov na prinos u okruženju niskog prinosa, što je potaknulo snažan priljev kapitala u zemljama s tržištima u nastajanju. Naličje snažnog priljeva kapitala bio je povećanje deficita tekućeg računa i brzo rastući vanjski dug, budući da je povećana agregirana potražnja premašila kratkoročnu domaću ponudu i potaknula uvoz. Rastući uvoz istovremeno je održavao inflaciju relativno stabilnom, ali snažni pritisci na cijene financijske imovine poput dionica i valuta doveli su do značajne aprecijacije pritiska na domaću valutu. Postkrizno razdoblje obilježilo je nekoliko važnih promjena na nacionalnoj i globalnoj razini koje su stvorile novi krajolik za pristup i upravljanje sistemskim rizicima. Najvažniji su bili uvođenje Basela III i uspostava Europskog odbora za sistemske rizike (ESRB) odgovornog za makrobonitetni nadzor financijskog sustava EU (Vujčić, Dumičić, 2016:76-77). Osim ovih globalnih zbivanja, Hrvatska je u srpnju 2013. godine ušla u EU, što je također izazvalo neke regulatorne izmjene.

### **3.3. Trendovi u restrukturiranju banaka**

Proces restrukturiranja bankarstva od velike je važnosti za banke jer omogućava da se formuliranje nove strategije i budućnosti suoči s izazovima financijske globalizacije. Proces restrukturiranja ovisi o tri osnovne faze, usredotočene na to kako izgraditi strateški plan kako bi se sagledala situacija u budućnosti i kako im pristupiti, a zatim planirane društvene studije o strukturi divovske ljudske klasifikacije i prema tome znati raspoloživa sredstva za obnovu institucije koja će zamijeniti restrukturiranje. Postoje razne prednosti restrukturiranja, a neke od njih su:

- diverzifikacija proizvoda i usluga i razvijena za proširenje baze klijenata i time povećanje ugleda banke,
- korištenje napredne tehnologije u bankarskom poslovanju (razgovor o bankovnoj pošti i raznim načinima plaćanja),
- povećanje konkurentnosti banke kvalitetom usluga i proizvoda koje nudi klijentima,
- proširenje resursa banke povećanjem baze dioničara i otvaranjem poslovnica diljem svijeta,

- mogućnost izgradnje ili stvaranja bankovnog subjekta u stanju je odgovoriti na izazove globalnih financijskih pomaka (Laounia, Abderrahmane, 2014:132).

Od svih solventnih, ali nedovoljno kapitaliziranih banaka trebalo bi se zahtijevati da prezentiraju vremenski ograničene planove restrukturiranja pokazujući kako namjeravaju ostati profitabilne i solventne te bi trebale biti podvrgnute intenzivnom izvješćivanju i praćenju. Intervencija je potrebna ukoliko se ustanovi da bankari nisu u mogućnosti predstaviti takve planove, zatim ne mogu ih se pridržavati ili ako banka postane insolventna. Iako bi se od svih banaka trebalo zahtijevati da ispune bonitetne zahtjeve, dioničari možda neće moći odmah dokapitalizirati svoju banku. U tom slučaju, plan dokapitalizacije bi se mogao uvesti postupno. Od banaka koje posluju na ovaj način trebalo bi zahtijevati da obustave raspodjelu dividende i dobiti dok se ne obnovi potrebna razina kapitala.

Od privatnih banaka treba zahtijevati dokapitalizaciju iz privatnih izvora prema jedinstvenim pravilima. Bonitetna pravila mogu zahtijevati ili postupnu provedbu odredbi o gubitku kredita ili privremeno prihvaćanje smanjenih omjera kapitala. Postupno uvođenje kapitala omogućuje transparentniju i javnu procjenu bankovnog sustava. Pravila o dokapitalizaciji također bi trebala identificirati prihvatljive instrumente kapitala, prihvatljive ulagače i rokove za uplatu doprinosa. Raspored dokapitalizacije mora uzeti u obzir stvarnost da vrlo ograničeni fond kapitala može odmah biti dostupan za ulaganje u kapital. Bez obzira na to hoće li se vlasti odlučiti za postupno uvođenje kapitalnih zahtjeva ili zahtjeva za rezerviranjem, politike moraju biti potpuno transparentne i objavljene tržištu.

#### 4. ANALIZA RESTRUKTURIRANJA BANAKA U HRVATSKOJ

Zbog svog državnog statusa, Hrvatska je na području bankarstva imala niz specifičnosti. Do 1990. godine hrvatsko bankarstvo je imalo snažne pritiske u cilju promjene i prilagođavanja hrvatskim interesima i specifičnostima. No, krenuvši dublje u povijest bankarstva može se reći da se bankarski sustav na području današnje Hrvatske razvija u prvoj polovici 19. stoljeća, u vrijeme kapitalizma i začetka prvih financijskih institucija u ovim krajevima. Primjerice, prva hrvatska štedionica otvorena je 1846. godine u Zagrebu. Nakon Prvog svjetskog rata u Hrvatskoj je djelovalo 178 banaka, a nakon Drugog svjetskog rata došlo je do likvidacije privatnih banaka (Srb, Matic, 2000:8-10).

U razdoblju od 1990. do 1993. godine dogodila se bankarska kriza čiji su uzroci bili naslijeđe bivšeg sustava, privatizacija, utjecaj ekonomske politike, rata itd. U tom razdoblju u Hrvatskoj je poslovalo 45 banaka, a najveće četiri su raspolagale s dvije trećine ukupne aktive banaka. Upravo su te banke često bile izvrgnute političkim pritiscima što je dovelo do gomilanja dugova, nepodmirenih potraživanja i loših zajmova. Vlasnici banaka postala su poduzeća unatoč velikim dugovanjima što je postao veliki problem u narednim godinama. Osim toga, banke su ulazile u rizične zajmove. Do 1993. godine utjecaj centralne banke na kretanje novčane mase, na kamatne stope i na tečaj bio je ograničen autonomnim pravima poslovnih banaka (Družić, 2001:293-294). Tablica 1 prikazuje mjere za ozdravljenje bankarskog sustava u navedenom razdoblju. Izdavanje velikih obveznica jedna je od mjera, a druga mjera je javni dug po osnovi stare devizne štednje.

Tablica 1. MJERE ZA OZDRAVLJENJE HRVATSKOG BANKARSTVA

	U milijardama USD	
	1991.	1992.
Izdavanje velikih obveznica	0,990	
Javni dug po osnovi stare devizne štednje		3,19

Izvor: Družić, G.: Bankarski sustav, **Ekonomski pregled**, Vol. 52 No. 3-4, 2001., str. 294

#### 4.1. Sanacija banaka u Hrvatskoj

U Hrvatskoj postoje određena sanacijska tijela koja su ovlaštena primjenjivati sanacijske instrumente i izvršavati sanacijske ovlasti. Tijela su dužna usko surađivati u pripremi, planiranju i primjeni odluka u skladu sa Zakonom. Jedinostveni fond za sanaciju je osnovan 2015. godine, a njime upravlja Jedinostveni sanacijski odbor. Fond je odgovoran za to da se učinkovito financira upotreba sanacijskih instrumenata odnosno osigura primjena ostalih sanacijskih ovlasti. Od 2016. do 2023. godine Jedinostveni sanacijski fond postupno puni kreditne institucije uplatama s ciljem postizanja ciljane razine od najmanje 1% iznosa osiguranih depozita svih kreditnih institucija unutar bankovne unije do 31. prosinca 2023. godine (Dostupno na: <https://www.hnb.hr/>). Fond se smije koristiti za sljedeće svrhe:

- kupnja imovine institucije u sanaciji,
- davanje doprinosa prijelaznoj instituciji za upravljanje imovinom
- plaćanje odštete dioničarima ili vjerovnicima u slučaju da je utvrđeno da su pretrpjeli gubitke veće nego što bi i pretrpjeli likvidacijom,
- osiguranje imovine ili obveza institucije u sanaciji,
- odobrenje zajmova instituciji u sanaciji itd.

Bitno je naglasiti da se sredstva Jedinostvenog sanacijskog fonda smiju koristiti u situacijama da se pokriju gubici ili dokapitalizira kreditna institucija nakon što dioničari i vjerovnici banke pridonesu pokriću gubitaka ili dokapitalizaciji u iznosu od najmanje 8% ukupnih obveza te institucije uključujući regulatorni kapital.

Jedinostveni sanacijski odbor (SRB) je središnje sanacijsko tijelo čija je uloga osigurati propisnu sanaciju posrnutih banaka. Od 1. listopada 2020. godine SRB je odgovorno sanacijsko sredstvo za određene kreditne institucije u Hrvatskoj, a to su: Addiko Bank d.d. – Zagreb, Erste&Steiermärkische Bank d.d. – Rijeka, Privredna banka Zagreb d.d. - Zagreb, PBZ stambena štedionica d.d. - Zagreb, Raiffeisenbank Austria d.d. - Zagreb, Raiffeisen stambena štedionica d.d. - Zagreb, Sberbank d.d. - Zagreb, Wüstenrot stambena štedionica d.d. - Zagreb i Zagrebačka banka d.d. – Zagreb (Dostupno na: <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/sanacija/sanacijska-tijela>).

Hrvatska narodna banka je nacionalno sanacijsko tijelo koje je nadležno za kreditne institucije koje nisu dio grupe i grupe u kojima je barem jedna članica grupe kreditna institucija. Od 1. listopada

2020. godine Hrvatska narodna banka izravno je odgovorno sanacijsko tijelo za sljedeće kreditne institucije: Agram banka d.d. - Zagreb, Banka Kovanica d.d. - Varaždin, Croatia banka d.d. - Zagreb, Hrvatska poštanska banka d.d. - Zagreb, Imex banka d.d. - Split, Istarska kreditna banka Umag d.d. – Umag, J&T banka d.d. – Varaždin, Karlovačka banka d.d. – Karlovac, KentBank d.d. – Zagreb, OTP banka d.d. – Split, Partner banka d.d. – Zagreb, Podravska banka d.d. – Koprivnica, Samoborska banka d.d. – Samobor, Slatinska banka d.d. – Slatina (Dostupno na: <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/sanacija/sanacijska-tijela>).

Osim Jedinstvenog sanacijskog odbora i Hrvatske narodne banke važne uloge sanacijskih tijela imaju Ministarstvo financija Republike Hrvatske kao nadležno ministarstvo za izvršavanje poslova u okviru Zakona o sanaciji kreditnih institucija i investicijskih društava te Hrvatska agencija za osiguranje depozita koja upravlja nacionalnim sanacijskim fondom i ovlaštena je prikupljati prethodne i naknadne doprinose za potrebe uplate u Jedinstveni sanacijski fond. U 1991. godini likvidnost banaka iznosila je 5,64%, a u 1992. godini 3,63%. Udio rizične aktive u ukupnoj aktivnosti s 56,4% porastao je na 61% u 1993. godini. 30. rujna 1993. godine centralna je banka kod određenih banaka (Splitska banka d.d., Slavonska banka d.d., Riječka banka d.d., Istarska banka d.d.) utvrdila da su ispunjeni uvjeti za ocjenu opravdanosti sanacije. U razdoblju od 1994. do 2000. godine uzroci kriza bankarskog sustava osim privatizacije bili su i pritisci vlasnika banaka na uprave banaka u području fiskalne, monetarne i tečajne politike. Osim toga, uprava banaka je politikom visokih kamatnih stopa i visokom razlikom između aktivnih i pasivnih kamata nastojala pokriti troškove imobilizirane aktive i prekomjerna ulaganja u materijalnu imovine. Posljedice toga bili su 60,2 milijarde kuna aktive banaka te 15,6 milijardi na kratkoročne kredite kada su neplaćeni kratkoročni dugovi iznosili 14 milijardi. Problem je bio i u nestabilnoj poziciji banaka na tržištu zbog čega je došlo do neprimjerno razvijenih selekcijskih i kontrolnih mehanizama kreditne politike unutar banaka te posuđivanja povezanim osobama (Družić, 2001:295-296).

Vlada je kao jedan od mogućih odgovora ponudila sanaciju banaka, a ukupni troškovi ozdravljenja banaka iznosili su 5.5 milijardi USD. Međutim, tu je bila riječ samo o glavnici javnog duga, a ukupni troškovi sanacija su se udvostručili nakon pribrajanja međunarodnih obveza, odnosno obveza po refinanciranim deviznim kreditima. Tablica 2 prikazuje stanje unutarnjeg duga

Republike Hrvatske 1991. godine. Vidljivo je da su 1991. godine izdane velike obveznice u nominalnom iznosu od 1.5509,09 milijuna DEM.

Tablica 2. STANJE UNUTARNJEG DUGA RH 1991. GODINE

	U mil. kuna		
	Iznos	Dospijeće	Kamata
Stara devizna štednja	4808,3	2005	5,00%
Velike obveznice I.	1574,1	2011	5,00%
Velike obveznice II.	700,6	2011	7,20%
Velike obveznice III.	689,5	2012	7,20%
Sanacija banaka - Serija I.	953,1	2007	6,00%
Sanacija banaka – Serija II.	277,0	2012	5,00%
Sanacija banaka – Serija III.	714,5	2012	7,20%
Sanacija banaka – Serija IV.	386,9	2012	5,00%
Sanacija banaka – Serija V.-A	26,4	2008	6,00%
Sanacija banaka – Serija V.-B	1456,2	2008	7,00%
Srednjoročni i dugoročni dug	11,586,6		

Izvor: Družić, G.: Bankarski sustav, **Ekonomski pregled**, Vol. 52 No. 3-4, 2001., str. 304

Iz tablice 2 je vidljivo da je kod stare devizne štednje smanjen dug kao rezultat prodaje državne imovine za staru deviznu štednju. Osim toga, dug prema Privrednoj banci Zagreb je smanjen. Vidljive su i kamate koje se plaćaju na unutarnji javni dug. Obveze Hrvatske na osnovi kamata na unutarnji javni dug stvoren sanacijom banaka su u 2001. godini iznosili 0,9 milijardi kuna. Sanacijom banaka stvoren je i vanjski dug Hrvatske (Družić, 2001:305).

Godine 1996. velike obveznice podijeljene su na Velike obveznice, Velike obveznice II, Velike obveznice III te Velike obveznice IV. Iz tablice 2 se također mogu vidjeti troškovi sanacije banaka. Navedeni troškovi odnose se na tri velike banke koje je država sanirala 1996. godine. Obveznice za sanaciju banaka za Riječku banku iznosile su 552 milijuna kuna, za Splitsku banku 765 milijuna kuna te su za njih izdane obveznice Sanacija banaka Serija I. Za Privrednu banku izdane su obveznice Sanacija banaka Serija II na rok od 15 godina, Sanacija banaka Serija III na rok otplate od 15 godina, Sanacija banaka Serija IV također na isti rok otplate (Družić, 2001:305). Banke su



došle do sanacije zbog svog načina poslovanja, odnosno gubitka kao posljedica nenaplativih plasmana velikim državnim poduzećima. Sve tri banke bile su insolventne (nemogućnost plaćanja dugova po dospijeću) (Jankov, 2000:3). Tako je Splitska banka imala 2,3 puta veće loše plasmane od kapitala, Riječka banka 1,4 puta veće, a Privredna banka Zagreb oko 2,7 puta veće. Tablica 3 prikazuje loše plasmane po bankama, odnosno udio. Vidljivo je da je udio loših plasmana u ukupnim plasmanima banke iznosio 16,3% u Splitskoj, 29,9% u Riječkoj, a za Privrednu banku Zagreb bio je najveći.

Tablica 3. LOŠI PLASMANI TRI SANIRANE BANKE IZRAŽENI U MILIJUNIMA KUNA

	Ukupni loši plasmani banke	U tome: plasmani preneseni na Agenciju	Loši plasmani u kapitalu banke	Loši plasmani u ukupnim plasmanima banke	Loši plasmani u plasmanima svih banaka
Splitska banka	799	454	231,6%	16,3%	2,7%
Riječka banka	829	246	142,2%	29,9%	2,8%
Privredna banka Zagreb	7.920	4.559	267,9%	-	25,1%

Izvor: Jankov, Lj. Problemi banaka: uzroci, načini rješavanja i posljedice. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/121876/p-002.pdf/906d6547-d78f-4e2f-8c08-483894fec84b>

Sanacije su bile obilježene prijenosom loših plasmana na posebnu agenciju, dokapitalizacijom i promjenom dioničara banke. Jedan dio loših plasmana prenosio se na posebnu agenciju, a drugi dio se otpisivao na teret kapitala banaka. Godine 1998. u Hrvatskoj je poslovalo 60 banaka, što je najveći broj banaka. Problem je bio prebrzi rast nekih novih privatnih banaka koje su privlačile štediše visokim kamatnim stopama na depozite, međutim nisu primjereno procjenjivale rizike koje su preuzele kreditiranjem (HNB bilten, 2021:11). Iste godine zabilježene su propasti određenih banaka. Jedna od njih je Dubrovačka banka. Po veličini, ona je bila peta banka u Hrvatskoj. Do sanacije je došlo nakon što je ustanovljeno da su njeni potencijalni gubici premašili 1,5 milijardi kuna. Budući da se za približno trećinu potencijalnih gubitaka nije pronašlo pokriće u izvorima banke, Hrvatska narodna banka je predložila sanaciju banke. Nakon Dubrovačke, uslijedilo je još nekoliko sanacija banaka jer nisu ispunjavale svoje obveze. Bankovna kriza koja se dogodila 1998.

godine nametnula je potrebu promptnog dodatnog kreditiranja banaka od strane središnje banke. Dodatno kreditiranje je moguće kroz prikriveno kreditiranje i kratkoročne kredite za likvidnost. Prikriveno kreditiranje se koristilo s rastom kamatnih stopa na dnevnom tržištu novca. Budući da je kamatna stopa porasla s 10,1% na 16,0% određene deficitne banke se nisu mogle zadužiti po toj većoj kamatnoj stopi. Središnja banka je taj problem rješavala kroz uvođenje promjena u radu prekonoćnog tržišta novca. Međutim, ono je ukinuto te ga je zamijenio administrativni mehanizam za pokrivanje deficita jednih na teret suficita drugih banaka. Kada je riječ o kratkoročnim kreditima za likvidnost, oni se odobravaju na temelju zaloga državnih i utrživih privatnih dužničkih vrijednosnica. Namijenjeni su solventnim bankama (Jankov, 2000:5-6).

Godine 1998. izašao je Zakon o bankama (NN 161/1998) na temelju kojeg je Vlada Republike Hrvatske na prijedlog Hrvatske narodne banke mogla donijeti odluku o provođenju postupaka sanacije banke ako se utvrdi da su iscrpljene druge mogućnosti sprječavanja narušavanja stabilnosti ukupnoga financijskog sustava države. Prema navedenom zakonu, depozitne institucije se nisu dijelile na štedionice i banke kao što je to bilo u prijašnjem Zakonu o bankama i štedionicama iz 1997. godine. Zakonom o bankama institucije su imale zajednički naziv – banke, pri čemu su se banke dijelile na tri skupine. Kriterij razvrstavanja bio je minimalni iznos temeljnog kapitala kojim banka treba raspolagati. Tako su propisani i minimalni iznosi temeljnog kapitala koji su iznosili 20, 40 i 60 milijuna. U Zakonu o bankama i štedionicama minimalni iznos temeljnog kapitala iznosio je 18 milijuna kuna za banke te 3,6 milijuna kuna za štedionice (HNB, 2001:7).

Vrlo bitno je naglasiti i troškove sanacije banaka u koje ulaze troškovi linearne sanacije (velike obveznice, obveznice za staru deviznu štednju, obveznice izdane radi plaćanja kamata i refinanciranja obveznica za staru deviznu štednju) te troškovi pojedinačne sanacije (troškovi sanacije Slavonske banke, Riječke banke, Splitske banke, Privredne banke i Dubrovačke banke). Ukupni fiskalni troškovi sanacije banaka za razdoblje od 1991. do 1998. godine čine 31% godišnjeg bruto domaćeg proizvoda. Središnja država zabilježila je veliki dug sanacije banaka te je otplata tog duga bio teret za državni proračun (Jankov, 2000:6-7). Veliki teret za državni proračun bila je otplata duga radi sanacije banaka (tablica 4). Pariškim sporazumom iz 1996. godine i Londonskim sporazumom iz 1997. godine regulirana je otplata inozemnih dugova te je Hrvatska ostvarila kreditni rejting. U razdoblju od 1993. do 1996. godine izdane su obveznice za

plaćanje kamata i refinanciranje obveznica za staru deviznu štednju. Godine 1996. izdane su obveznice za sanaciju banaka (Riječka, Splitska, Privredna banka Zagreb), a u sklopu sanacije PBZ-a država je preuzela dio inozemnog duga banke. Obveznice za sanaciju Dubrovačke banke izdane su 1998. godine.

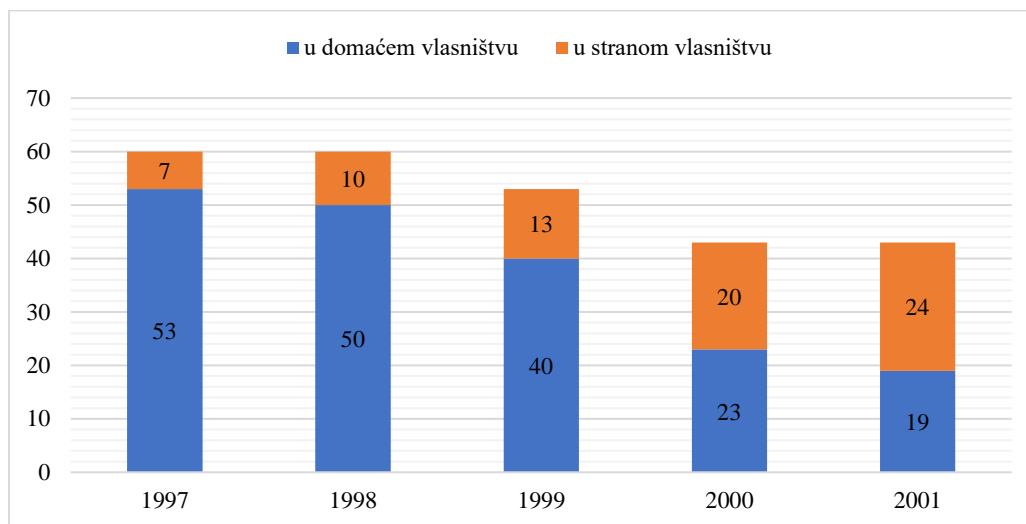
Tablica 4. DUG SREDIŠNJE DRŽAVE RADI SANACIJA BANAKA ( U MIL. USD)

	<b>1995.</b>	<b>1996.</b>	<b>1997.</b>	<b>1998.</b>
Domaći dug središnje države	3.083,1	2.982,2	2.317,7	2.192,5
Inozemni dug središnje države	1.085,3	2.557,3	3.065,6	3.444,8
Ukupni dug središnje države	4.168,4	5.539,5	5.383,3	5.637,3
Dug radi sanacije banaka	3.007,9	3.597,3	2.971,3	2.836,0
Udio sanacija u ukupnom dugu	72,2%	64,9%	55,2%	50,3%

Izvor: Jankov, Lj. Problemi banaka: uzroci, načini rješavanja i posljedice. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/121876/p-002.pdf/906d6547-d78f-4e2f-8c08-483894fec84b>

Godine 1999. pao je BDP, a mnoge manje i srednje privatne banke zapale su u poteškoće, a posljedica toga bila je bankovna kriza. Stoga je Hrvatska narodna banka donijela prijedloge za pokretanje stečajnog postupka za 16 banaka te pet štedionica za čije poslovanje je utvrđeno da nije odgovaralo zakonskim propisima. Stoga je do kraja 2000. godine broj banaka u Hrvatskoj iznosio 43 (HNB bilten, 2021:11). Kada je riječ o promjenama koje su utjecale na razvoj hrvatskog bankarskog sustava potrebno je spomenuti i strane financijske institucije koje su postale banke s pretežno stranim kapitalom. Grafikon 2 prikazuje broj banaka u domaćem i stranom vlasništvu. U 2001. godini broj banaka u većinskom stranom vlasništvu iznosio je 24, a u domaćem 19. Vidljivo je da se smanjivao broj banaka u domaćem vlasništvu, dok raste broj banaka u stranom vlasništvu. Na kraju 1998. godine od ukupno 60 banaka, njih 10 je bilo u stranom vlasništvu. Iako na grafikonu nisu prikazani podaci nakon 2001. godine, dostupni su podaci za 2008. godinu kada je od ukupno 33 banke njih 16 bilo u stranom vlasništvu te su držale 90,7% udjela u ukupnoj aktivni bankarskog sustava (Šubić, 2009:300). Postojanje stranih banaka u bankovnom sektoru doprinijelo je razvoju sustava i optimizaciji poslovanja prenoseći vlastiti knowhow, vlastite tehnologije, konačno i vlastiti ljudski faktor.

Grafikon 2. BROJ BANAKA U DOMAĆEM I STRANOM VLASNIŠTVU OD 1997. DO 2001. GODINE



Izrada autora prema: HNB bilten (2002). Bilten o bankama, Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/121672/hbilten-o-bankama-4.pdf/fb8abef0-0ee8-477c-b7bb-8df91a3e64f0>

Hrvatska je nekoliko puta mijenjala Zakon o bankama. Zakoni iz 2008. i 2013. godine uključuju standard Basel II i Direktivu EU-a. Osim toga povišen je i minimalni iznos temeljnog kapitala koji je iznosio 20 milijuna kuna. Kao što je rečeno, zakonski okvir za sanaciju banaka je promijenjen nekoliko puta. Sve do ukinuća Zakona o sanaciji i restrukturiranju banaka 2000. godine Hrvatska narodna banka određivala je banke koje ispunjavaju uvjete za postupke sanacije od strane države i postupaka koji se financiraju državnim sredstvima. Nakon toga zakoni o bankama propisali su prisilnu likvidaciju banaka koje imaju oduzeto odobrenje za rad pod nadzorom suda. Njima se također nije predviđalo preuzimanje banaka od strane države kao što je to bilo u prijašnjem zakonu. Ulazak u Europsku uniju značio je da banke s odobrenjem za rad u Europskoj uniji mogu direktno pružati usluge ili otvarati podružnice u Hrvatskoj i bez odobrenja Hrvatske narodne banke (Kraft, Huljak, 2020:6).

Državna agencija za osiguranje štednih uloga i sanaciju banaka (DAB) je financijska institucija čija je uloga osiguravanje štednih uloga u bankama i štedionicama te provođenje postupka sanacije banaka. Radi se o neprofitnoj organizaciji čija je pravna osnova za djelovanje bio Zakon o državnoj agenciji za osiguranje štednih uloga i sanacija banaka (NN 44/94, 79/98, 19/99, 35/00, 60/04,

12/12, 15/13). Zakon je bio na snazi od 2013. do 31.12.2020. godine. Prema navedenom Zakonu, DAB je obavljala poslove izdavanja obveznica i ulaganja drugih sredstava za sanaciju banaka u skladu s Zakonom o sanaciji i rekonstruiranju banaka, zatim poslove obavljanja tekućih poslova upravljanja bankom u sanaciji, odobravanje kredita bankama nad kojima je proveden postupak sanacije itd. Od 1.1.2021. godine na snazi je novi Zakon o sustavu osiguranja depozita. Prema članku 44. stavka 1. Državna agencija za osiguranje štednih uloga i sanaciju banaka nastavila je s radom pod novim nazivom Hrvatska agencija za osiguranje depozita (NN146/20). Osim navedenih zakona, 3. lipnja 1991. godine na snagu je stupio Zakon o sanaciji i rekonstruiranju banaka (NN 27/1991). Ovim se zakonom uređuju uvjeti i postupak sanacija i rekonstruiranja banaka koje imaju sjedište u Republici Hrvatskoj. Ciljevi sanacije i rekonstruiranja banaka su smanjenje troškova poslovanja, kamata i naknada banaka, provođenje kvalitetnih promjena u upravljanju bankama, sprječavanje daljnjeg kreditiranja loših dužnika banaka itd. Od 26.2.2022. godine na snazi je Zakon o sanaciji kreditnih institucija i investicijskih društava (NN 146/20, 21/22). Prema tom zakonu ciljevi sanacije tijela su osiguravanje kontinuiteta ključnih funkcija, zaštita sredstava i imovine klijenta, zaštita javnih sredstava, zaštita deponenata koji imaju osigurane depozite i ulagatelja zaštićenih sustavom zaštite ulagatelja te izbjegavanje štetnog učinka na financijsku stabilnost.

#### **4.2. Spajanje i preuzimanje odabranih banaka u Hrvatskoj**

Europske zemlje susrele su se s restrukturiranjem bankovnog sustava tijekom 1980-ih i 1990-ih godina. U tom razdoblju transakcije spajanja i preuzimanja u Europi variraju ovisno o sektorima (međusobne banke, banke u javnom vlasništvu, štedionice) i veličini domaćih tržišta. Europske banke su uglavnom ulagale u geografski i povijesno bliske regije, posebice u europske regije u tranziciji (zemlje SEE i CEE) tijekom 90-ih i 2000-ih. Provedba programa privatizacije koju su tijekom 90-ih provodile vlade tranzicijskih zemalja omogućila je zapadnoeuropskim bankama da uđu na njihova tržišta, preuzimajući banke u državnom vlasništvu. Međutim, financijska kriza imala je velik utjecaj na strateške prioritete financijskih institucija europskih banaka, koje su se pomaknule s tržišta u nastajanju i razvoju prema domaćim prioritetima (Filimonović, Radovanović, 2011:462). Za razliku od drugih tranzicijskih gospodarstava, u Hrvatskoj je već postojao dvoslojni bankarski sustav. Glavna obveza vlasti bila je uspostaviti tržišnu bankovnu praksu. Uz postojanje niskih zahtjeva za minimalnim vlasničkim kapitalom i liberalnog zakonodavstva o nadzoru, broj financijskih institucija značajno je porastao tijekom 90-ih i dosego

60 do 1997. godine, ali je razina koncentracije bila visoka. Godine 1995. četiri najveće banke imale su udio u ukupnoj aktivi od gotovo 70%. Tranzicija bankarskog sustava sastojala se od tri faze: financijsko restrukturiranje u kojem su otpisani dugovi i loši krediti prebačeni na workout agenciju, promjene u operativnom menadžmentu i privatizacija strateškom stranom ulagaču. (Filimonović, Radovanović, 2011:466).

U Hrvatskoj se na akvizicije, spajanja i pripajanja banaka primjenjuje Zakon o bankama. Osim toga, spajanje i pripajanje banaka podliježe obvezi prethodne suglasnosti, i to tako da se kod spajanja traži suglasnost za rad nove banke, a kod pripajanja banaka, banka koja sebi pripaja drugu mora zatražiti prethodnu suglasnost Hrvatske narodne banke (Jakovčević, 2001:1289). Godine 2000. dogodilo se par akvizicija, pripajanja i spajanja od strane Zagrebačke banke, Privredne banke, Dalmatinske banke te Erste Steirmarkische Bank. Zagrebačka banka pripojila je Zagrebačku pomorsku banku iz Splita i stekla kontrolni vlasnički paket Varaždinske banke, a Privredna je banka otkupila 88% vlasničkih prava Međimurske banke (stvarna je kontrola ostvarena u siječnju 2001.). Dalmatinska banka ovladala je kontrolnim paketom dionica Istarske banke, Erste je preko Bjelovarske banke inicirala spajanja još dviju, Trgovačke i Čakovečke banke, čime je stvorila novu banku koja je u 2000. započela poslovanje pod nazivom tvrtke Erste Steirmarkische Bank (Jakovčević, 2001:1297). Tablica 5 prikazuje stanje o dominantnoj komponenti stanovništva u strukturi kredita na razini bankovnog sustava.

Tablica 5. DINAMIKA I STRUKTURA KREDITNIH PLASMANA BANAKA LIDERA AKVIZICIJA ( U MIL. KN )

	Kreditni poduzećima		Indeks 00./99.	Kreditni stanovništvu		Indeks 00./99.
	2000.	1999.		2000.	1999.	
Zagrebačka banka	9.461	8.833	107	7.786	6.218	125
Privredna banka	5.254	4.654	113	4.177	2.754	152
Erste Steirmarkische Bank	1.279	914	140	696	485	143
Dalmatinska banka	917	998	91	365	402	90

Izvor: Jakovčević, D.: Bankovni potencijali, poslovna spajanja banaka i razvitak Hrvatskog gospodarstva. **Ekonomski pregled**, 52 (11-12), 2001., str. 1297

Najveća Zagrebačka banka neznatno je povećala portfelj kredita poduzećima, ali gotovo tri puta više (za 25%) portfelj građanskih kredita. Privredna banka ostvarila je značajniji rast ukupnog kreditnog portfelja, porastom kredita poduzećima za 13% a krediti stanovništvu povećani su čak za 52%. Erste Steiermärkische Bank ostvarila je jednaki porast kreditnog portfelja stanovništva i poduzeća za oko 40%.

Erste&Steiermärkische Bank d.d., poznata i kao Erste Bank Hrvatska, posluje pod ovim imenom od 2003. godine, nakon spajanja Riječke banke d.d., Rijeka i Erste&Steiermärkische Banke d.d., Zagreb. Obje banke su oduvijek imale važnu ulogu na hrvatskom financijskom tržištu. Riječka banka d.d. osnovana je 1954. godine i postala vodeća banka u Rijeci, Primorju i Istri. Godine 1968. promijenila je naziv u Riječka banka. Godine 1996. banka je prodana njemačkoj grupaciji pod nazivom Bayerische Landesbank (BLB), međutim BLB je 2002. godine prodala svoj vlasnički udio državi zbog gubitaka u deviznim transakcijama (Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=52864>). Erste&Steiermärkische Bank d.d. Zagreb, osnovana je 2000. godine uz spajanje tri uspješne regionalne hrvatske banke: Bjelovarske banke, Trgovačke banke i Čakovečke banke. Erste Bank Hrvatska danas ima mrežu od 131 poslovnice, 13 komercijalnih centara, 8 malih i srednjih poduzeća i 9 profitnih centara za korporativne klijente te upravlja mrežom od 714 bankomata. Banka je na kraju lipnja 2019. imala tržišni udio od 15,39% po imovini i zauzela je 3. mjesto na hrvatskom tržištu (Dostupno na: <https://produkte.erstegroup.com/CorporateClients/en/CEECCompetence/Croatia/index.phtml>).

Tablica u nastavku prikazuje spajanja i preuzimanja Erste grupacije, odnosno sažetak sedam transakcija u kojima je Erste banka bila banka ponuditelj, a ciljna banka iz srednje i istočne Europe, bilo da je riječ o spajanju ili pripajanju.

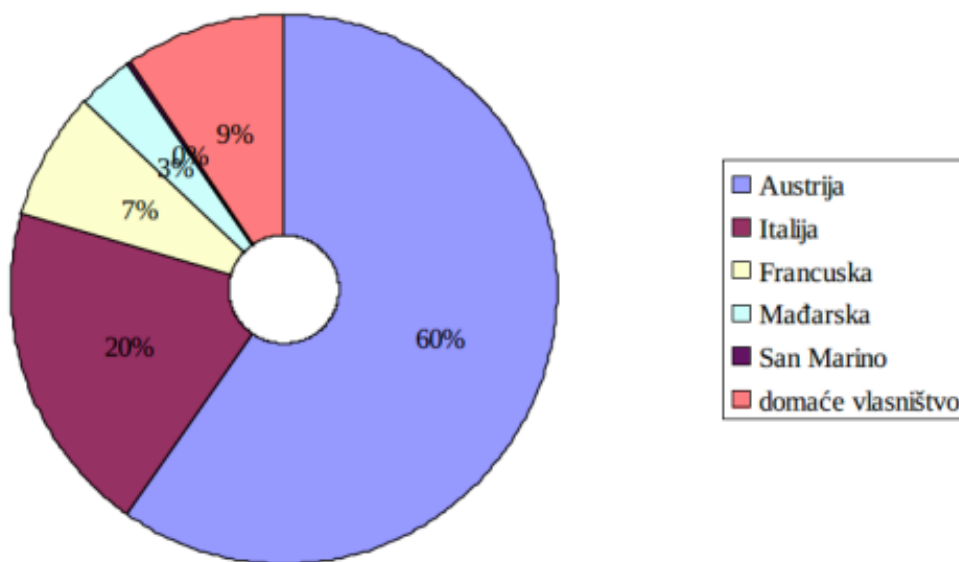
Tablica 6. SPAJANJA I PREUZIMANJA ERSTE GRUPACIJE

Datum	Ciljna banka	Država ciljne banke
2.3.2000.	Ceska Sporitelna	Češka republika
29.1.2001.	Slovenská sporitel'ňa	Slovačka
1.8.2003.	Riječka banka	Hrvatska
1.9.2004.	Hungarian Postabank	Mađarska
10.1.2005.	Slovenská sporitel'ňa	Slovačka
20.12.2005.	Banca Comercială Română	Rumunjska
25.01.2007.	Bank Prestige	Ukrajina

Izvor: Erste Group, Mergers and Aquisitions ond the Mark, Dostupno na:  
[file:///D:/Downloads/The\\_Impact\\_of\\_Mergers\\_and\\_Acquisitions\\_on\\_the\\_Mark.pdf](file:///D:/Downloads/The_Impact_of_Mergers_and_Acquisitions_on_the_Mark.pdf)

U Hrvatskoj je prisutan visok udio banaka u stranom vlasništvu. Godine 1994. je kao prva banka u Hrvatskoj osnovana inozemnim kapitalom Raiffeisenbank Austria d.d. Dvije godine kasnije osnovana je Hypo Bank Kroatien d.d. koja je s radom započela u rujnu 1997. godine te je 1999. godine promijenila ime u Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. Zatim su 1999. godine u Zagrebačkoj banci d.d. inozemni investitori stekli većinsko vlasništvo nad bankom, a u 2000. godini tri domaće banke u postupku privatizacije su prodane inozemnim vlasnicima. Na grafikonu 3 je vidljivo da su prvih šest banaka po veličini aktive sve banke u većinskom inozemnom vlasništvu, a među prvih dvanaest najvećih banaka samo je jedna banka u domaćem, odnosno državnom vlasništvu

Grafikon 3. UDIO BANAKA U VEĆINSKOM INOZEMNOM VLASNIŠTVU



Izvor: Šubić, R.: Uloga stranih banaka u okrupnjavanju bankovne industrije, **Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues**, Vol. XXII No. 2, 2009., str. 305

Hypo Alpe-Adria-Bank AG je najveća financijska grupa u Koruškoj. Nakon financijske krize i financijskih problema u 2014. godini je prestala postajati u dotadašnjem obliku. Hypo Alpe-Adria grupa poslovala je u Austriji, Hrvatskoj, Italiji, Sloveniji te u BiH. Bila je koncentrirana na područje regije Alpe-Jadran, gdje je imala više od 70 podružnica i poslovnica. Na hrvatskom tržištu djelovala je od 1994. godine, a u rujnu 1997. godine otvorena je banka pod nazivom Hypo



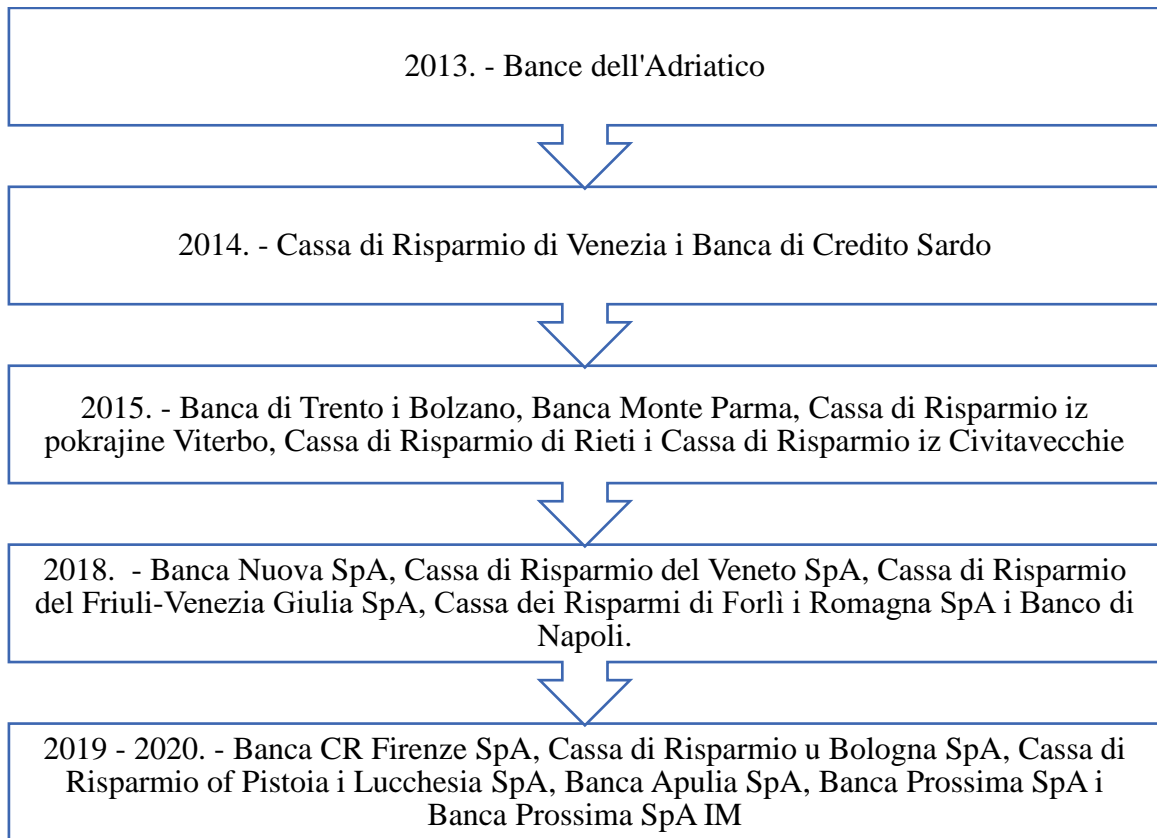
Banka Croatia d.d. koja se od 1999. godine naziva Hypo Alpe-Adria Bank d.d. U prosincu 2009. godine austrijska vlada uzela ju je pod svoje jer je bila na rubu propasti, pa se tako 2014. godine podijelila na tri dijela: Hypo Group Alpe-Adria koja je 2016. pretvorena u Addiko Bank, HBI-Bundesholding AG, a izvorna Hypo Alpe-Adria Bank proglašena je lošom bankom Heta Asset Resolution i nije dobila bankarsku licencu. Addiko Bank d.d. na hrvatskom tržištu je od 1996. godine, a u 2022. godini ona obuhvaća 35 poslovnica. <https://www.addiko.hr/o-nama/o-banci/osnovni-podaci/>

UniCredit je jedna od banaka koja je nastala spajanjem i preuzimanjem. Naime, UniCredit Grupa je službeno osnovana 1870. godine, kada je Banca di Genova kasnije preimenovana u Credito Italiano počela s radom. Credito Italiano je ujedno i prva privatizirana državna banka u Italiji. Godine 1995. Credito Italiano stekao je kontrolni udio u Rolo Banca 1473. UniCredito Italiano nastao je 1998. godine spajanjem Credito Italiano, Rolo Banca 1473 i UniCredito (Cassa di Risparmio di Verona, Cassa di Risparmio di Torino i Cassamarca). Godine 2000. UniCredito Italiano je stekao kontrolne udjele u hrvatskoj Splitskoj banci i slovačkoj Pol'nobanki (kasnije nazvanoj Unibanka) i vodećoj bugarskoj banci, Bulbank, čime je UniCredito Italiano postao treća najveća zapadno-bankarska grupa u srednjoj i istočnoj Europi. Iste godine UniCredito Italiano preuzeo je Pioneer Group, Inc. sa sjedištem u Bostonu, jačajući operacije upravljanja imovinom u Milanu i Dublinu i stvarajući Pioneer Global Asset Management S.p.A. grupu. Pet godina kasnije UniCredit, najveća talijanska banka, spojila se s HVB Grupom, drugom po veličini njemačkom bankom, kako bi stvorila četvrtu najveću banku u kontinentalnoj Europi, uz potpuno preuzimanje HVB podružnica Bank Austria i Poljske banke BPH. Rast je nastavljen u istočnoj Europi sporazumom kojim je Koç Financial Services (50/50 JV između UniCredita i Koç Grupe) omogućio stjecanje 57,4% udjela u turskoj banci Yapi ve Kredi Bankasi A.S. Godine 2007. preuzeo je Capitalia Group postavši druga najveća banka u Europi, a preuzimanje Ukrainskebanke u Ukrajini ojačao je prisutnost u srednjoj i istočnoj Europi (Dostupno na: <https://www.unicreditgroup.eu/en.html>). Stoga je UniCredit nastao kao rezultat spajanja koja su krenula 1990-ih godina, uključujući akviziciju mnogih važnih talijanskih i europskih banaka.

Jedno od najznačajnijih ulaganja UniCredit-a bila je kupnja Zagrebačke banke d.d. Zagrebačka banka je s radom započela 1914. godine pod imenom Gradska štedionica. Godine 1946. promijenila je ime u Gradsku štedionicu Zagreb i pod tim je imenom poslovala do 1960-ih godina. Te godine postala je dijelom Komunalne banke Zagreb koja je kasnije preimenovala u Kreditnu banku. Na početku 1970-ih godina osnovana je Udružena banka Zagreb, a potkraj 70-ih Zagrebačkoj banci pridružuju se Kreditna banka Zagreb i Jugobanka. Zagrebačka banka je prva banka koja je primijenila Međunarodne računovodstvene standarde. U ožujku 2002. godine Zagrebačka banka postala je dijelom Grupe UniCredit te je jedna od najuspješnijih članica grupacije (Dostupno na: <https://www.zaba.hr/home/o-nama/o-nama/povijest>).

Grupa Intesa Sanpaolo jedna je od vodećih bankarskih grupa u Europi te lider u Italiji u svim poslovnim područjima. Intesa Sanpaolo ima stratešku međunarodnu prisutnost, s približno 1000 podružnica i 7,1 milijuna klijenata, uključujući podružnice koje posluju u komercijalnom bankarstvu u 12 zemalja srednje i istočne Europe te područja Bliskog istoka i sjeverne Afrike te međunarodnu mrežu stručnjaka za podršku korporativnim klijentima u 25 zemljama. Proces spajanja Intesa Sanpaolo prikazan je na slici 6.

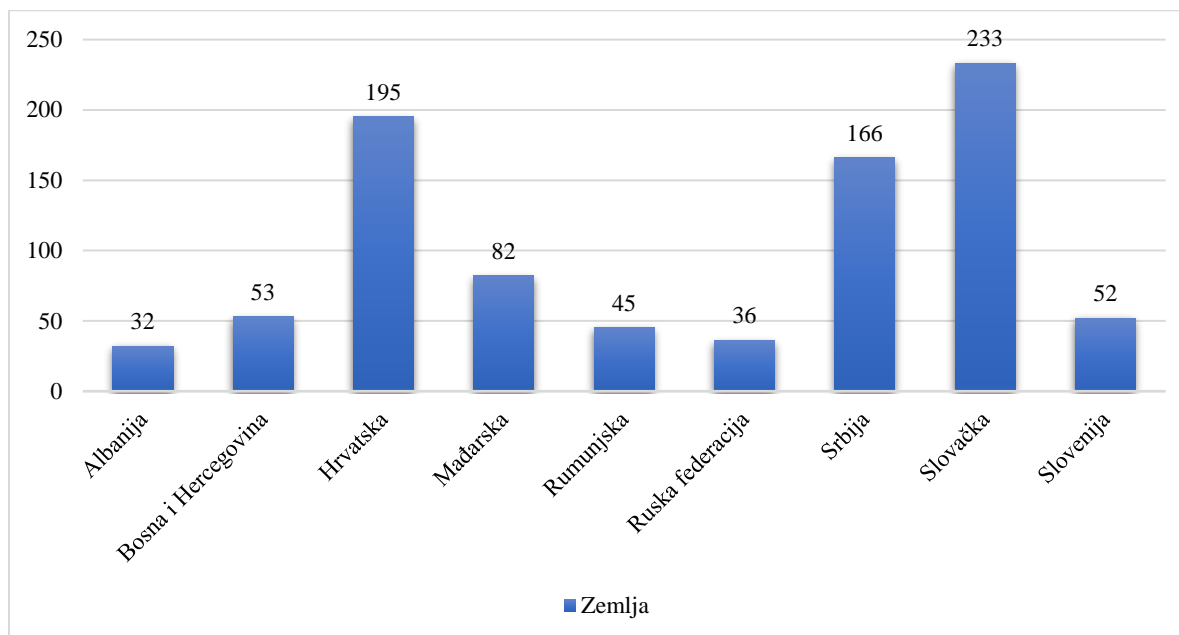
Slika 6. PROCES SPAJANJA INTESA SANPAOLO



Izvor: Intesa Sanpaolo, Dostupno na: <https://group.intesasanpaolo.com/en/newsroom/news/all-news/2020/roots-values-story-group-intesa-sanpaolo>

Grupa je rezultat uspješnog spajanja Banca Intesa i Sanpaolo IMI, dva od najvećih talijanskih igrača u bankarskom sektoru. Grafikon 4 prikazuje prisutnost Intesa Sanpaolo u srednjoj i istočnoj Europi prema broju podružnica, isključujući Češku, gdje Grupa posjeduje samo jedan ured kao podružnicu VUB banke u Slovačkoj. Slovačka, Hrvatska i Srbija su glavna tržišta za broj podružnica.

Grafikon 4. BROJ PODRUŽNICA INTESA SANPAOLO U SREDNJOJ I ISTOČNOJ EUROPI



Izvor: izrada autora prema Valdamarin, S.: The Successful Internationalization of Intesa Sanpaolo Bank in Central and Eastern Europe: Acquisitions, Insidership and the Uppsala Model, **Centra European Business Review**, Vol 7 No 1, 2018., str. 50

Intesa Sanpaolo ima puno podružnica, a neke od njih su: Banca 5, Bank of Alexandria, CIB Bank, Equiter, Eurizon, Eximbank, Fideuram Bank Luxembourg, Intesa Invest Beograd, Intesa Sanpaolo Assicura, Intesa Sanpaolo Bank, Intesa Sanpaolo Banka Bosna i Hercegovina, Intesa Sanpaolo Life, IW Bank, Neva SGR, PBZ Card, PBZ Leasing, PBZ Nekretnine, Pravex-Bank, Privredna Banka Zagreb, Sanpaolo Invest SIM, VUB Banka itd.

Privredna banka Zagreb (PBZ) je dioničko društvo, sa sjedištem u Zagrebu. Osnovana je 1966. godine, a danas je u vrhu bankarskog sektora u Republici Hrvatskoj. Kroz povijest je bila nositelj velikih ulaganja u razvoj svih privrednih grana, od turizma, brodogradnje, poljoprivrede, elektroindustrije, proizvodnje i dr. Privatizacija PBZ-a završena je 1999. godine. Nadalje, novi većinski dioničar postala je Banca Commerciale Italiana sa 66,3% dionica. Kako je Banca Commerciale Italiana postala sastavni dio Gruppo Intesa, vodeće talijanske financijske grupe i jedne od najvećih europskih bankarskih grupa, PBZ je postao sastavni dio iste grupe 2000. godine. Iste godine PBZ-u je pripojena Krapinsko-zagorska banka. Godine 2002. PBZ je prvi na tržištu

započeo s implementacijom internetskog bankarstva te je do danas vodeći na tržištu po primjeni novih tehnologija. Iste godine Europska banka za obnovu i razvoj stekla je manji dio vlasništva. 2000. godine PBZ je pripojen Krapinsko-zagorskoj banci, dok je tijekom 2002. manjinski udio (20,88%) stjecala Europska banka za obnovu i razvoj (EBRD). 2004. godine PBZ-u je pripojena Riadria banka, a 2005. godine Laguna. U siječnju 2006. godine PBZ i PBZ American Express integrirani su u novu tvrtku pod nazivom PBZ Card Ltd., koja je danas ujedno i vodeća kartičarska institucija u zemlji. Godine 2007. spajanjem dviju velikih talijanskih banaka (Banca Intesa i Sanpaolo IMI), Privredna banka Zagreb d.d. je postala članica Intesa Sanpaolo Grupe. Pet godina kasnije PBZ-u je pripojena Međimurska banka d.d., a 2015. godine Intesa Sanpaolo je povećala svoj većinski vlasnički udjel na 97,47%. U srpnju iste godine PBZ je preuzeo većinski dionički paket Intesa Sanpaolo Banke d.d. Bosna i Hercegovina, a u 2017. godini preuzela je 51% dioničkog kapitala Banke Intesa Sanpaolo d.d. u Sloveniji. Godinu dana kasnije PBZ je preuzeo Veneto banku d.d. (Rončević, Gregorić, Horvat, 2020:420).

Merkantil banka sa sjedištem u Mađarskoj je najprije 1988. godine bila specijalizirana financijska institucija s fokusom na razvoj poslovanja, faktoring i leasing. Godine 1996. Merkantil Bank Zrt postala je 100% vlasništvo najveće domaće financijske institucije, OTP Bank Plc. Važan element strategije Merkantil banke je jačanje sinergije s OTP bankom. Prethodnica OTP banke, nazvana Nacionalna štedionica (OTP Bank) osnovana je 1949. godine kao bankarski subjekt u državnom vlasništvu koji pruža depozite i zajmove stanovništvu. U narednim godinama postupno su se širile njezine aktivnosti i djelokrug ovlasti. Privatizacija OTP banke započela je 1995. godine. Kao rezultat 3 javne ponude uz uvođenje dionica banke na Budimpeštansku burzu, državno vlasništvo u banci smanjeno je na jednu povlaštenu (zlatnu) dionicu. Trenutno banku karakterizira disperzirano vlasništvo uglavnom privatnih i institucionalnih (financijskih) investitora. 2008. godina bila je prekretnica u povijesti OTP banke budući da je prvi put prodala jednu od svojih podružnica. Francuska Groupama S.A. preuzela je svoju poslovnu liniju osiguranja, a dio transakcije odlučili su surađivati na strateškim točkama i ukrštati svoje financijske i osiguravajuće proizvode. Groupama S.A. stekla je 8% dionica OTP Grupe (Dostupno na: <https://www.otpbank.hu/portal/en/Retail>).

OTP banka d.d. je četvrta banka po veličini u Hrvatskoj. Diljem Hrvatske ima preko 100 poslovnica, a sjedište banke je u Splitu. OTP banka d.d. je dio financijske grupacije i najbrže rastuća bankarska grupa u srednjoj i istočnoj Europi. Posluje u jedanaest zemalja: Mađarska, Albanija, Bugarska, Crna gora, Hrvatska, Moldavija, Rumunjska, Rusija, Slovenija, Srbija i Ukrajina. Povijest OTP banke u Hrvatskoj vidljiv je u tablici 7.

Tablica 7. POVIJEST OTP BANKE U HRVATSKOJ

<b>Godina</b>	<b>Događaj</b>
<b>1955.</b>	osnovana Dubrovačka banka
<b>1956.</b>	Osnovana Istarska banka
<b>1957.</b>	Osnovana Sisačka banka osnovana Dalmatinska banka
<b>1965.</b>	osnovana Splitska banka
<b>2000.</b>	Dalmatinska banka postaje vlasnikom 87 posto dionica Istarske banke
<b>2002.</b>	Dalmatinska banka (CCL) preuzima Sisačku banku - postaje vlasnikom 84 posto dionica Sisačke banke. Dalmatinska banka potpisala ugovor o akviziciji 100 posto dionica Dubrovačke banke za 24 milijuna eura (i osam milijuna dokapitalizacije). Temeljni kapital Dalmatinske banke povećan za 200 milijuna kuna izdavanjem 555 tisuća novih dionica nominalne vrijednosti od 200 kuna. U iznosu od 200 milijuna kuna, 89 milijuna kuna su premija na dionice. Temeljni kapital Dubrovačke banke povećan za 37 milijuna kuna izdavanjem 300 tisuća dionica nominalne vrijednosti od 100 kuna po dionici. Nakon što su na Glavnim skupštinama Dalmatinske, Istarske i Sisačke banke donesene odluke o spajanju u Novu banku, Nova banka d.d. registrirana je na Trgovačkom sudu u Zagrebu, čime je okončan pravni postupak spajanja Dalmatinske, Istarske i Sisačke banke. Banka nastavlja poslovati na tri informatičke platforme (Zadar, Pula, Sisak)
<b>2004.</b>	Nova i Dubrovačka banka sklopile Ugovor o pripajanju Dubrovačke banke Novoj banci. Završen proces informatičke integracije Nove banke Sjedište Nove banke preseljeno u Zadar. Savjet Hrvatske narodne banke dao prethodnu suglasnost Novoj banci za pripajanje Dubrovačke banke. Provedeno pravno i tehničko spajanje Nove i Dubrovačke banke. Nakon što je nekoliko uglednih bankarskih grupacija iskazalo interes za kupnju Nove banke, većinski vlasnici banke prihvatili su ponudu koju je predala OTP Bank Rt. sa sjedištem u Budimpešti ocijenivši je najpovoljnijom

<b>2005.</b>	Savjet Hrvatske narodne banke odobrio je mađarskoj OTP banci zahtjev za preuzimanje većinskog vlasničkog udjela u Novoj banci. Završetak postupka preuzimanja Nove banke od strane OTP banke.
<b>2014.</b>	Potpisan ugovor kojim je OTP banka Hrvatska stekla 98,37 posto udjela u Banco Popolare Croatia. Savjet Hrvatske narodne banke odobrio OTP banci stjecanje više od 50 posto udjela u temeljnom kapitalu Banco Popolare Croatia. OTP banka transakcijom završila preuzimanje Banco Popolare Croatia. OTP banka završila pravni postupak pripajanja Banco Popolare Croatia.
<b>2017.</b>	OTP banka transakcijom završila preuzimanje Splitske banke.
<b>2018.</b>	OTP banka završila pravni postupak pripajanja Splitske banke.

Izvor: OTP, povijest, Dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/o-nama/povijest>

Nova banka službeno je pravno zaživjela 28. lipnja 2002. godine registracijom na Trgovačkom sudu u Zagrebu. Tim činom okončan je pravni postupak spajanja Dalmatinske, Istarske i Sisačke banke. Članice OTP grupe u Hrvatskoj su: OTP banka d.d., OTP Leasing d.d., OTP Invest d.o.o., OTP Nekretnine d.o.o. S obzirom na promjene koje su se dogodile u posljednjih desetak godina vidljivo je da je hrvatski bankarski sustav bio pod značajnim utjecajem procesa spajanja i preuzimanja. Od ustava Republike Hrvatske, prije 20 godina, vrhunac broja banaka dosegnut je krajem 1997. i 1998. godine, kada je 60 banaka dobilo dozvolu za pružanje bankarskih usluga u Hrvatskoj. U međuvremenu, mnoge od ovih banaka više nisu aktivne zbog nekoliko razloga među kojima je jedan od najvažnijih učinak spajanja i preuzimanja, što je rezultiralo smanjenjem broja banaka. Krajem prve polovice 2012. godine u bankarskom sustavu su bile 32 banke (točnije 31 banka i 1 štedionica), što se na prvi pogled čini tek polovicom od broja banaka koje su poslovale 15 godina prije. Točnije, tijekom promatranog razdoblja u bankarski sustav ušlo je 10 novih banaka, ali se istovremeno 38 banaka povuklo s tržišta. Ove brojke pokazuju ozbiljne promjene u hrvatskom bankarskom sustavu koje su proizašle iz procesa spajanja i preuzimanja. Najveći pad broja banaka dogodio se u prvoj polovici prošlog desetljeća, što je ujedno i razdoblje velikih spajanja i akvizicija banaka, dok su posljednjih godina uočene tek umjerene promjene u broju banaka i posljedično rijetki primjeri spajanja i preuzimanja (Šubić, 2012:375).

### 4.3. Stečaj odabranih banaka u Hrvatskoj

Određene banke su u povijesti doživjele stečaj, likvidaciju ili spajanje s drugim bankama iz razloga što se u svome poslovanju nisu pridržavale osnovnih bankarskih principa (Srb, Matić, 2000:9). Godine 1999. godine četiri banke: Komercijalna banka d.d. Zagreb, Gradska banka d.d. Osijek, Županijska banka d.d. Županja i Glumina banka d.d. Zagreb dovedene su u duboku nesolventnost i nisu imale izgleda za oporavak koji bi im jamčio stabilno buduće poslovanje. Na navedene banke otpadao je oko 6,5% bilančne svote hrvatskog bankovnog sustava te su imale 2,8 milijardi osigurane štednje s kojom su gospodarile na način da nisu mogle isplaćivati glavnice ni visoke kamate kojima su privlačile tuđi novac, a zatim ga u velikoj mjeri koristile za financiranje tvrtki u vlasništvu samih banaka (Srb, Matić, 2000:9). Državna agencija za osiguranje štednih uloga i sanaciju banaka imala je obvezu isplate osigurane štednje štedišama. Stoga je 1998. godine započela isplata štedišama Vukovarske banke i Građanske štedionice. Tablica 8 prikazuje kronologiju stečajeva banaka. Do 2000. godine u stečaj je otišlo 12 banaka. Taj broj je znatno manji u razdoblju od 2000. do 2016. godine.

Tablica 8. KRONOLOGIJA STEČAJEVA BANAKA I ŠTEDIONICA

<b>Banka</b>	<b>Prijedlog HNB/datum stečaja</b>
Vukovarska banka	Veljača 1998.
Građanska štedionica	Srpanj 1998.
Ilirija banka	Srpanj 1998.
Komercijalna banka	Ožujak 1999.
Glumina banka	Ožujak 1999.
Županijska banka	Ožujak 1999.
Gradska banka	Ožujak 1999.
Neretvansko – gospodarska banka	Ožujak 1991.
Invest štedionica banka	Ožujak 1999.
Trgovačko turistička banka	Lipanj 1991.
Promdei banka	Rujan 1991
Hrvatska gospodarska banka	Ožujak 2000.
Agroobrtnička banka	Ožujak 2000.
Razvojna banka Dalmacija	Ožujak 2000.
Adria štedionica	Ožujak 2000.
Trgovačko – turistička banka Split	Rujan 2000.
Alpe Jadran banka	Svibanj 2002.
Credo banka	Siječanj 2012.



Centar banka	Rujan 2013.
Nava banka	Prosinac 2014.
Banka splitsko – dalmatinska	Srpanj 2016.
Tesla štedna banka	Ožujak 2018.
Bez odobrenja za rad	
Krapinsko – zagorska banka	Ožujak 2000.
Societe generale (podružnica)	Ožujak 2000.
Hibis štedionica	Ožujak 2001.
Privremeni upravitelj	
Istarska banka	Ožujak 2000.
Cibalae banka	Ožujak 2000.

Izvor: Družić, G.: Bankarski sustav, **Ekonomski pregled**, Vol. 52 No. 3-4, 2001., str. 306

U ožujku 2000. godine u stečaj su otišle tri banke: Hrvatska gospodarska banka, Agroobrtnička banka i Razvojna banka Dalmacija. Razlozi pokretanja stečajnog postupka nad Hrvatskom gospodarskom bankom i Agroobrtničkom bankom su loše upravljanje bankama i nepoštivanje propisa i mjera Hrvatske narodne banke. Za dokapitalizaciju nije bilo zanimanja te druge banke nisu izrazile interes za pripajanje banaka. Ukupna štednja građana u Hrvatskoj gospodarskoj banci iznosila je 286 milijuna kuna, a u Agroobrtničkoj banci 146 milijuna kuna. Osim nad ove dvije banke, HNB je podnio prijedlog za otvaranje stečajnog postupka nad Razvojnomo bankom Dalmacija d.o.o. i Adria štedionicom d.o.o. Razlozi tome su nemogućnost izvršavanja plaćanja i nepravilnosti u radu (Dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/hnb-predlozio-stecaj-za-hrvatsku-gospodarsku-banku-i-agroobrtnicku-banku-i-imenovao-privremene-upravitelje-u-istarskoj-i-cibalae-banci>).

Posljednja banka koja je otišla u stečaj je Tesla štedna banka za koju je Hrvatska narodna banka predložila otvaranje stečajnog postupka u veljači 2018. godine. Banka se dovela u stečajni postupak iz dva razloga. Jedan od razloga je taj da banka nije bila u mogućnosti ispunjavati svoje obveze o dospijeću, a drugi razlog je bio taj što je imovina kreditne institucije manja od njezinih obveza. Utvrđeno je da Tesla štedna banka nema dovoljno sredstava za isplatu dospjelih depozita niti se od nje moglo očekivati da će to moći u budućnosti. Isto tako, dugotrajne aktivnosti banke nisu rezultirale pronalaskom investitora koji bi mogao osigurati stabilno poslovanje banke. Tesla štedna banka bila je i najmanja kreditna institucija u Republici Hrvatskoj. Guverner Hrvatske

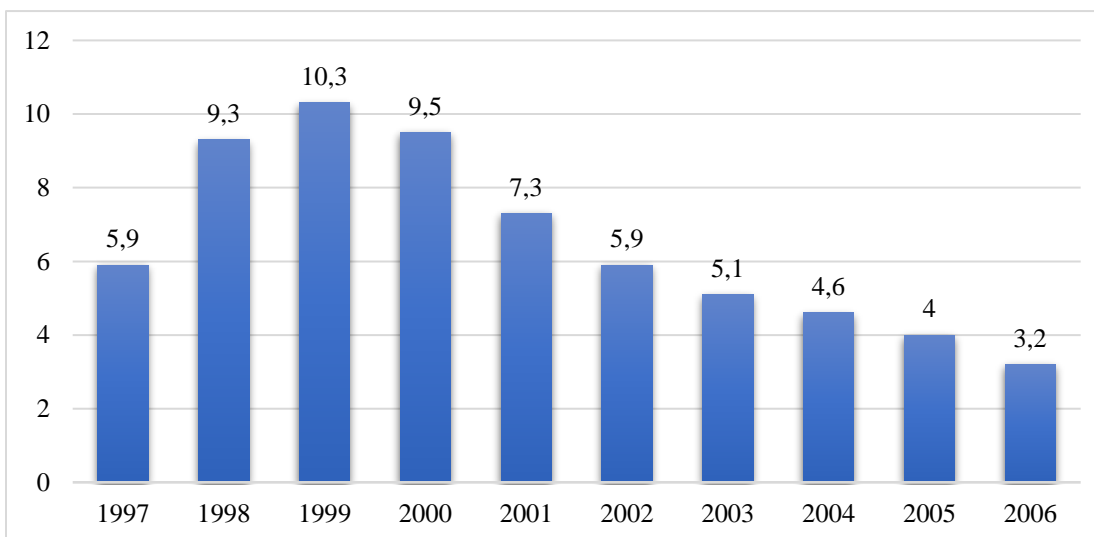
narodne banke tako je donio Rješenje o uvođenju posebne uprave koja će preuzeti ovlasti uprave i nadzornog odbora kako bi se očuvala imovina banke do donošenje odluke suda o pokretanju stečajnog postupka. Do donošenja konačne odluke Trgovačkog suda, banka je imala privremenu zabranu provedbe određenih aktivnosti sukladno Zakonu o kreditnim institucijama (Dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/hnb-predlozio-otvaranje-stecajnog-postupka-nad-tesla-stednom-bankom-d-d-zagreb>). Kada je riječ o bankama za koje je Hrvatska narodna banka tražila privremenog upravitelja, Cibalea banka je prva banka za koju je proveden stečaj uz prijenos štednje građana i odgovarajućeg dijela aktive na jednu od postojećih poslovnih banaka, a to je Zagrebačka banka. Privremeni upravitelj morao je u što kraćem roku potpisati ugovor sa Zagrebačkom bankom jer štedište tri mjeseca nisu mogli raspolagati sa svojim novcima. Zagrebačka banka preuzela je i nekoliko poslovnica Cibalee banke.

#### **4.4. Kretanje neprihodonosnih kredita u Hrvatskoj**

Neprihodonosni krediti i restrukturiranje povezani su pojmovi. Naime, mjere restrukturiranja se sastoje od ustupaka koji se odobravaju za bilo koju izloženost, primjerice u obliku kredita, dužničkog vrijednosnog papira te opozivih ili neopozivih obveza po kreditima. Primjer ustupka je kada se dužniku odobri nova kamatna stopa koja je povoljnija od one koju bi mogli dobiti dužnici sličnog profila rizičnosti. Međutim, ustupak ne mora biti odobren ako su novi uvjeti koji su odobreni povoljniji od uvjeta uobičajenih na tržištu.

Godine 2017. Hrvatska narodna banka donijela je odluku o upravljanju rizicima na temelju kojeg je kreditna institucija dužna uspostaviti i provoditi djelotvoran i pouzdan sustav upravljanja rizicima. Također, odlukom je definiran kreditni rizik te se on smatra rizikom gubitka zbog neispunjavanja dužnikove novčane obveze prema kreditnoj instituciji (Odluka o upravljanju rizicima, NN 1/2015). Kreditnim riziku izloženi su ukupni plasmani i izvanbilančne obveze banaka. U Hrvatskoj neprihodonosni krediti obuhvaćaju djelomično nadoknadive plasmane (rizična skupina B) te potpuno nenadoknadive plasmane (rizična skupina C). Grafikon 5 prikazuje udio neprihodonosnih kredita u ukupnim kreditima hrvatskih banaka u % za razdoblje od 1997. do 2006. godine. Vidljivo je da udio neprihodonosnih raste u 1998. i 1999., a opada u 1999. godini.

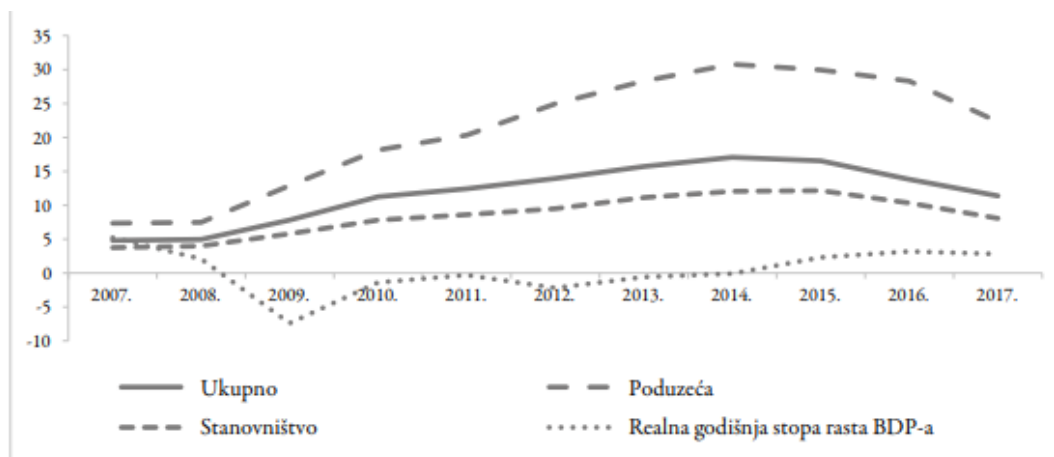
Grafikon 5. UDIO NEPRIHODONOSNIH KREDITA U UKUPNIM KREDITIMA HRVATSKIH BANAKA U % ZA RAZDOBLJE OD 1997. DO 2006. GODINE



Izvor: Stipković, P., Bogdan, Ž.: Pokazatelji hrvatskog bankovnog sustava i gospodarski rast, **Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu**, Vol. 15 No. 2, 2017., str. 187

Od 2008. do 2014. godine udjel neprihodnosnih kredita u ukupnim kreditima povećao se sa 4,9% na 17,0%. Na kraju lipnja 2016. godine udjel je iznosio 15,0% (Ploh, 2017:46). Na kreditni portfelj banke u navedenim razdobljima utjecala su i pravila Europskog nadzornog tijela za bankarstvo o klasifikaciji (ne)prihodonosnih kredita čija je primjena počela početkom 2014. godine. u Republici Hrvatskoj je došlo do pooštavanja pravila za klasifikaciju neprihodonosnih kredita, čija je posljedica bila korigiranje nacionalne odluke o klasifikaciji plasmana naviše. Posljedica te promjene dovela je do rasta troškova rezervacija te rast pokrivenosti neprihodonosnih kredita ispravicima vrijednosti (Ploh, 2018:77). Grafikon 6 prikazuje kvalitetu kreditnog portfelja banaka u Republici Hrvatskoj. Iz grafikona 6 je vidljivo da je u 2015. godini zaustavljen trend kontinuiranog pada kvalitete kreditnog portfelja banaka.

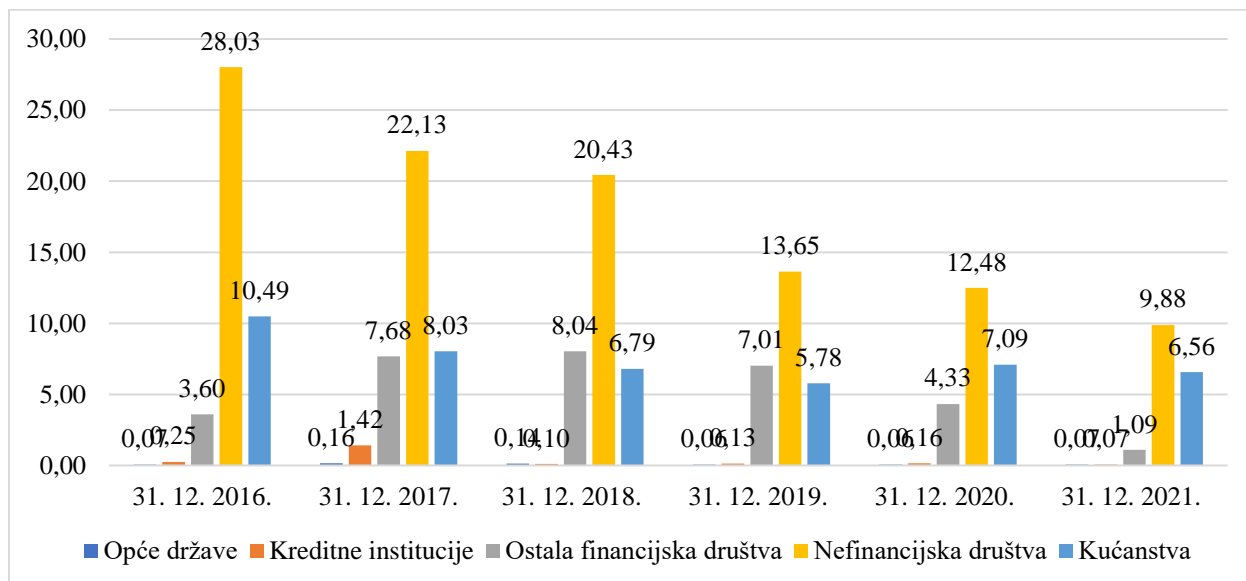
Grafikon 6. KRETANJE BDP-A I UDJEL NEPRIHODNOSNIH KREDITA U UKUPNIM KREDITIMA BANAKA REPUBLICI HRVATSKOJ



Izvor: Ploh, M.: Kvaliteta kreditnog portfelja banaka u Republici Hrvatskoj, **FIP – journal of finance and law**, Vol. 6 No. 1, 2018., str. 78

Grafikon 7 prikazuje udio neprihodonosnih kredita u ukupnim kreditima za razdoblje od 2016. do 2021. godine. Segmentirani su po kategorijama, primjerice udio u općoj državi te udio u kućanstvu.

Grafikon 7. UDIO NEPRIHODNOSNIH KREDITA U UKUPNIM KREDITIMA



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

Iz grafikona 7 vidljivo je da je u 2016. godini najveći udio neprihodonosnih kredita bio u ukupnim kreditima nefinancijskih društava. Međutim, do 2021. godine taj trend je pao, pa je udio neprihodonosnih kredita tako iznosio 9,88% što je velika razlika u odnosu na 2016. godinu. Najmanji udio neprihodonosnih kredita zabilježen je u ukupnim kreditima kreditnih institucija. Ukupna imovina kreditnih institucija na kraju trećeg tromjesečja 2021. godine iznosila je 493 milijarde kuna.

## **5. UČINCI RESTRUKTURIRANJA BANAKA U HRVATSKOJ**

Proces restrukturiranja banaka ima određene učinke na strukturu vlasništva, gospodarstvo, prihode, rashode itd. Sukladno tome u poglavlju 5 definiraju se učinci koji su nastali kao posljedica restrukturiranja banaka, a koji su još uvijek aktualni ili su se tijekom povijesti minimalizirali.

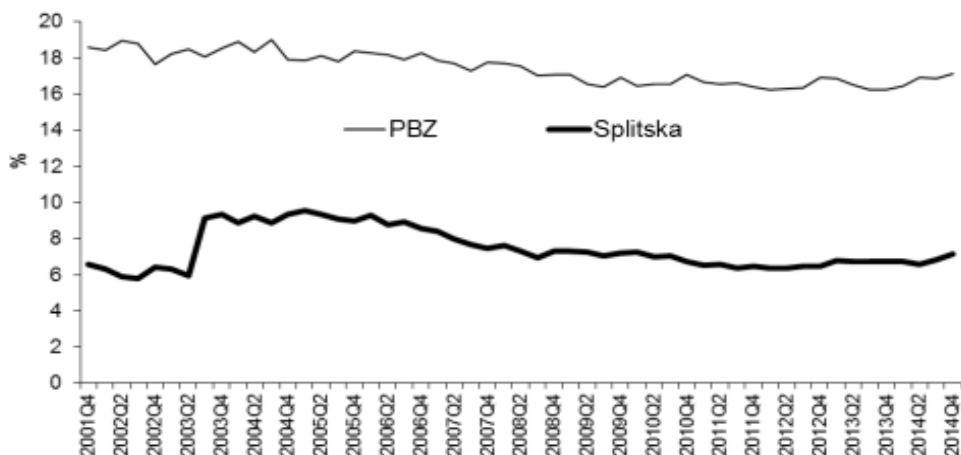
### **5.1. Učinci na strukturu vlasništva i tržišnu koncentraciju banaka**

Od 1996. do 2000. godine hrvatsko bankarstvo povećalo je tržišnu koncentraciju prvih devet banaka, sa 73,30% na 77,87%. Tako je nastavljen negativan trend porasta koncentracije, a zabilježeno je da je na kraju 1999. godine prvih pet banaka imalo 62% udjela u bankovnom sektoru. Kao primjer navedenom, ističe se da je tranzicijska Češka u istom razdoblju imala koncentraciju prvih pet banaka od 66%, nešto više od hrvatskih banaka. Prva najveća banka na kraju 2000. godine imala je 32% bankovnog sustava. Također, početkom 2001. godine uočeno je da više od 86% tržišta kontroliraju inozemne banke, a udjel hrvatskih državnih banaka iznosio je 6% udjela. Veći udio državnih banaka u bankovnom sustavu korespondira sa slabije razvijenim financijskim tržištem te nižim stopama proizvodnosti. Iz tog razloga državne banke su pod većim utjecajem političkih struktura kojima rast gospodarstva nije među najvažnijim prioritetima (Jakovčević, 2001:1285-1286).

Potežu se mnoga pitanja o tome da li bi situacija i učinci bili drugačiji da nije došlo do privatizacije banaka. S jedne strane ističu se rast bilance te poreza i doprinosa koje su nakon sanacija banke uplatile u proračun zbog čega je porasla vrijednost prihoda od sanacija. S druge strane, banke koje su ostale u državnom vlasništvu ostvarile su akumuliranu dobit nakon 2000. godine. Međutim, činjenica je da tri od šest saniranih banaka i dalje posluju kao samostalne bankarske institucije. Tržišni udjeli banaka također su značajni u cijeloj priči. U razdoblju od 2001. do 2014. godine Splitska banka je povećavala udjel do 2005. godine, da bi zatim udjel pao te se opet povećao u 2013. i 2014. godini. Udjel Privredne banke Zagreb prvo se smanjivao, a zatim u 2013. i 2014. godini povećao. Privredna banka Zagreb povećala je udjel što zahvaljuje razdoblju frenetične poslovne ekspanzije sredinom prošlog desetljeća kada su akumulirani veliki gubitci. Kada je riječ o tržišnom udjelu Croatia banke, na grafikonima 8 i 9 je vidljivo da je on u deset godina prepolovljen, ali se počeo oporavljati u zadnjim godinama. Grafikoni također ukazuju na to da su

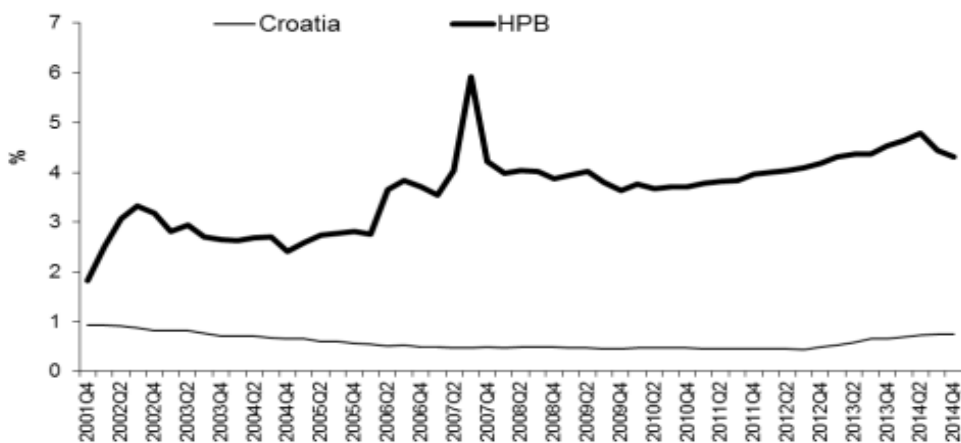
državne banke uspijevale povećati svoj tržišni udjel na konkurentnom tržištu u kraćim razdobljima ekspanzije (HUB analiza, 2014:48-49).

Grafikon 8. TRŽIŠNI UDJELI PRIVREDNE I SPLITSKE BANKE U RAZDOBLJU OD 2001. DO 2014. GODINE



Izvor: HUB analize, broj 51 (2015). Sanacije banaka u Hrvatskoj: petnaest godina poslije, str. 50

Grafikon 9. TRŽIŠNI UDJELI CROATIA BANKE I HPB U RAZDOBLJU OD 2001. DO 2014. GODINE



Izvor: HUB analize, broj 51 (2015). Sanacije banaka u Hrvatskoj: petnaest godina poslije, str. 50

Tablica 9 prikazuje vlasničku strukturu banaka i udio njihove imovine u imovini svih banaka, na kraju razdoblja.

Tablica 9. VLASNIČKA STRUKTURA BANAKA I UDIO NJIHOVE IMOVINE U IMOVINI SVIH BANAKA, NA KRAJU RAZDOBLJA

	<b>2015.</b>	<b>2016.</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>
	Broj banaka / Udio	Broj banaka / Udio	Broj banaka / Udio	Broj banaka / Udio	Broj banaka / Udio
Domaće vlasništvo	12 / 9,7%	11 / 10,3%	10 / 9,9%	10 / 9,8%	9 / 9,8%
Strano vlasništvo	16 / 90,3%	15 / 89,7%	15 / 90,1%	11 / 90,2%	11 / 90,2%
Ukupno	28 / 100%	26 / 100%	25 / 10%	21 / 100%	20 / 100%

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

Sustavom i nadalje dominiraju banke u stranom vlasništvu. Njihov broj se smanjio u odnosu na 2016. godinu kada ih je bilo 15.

## **5.2. Učinci na prihode, rashode i pokazatelje uspješnosti poslovanja banaka**

Kada je riječ o prihodima od sanacija banaka nužno je definirati prihod u užem smislu. Naime, to je prihod koji se odnosi samo na prihode DAB-a, a on ne uključuje poreze i doprinose koje su banke uplatile u proračun nakon sanacije. Stoga, prihodi od pojedinačnih sanacija uključuju prihode od privatizacije ili prodaje banaka, prihode od dividendi saniranih banaka u razdoblju prije prodaje, prihode od naknadne naplate sredstava prenesenih na DAB te ostali prihodi. Tablica 9 prikazuje koliko je DAB prihodovao po navedenim osnovama. U tablici 10 vidljivo je da je Državna agencija za osiguravanje štednih uloga i sanaciju banaka prihodovala oko 7 milijardi kuna, ali u taj iznos nisu obuhvaćena dva izvora prihoda u užem smislu, a to su prijenos portfelja dionica u portfelj za kuponsku privatizaciju te preostala vrijednost imovine prenesene na DAB.



Tablica 10. PROCJENA UKUPNIH PRIHODA DAB-A U UŽEM SMISLU OD SANIRANIH BANAKA BEZ PROCJENE VRIJEDNOSTI PRENESENE I PREOSTALE IMOVINE

	Isplaćene dividende	Prihodi od prodaje			Prihodi od naknadne naplate	Ostali prihodi	Ukupno
		Udjel	Iznos u valuti u mln	Iznos u mln KN			
Croatia banka	-	-	-	-			
Dubrovačka banka	-	100,0%	24,0 (€)	178,0			
Privredna banka	106,2	66,3%	300,0 (€)	2,314,8			
			137,4(€)	1,023,0			
Riječka banka	46,7	33,7%	41,2 \$	329,2			
			85,0%	51,0 (€)			
Slavonska banka	10,3	35,0%	17,3 (DM)	66,7		114,0	
Splitska banka	3,7	57,5%	48,4 (€)	368,7			
			25,0%	37,7 (€)			
<b>UKUPNO</b>	<b>166,9</b>			<b>4,935,3</b>	<b>1,800</b>	<b>114,0</b>	<b>7.016.2</b>

Izvor: HUB analize, broj 51 (2015). Sanacije banaka u Hrvatskoj: petnaest godina poslije, str. 46

Uspješnost poslovanja kreditnih institucija mjeri se kroz efikasnost. Do 1996. godine velike banke u Hrvatskoj imale su dobre rezultate efikasnosti. Između 1994. i 1996. godine banke koje su imale vrijednosti imovine između 1 i 5 milijardi kuna imale su manju efikasnost od banaka koje su imale iznos imovine između 500 milijuna i 1 milijarde kuna (tablica 11). Tu se poteže pitanje da li je efikasnost u direktnoj vezi s profitabilnosti. Naime, banka koja je imala veću efikasnost može imati nižu kvalitetu outputa od ostalih banaka ili zaostajati u ulaganjima u ljudski potencijal. Drugo, banke koje imaju efikasan input, mogu vršiti neefikasne output alokacije i time smanjiti dobit. Između 1994. i 1995. godine nije dokazana statistička veza između efikasnosti i profitabilnosti zbog mogućnosti ostvarivanja lake zarade bez posebnog truda.

Tablica 11. EFIKASNOST PREMA VELIČINI IMOVINE

	1994.	1995.	1996.	1997.	1998.	1999.	2000.
Manje od 500 mil. kn	1,442	1,520	1,443	1,394	1,411	1,383	1,201
Između 500 mil. i 1 mlrd. kn	1,212	1,211	1,187	1,607	1,415	1,354	1,111
Od 1 do 5 mlrd. kn	1,317	1,293	1,375	1,398	1,500	1,264	1,176
Više od 5 mlrd. kn	1,153	1,119	1,217	1,167	1,315	1,211	1,080
Raspon min-maks.	0,289	0,401	0,256	0,441	0,185	0,172	0,121

Izvor: Kraft, E., Hofler R., Payne, J.: **Privatizacija, ulazak stranih banaka i efikasnost banaka u Hrvatskoj: analiza stohastičke granice fleksibilne Fourierove funkcije troška**, Hrvatska narodna banka, Istraživanja I-14, Kratis d.o.o., Zagreb, 2004., str. 14

Uspješnost poslovanja banaka mjeri se određenim pokazateljima, a najčešće su to ROA i ROE. ROA (stopa profitabilnosti imovine banke) u odnos stavlja neto dobit i prosječnu ukupnu imovinu banke. ROE (stopa profitabilnosti dioničkog kapitala banke) u odnos stavlja neto dobit nakon oporezivanja i prosječni dionički kapital (Pavković, 2004:181). U 1999. godini hrvatski bankovni sustav sastojao se od 53 institucije koje su imale vrijednost ukupne imovine od 93,8 milijardi kuna. Profitabilnost tih banaka od 1997. do 1999. godine vidljiva je na tablici 12.

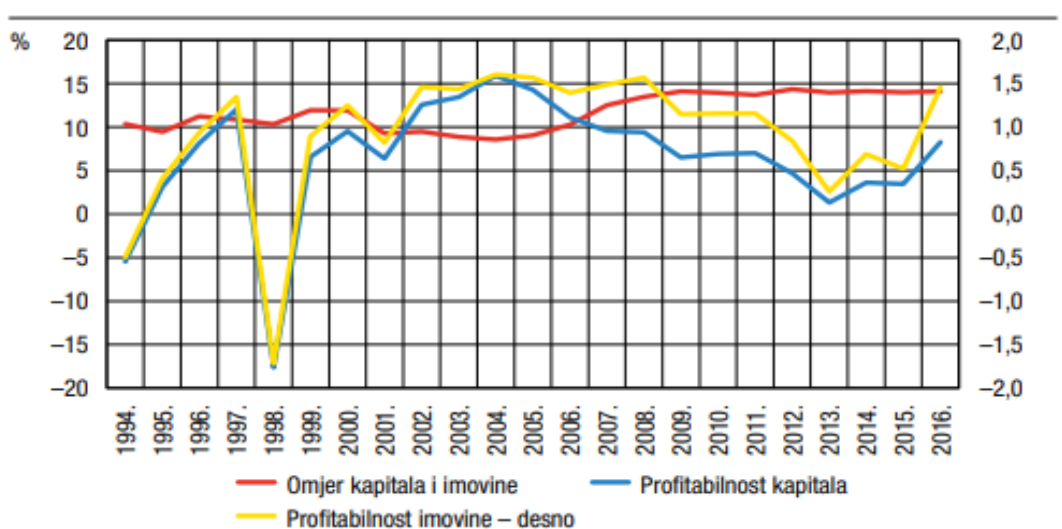
Tablica 12. POKAZATELJI HRVATSKOG BANKOVNOG SUSTAVA U RAZDOBLJU OD 1997. DO 1999. GODINE

	1997.	1998.	1999.
Broj banaka	60	60	53
Ukupna imovina banaka	88,9 mlrd HRK	96,8 mlrd HRK	93,8 mlrd HRK
Ukupne izvanbilančne stavke	70,4	58,2	42,3
Koeficijent adekvatnosti kapitala	16,4%	12, %	19,3%
Povrat od imovine	1,2%	-2,8%	0,8%
Povrat od kapitala	9,6%	-30,6%	6,7%
Neto kamatna marža	3,4%	4,2%	4,2%
Rast kredita	40,1%	17,6%	-7,4%
Rast depozita	21,2%	5,0%	-2,0%

Izvor: Kraft i sur.: **Kreditna politika hrvatskih banaka: Rezultati drugoga HNB-ova projekta anketiranja banaka**, Hrvatska narodna banka, Zagreb, 2001., str 2

Nagli rast imovine, kredita i depozita koji se dogodio u 1997. godini znatno je pao u 1998. godini. Padu je uzrok bio i stečajni postupak koji se obavio u 7 banaka u dvije godine. Kvaliteta imovine u 1998. godini pala je kao posljedica bankovne krize koja je započela iste godine. Između 1998. godine i 2008. godine zabilježena je prilično dobra profitabilnost banaka. Naime, nakon gubitaka tijekom krize od 1998. do 2001. godine povećala se kapitalizacija banaka zbog niza privatizacije i ulaskom na tržište novih inozemnih sudionika.

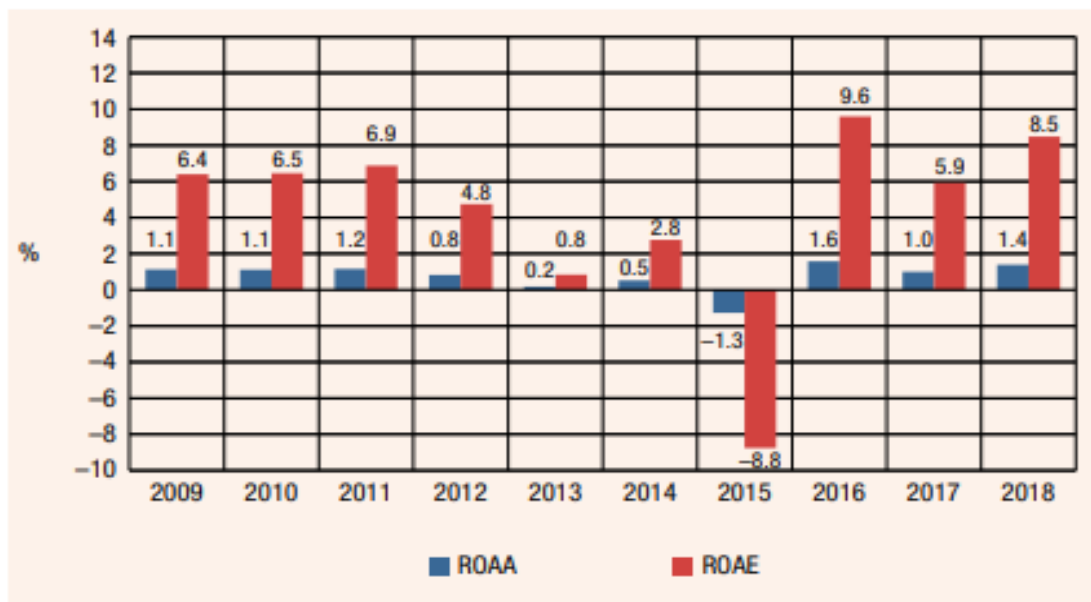
Grafikon 10. KAPITALIZACIJA BANKOVNOG SUSTAVA I PROFITABILNOSTI



Izvor: Kraft, E., Huljak, I.: **Kolika je konkurencija u hrvatskom bankarskom sektoru? Priča o dva kreditna uzleta i dvije krize**, Hrvatska narodna banka, ISTRAŽIVANJA I-56, Zagreb, 2020., str. 4

Pokazatelji prinosa banaka su u porastu u odnosu na 2017. godinu zbog pozitivnog utjecaja nižih troškova rizika. Rastu vrijednosti pokazatelja povrata banaka pridonijelo je značajno manje opterećenje prosječne jedinice imovine ovim troškovima i prepolovljena izdvajanja neto prihoda za njihovo pokriće u 2018. godini. Povrat na prosječnu imovinu (ROA) porastao je s 1,0% na 1,4%, a povrat na prosječni kapital (ROE) porastao je s 5,9% na 8,5% (grafikon 11). Zadovoljavajuća razina ukupne profitabilnosti rezultat je iznadprosječne vrijednosti pokazatelja u vodećim bankama; njihova je vrijednost bila znatno manja u većini preostalih banaka. To se može pokazati srednjom vrijednošću pokazatelja od 0,7% za ROA i 5,9% za ROE.

Grafikon 11. BANKOVNI POVRAT NA PROSJEČNU IMOVINU (ROA) I POVRAT NA PROSJEČNI KAPITAL (ROE)



Izvor: HNB Bilten (2019). Bilten o bankama, Dostupno na:

<https://www.hnb.hr/documents/20182/2868711/ebilten-o-bankama-32.pdf/3a0e4fc0-e413-49da-2a9b-3c9fc0ff0b84>

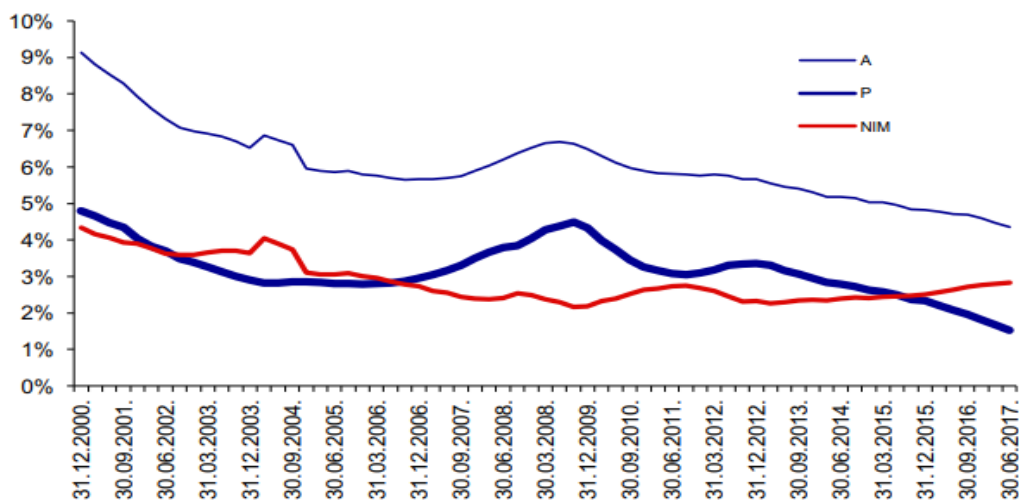
U 2021. godini ukupna imovina kreditnih institucija zabilježila je porast za 38,4 mlrd kuna u odnosu na 2020. godinu. Relativni pokazatelji kvalitete kredita poboljšali su se zahvaljujući povećanju ukupnih kredita i predujmova te smanjenju neprihodonosnih kredita. Neprihodnosni krediti smanjili su se i u sektoru kućanstava i u sektoru nefinancijskih društava. Pritom je udio NPL-ova u portfelju kredita kućanstvima pao sa 7,1% na 6,6%, a u sektoru nefinancijskih društava s 12,5% na 9,9% (djelomično pod utjecajem prodaje neprihodujućih potraživanja). Kreditne institucije su poslovale s dobiti, što je utjecalo na povećanje pokazatelja profitabilnosti, pa se prinos na imovinu povećao s 0,6% na 1,2%, a prinos na kapital s 4,4% na 8,7%.

S obzirom da su od 2009. u cijelom financijskom sustavu izraženi različiti negativni učinci na poslovanje i profitabilnost poduzeća kao i opću zaposlenost te prihode stanovništva, sve je to utjecalo na kvarenje kvalitete aktive banaka. Krajem 2014. najveći udio NPLR kredita u ukupnim kreditima je iznosio 17%, dok je u portfeljima trgovačkih društava iznosio čak 35%. Razlog je bio u sektoru građevinarstva koje je uvelike bilo visoko kreditirano u pretkriznom razdoblju, a padom potražnje za nekretninama i padom cijena nekretnina u razdoblju recesije došlo je do insolventnosti

istih poduzeća pri otplati anuiteta. U sektoru stanovništva problem se našao u otplati stambenih kredita s valutnom klauzulom u švicarskim francima te se ujedno aktivirao valutno-inducirani krediti rizik kod banaka. Sve je to doprinijelo negativnim ROAA i ROAE u 2015. Prinos na prosječnu imovinu prije oporezivanja iznosio je -1.3%, dok je prinos na prosječni kapital poslije oporezivanja iznosio -8,8%. Ono što je faktor takvih rezultata su i troškovi ispravaka vrijednosti za gubitke po problematičnim plasmanima te otpisi dijela potraživanja za kredite koji su bili vezani uz CHF. Banke su u nadolazećem razdoblju krenule čistiti svoje bilance što je dovelo do smanjenja imovine bankovnog sustava, no i do kvalitetnijih i boljih plasmana. Također, noviji trendovi doveli su i do prodaje NPL kredita specijaliziranim poduzećima za naplatu potraživanja.

Uz pojam profitabilnosti veže se i kamatna marža banke koja se ogleda u visini razlike između kamatnih stopa na kredite i pasivnih kamatnih stopa na depozite. Na nju utječe bankarsko poslovanje i funkcioniranje tržišta kredita i depozita. S jedne strane postoji ponuda i potražnja na tržištu kredita, s druge strane postoji ponuda i potražnja na tržištu depozita, a unutarnje odrednice kamatne marže su troškovi regulacije, operativni troškovi, troškovi rizika i troškovi angažiranog kapitala (HUB analiza, 2017:3) U okružju brojnih restrukturiranja banaka, modernizacije i harmonizacije regulatornog okvira unutar EU sve kreditne institucije uvode brojne naknade koje se vežu uz administrativne troškove, tržišne promjene kamatnih stopa na kredite i depozite te digitalizaciju bankovnog sustava. Kako se banke moderniziraju tako rastu i troškovi održavanja te implementacije koji se uključuju u cijenu pružanja usluga. Grafikon 12 prikazuje neto kamatnu maržu od 2000. do 2017. godine.

Grafikon 12. NETO KAMATNA MARŽA (2000.-2017.)



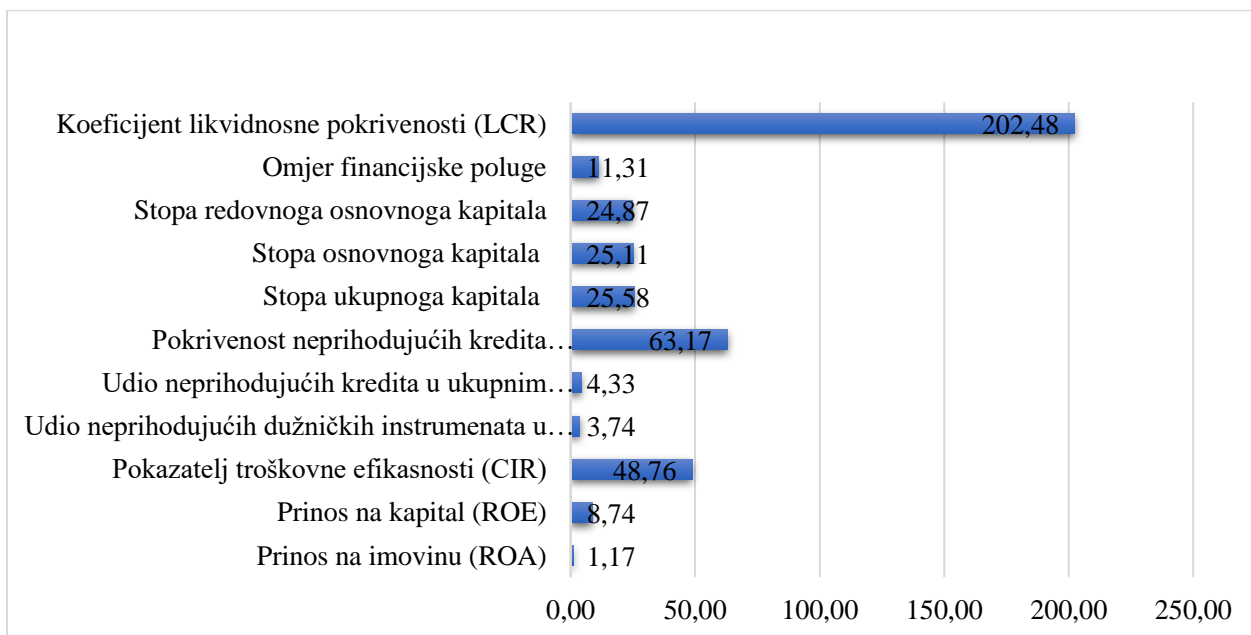
\*A-kamatni prihod podijeljen aktivom koja zarađuje kamatu; P-kamatni trošak podijeljen pasivom na koju se plaća kamata; NIM - neto kamatna marža (engl. net interest margin) = A-P. Izvor: HUB Pregled

Izvor: HUB analize, broj 62 (2017). Kamatna marža hrvatskih banaka: mjerenje, usporedbe, trendovi i uzroci promjena, str. 9

Kamatna marža za drugo tromjesečje 2017.godine iznosila je 2,83 postotnih bodova. U razdoblju od 2012. godine primjetan je pad aktivnih i pasivnih kamatnih stopa pri čemu pasivne padaju brže od aktivnih. Navedena pojava je razlog blagog rasta kamatne marže. Na postotnu promjenu kamatne marže utječe i način vezanja fiksnog dijela uz varijabilni dio referentne stope EURIBOR-A ILI NRS-a kao i udio nenaplativih kredita u ukupnim kreditima banke. Neto kamatna marža je kroz godine oscilirala do razlike u jednom postotnom bodu te se u budućnosti očekuje njeno smanjenje za 0,3 postotna boda zbog nižeg troška regulacije u euro području. Nadalje, parametri koji smanjuju ex post realiziranu kamatnu maržu su bolji i kvalitetniji plasmani banaka.

Grafikon 13 predstavlja ključne pokazatelje poslovanja kreditnih institucija u 2021. godini. Sve kreditne institucije na kraju 2021. imale su stopu ukupnoga kapitala veću od minimuma od 8%, a stopa ukupnoga kapitala bankovnog sustava iznosila je 25,58%.

Grafikon 13. KLJUČNI POKAZATELJI POSLOVANJA KREDITNIH INSTITUCIJA U 2021. GODINI (U %)



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

Hrvatski bankarski sektor ostaje jedan od najjačih sektora domaćeg gospodarstva, prvenstveno kao rezultat relativno discipliniranih zajmoprimaca i učinkovite regulacije. Više od 90% sve bankarske imovine u zemlji je u stranom vlasništvu, a prvih pet banaka u Hrvatskoj čini više od 70% ukupne imovine sektora.

### 5.3. Učinci na kreditnu politiku banaka

Godine 1997. hrvatski bankovni sustav nalazio se u novoj fazi razvoja koja je započela tako što je Hrvatska dobila prvi kreditni rejting koji su joj dodijelile tri značajne agencije specijalizirane za procjenu kreditne sposobnosti, čime je označen kraj razdoblja iznimno visokog političkog rizika te početak razdoblja mira i obnove. Kreditnu sposobnost Hrvatske ocijenile su svjetske agencije: Standard i Poor's, Moody's i IBCA, kasnije Fitch Ratings, s odgovarajućom kreditnom ocjenom. Moody's je utvrdila Baa3, Standard i Poor's BBB. Godine 2000. kreditnim rejtingima dodaje se još jedna varijabla - outlook koji nagovještava buduća poboljšanja ili pogoršanja kreditne ocjene.

Sve do 2011. godine Moody's agencija nije mijenjala kreditni rejting, ali agencija je utvrdila da hrvatskoj veliku prijetnju predstavlja veliki inozemni dug. U domaćoj valuti kreditni rejting mijenjao se od 1998. godine (Bajo, Penava, 2012:45-46).

Kreditni rejting uvelike je povezan s bankovnom krizom jer je loša kreditna politika jedan od temeljnih mikroekonomskih indikatora propasti banaka. Ostali uzroci bankovne krize su također vrlo jasni. Neki od njih su oštre oscilacije cijena u realnom sektoru, neadekvatna tečajna politika, inflatorna i financijska presija. Sistematizacija uzroka bankovnih kriza uvijek uključuje lošu kvalitetu aktive, propuste menadžmenta i upravljanja, loše ekonomsko okruženje i prijevare. Slika 7 prikazuje neke uzroke i postotak koji pokazuje u kojoj mjeri je taj uzrok bio značajan.

Slika 7. PROBLEMI KOJI SU DOPRINIJELE PROPASTI BANAKA

Nedostatak – problem	%
Nepostojanje ili neuvažavanje kreditnih politika	81
Neprijmjeni sistem osiguranja usklađenosti sa internim politikama i bankarskim zakonima	69
Neprijmjen nadzor nad ključnim djelatnicima ili odjelima	63
Neprijmjen sistem za identificiranje problematičnih kredita	59
Odlučivanje kod kojeg dominira jedna osoba: direktor, predsjednik uprave ili glavni dioničar	57
Zloupotreba položaja	35

Izvor: Prga, I.: Neki aspekti upravljanja bankovnim krizama, **Ekonomski pregled**, Vol. 53 No. 5-6, 2002., str. 500

Iz slike 7 je vidljivo da je nepostojanje ili neuvažavanje kreditnih politika najveći uzrok financijskih kriza. Krize koje su se dogodile u bankarskom sektoru utjecale su na stanje otplate kredita, odnosno do kvarenja kvalitete kreditnog portfelja banaka. Neki od navedenih problema su zloupotreba položaja i neprijmjen nadzor nad ključnim djelatnicima ili odjelima. Jedno od rješenja navedenih nedostataka može biti uvođenje etičkog kodeksa u brojne poslovnice koji može



biti pozitivna vodilja unutar određene organizacije pri donošenju kreditnih odluka (Certo, Certo, 2008:67). Naime, visoka razina neprihodnosnih kredita u ukupnim kreditima ostavila je pritisak na profile banaka jer rezultira nižim prihodom od kamata. Međutim, banke imaju veću potrebu za kapitalom. Neprihodnosni krediti su negativno utjecali na troškove financiranja banaka jer neizvjesnost oko kvalitete imovine negativno utječe na profil rizika banaka. Postoji nekoliko strategija naplate potraživanja, kao što su restrukturiranje kredita, ovršni postupak, stečajni postupak itd. U Republici Hrvatskoj zabilježeno je da vjerovnicima treba iznadprosječno dugo vremena da naplate potraživanja te i tada naplate samo mali dio potraživanja od insolventnih poduzeća, a što je i vidljivo na tablici 13. Isto tako stečajni postupak u Hrvatskoj traje 3,1 godinu, a više od toga ima samo Slovačka u kojoj stečajni postupak traje 4 godine. Slovenija ima najkraće trajanje stečajnog postupka, svega 8 mjeseci.

Tablica 13. USPOREDBA REPUBLIKE HRVATSKE I IZABRANIH DRŽAVA U USPJEŠNOSTI RJEŠAVANJA PROBLEMA INSOLVENTNOSTI, LISTOPAD 2017. GODINE

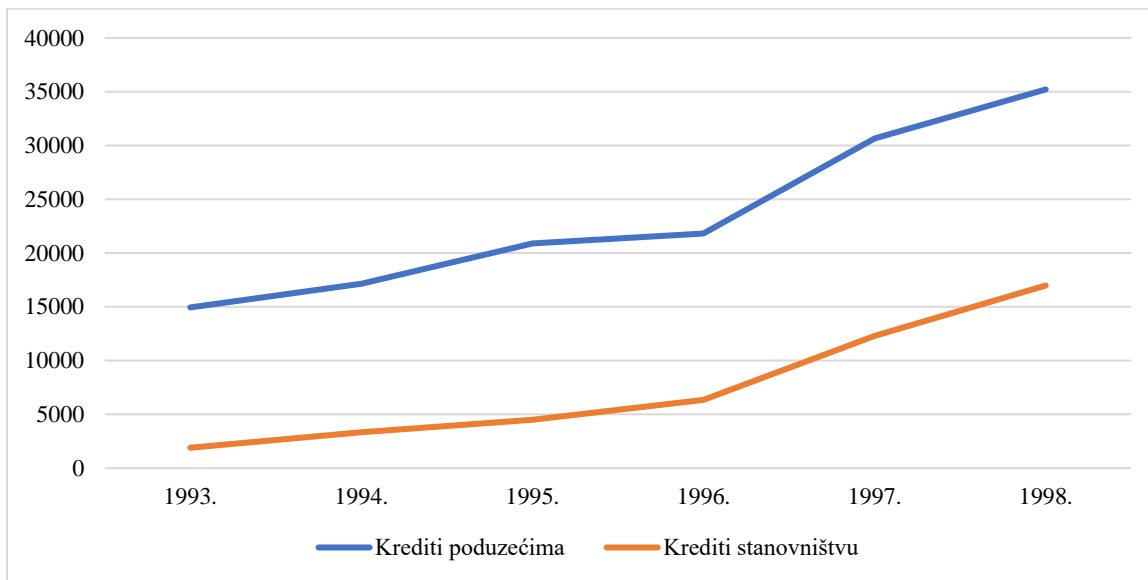
Država	Rang	Trajanje stečajnog postupka	Trošak stečajnog postupka	% naplaćenih potraživanja
Njemačka	4	1,2 godine	8,05 vrijednosti poduzeća	80,6
Slovenija	10	0,8 godina	4,0 vrijednosti poduzeća	88,7
Španjolska	19	1,5 godina	11,0 vrijednosti poduzeća	76,6
Poljska	22	3,0 godine	15,0 vrijednosti poduzeća	63,1
Austrija	23	1,1 godine	10,0 vrijednosti poduzeća	80,0
Italija	24	1,8 godina	22,0 vrijednosti poduzeća	64,6
Češka	25	2,1 godine	17,0 vrijednosti poduzeća	67,0
Francuska	28	1,9 godina	9,0 vrijednosti poduzeća	73,5
Slovačka	42	4,0 godine	18,0 vrijednosti poduzeća	47,3
Srbija	48	2,0 godine	20,0 vrijednosti poduzeća	34,0
Hrvatska	60	3,1 godina	14,5 vrijednosti poduzeća	43,7
Mađarska	62	2,0 godine	14,5 vrijednosti poduzeća	43,7

Izvor: Ploh, M.: Kvaliteta kreditnog portfelja banaka u Republici Hrvatskoj, **FIP – journal of finance and law**, Vol. 6 No. 1, 2018., str. 84

Brojne banke su uspješno spašene od strane središnjih banaka te su uspjele u traženju posljednjeg utočišta. U današnjici brojne kreditne institucije su povezane u jedan globalni financijski sustav te propast međunarodne banke može biti propast velikog dijela financijskog sustava. To većinom pada na teret poreznih obveznika, no Europska unija u sklopu bankovne unije želi spriječiti praksu saniranja šteta banaka koja se odvijala prije krize iz 2008. Brojni analitičari, ekonomisti i institucije smatraju kako je poželjno odvojiti komercijalno od investicijskog bankarstva kako bi se spriječili veliki sistemski, kreditni, internacionalni i globalni rizici. Također, s obzirom na visoku harmonizaciju potrebno je povećati i kapacitet apsorpcije gubitaka unutar EU. Važno je se unutar kriznog menadžmenta pozabaviti s mega bankama koje bi potencijalno mogle urušiti financijski sustav. Brojnost i veličina takvih banaka može biti opasnost i na nacionalnoj razini (Lovrinović, 2015:531).

Kreditna aktivnost banaka se s godinama mijenjala. Na nju je utjecao veliki spektar čimbenika kao što su kamatne stope na odobrene kredite, brojni kreditni rizici od kojih se izdvajaju valutno i kreditno inducirani rizik. Nadalje, kreditna aktivnost često prati financijski ciklus odvijanja u cijelom bankovnom sustavu. Banke većinom u doba recesije stežu remen i zamrzavaju svoju imovinu. U doba ekspanzije banke su pozitivne i imaju više povjerenja u potražnju za kreditima te smatraju da ne postoje veliki sistemski rizici koji ih mogu ugroziti. Naime, često se bankama takva politika zamjera jer se one smatraju pokretačem ekonomije u kriznim vremenima. One su kotač koji treba pokrenuti cijelu ekonomiju kada se sustav zamrzne, kao u slučajevima velikih ekonomskih kriza. U tim vremenima banke nemaju povjerenja u solventnost poduzeća i stanovništva te se odlučuju na stagniranje i pooštavanje regulatornih mjera i mjera odobravanja kredita. U tom kontekstu spominje se kontaklična monetarna politika banaka u kojima banke mogu pridonijeti odlučnijim i agresivnijim monetarnim pristupom u razvijanju razvojnih potencijala hrvatske ekonomije (Ivanov, 2014:97). Svi spomenuti načini restrukturiranja banaka doveli su do različite kreditne aktivnosti unutar poslovanja banaka. Devedesetih godina u Hrvatskoj su se više kreditirala poduzeća, nego stanovništvo. Na to ukazuju i omjeri u milijunima kuna na grafikonu 14.

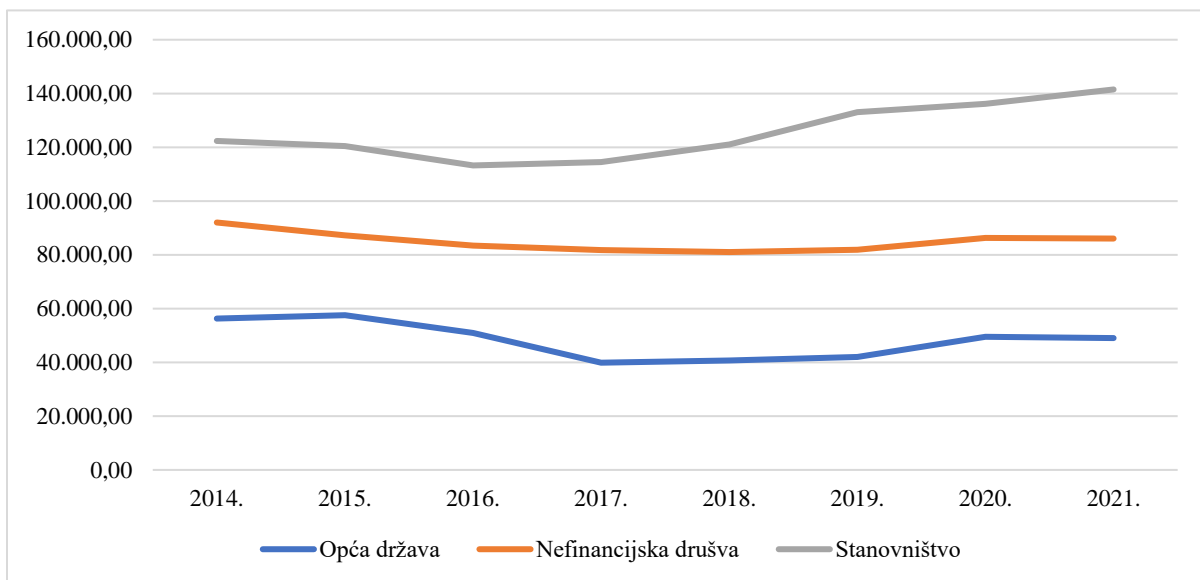
Grafikon 14. DISTRIBUCIJA KUNSKIH I DEVIZNIH KREDITA POSLOVNIH BANAKA PO SEKTORIMA (U MILIJUNIMA KUNA)



Izvor: Izrada autora prema: HNB (1999). Bilten broj 37, Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/122245/hbilt37.pdf/e4f55898-264d-4f09-a1dc-a865eefbfefa>

Udio kredita prema poduzećima u navedenom razdoblju je bio veći, no početkom 21. stoljeća se trendovi mijenjaju te banke uočavaju svoj potencijal u odobravanju kredita sektoru stanovništva zbog većih prinosa na odobrene kredite te pojačane konkurencije na tržištu. Naime, pad kreditiranja poduzeća ogleda se u činjenici da su banke u početku imale nerazvijen i bankocentričan pristup kreditiranja te su se brojna poduzeća okrenula novim i alternativnim oblicima financiranja. Posljedično može se reći da su banke takvim načinom izrazile manju potporu pri restrukturiranju i razvoju hrvatske privrede te povećanju zaposlenosti. Grafikon 15 prikazuje odobrene kredite po sektorima za razdoblje od 2014. do 2021. godine.

Grafikon 15. ODOBRENI KREDITI PO SEKTORIMA 2014.-2021. (U MILIJUNIMA KUNA)

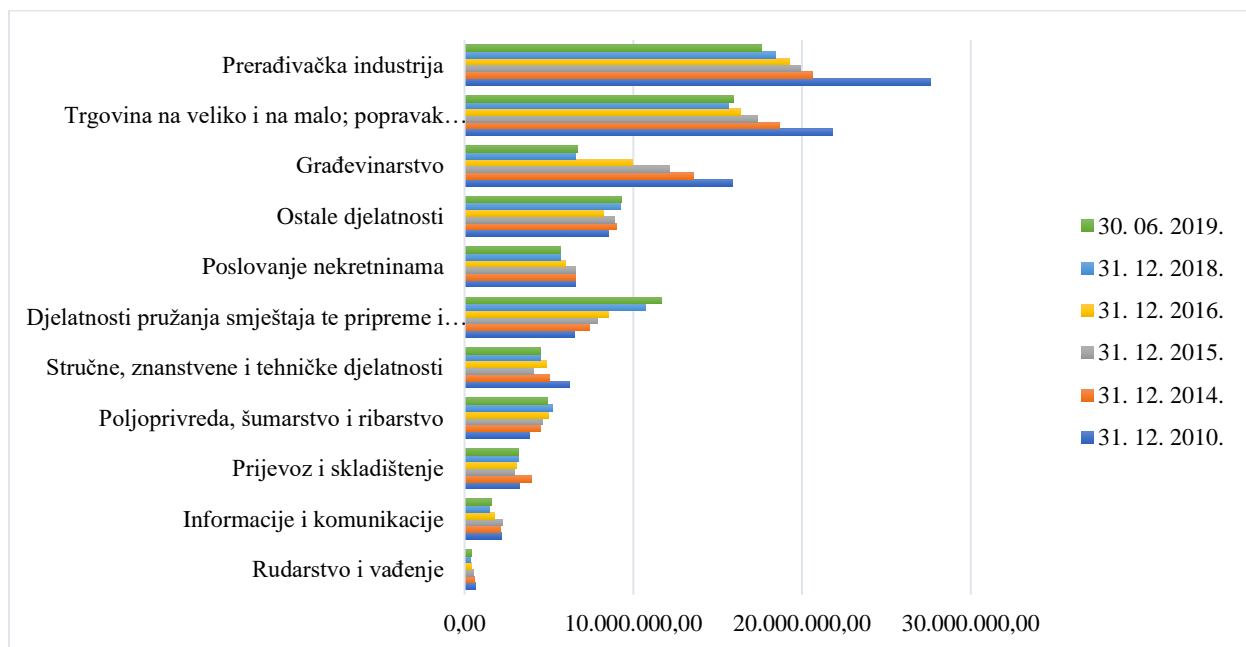


Izvor: Izrada autora prema: HNB (2021). Bilten broj 264, Dostupno na:

<https://www.hnb.hr/documents/20182/3754261/hbilt264.pdf/680c1382-b679-e47f-2a17-4c9e52bb87b2>

U grafikonu 15 vidi se promijenjeni tren u poslovanju banaka pri odobravanju kredita. Više ne prednjači odobravanje plasmana poduzećima, nego je sektor stanovništva uvelike nadjačao sektor nefinancijskih društava u koje spadaju građevinarstvo, informacije i komunikacije, poljoprivreda, poslovanje nekretninama, prerađivačka industrija, prijevoz i skladištenje, smještaj i priprema hrane, stručne znanstvene i tehničke djelatnosti, trgovina i ostale djelatnosti. Razlog u tome je taj što su krediti stanovništvu sigurno naplativi, kamatne stope na kredite stanovništvu su veće nego na kredite poduzećima. Uz sve to se poboljšava kamatna marža, rastu brojni nekamatni prihodi unutar bankovnog administrativnog poslovanja te jača kvaliteta aktive banke. Unutar sektora stanovništva prednjače stambeni krediti, nenamjenski gotovinski krediti i prekoračenja po transakcijskim računima. Dok unutar sektora poduzeća prednjače prerađivačka industrija i trgovina na veliko i malo što se može vidjeti iz grafikona 16.

Grafikon 16. KVALITETA KREDITA PO SEKTORIMA (PODACI ESA-2010) (U TISUĆAMA KUNA)



Izvor: Izrada autora prema: HNB, Pokazatelji poslovanja kreditnih institucija- kvaliteta kredita po sektorima – SP3H Podaci (ESA 2010.)

#### 5.4. Učinci na organizaciju, nove usluge i tehniku poslovanja banaka

Pogođene bankarske aktivnosti te financijske i tehnološke transformacije, posebice golem razvoj u području informacija i komunikacija i interneta, omogućili su tim razvojima da osmisle nove načine približavanja klijentima. Od najvažnijih pokazatelja napretka u pružanju bankarskih usluga je proširenje upotrebe računala gdje je to dovelo do brzine u pružanju usluga i smanjenja birokratskog opterećenja i uštede vremena kako za klijente tako i za zaposlenike banke. Također je doprinijelo razvoju u tehnologiji, posebice Internetu kako bi se održao korak s povećanim obujmom financijskih transakcija, posebice nakon financijske otvorenosti tržišta, te usluga pristupa klijentima u potkrovlju potrebne u bilo kojoj poslovnicu dotične banke. Napretkom u bankarskoj tehnologiji smatra se i korištenje suvremenih tehnologija, kao što je korištenje elektroničkih sredstava plaćanja raznih vrsta (plastični novac, kreditne kartice, pametni novac, elektronički novac itd) te sve veći obim transakcija elektroničkog bankarstva.

Od samih početaka 2000-ih godina uvođenje novih proizvoda ili usluga bilo je od velike važnosti za domaće i strane banke. Jedan od noviteta bili su opozivi oročeni depoziti uz nešto niže kamatne stope od onih na tromjesečne vezane depozite, uz uvjet petnaestodnevne obavijesti o podizanju. O tome je vidljivo u tablici 14. Naime, 36 banaka do 2001. godine nije uvelo nove proizvode, dok ih je samo 4 sa sigurnošću potvrdilo da su posljednjih nekoliko godina radile na uvođenju novih proizvoda.

Tablica 14. PRIHVATANJE NOVIH PROIZVODA KOJE SU UVELE STRANE BANKE

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Nisu uvele nove proizvode	36	81.435.025	90,0%	96,7%
Uvele su neke nove proizvode	4	2.775.119	10,0%	3,3%
Ukupno	40	84.210.144	100,0%	100,0%
Moguće	40	84.210.144		

Izvor: Galac, T., Kraft, E.: **Što znači ulazak stranih banaka u Hrvatsku?**, Hrvatska narodna banka, Zagreb, 2001., str. 7

Razvoj društva i tehnologije sve se više mijenja kako bi se brže prilagodili načinu života i potrebama klijenata. Stoga se u današnjici u suvremene oblike plaćanja ubrajaju kartično i elektroničko plaćanje. Važna značajka kartice je omogućiti klijentima upravljanje sredstvima koja imaju na računu, ali i ostvarivanje kroz kreditno zaduženje. Kartice zamjenjuju gotovinu, omogućuju praktičan i siguran pristup sredstvima na računu, daju mogućnost plaćanja i mogućnost odgode plaćanja, mogućnost plaćanja troškova na rate, omogućuju kupnju diljem svijeta (plaćanje putem interneta, telefona, e-maila, itd.). Kartice se obično dijele na: debitne kartice, kreditne kartice, troškovne kartice i prepaid kartice. Većina modernih oblika plaćanja uključuje elektroničko plaćanje. Ako se prijenos podataka odvija bez cirkulacije dokumenata, na temelju računalnih komunikacija, globalnih komunikacijskih mreža ili javnih telekomunikacijskih mreža, tada se takvo plaćanje može definirati kao elektroničko plaćanje. U tablici 15 prikazan je broj korisnika internetskog i mobilnog bankarstva te usluga bankarstva putem fiksnog telefona u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2009. do 2013. godine. Na temelju podataka u tablici moguće je uočiti da je internetsko bankarstvo najčešće korišten oblik bankarske industrije u odnosu na druga dva oblika. Internet bankarstvo svake godine bilježi rast korisnika, dok se bankarstvo putem korisnika fiksne telefonije smanjilo u 2013. u odnosu na broj korisnika u 2012.

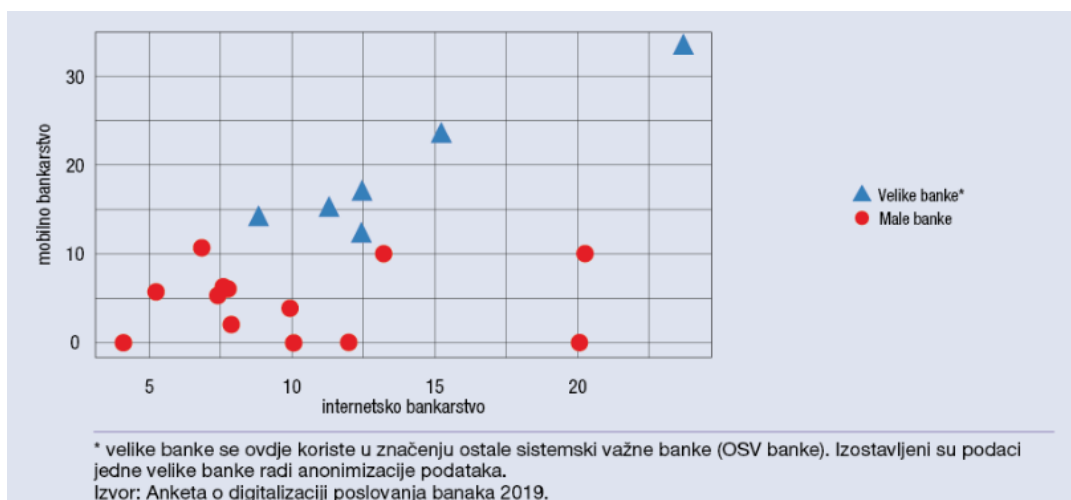
Tablica 15. BROJ KORISNIKA INTERNETSKOG I MOBILNOG BANKARSTVA OD 2009. DO 2013. GODINE

Godina	Internet bankarstvo	Mobilno bankarstvo	Fiksna telefonska linija
2009.	559.711	209.358	239.858
2010.	665.444	290.654	218.128
2011.	732.929	315.266	203.794
2012.	948.068	350.895	219.784
2013.	1.040.373	443.708	219.491

Izvor: Vretenar Cobović, M., Cobović, M., Tumbas, S. (2014). Analysis of Internet banking in practice of Croatian banks, **6 th International Scientific and Expert Conference TEAM**, 2014., str. 334

Hrvatska narodna banka u 2019. godini provela je istraživanje nad bankama o temi digitalizacije u bankama. Rezultati su pokazali da gotovo sve banke rade na digitalizaciji svoga poslovanja i usluga za klijente. Digitalizacijom su najviše obuhvaćena područja plaćanja i namire, poslovno bankarstvo i poslovanje sa stanovništvom. Zanimljiva je činjenica da posljednjih nekoliko godina primjena mobilnog bankarstva prednjači nad internetskim bankarstvom. Značajan doprinos tome imaju FinTech tvrtke koje dolaze u Hrvatsku. Grafikon 17 prikazuje omjer korištenja mobilnog i Internet bankarstva. Vidljivo je da velike banke u većoj mjeri koriste mobilno bankarstvo, dok su male i srednje banke orijentirane na Internet bankarstvo, odnosno imaju veći broj korisnika. Osim toga, istraživanje je dokazalo da veće banke imaju namjeru implementirati veći opseg tehnoloških inovacija u odnosu na manje banke koje se više oslanjaju na vanjske suradnike u procesu programskog razvoja.

Grafikon 17. OMJER KORIŠTENJA MOBILNOG I INTERNET BANKARSTVA



Izvor: Hrvatska narodna banka, Dostupno na: <https://www.hnb.hr/>

U modernoj banci, ICT tehnologija danas pokriva svaki dio poslovanja s klijentima bankarskih usluga, ali i podržava odluke bankara u njegovom radu. Kada je u pitanju internetsko bankarstvo i poslovanje putem interneta, postoje rizici i mogu doći do nekih sigurnosnih povreda. Internet bankarstvo se uglavnom odvija putem interneta. Internet je javni medij, s otvorenom komunikacijom i ne postoje formalni mehanizmi kontrole. Rizici korištenja Internet bankarstva obično su povezani s pokušajima prijevare trećih osoba ili raznim pogreškama prilikom obrade informacija.

Razina sigurnosti pri obavljanju transakcija putem Internet bankarstva utječe na sustav internetskog bankarstva koji banka koristi. U internetskom bankarstvu banke koriste različite algoritme za siguran protok podataka preko interneta. Banke koje posluju u Republici Hrvatskoj koriste SSL algoritam (Secure Socket Layer). Mrežni hardver i softverska oprema dva su glavna područja koja se koriste za zaštitu bankovnih podataka. Napadi na komunikacijsku mrežu banke najčešći su u obliku hakerskih napada i krađe podataka u njihovom mrežnom prijenosu, a jaki enkripcijski sustavi koriste se kao preventivne mjere za te podatke koji se prenose preko mreže. Dok su napadi na hardver i softver banaka uglavnom usmjereni na onemogućavanje njihove funkcionalnosti, postoje pokušaji prijavljivanja uljeza kako bi se izvršila ilegalna transakcija ili kako bi se postavio virus koji će urušiti sustav. Preventivne mjere za ove vrste napada su zaštitni zidovi na mjestima gdje se oprema banke spaja na mrežu (Crnjac Milić, Kovačević, Štefanac,



2017:484). Kao i kod digitalnog usvajanja, mnoge banke i financijske institucije opterećene su naslijeđenom tehnologijom na operativnoj strani svog poslovanja. Zastarjeli stražnji sustavi možda više nisu prikladni za svrhu i malo je vjerojatno da će se dobro integrirati s novijim sustavima. U nekim slučajevima, ovaj tehnički dug može dovesti do ranjivosti, što zahtijeva česte i skupe sigurnosne provjere. Elektroničko bankarstvo uključuje i nedostatke vezane uz privatnost klijenata. Kako bi se korisnici zaštitili, na snagu je došao Gramm-Leach-Blileyjev zakon te Europska direktiva o zaštiti podataka koji trebaju ograničiti distribuciju osobnih podataka. Jedan od zahtjevnih ciljeva biti će svakako kako očuvati i istovremeno razvijati elektroničko bankarstvo u budućnosti, no i otkloniti potencijalne prijetnje. (Mishkin, 2007:289).

Posljednje dvije godine cijeli svijet, pa tako i bankarski svijet nosi se s posljedicama pandemije koronavirusa te je zbog toga rad bankarskog sustava bio dosta težak. Unatoč boljoj situaciji u 2022. godini postoje određeni rizici i izazovi za budućnost. Naime, povećanje tržišnog udjela kroz nove proizvode i mogućnosti, kao i dovršetak spajanja i akvizicija je jedan od izazova. Pitanje je kako strateški rasti, bez prekoračenja održivog tempa ili prekoračenja tolerancije rizika organizacije. U slučaju spajanja i preuzimanja, integracija različitih operativnih sustava, tehnologije i radne snage predstavlja niz poteškoća, osobito ako ti modeli sustava nisu dobro dokumentirani ili shvaćeni u cijelom poslovanju. Učinci krize nadovezuju se na kombinaciju uporno niskih kamatnih stopa u posljednjem desetljeću, regulatornih promjena i konkurencije banaka u sjeni i novih digitalnih sudionika koji su doveli u pitanje tradicionalni bankarski poslovni model prije pandemije. Iako bi banke mogle uživati privremene regulatorne i nadzorne olakšice, digitalizacija će dobiti veliki poticaj, s novim sudionicima koji će izazvati banke. Digitalizacija će povećati konkurentnost financijskih usluga, ali će njezin dugoročni učinak ovisiti o tržišnoj strukturi koja prevladava. Bankarstvo bi moglo prijeći s tradicionalnog oligopola na sustav s nekoliko dominantnih platformi koje kontroliraju pristup fragmentiranoj bazi klijenata. Regulatori se moraju prilagoditi digitalnom poremećaju usklađujući olakšavanje tržišnog natjecanja i dopuštajući prednosti inovacija sa zaštitom financijske stabilnosti. Kako bi to učinili, moraju koordinirati bonitetnu regulativu i politiku tržišnog natjecanja s politikom podataka, vodeći se složenim kompromisima.

## 6. ZAKLJUČAK

Bankarski sustav u Republici Hrvatskoj doživio je niz promjena od 1990-ih godina pa sve do danas. Promjene koje su se u ranijoj povijesti dogodile imale su utjecaj na današnje poslovanje banaka i samu strukturu istih. Naime, određene banke pokazivale su rane signale koji ukazuju na probleme s kojima se banka nosi. Stoga su nadležna tijela odlučivala o sudbini tih banaka kroz razne oblike restrukturiranja. Jedan od njih je proces sanacije banaka. Radi se o postupku nad kreditnom institucijom ili investicijskim društvom za koje je utvrđeno da propada ili će propasti. Godine 1998. u Hrvatskoj je zabilježen veliki broj banaka, točnije njih 60. Međutim, zbog brzog rasta privatnih banaka došlo je do propasti nekoliko banaka, primjerice Dubrovačke banke. U razdoblju od 1997. do 2001. godine u Hrvatskoj je 10 banaka bilo u stranom vlasništvu. Drugi oblik koji se najviše primjenjivao u povijesti hrvatskog bankarstva je oblik spajanja i preuzimanja. Prilikom spajanja dvije ili više banaka osnivaju novu banku na koju se prenosi cijela imovina, a kod pripajanja cjelokupna imovina jedne ili više pripojenih banaka se prenosi na drugu banku nakon čega pripojena banka prestaje poslovati bez provođenja postupka likvidacije.

Godine 2000. dogodilo se nekoliko procesa pripajanja od strane četiri banke, a to su Zagrebačka banka, Dalmatinska banka i Erste Steirerische Bank. U navedenim razdobljima mnogo banaka otišlo je u stečaj kao posljedica nesolventnosti banaka. Do 2000. godine u stečaj je tako otišlo više od 10 banaka, da bi se taj slučaj smanjio u razdoblju do 2020. godine. Međutim, promatrajući cjelokupnu sliku restrukturiranja bankarskog sustava, može se zaključiti da je najviše banaka prošlo kroz oblik pripajanja. Sve je u skladu sa zakonima koji su tada bilo na snazi, a nadležna tijela obavljala su reviziju poslovanja banaka. Tijelo koje je u Hrvatskoj nadležno za nadzor je Hrvatska narodna banka koja donosi odluke o stavljanju u stečaj sukladno direktivama.

Restrukturiranje je ostavilo velike učinke na kreditnu politiku banaka, tržišnu koncentraciju banaka, organizaciju, nove usluge banaka itd. No jasno je da su ti učinci proizašli kao posljedica pada broja banaka koji su snažno obilježili bankarstvo do 2000-ih godina. Naime, unatoč snažnom regulatornom sustavu neminovni su loši rezultati banaka koji vode do restrukturiranja, a time i do promjene u poslovanju za dionike. Veliku ulogu u tome imala je i tehnologija koje je utjecala na modernizaciju usluga. Za obavljanje mnogih usluga više nije nužno osobno pojavljivanje u bankama, već se zahvaljujući digitalizaciji mnoge usluge mogu obaviti iz udobnosti vlastitoga

doma. Domaće i strane banke idu u korak s europskim i svjetskim bankama koje aktivno rade na olakšavanju pružanja usluga na obostrano zadovoljstvo. Zbog mnogih iznenadnih situacija koje se događaju u svijetu i neizvjesnih trenutaka teško je utvrditi da li će u skorijoj budućnosti biti potrebe za nekim težim oblikom restrukturiranja.

No, može se reći da je bankarski sustav danas bolje organiziran, tehnički opremljen i sve se više koristi Internet bankarstvo. Proces restrukturiranja banaka u Hrvatskoj proteklih 20 godina doveo je do velikog smanjenja broja banaka, čiji je broj smanjen s oko 60 na oko 20. Poznato je da nema jedinstvenog pravila koliko banaka treba imati pojedina zemlja i da je to različito. Restrukturiranje je dovelo do snaže promjene vlasništva nad imovinom banaka pri čemu 92% danas kontroliraju strane banke. U odnosu na stanje prije 30 godina kada se najveći dio kredita odobravao poduzećima, danas banke najviše kredita odobravaju stanovništvu, što govori da banke u stranom vlasništvu koje posluju u Hrvatskoj nisu dominantno posvećene financiranju proizvodnje, nego stanovništva i države. Kreditiranjem stanovništva potiče se sve veći uvoz stranih dobara čime se stalno povećava deficit u međunarodnoj razmjeni.

Pored navedenog, treba istaknuti da je proces restrukturiranja banaka u Hrvatskoj, prije svega putem sanacija izveden na jedinstven način. To znači da je država preuzela na sebe saniranje banke emisijom velikih obveznica. Preciznije rečeno, ona se obvezala novim, stranim vlasnicima ustupiti te obveznice koje su oni potom o dospeljeću prezentirali državi na naplatu. Od prodaje hrvatskih banaka stranim vlasnicima država je uprihodovala između 6 i 7 milijardi kuna, a proces sanacije je koštao porezne obveznike preko 60 milijardi kuna! Već je naglašeno da su strane banke donijele u Hrvatsku pozitivnih promjena u poslovanju banaka, prije svega u modernizaciji primjene novih tehnologija i upravljanja rizicima, ali su donijele i neke negativne pojave kao što su odobravanje kredita uz valutnu klauzulu što je rezultiralo slučajem „švicarski franak“. Pored toga; neke strane banke su u svojim matičnim zemljama uredno poslovale po načelima europskog bankarstva dok se u Hrvatskoj toga nisu pridržavale (npr. jednostrana promjena kamatnih stopa itd).

Dok u niti jednoj starijoj zemlji članici EU (Zapadna Europa) udio stranaka u domaćem bankarstvu ne prelazi 20% taj postotak je u Hrvatskoj zabrinjavajući jer je iz teorije i prakse poznato da zemlja ne može voditi dugoročno uspješnu ekonomsku politiku uz ovako mali udio u bankarstvu domaćeg

privatnog i javnog sektora. Banka je jedinstvena institucija jer je jedina u stanju stvarati određeni dio ukupnih kredita ex nihilo i upravlja akumulacijom svih domaćih subjekata.

## LITERATURA

### a) Knjige

1. Certo, S.C., Certo, S.T.: **Moderni menadžment**, Mate d.o.o., Zagreb, 2008.
2. Dumičić, M.: **Kratak uvod u svijet makroprudencijalne politike**, Hrvatska narodna banka, Zagreb, 2015.
3. Galac, T., Kraft, E.: **Što znači ulazak stranih banaka u Hrvatsku?**, Hrvatska narodna banka, Zagreb, 2001.
4. Kraft, E., Dolenc, H., Dulib, M., Faulenda, M., Galac, T., Šošić, V., Tepuš, M.M.: **Kreditna politika hrvatskih banaka: Rezultati drugoga HNB-ova projekta anketiranja banaka**, Hrvatska narodna banka, Zagreb, 2001.
5. Kraft, E., Hofler R., Payne, J.: **Privatizacija, ulazak stranih banaka i efikasnost banaka u Hrvatskoj: analiza stohastičke granice fleksibilne Fourierove funkcije troška**, Hrvatska narodna banka, Istraživanja, I-14, Kratis d.o.o., Zagreb, 2014.
6. Kraft, E., Huljak, I.: **Kolika je konkurencija u hrvatskom bankarskom sektoru? Priča o dva kreditna uzleta i dvije krize**, Hrvatska narodna banka, ISTRAŽIVANJA I-56, Zagreb, 2020.
7. Lovrinović, I.: **Globalne financije**, ACCENT d.o.o., Zagreb, 2015.
8. Mintas Hodak, Lj.: **Osnove trgovačkog prava**, Mate d.o.o., Zagreb, 2010.
9. Mishkin, F.S.: **The Economics of Money, Banking and Financial Markets**. 8.th Edition. Pearson Education, Inc., Boston, 2007.
10. Pravni fakultet i Narodne novine: **Stečaj poduzeća i banaka**, Narodne novine, Zagreb, 1990.
11. Rose, P.S., Hudgins, S.C.: **Upravljanje bankama i financijske usluge**, Mate d.o.o., Zagreb, 2010.
12. Rose, S. P.: **Menadžment komercijalnih banaka**, MATE: četvrto izdanje, Zagreb, 1999.
13. Srb, V., Matić, B.: **Bankarstvo**, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2000.

### b) Znanstveni i stručni članci

1. Bajo, A., Penava, J.: Kreditne rejting agencije i kreditni rejting države, **Riznica:časopis za računovodstvo, reviziju, financije i pravo u sustavu proračuna i neprofitnom sektoru**, Vol. 6 No. 1, 2012. str. 45-57
2. Crnjac Milić, D., Kovačević, D., Štefanac, K.: Synergy of information communication technologies and the banking system in the functioning of successful banking operations,

**Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business nad Economic Issues**, Vol. 20 No. 2, 2017., str. 473-488

3. Družić, G.: Bankarski sustav, **Ekonomski pregled**, Vol. 52 No. 3-4, 2001., str. 293-313

4. Ercegovac, R.: Securitisation of financial assets in a context of managing interest rates risk, **Ekonomski pregled**, Vol. 4 No. 1-2, 2003., str. 102-120

5. Filimonović, B., Radovanović, D.: Mergers and Acquisitions in Banking Sector: The Case of Western Balkan Countries, Chapter 28 in **Contemporary Issues in the Integration Processes of Western Balkan Countries in the European Union**, 2011, pp 460-477 from Institute of Economic Sciences

6. Ivanov, M.: Kontraciklična monetarna politika u Hrvatskoj, U: Družić, G. & Družić, I. (ur.) **Razvojni potencijali hrvatskog gospodarstva**, Zagreb: Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2014., st. 77-98

7. Jakovčević, D.: Bankovni potencijali, poslovna spajanja banaka i razvitak Hrvatskog gospodarstva, **Ekonomski pregled**, 52 (11-12), 2001., str. 1283-1302

8. Laounia, B., Abderrahmane, C.: Restructuring of Banking: Concept, Justifications, Stages and Results, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Vol. 5 No. 4, 2014., str. 123-134

9. Kenc, T.: Macroprudential regulation: history, theory and policy, **A chapter in Macroprudential policy**, Vol. 86, 2016., str. 1-15

10. Mijoč, I., Kovač, R., Marijanović, M.: Specifičnosti interne revizije u bankama, **Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues**, Vol. XXIV No. 2, 2011., str. 257-275

11. Pavković, A.: Instrumenti vrednovanja uspješnosti poslovnih banaka, **Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu**, Vol. 2 No. 1, 2004., str. 179-192

12. Ploh, M.: Naplata neprihodonosnih kredita u bankama, **Economic Trends and Economic Policy**, Vol. 25 No. 2, 2017., str. 39-70

13. Ploh, M.: Kvaliteta kreditnog portfelja banaka u Republici Hrvatskoj, **FIP – journal of finance and law**, Vol. 6 No. 1, 2018., str. 75-90

14. Prga, I.: Neki aspekti upravljanja bankovnim krizama, **Ekonomski pregled**, Vol. 53 No. 5-6, 2002., str. 495-506

15. Rončević, A., Gregorić, M., Horvat, D.M.: The impact of financial crisis on the performance of large Croatian bank // **Economic and Social Development: Book of Proceedings**, Vol. 1/4, 2020., str. 419-428
16. Schafer, D., Zimmermann, K.F.: Bad bank(s) and recapitalization of the banking sektor, **Intereconomics**, Vol. 44 No. 4, 2009., str. 215-225
17. Stipković, P., Bogdan, Ž.: Pokazatelji hrvatskog bankovnog sustava i gospodarski rast, **Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu**, Vol. 15 No. 2, 2017., str. 179-204
18. Šubić, R.: Uloga stranih banaka u okrupnjavanju bankovne industrije, **Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues**, Vol. XXII No. 2, 2009., str. 296-313.
19. Šubić, R.: Key Decision-Making Factors in Bank Mergers // **Global Business Conference 2012 Proceedings: To standardize or not to standardize?** / Vlašić, Goran ; Pavičić, Jurica ; Langer, Josef (ur.).Zagreb: Innovation Institute, 2012. str. 374-386
20. Tomuleasa, I-I. (2015). Macroprudential policy and systemic risk: An overview, **Procedia Economics and Finance**, Vol. 20, str. 645-653
21. Valdemarin, S.: The Successful Internationalization of Intesa Sanpaolo Bank in Central and Eastern Europe: Acquisitions, Insidership and the Uppsala Model, **Central European Business Review**, Vol 7 No 1, 2018., str. 46-57
22. Vretenar Cobović, M., Cobović, M., Tumbas, S.: Analysis of Internet banking in practice of Croatian banks, **6 th International Scientific and Expert Conference TEAM**, 2014, str. 333-337

### c) Internet izvori

1. Altunbas, Y., Binici, M., Gambacorta, L. (2017). Macroprudential policy and bank risk, BIS Working Papers No 646, Bank for International Settlements. Dostupno na: <https://www.bis.org/publ/work646.pdf>, pristupljeno: 15.3.2022.
2. Badik, M. (2007). Motives and reasons of the bank mergers in the EU. Dostupno na: [https://www.cba.am/storage/en/central\\_private\\_bankers\\_certificate\\_programme/Motives\\_and\\_Reasons\\_of\\_the\\_Bank\\_Mergers\\_in\\_the\\_E.U.pdf](https://www.cba.am/storage/en/central_private_bankers_certificate_programme/Motives_and_Reasons_of_the_Bank_Mergers_in_the_E.U.pdf), pristupljeno: 15.3.2022.
3. Croatia banka. Dostupno na: <https://www.croatiabanka.hr/hr/press/novosti-iz-poslovanja/provedena-dokapitalizacija-croatia-banke-dd-zagreb/>, pristupljeno: 5.4.2022.

4. DAB Državna agencija za osiguranje štednih uloga i sanaciju banaka. Dostupno na: <https://www.moj-bankar.hr/Kazalo/D/Dab-drzavna-agencija-za-osiguranje-stednih-uloga-i-sanaciju-banaka>, pristupljeno: 7.4.2022.
5. Erste Group, Our capital markets competence in Croatia. Dostupno na: <https://produkte.erstegroup.com/CorporateClients/en/CEECCompetence/Croatia/index.phtml>, pristupljeno: 20.4.2022.
6. Erste Group, Mergers and Aquisitipns ond the Mark. Dostupno na: [file:///D:/Downloads/The Impact of Mergers and Acquisitions on the Mark.pdf](file:///D:/Downloads/The%20Impact%20of%20Mergers%20and%20Acquisitions%20on%20the%20Mark.pdf), pristupljeno: 20.4.2022.
7. Hawkins, J., Turner, P. (1999). Bank restructuring in practice. Dostupno na: <https://www.bis.org/publ/plcy06a.pdf>, pristupljeno: 1.4.2022.
8. HNB (2001). Bilten o bankama. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/122056/hbilten-o-bankama-1.pdf/06e5e116-a9ab-4a2d-93fc-cd224c1a369a>, , pristupljeno: 20.3.2022.
9. HNB bilten (2002). Bilten o bankama. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/121672/hbilten-o-bankama-4.pdf/fb8abef0-0ee8-477c-b7bb-8df91a3e64f0>, pristupljeno: 12.3.2022.
10. HNB Bilten (2019). Bilten o bankama. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/2868711/ebilten-o-bankama-32.pdf/3a0e4fc0-e413-49da-2a9b-3c9fc0ff0b84>, pristupljeno: 18.3.2022.
11. HNB bilten (2021). Tri desetljeća izazova. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/4063689/HR-30ghnb-brosura.pdf/dedd0610-78d9-bdfa-2f54-508742ced508>, pristupljeno: 12.3.2022.
12. HNB (1999). Bilten broj 37, Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/122245/hbilt37.pdf/e4f55898-264d-4f09-a1dc-a865eefbfefa>, pristupljeno: 20.3.2022.
13. HNB (2021). Bilten broj 264, Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/3754261/hbilt264.pdf/680c1382-b679-e47f-2a17-4c9e52bb87b2>, pristupljeno: 21.3.2022.
14. HNB, Pokazatelji poslovanja kreditnih institucija- kvaliteta kredita po sektorima – SP3H Podaci ( ESA 2010. ), Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski->



- [sektor/druge-monetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/bankovna-supervizija/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija](#), pristupljeno: 23.3.2022.
15. Hrvatska enciklopedija, Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=52864>, pristupljeno: 18.3.2022.
16. Hrvatska narodna banka, Pokazatelji poslovanja kreditnih institucija, Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/druge-monetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/bankovna-supervizija/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>, , pristupljeno: 19.4.2022.
17. Hrvatska narodna banka, Regulatorna. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/supervizija/regulatorna>, , pristupljeno: 15.4.2022.
18. Hrvatska narodna banka (1998). Godišnje izvješće. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/122125/h-gi-1998.pdf/069b546e-9ad7-481d-a64b-fee5af41f8e4>, pristupljeno: 19.4.2022.
19. Hrvatska narodna banka. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/>, pristupljeno: 11.3.2022.
20. HUB analize, broj 51 (2015). Sanacije banaka u Hrvatskoj: petnaest godina poslije, Dostupno na: [https://www.hub.hr/sites/default/files/inline-files/hub\\_analize\\_51\\_-\\_sanacije.pdf](https://www.hub.hr/sites/default/files/inline-files/hub_analize_51_-_sanacije.pdf)
21. HUB analize, broj 62 (2017). Kamatna marža hrvatskih banaka: mjerenje, usporedbe, trendovi i uzroci promjena. Dostupno na: [https://www.hub.hr/sites/default/files/inline-files/ha62\\_kamatna\\_marza\\_final.pdf](https://www.hub.hr/sites/default/files/inline-files/ha62_kamatna_marza_final.pdf)
22. Intesa Sanpaolo, Dostupno na: <https://group.intesasanpaolo.com/en/newsroom/news/all-news/2020/roots-values-story-group-intesa-sanpaolo>, pristupljeno: 21.4.2022.
23. Jankov, Lj. Problemi banaka: uzroci, načini rješavanja i posljedice. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/121876/p-002.pdf/906d6547-d78f-4e2f-8c08-483894fec84b>, , pristupljeno: 28.4.2022.
24. Marinova, K., Veldhuizen, S., Zwart, G. (2014). Bank recapitalization, CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis. Dostupno na: <https://www.cpb.nl/sites/default/files/publicaties/download/cpb-background-document-bank-recapitalization.pdf>, pristupljeno: 15.4.2022.
25. Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske. Dostupno na: <https://www.mingo.hr/public/Vksp15.pdf>, , pristupljeno: 2.3.2022.

26. Ogbola, A. (2020). Recapitalization of banks and its effects on the national economy, centria university of applied sciences, Dostupno na: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/346721/Ogbola\\_Ayodeji.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/346721/Ogbola_Ayodeji.pdf?sequence=2&isAllowed=y), pristupljeno: 8.4.2022.
27. OTP Bank. Dostupno na: <https://www.otpbank.hu/portal/en/Retail>, pristupljeno: 19.4.2022.
28. OTP, povijest. Dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/o-nama/povijest>, pristupljeno: 14.4.2022.
29. Sobek, O. (2000). BANK MERGERS AND ACQUISITIONS, BIATEC, ročník 8, 12/2000, str. 29-31, Dostupno na: [http://www.nbs.sk/\\_img/Documents/BIATEC/soban.pdf](http://www.nbs.sk/_img/Documents/BIATEC/soban.pdf), pristupljeno: 15.4.2022.
30. UniCredit. Dostupno na: <https://www.unicreditgroup.eu/en.html>, pristupljeno: 18.3.2022.
31. Vujčić, B., Dumičić, M. (2016). Managing systems risks in the Croatian economy. Dostupno na: <file:///D:/Downloads/SSRN-id2844269.pdf>, pristupljeno: 24.4.2022.
32. Zagrebačka banka. Dostupno na: <https://www.zaba.hr/home/o-nama/o-nama/povijest>, pristupljeno: 18.4.2022.
33. What are toxic assets? Definition and meaning, Dostupno na: <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/toxic-assets/>, pristupljeno: 7.3.2022.

#### **d) Ostali izvori**

1. Odluka o upravljanju rizicima, NN 1/2015
2. Zakon o bankama, NN 161/1998
3. Zakon o državnoj agenciji za osiguranje štednih uloga i sanacija banaka, NN 44/94, 79/98, 19/99, 35/00, 60/04, 12/12, 15/13
4. Zakon o prisilnoj likvidaciji kreditnih institucija NN 146/20
5. Zakon o sustavu osiguranja depozita, NN 146/20
6. Zakon o sanaciji i rekonstruiranju banaka, NN 27/1991
7. Zakon o sanaciji kreditnih institucija i investicijskih društava, NN 146/20, 21/22

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. POSTUPAK SANACIJE I REKONSTRUIRANJA BANAKA .....	4
Slika 2. PROCES DOKAPITALIZACIJE.....	7
Slika 3. MOGUĆI MOTIVI SPAJANJA I PREUZIMANJA IZMEĐU PODUZEĆA U PODRUČJU FINANCIJSKIH USLUGA.....	9
Slika 4. MODEL OTKUPA TOKSIČNE AKTIVE .....	12
Slika 5. PROCES STEČAJNOG POSTUPKA.....	14
Slika 6. PROCES SPAJANJA INTESA SANPAOLO .....	36
Slika 7. PROBLEMI KOJI SU DOPRINIJELE PROPASTI BANAKA .....	57

## POPIS TABLICA

Tablica 1. MJERE ZA OZDRAVLJENJE HRVATSKOG BANKARSTVA.....	22
Tablica 2. STANJE UNUTARNJEG DUGA RH 1991. GODINE .....	25
Tablica 3. LOŠI PLASMANI TRI SANIRANE BANKE IZRAŽENI U MILIJUNIMA KUNA	26
Tablica 4. DUG SREDIŠNJE DRŽAVE RADI SANACIJA BANAKA ( U MIL.USD).....	28
Tablica 5. DINAMIKA I STRUKTURA KREDITNIH PLASMANA BANAKA LIDERA AKVIZICIJA ( U MIL. KN ).....	31
Tablica 6. SPAJANJA I PREUZIMANJA ERSTE GRUPACIJE.....	32
Tablica 7. POVIJEST OTP BANKE U HRVATSKOJ .....	39
Tablica 8. KRONOLOGIJA STEČAJEVA BANAKA I ŠTEDIONICA .....	41
Tablica 9. VLASNIČKA STRUKTURA BANAKA I UDIO NJIHOVE IMOVINE U IMOVINI SVIH BANAKA, NA KRAJU RAZDOBLJA .....	49
Tablica 10. PROCJENA UKUPNIH PRIHODA DAB-A U UŽEM SMISLU OD SANIRANIH BANAKA BEZ PROCJENE VRIJEDNOSTI PRENESENE I PREOSTALE IMOVINE.....	50
Tablica 11. EFIKASNOST PREMA VELIČINI IMOVINE.....	51
Tablica 12. POKAZATELJI HRVATSKOG BANKOVNOG SUSTAVA U RAZDOBLJU OD 1997. DO 1999. GODINE .....	51
Tablica 13. USPOREDBA REPUBLIKE HRVATSKE I IZABRANIH DRŽAVA U USPJEŠNOSTI RJEŠAVANJA PROBLEMA INSOLVENTNOSTI, LISTOPAD 2017. GODINE .....	58
Tablica 14. PRIHVAĆANJE NOVIH PROIZVODA KOJE SU UVELE STRANE BANKE ....	63
Tablica 15. BROJ KORISNIKA INTERNETSKOG I MOBILNOG BANKARSTVA OD 2009. DO 2013. GODINE .....	64

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. EVOLUCIJA EUROPSKIH ZEMALJA KOJE SU PROVODILE MJERE ZA SMANJENJE KREDITNOG I OPERATIVNOG RIZIKA .....	19
Grafikon 2. BROJ BANAKA U DOMAĆEM I STRANOM VLASNIŠTVU OD 1997. DO 2001. GODINE .....	29
Grafikon 3. UDIO BANAKA U VEĆINSKOM INOZEMNOM VLASNIŠTVU .....	33
Grafikon 4. BROJ PODRUŽNICA INTESA SANPAOLO U SREDNJOJ I ISTOČNOJ EUROPI .....	37
Grafikon 5. UDIO NEPRIHODONOSNIH KREDITA U UKUPNIM KREDITIMA HRVATSKIH BANAKA U % ZA RAZDOBLJE OD 1997. DO 2006. GODINE .....	44
Grafikon 6. KRETANJE BDP-A I UDJEL NEPRIHODNOSNIH KREDITA U UKUPNIM KREDITIMA BANAKA REPUBLICI HRVATSKOJ .....	45
Grafikon 7. UDIO NEPRIHODONOSNIH KREDITA U UKUPNIM KREDITIMA .....	45
Grafikon 8. TRŽIŠNI UDJELI PRIVREDNE I SPLITSKE BANKE U RAZDOBLJU OD 2001. DO 2014. GODINE .....	48
Grafikon 9. TRŽIŠNI UDJELI CROATIA BANKE I HPB U RAZDOBLJU OD 2001. DO 2014. GODINE .....	48
Grafikon 10. KAPITALIZACIJA BANKOVNOG SUSTAVA I PROFITABILNOSTI .....	52
Grafikon 11. BANKOVNI POVRAT NA PROSJEČNU IMOVINU (ROA) I POVRAT NA PROSJEČNI KAPITAL (ROE).....	53
Grafikon 12. NETO KAMATNA MARŽA (2000.-2017.).....	55
Grafikon 13. KLJUČNI POKAZATELJI POSLOVANJA KREDITNIH INSTITUCIJA U 2021. GODINI (U %) .....	56
Grafikon 14. DISTRIBUCIJA KUNSKIH I DEVIZNIH KREDITA POSLOVNIH BANAKA PO SEKTORIMA (U MILIJUNIMA KUNA) .....	60
Grafikon 15. ODOBRENI KREDITI PO SEKTORIMA 2014.-2021. (U MILIJUNIMA KUNA) .....	61
Grafikon 16. KVALITETA KREDITA PO SEKTORIMA (PODACI ESA-2010) (U TISUĆAMA KUNA).....	62
Grafikon 17. OMJER KORIŠTENJA MOBILNOG I INTERNET BANKARSTVA .....	65

## ŽIVOTOPIS

Karla Ostojić, rođena 19.09.1996. godine u Zagrebu srednjoškolsko obrazovanje započinje 2011.godine u srednjoj školi „Sedma opća gimnazija“. Akademsko obrazovanje nastavlja 2015.godine upisom na Ekonomski fakultet u Zagrebu na kojem nastavlja širiti i stjecati nova znanja iz područja ekonomije te na četvrtoj godini Integriranog studija Poslovne ekonomije upisuje smjer Financije. Za vrijeme studiranja obavljala je razne studentske poslove u području financija i računovodstva u poduzeću Migros d.o.o. kako bi usavršila znanje dobiveno studiranjem. Nadalje, radi kao dio back office-a i podrške prodaji kao i u osnovnim računovodstvenim zadacima u poduzeću Segafredo Zanetti Croatia d.o.o. Pred kraj školovanja se u navedenom poduzeću zapošljava na poziciji „Junior accountant“. Kroz cjelokupno radno iskustvo razvija razne analitičke, komunikacijske i organizacijske vještine koje će zasigurno doprinijeti daljnjem razvoju karijere.