

# Analiza uspješnosti poslovanja Zagrebačke banke d.d. u razdoblju od 2008. - 2015.

---

Markulin Erkapić, Ivana

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:216755>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-23**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**IVANA MARKULIN ERKAPIĆ**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**ANALIZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA ZAGREBAČKE BANKE D.D.  
U RAZDOBLJU OD 2008. DO 2015.**

**Zagreb, veljača 2019.**

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
MENADŽMENT FINANCIJA, BANKARSTVA I OSIGURANJA**

**ANALIZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA ZAGREBAČKE BANKE D.D.  
U RAZDOBLJU OD 2008. DO 2015.**

**BUSINESS SUCCESS ANALYSIS OF ZAGREB BANK D.D. IN PERIOD  
2008 - 2015**

**KANDIDAT: Ivana Markulin Erkapić, bacc. oec.  
KOLEGIJ: Financije poduzeća  
MENTOR: mr. sc. Anđelka Buneta**

**Zagreb, veljača 2019.**

# Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem i predmet istraživanja.....	2
1.2. Istraživačka pitanja.....	3
1.3. Svrha i ciljevi istraživanja .....	3
1.4. Metode istraživanja .....	4
1.5. Očekivani stručni doprinos.....	4
1.6. Struktura diplomskog rada .....	5
<b>2. FINACIJSKA KRIZA U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> .....	<b>6</b>
2.1. Nastanak financijske krize .....	6
2.2. Prelijevanje i utjecaj globalne financijske krize na hrvatsko gospodarstvo.....	7
2.3. Posljedice financijske krize na hrvatsko gospodarstvo .....	17
2.4. Utjecaj financijske krize na poslovanje bankarskog sektora.....	21
2.5. Politika HNB-a u vrijeme financijske krize .....	23
<b>3. FINACIJSKI POKAZATELJI POSLOVANJA PODUZEĆA</b> .....	<b>26</b>
<b>3.1. Financijska izvješća</b> .....	<b>26</b>
3.2. Horizontalna analiza financijskih izvješća .....	28
3.3. Vertikalna analiza financijskih izvješća .....	29
3.4. Analiza pomoću odabranih financijskih pokazatelja .....	30
<b>3.4.1. Pokazatelji likvidnosti</b> .....	<b>33</b>
<b>3.4.2. Pokazatelji profitabilnosti</b> .....	<b>35</b>
<b>3.4.3. Pokazatelji aktivnosti</b> .....	<b>37</b>
<b>4. ANALIZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA ZAGREBAČKE BANKE U RAZDOBLJU OD 2008.–2015. GODINE</b> .....	<b>40</b>
4.1. Opći podaci o Zagrebačkoj banci d.d. ....	40
4.1.1. Osnovni podaci.....	40
4.1.2. Podaci o poslovanju .....	44
4.2. Horizontalna analiza financijskih izvještaja Zagrebačke banke d.d. ....	49
4.2.1. Horizontalna analiza bilance u razdoblju od 2008. do 2015. godine.....	49
4.2.2. Horizontalna analiza računa dobiti i gubitka u razdoblju od 2008. do 2015. godine .....	52
4.3. Vertikalna analiza financijskih izvještaja Zagrebačke banke d.d. ....	54
4.3.1. Vertikalna analiza bilance u razdoblju od 2008. do 2015. godine .....	54
4.3.2. Vertikalna analiza računa dobiti i gubitka u razdoblju od 2008. do 2015. godine.....	56
4.4. Analiza poslovanja Zagrebačke banke d.d. putem odabranih pokazatelja.....	57
4.4.1. Pokazatelj likvidnosti .....	59
4.4.2. Pokazatelj profitabilnosti .....	60
4.4.3. Pokazatelji aktivnosti .....	61
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>62</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>64</b>

<b>POPIS SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA .....</b>	<b>66</b>
<b>ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>67</b>

## 1. UVOD

Krajem 2008. godine financijska je kriza poprimila globalne razmjere i uzdrmala svjetsku ekonomiju. Riječ je o velikoj recesiji, poremećaju ekonomskih aktivnosti koje se jednoglasno uspoređuju s velikom depresijom iz 30-ih godina 20. stoljeća, iako su im dubina, svojstva i posljedice znatno različiti. Ipak, učinak je bio neusporedivo snažniji – prvi takav nakon više od 70 godina. Uobičajeno se smatra da je kriza započela 2008. godine iako je već godinu prije uočeno da neki rasprostranjeni financijski instrumenti postaju neutrživi. Očitovalo se prvenstveno u oštrome i dugotrajnom padu svih burzovnih indeksa. Prvo u Sjedinjenim Američkim Državama, a onda širom svijeta. Nakon financijskog udara, kriza je zahvaćala jedan po jedan sektor tzv. realne ekonomije: automobilsku industriju, transport, putovanja te naravno nekretninski sektor i sve povezano s njim (graditeljstvo). Vrlo se brzo prelila u Europsku uniju, posebno u zemlje poput Islanda i Irske, čije su financijske institucije bile izložene prema vrijednosnicama u Sjedinjenim Američkim Državama.

Međutim, put krize u Republici Hrvatskoj posve je netipičan. 2014. godine BDP se smanjuje već šestu godinu za redom, počevši s oštrim padom 2009. godine od približno 7,5% (prema stalnim cijenama iz 2010.)<sup>1</sup>. U samom je početku Vlada tvrdila da kriza zemlju neće značajnije zahvatiti. Tako se čak u prvi mah i činilo. Bankovni je sektor, zahvaljujući protucikličkoj politici središnje banke u prethodnome razdoblju, visoko kapitaliziran, s adekvatnošću kapitala od 20-ak posto. (Izvor: Analitičari Zagrebačke banke)

Naime, u vrijeme rasta gospodarstva do 2008. snažno je raslo i inozemno zaduživanje tvrtki, banaka i države. Središnja je banka zahtijevala od banaka visoke rezerve na kredite uzete iz inozemstva, tako da se bankama vlasnicama domaćih banaka ulaganje u kapital isplatilo više nego kreditiranje. Bankovni je sektor bio sposoban izdržati udare. Produženo trajanje krize u Hrvatskoj barem je dijelom bilo posljedica pogrešne percepcije njezinih uzroka i načina njezina prevladavanja. Sve mjere koje je Vlada Republike Hrvatske poduzimala radi prevladavanja krize, kao i one u kojima je sudjelovala središnja banka, podrazumijevale su da je riječ o cikličkom, prolaznom poremećaju.

---

<sup>1</sup> Ilić, H. (2014) *Zagrebačka banka, Godine velikog zaokreta*. Zagreb: Tisak, Kerschoffset. str. 117.

Naknadno je počelo izlaziti na vidjelo da je riječ o strukturnom zaostajanju hrvatskog gospodarstva, koji se problem ne može riješiti financijskim restrukturiranjem, otpisom nenaplativih potraživanja.

U ovom poglavlju će se predstaviti predmet, problem, istraživačka pitanja, ciljevi istraživanja, metode, doprinosi istraživanja te struktura diplomskog rada.

### **1.1. Problem i predmet istraživanja**

U uvjetima nestabilne eksterne okoline poduzeća su primorana reagirati na novonastale okolnosti te im se prilagođavati na što je moguće bolji način. Na neke promjene iz okoline poduzeća nisu u stanju pronaći adekvatan odgovor pa se rezultat te činjenice očituje na njihovim financijskim rezultatima.

Prema Benić (2012.), velika financijska kriza nastala je sredinom 2007. godine i očitovala se mnogobrojnim financijskim gubicima, kako na razini države, tako i na razini poduzeća<sup>2</sup>.

S obzirom na prethodno navedeno, problem istraživanja u ovom radu je utjecaj financijske krize na poslovanje promatranog poduzeća. Iz analize problema istraživanja može se definirati predmet istraživanja.

Predmet istraživanja u ovom radu bit će analiza financijskih izvještaja i odabranih financijskih pokazatelja u promatranom razdoblju od 2008. do 2015. godine, na temelju čega će se donijeti zaključci u skladu s postavljenim istraživačkim pitanjima i ciljevima istraživanja.

Naglasak će biti na horizontalnoj i vertikalnoj analizi bilance i računa dobiti i gubitka, te analizi putem odabranih financijskih pokazatelja kako bi se vidjelo koliko je i u kojoj mjeri financijska kriza utjecala na uspješnost poslovanja Zagrebačke banke u vrijeme financijske krize.

---

<sup>2</sup> Benić Đ. (2012) Ekonomska kriza u Europi i hrvatsko gospodarstvo. *Ekonomska misao i praksa* : časopis Sveučilišta u Dubrovniku XXI, br. 2, str. 847.

## **1.2. Istraživačka pitanja**

Imajući na umu prethodno naveden problem i predmet istraživanja, ovim radom će se dati odgovor na sljedeća istraživačka pitanja:

**Istraživačko pitanje br. 1.: *Je li financijska kriza negativno utjecala na financijske rezultate Zagrebačke banke d.d. u promatranom razdoblju?***

**Istraživačko pitanje br. 2.: *Ostvaruje li Zagrebačka banka d.d. u promatranom razdoblju stalni godišnji rast prihoda od prodaje?***

**Istraživačko pitanje br. 3.: *Je li moguće kombinacijom različitih financijskih i statističkih metoda procijeniti financijsku perspektivu Zagrebačke banke d.d. ?***

## **1.3. Svrha i ciljevi istraživanja**

Svrha ovog rada je istražiti i analizirati značajke globalne ekonomske krize, prelijevanje i utjecaj na hrvatsko gospodarstvo, s posebnim osvrtom na poslovanje Zagrebačke banke d.d., kao jedne od vodećih banaka u Republici Hrvatskoj.

U skladu sa svrhom rada te postavljenim istraživačkim pitanjima definirani su i ciljevi rada:

- u teorijskom dijelu rada objasniti uzroke financijske krize i posljedice na hrvatsko gospodarstvo s posebnim osvrtom na bankarski sektor
- analizirati i ocijeniti utjecaj financijske krize na poslovanje Zagrebačke banke d.d. u promatranom razdoblju na temelju financijskih izvještaja koristeći horizontalnu i vertikalnu metodu
- analizirati i ocijeniti utjecaj financijske krize na poslovanje Zagrebačke banke d.d. u promatranom razdoblju na temelju odabranih financijskih pokazatelja poslovanja
- analizirati i ocijeniti je li financijska kriza utjecala na ostvarene financijske rezultate Zagrebačke banke d.d. u promatranom razdoblju
- na temelju uočenih trendova predvidjeti financijsku perspektivu Zagrebačke banke d.d..



#### 1.4. Metode istraživanja

Za potrebe ovog rada korištena su različita primarna i sekundarna istraživanja.

**Primarni** izvori podataka odnose se na dobivene podatke od strane analitičara Zagrebačke banke d.d.

**Sekundarno** istraživanje je provedeno na temelju prikupljenih podataka iz ostalih raspoloživih izvora: knjiga, priručnika, znanstvenih i stručnih radova i interneta.

U izradi teorijskog dijela rada korištena je metoda **kompilacije** (preuzeti tuđi rezultati znanstveno-istraživačkog rada, opažanja, stavovi i zaključci).

Za dokazivanje hipoteze koriste se sljedeće metode:

- **induktivna** metoda – kojom se na temelju analize pojedinih činjenica došlo do zaključka o općem sudu
- **deduktivna** metoda – korištena je da bi se iz općih stajališta i sudova došlo do pojedinačnih i konkretnih stajališta u ovom radu
- **statistička** metoda – za obradu statističkih podataka
- metoda **analize** – kako bi se raščlanili složeni pojmovi, sudovi i zaključci na njihove jednostavne sastavne dijelove i elemente
- metoda **sinteze** – korištena za sažimanje u općenite zaključke i spoznaje
- metoda **promatranja** – radi otkrivanja novih činjenica
- metoda **klasifikacije** – svrha ove metode bila je napraviti sustavnu i potpunu podjelu općih pojmova na posebne, u okviru opsega pojma
- **komparativna** metoda – korištena zbog usporedbe određenih promatranih veličina
- metoda **dokazivanja** na osnovu činjenica – kako bi se utvrdila točnost nekih spoznaja
- metoda **deskripcije**.

#### 1.5. Očekivani stručni doprinos

Doprinos ovog rada je usmjeren na analizu i prikaz poslovanja jedne od vodećih banaka u Republici Hrvatskoj. Prikazat će se koliko se uspješno Zagrebačka banka d.d. nosila s financijskom krizom te utvrditi u kojoj je mjeri kriza utjecala na njeno poslovanje.

Dobiveni rezultati će biti korisni akademskoj zajednici, menadžerima, dioničarima, potencijalnim budućim ulagačima, državi, kao i ostalim zainteresiranima, čime će se zadovoljiti očekivanja navedenih interesnih skupina.

## 1.6. Struktura diplomskog rada

Rezultati istraživanja predočeni su u pet međusobno povezanih dijelova.

U prvom, **Uvodnom poglavlju** kratkim se pregledom općih obilježja krize uvodi u problematiku koja se istražuje u radu, definirani su svrha i ciljevi rada, problem i predmet istraživanja, istraživačke hipoteze, ciljevi istraživanja, metode istraživanja, doprinos istraživanja te struktura rada.

Slijedi drugi dio pod naslovom **Financijska kriza u Republici Hrvatskoj**. Ovdje se govori o nastanku financijske krize, o prelijevanju i utjecaju globalne financijske krize na hrvatsko gospodarstvo, uzrocima i posljedicama financijske krize na hrvatsko gospodarstvo i na poslovanje bankarskog sektora te o politici HNB-a u vrijeme financijske krize.

U trećem dijelu pod naslovom **Pokazatelji poslovanja poduzeća** teorijski su pobliže objašnjena financijska izvješća. Ovaj dio objašnjava horizontalnu i vertikalnu analizu bilance i računa dobiti i gubitka te financijske pokazatelje na kojima se temelji ovaj rad. Korišteni su pokazatelji likvidnosti, profitabilnosti i aktivnosti.

Naslov četvrtog dijela je **Analiza uspješnosti poslovanja Zagrebačke banke u razdoblju od 2008. do 2015. godine** u kojoj se govori općenito o Zagrebačkoj banci i njezinom poslovanju te će se u praktičnom dijelu razraditi financijski izvještaji bilance i računa i dobiti gubitka Zagrebačke banke putem horizontalne i vertikalne analize, te analizirati poslovanje Zagrebačke banke temeljem financijskih pokazatelja likvidnosti, profitabilnosti i aktivnosti od 2008. do 2015. godine.

U posljednjem poglavlju su izneseni **zaključci** do kojih se došlo na temelju prikupljenih i analiziranih podataka.

Na kraju ovog rada nalazi se popis korištene literature, kao i popisi korištenih grafikona, slika i tablica.

## 2. FINANCIJSKA KRIZA U REPUBLICI HRVATSKOJ

### 2.1. Nastanak financijske krize

Posljednja svjetska financijska kriza započeta polovinom 2007. godine koja prerasta u ekonomsku krizu najbolji je pokazatelj koliko smo malo naučili iz kriza koje su se događale u bliskoj povijesti.<sup>3</sup>

Uvjeti nastanka krize bili su plodno tlo potrošačkog mentaliteta prožetog pohlepom, gdje čovjek teži životu iznad svojih mogućnosti. Posljedica toga je velika potražnja za novcem odnosno kreditima koji nemaju realno utočište, tj. nemaju pokrića u tekućim dohocima. U cijeloj toj priči kreditne institucije u borbi za tržišni udio snižavaju standarde kreditne sposobnosti čime olakšavaju dostupnost novca bez realnog pokrića i stvaraju potencijalno veću rizičnu skupinu od one koja može pokrивati obveze.

Sve većom pojavom takvih kredita, model spojenih posuda počinje trpjeti što znači da niskorizični krediti, tj. obveznice, nisu mogle nadoknaditi deficit koji je stvorio sve veći broj rizičnih obveza. Dostupnost novca za kratkoročnim kapitalnim dobitcima, a ne investicijskim dohotkom temeljenim na produktivnoj uporabi imovine, vodi nerealnom povećanju imovinskih cijena te se najprije stvaraju mjehuri cijena nekretnina i dionica koji uvijek na kraju eksplodiraju i slijedi kolaps. Prema tome jasno se može utvrditi kako uzrok kreditne krize leži u klasičnoj kreditnoj krizi koju su izazvale kreditne institucije u SAD-u, u okruženju ekspanzije fiskalne i monetarne politike. Panika zbog sumnjivih, nelikvidnih američkih hipotekarnih zajmova narušila je povjerenje u financijske institucije, i povjerenje na međubankarskom tržištu.<sup>4</sup>

Problem kreditne krize vrlo brzo se proširio. Redom su počeli problemi poznatijih svjetskih banaka čije su bilance stanja bile ugrožene rizičnim kreditima koji se objektivno ne mogu naplatiti. Najveće svjetske banke ostvarile su gubitke u svom poslovanju dok su neke doživjele bankrot npr. Lehman Brothers.<sup>5</sup> Kako bi se Banke ipak održale u sustavu počele su otpuštati

---

<sup>3</sup> Jarvis, J. (2017). *The Crisis of Credit Visualized* [online]. Dostupno na: <http://video.google.com/videoplay?docid=4759275362410693117> [22. travnja 2017.]

<sup>4</sup> Jarvis, J.: (2016) *The Crisis of Credit Visualized* [online]. Dostupno na: <http://video.google.com/videoplay?docid=4759275362410693117> [01. kolovoza 2016.]

<sup>5</sup> *Financijska kriza - ponovno probuđena opasnost* (2016). Dostupno na: [http://www.splitskabanka.hr/Portals/8/PDF/TrzisneAnalize/Kriza\\_ponovnoProbu%C4%91enaOpasnost\\_100210%20.pdf](http://www.splitskabanka.hr/Portals/8/PDF/TrzisneAnalize/Kriza_ponovnoProbu%C4%91enaOpasnost_100210%20.pdf) [1. kolovoza 2016.]

velik broj zaposlenih. Što znači da je kreditna kriza dovela i do sloma potpunog gospodarskog sustava, te je nastao pravi „domino efekt“. Kako je među brojnim otpuštenim ljudima bilo i netom otpuštenih zaposlenika, kriza plaćanja kredita još više je porasla.<sup>6</sup>

Kada je riječ o Europskoj uniji jedan od uzroka financijske krize ima svoj uzrok u politici niskih kamatnih stopa kojima je ECB težio poticanju gospodarskog rasta. U perifernim su se zemljama eurozone (Grčka, Italija, Portugal, Španjolska) gospodarstvo i država zaduživali pod povoljnim uvjetima, kumulirao se deficit platne bilance, rasle su plaće u odnosu na središnje zemlje eurozone (Njemačka, Nizozemska) i konkurentna sposobnost je opadala. Budući da EU nije država u klasičnom smislu riječi, ona ne raspolaže sredstvima u proračunu za pokriće deficita država članica koje vode samostalnu fiskalnu politiku. Zemlje koje su dospjele u teškoće, kao npr. Španjolska, nisu u stanju kroz devalvaciju potaknuti izvoz jer je devalvacija eura u nadležnosti ECB-a.

## **2.2. Preljevanje i utjecaj globalne financijske krize na hrvatsko gospodarstvo**

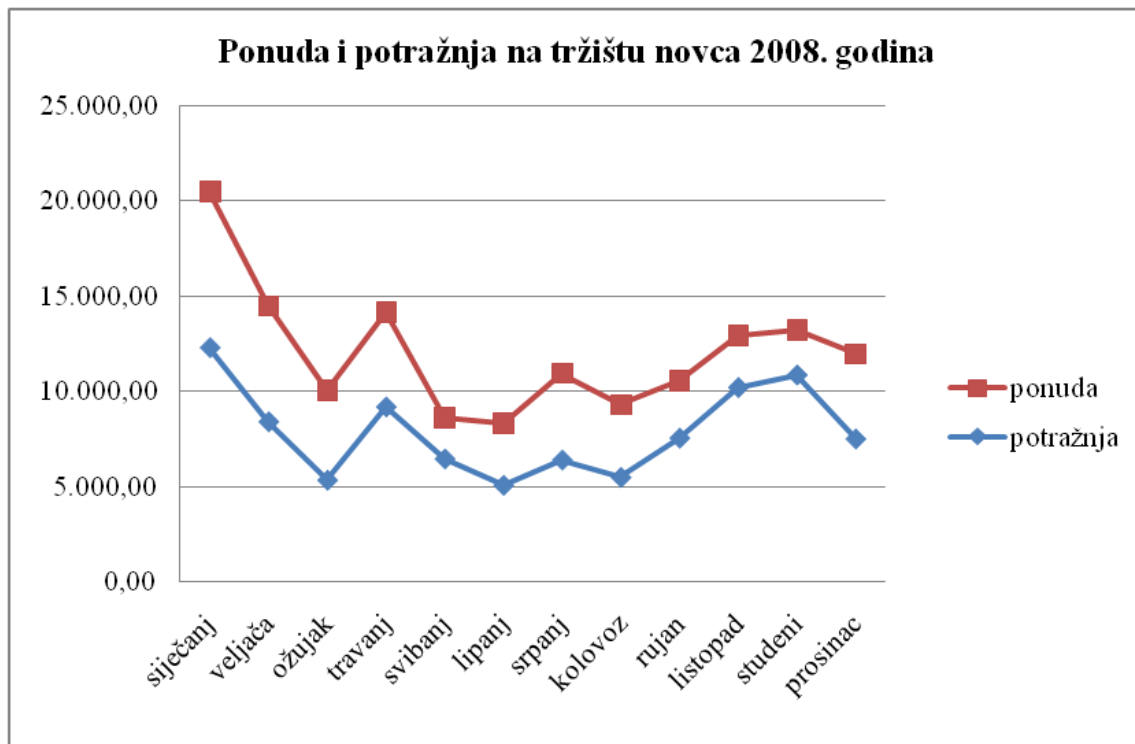
Globalna financijska kriza koja se javlja 2008. godine, preokrenula je cijeli bankarski sustav. Prije 2008. osnova poslovanja banaka je bila produkcija kredita kojima bi se naplaćivala kamata, a time i stvarali prihodi za banku. No, nisu svi kreditni poslovnici bili dobri, štoviše u vrijeme snažnog gospodarskog rasta kako u svijetu tako i u Hrvatskoj dolazi do velike stope ugovorenih loših kredita. Radilo se o kreditima za koje nisu bila osigurana pokrića. Snažna gospodarska kriza koja je utjecala na gospodarske promjene u cijelom svijetu dovela je do pada likvidnosti pravnih i fizičkih osoba, a time i do njihove nesposobnosti na otplate dugova, tj. kreditnih obveza.

Nakon 2008. godine potražnja na tržištu novca opet je porasla, no zbog očuvanja poslovanja i vlastitih rezervi brojne institucije su povukle svoje ponude tako da se ponuda na tržištu novca drastično smanjila.

---

<sup>6</sup> Jarvis, J. (2017) *The Crisis of Credit Visualized*. Dostupno na: <http://video.google.com/videoplay?docid=4759275362410693117> [1. svibnja 2017.]

**Grafikon 1. Prikaz ponude i potražnje na tržištu novca 2008. godine**



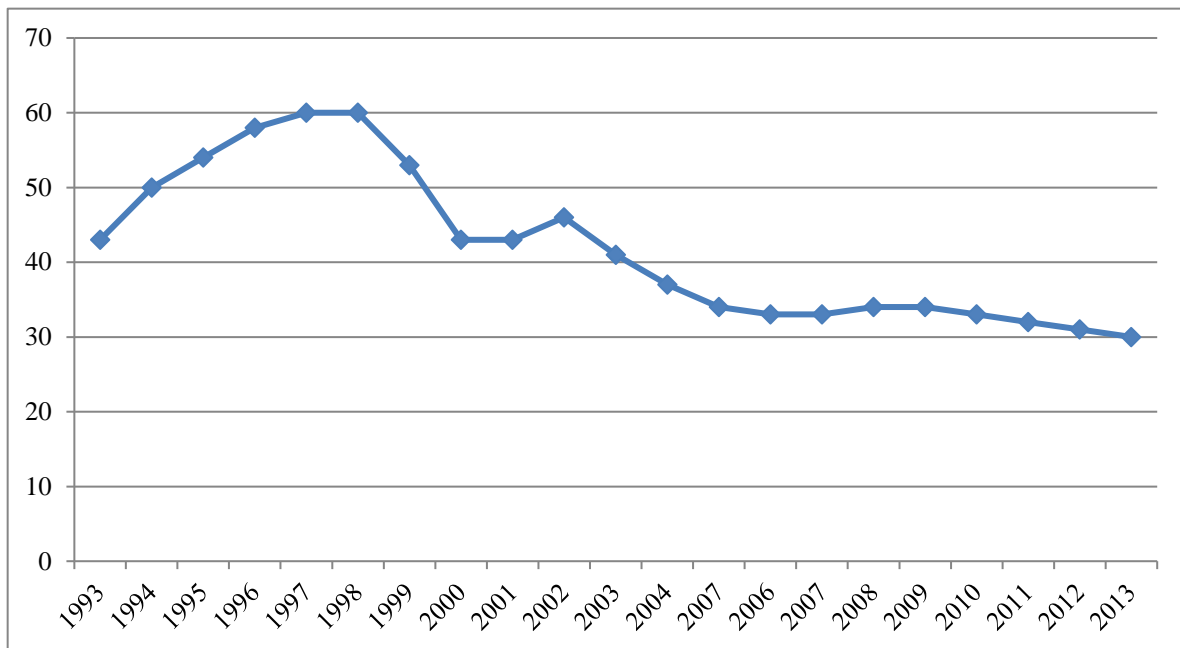
Izvor: <http://www.trzistenovca.hr/Home/TrgovanjeDan>, (15.01. 2017.)

Na grafikonu se može vidjeti da se ponuda i potražnja susreću u studenom 2008. godine kada dolazi do sve veće potražnje, a smanjivanja ponude na novčanom tržištu. Od 2008. godine do 2013. dolazi do propadanja manjih banaka u Hrvatskoj koje su teško održavale likvidnost u uvjetima krize.

Na kraju 2013. u Republici Hrvatskoj poslovalo je 35 kreditnih institucija, 29 banaka, jedna štedna banka i pet stambenih štedionica. Zbog odlaska jedne banke u stečaj krajem rujna, broj kreditnih institucija smanjio se u 2013. za jedan. Time se blagi trend smanjivanja broja kreditnih institucija nastavlja četvrtu godinu zaredom. Kako se može vidjeti u grafikonu 2, broj banaka od 2005. godine u stalnom je padu.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> ibidem, str. 83.

**Grafikon 2. Prikaz trenda broja komercijalnih banaka u Hrvatskoj od 1993. do 2013. godine**



Izvor: HNB, <http://www.hnb.hr/statistika/hstatistika.htm>, (15.01. 2017.)

Razlozi takvog stanja u bankovnom sustavu Hrvatske može se tražiti u lošem gospodarskom stanju države te činjenici da je globalna kriza 2008. godine utjecala na rad manjih banaka koje su s vremenom ili pripojene velikima ili likvidirane.<sup>8</sup> Imovina banaka (uključujući štednu banku) blago se smanjila u 2013., za 0,5% te je na kraju godine iznosila 398,1 milijardi kuna. Činila je 98,1% ukupne imovine svih kreditnih institucija, što je bilo malo manje nego na kraju 2012. godine (98,2%). Imovina stambenih štedionica s druge je strane porasla (1,4%), na iznos od 7,6 milijardi kuna, pa je porastao i njezin udio u ukupnoj imovini kreditnih institucija (na 1,9%).<sup>9</sup>

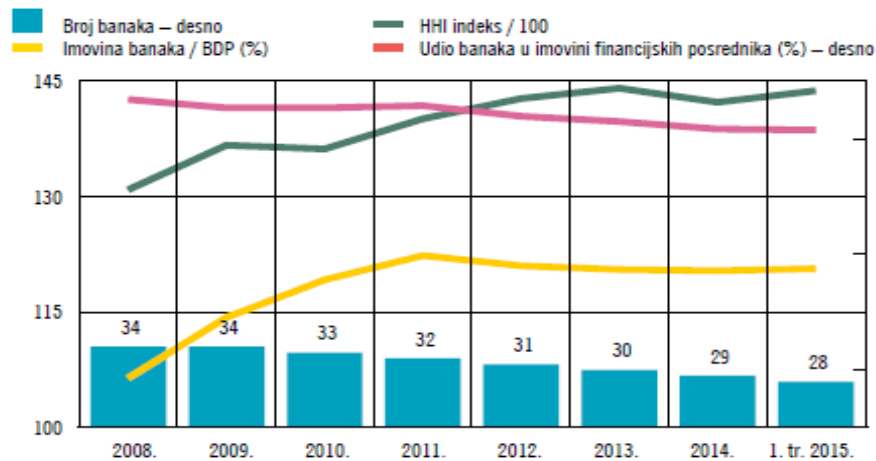
Nastavak nepovoljnih makroekonomskih kretanja, praćen slabom potražnjom za kreditima i nastavkom pada kvalitete imovine, otežava pronalaženje poslovnih strategija koje bi zaustavile daljnji pad imovine i zarada banaka, održao se i u 2014. godini. U razdoblju nastavka materijalizacije kreditnog rizika i sporog rješavanja pitanja postojećih loših kredita bankarski sektor postaje koncentriraniji, a udio banaka na financijskom tržištu nastavlja se smanjivati. Slaba potražnja na domaćem tržištu rezultirala je ulaganjem banaka u likvidnu imovinu te

<sup>8</sup> ibidem, str. 84.

<sup>9</sup> ibidem, str. 84.

nastavkom razduživanja prema stranim vlasnicima smanjujući neto izloženost prema njima na pretkrizne razine (grafikon 3).

**Grafikon 3. Odabrana kretanja u bankarskom sektoru Republike Hrvatske u 2015. godini**

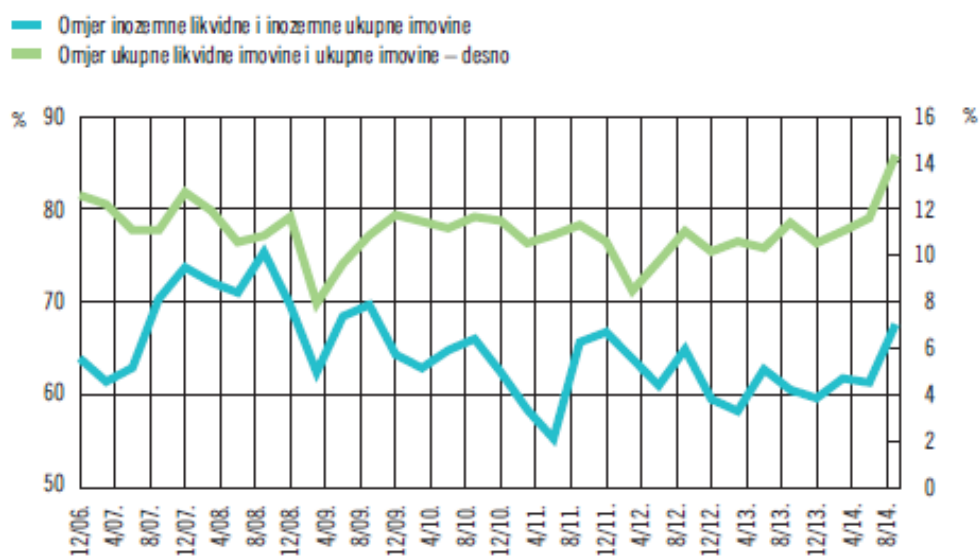


Izvor: Hrvatska narodna banka: Financijska stabilnost, travanj 2015.,

<http://www.hnb.hr/publikac/financijska%20stabilnost/h-fs-14-2015.pdf>, (15.01. 2017.)

Kao posljedica opisanih kretanja, pokazatelji likvidnosti banaka snažno su porasli (grafikon 4).

**Grafikon 4. Pokazatelji likvidnosti hrvatskih banaka od 12/06 do 8/14**



Izvor: Hrvatska narodna banka: Financijska stabilnost, veljača 2015.,

<http://www.hnb.hr/publikac/financijska%20stabilnost/h-fs-14-2015.pdf>, (15.01. 2017.)

Ipak, porast likvidnosti banaka, što je inače povoljno sa stajališta financijske stabilnosti, uglavnom proizlazi i iz nemogućnosti banaka da provedu ročnu transformaciju i usmjeravaju sredstva u plasmane privatnom sektoru. Prema tome, tehnički gledano, sadašnja struktura bilance banaka nije prepreka za kreditni rast, već očekivanja banaka i klijenata o budućim kretanjima te njihova nesklonost riziku.<sup>10</sup> Također, zbog izostanka provođenja ročne transformacije smanjene su ročne neusklađenosti aktive i pasive banaka.

Hrvatski bankovni sustav uglavnom je orijentiran na financiranje domaćih institucionalnih sektora, i to ponajviše na osnovi klasičnih kreditnih instrumenata. Procjena geografske distribucije izloženosti svih kreditnih institucija otkriva da gotovo nema materijalno značajnih relevantnih inozemnih izloženosti, a izolirana dva slučaja gdje se to može utvrditi (Bosna i Hercegovina te Slovačka) takvi su da nema efektivne stope koja bi se priznala niti te izloženosti čine bitan udio u ukupnim inozemnim izloženostima, tj. potencijalni kanal transmisije cikličkih šokova, ni s aspekta pojedinačnih institucija, a kamoli sustava u cjelini.

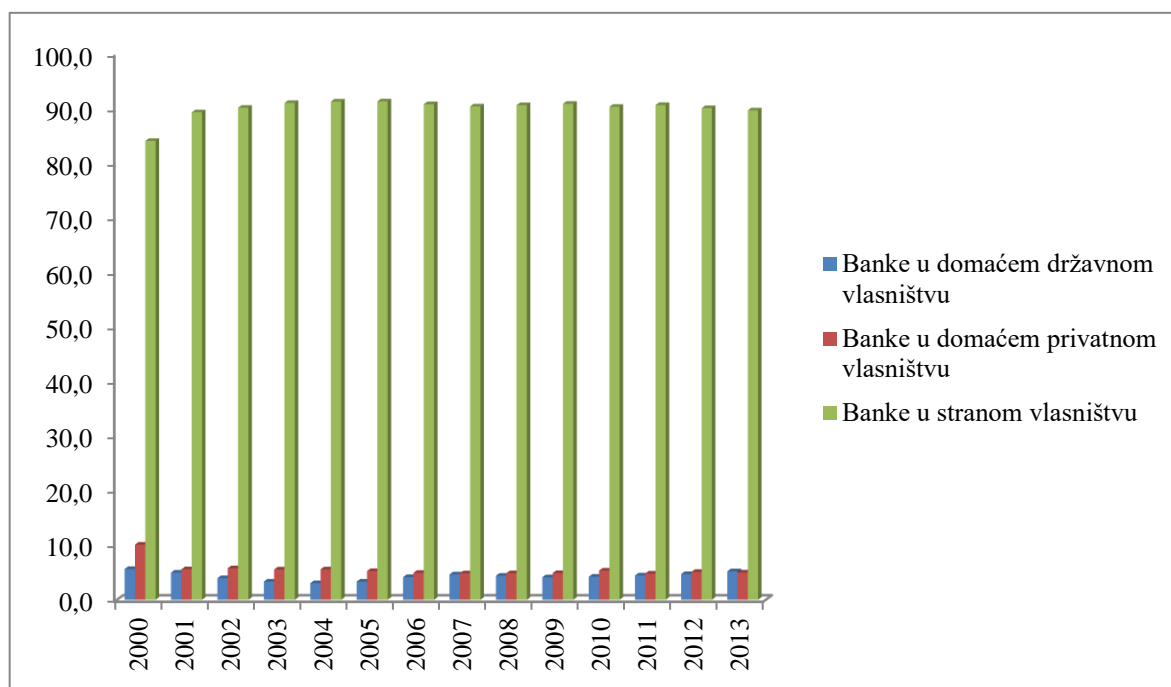
Koncentriranost sustava i dalje je bila visoka – na imovinu prvih pet banaka odnosilo se gotovo tri četvrtine ukupne imovine svih banaka – a zadržala se i dominacija banaka u većinskom stranom vlasništvu. Odlaskom u stečaj banke u domaćem privatnom vlasništvu, ukupan broj banaka u domaćem vlasništvu smanjio se za jedan, na 14 banaka (grafikon 5).

---

<sup>10</sup> Hrvatska narodna banka: Financijska stabilnost, veljača 2015. Dostupno na: <http://www.hnb.hr/publikac/financijska%20stabilnost/h-fs-14-2015.pdf> [15. siječnja 2017.]



**Grafikon 5. Prikaz vlasničke strukture banaka od 2000. do 2013. godine u Hrvatskoj**



Izvor: HNB, <http://www.hnb.hr/statistika/hstatistika.htm>, (15.01. 2017.)

Unatoč tome, domaće su banke povećale udio u ukupnoj imovini svih banaka, s 9,9% na 10,3%. Razlog tome zamjetan je rast imovine banaka u domaćem državnom vlasništvu, po stopi od 10,2%. Imovina banaka u stranom vlasništvu smanjila se za 0,9%, što je bilo popraćeno i smanjenjem udjela u imovini svih banaka. No i dalje je taj udio bio vrlo visok i iznosio je 89,7%. Kako je većina komercijalnih banaka u stranom vlasništvu, nije neobično da se one sve više prilagođavaju promjenama na globalnom tržištu te jačaju svoje pozicije i u Hrvatskom bankovnom sustavu.<sup>11</sup> Udio imovine tih banaka u ukupnoj imovini banaka iznosio je na kraju 2013. godine 60,5% što je bilo malo manje nego na kraju 2012. S udjelom od 18,3% imovine banaka slijedile su četiri banke u većinskom vlasništvu talijanskih dioničara, što je bilo za 0,7 postotnih bodova manje nego na kraju 2012.

Dioničari iz Mađarske, Francuske, San Marina, Švicarske, Srbije i Turske imali su u svojem vlasništvu po jednu banku, s ukupnim udjelom u imovini svih banaka od 10,9%.<sup>12</sup> Kreditna aktivnost banaka prema privatnom sektoru i u 2013. bila je slaba. Kvaliteta portfelja nastavila se pogoršavati. Izuzmu li se izvanredni utjecaji, pri čemu je najveći bio utjecaj prodaje potraživanja te regulatornih i metodoloških promjena, imovina banaka vrlo je blago porasla, a

<sup>11</sup> ibidem, str. 84.

<sup>12</sup> ibidem, str. 85.

dobit i operativni rezultat banaka nastavili su pad započet 2012.<sup>13</sup> Identifikacija problematičnih kredita znatno se poboljšala u prvom redu zbog pripreme banke majki za provođenje ispitivanja kvalitete portfelja te zbog promjene Odluke o klasifikaciji plasmana i izvanbilančnih obveza kreditnih institucija.

Zbog navedenih razloga profitabilnost banaka snažno se smanjila, a osjetno je porasla pokrivenost kredita ispravcima vrijednosti, posebice kod građevinarstva i poslovanja nekretninama. ROAA i ROAE spustili su se na samo 0,3% i 1,3%, a čak je polovina banaka poslovala s gubicima.<sup>14</sup> No operativna se profitabilnost banaka (prije troškova rezerviranja) tek blago smanjila. Uštedama na troškovima, posebice razduživanjem na financijskom tržištu i manjim općim troškovima poslovanja, banke su ublažile učinke jakog pada kamatnih prihoda od kredita. Time se, u postojećem regulatornom okružju, sačuvala sposobnost banaka da profitabilno posluju kada se troškovi kreditnih rizika stabiliziraju na dugoročnom prosjeku.

Pad kamatnih prihoda u 2013. odraz je pogoršane naplativosti kredita u uvjetima slaboga kreditnog rasta i opadajući kamatnih stopa. Osim toga, i u 2013. nastavio se trend jačanja udjela niskorizičnih i manje izdašnih plasmana, poput plasmana javnom sektoru i najvećim klijentima. On je djelomice odraz pojačanog opreza banaka, ali i potisnute potražnje privatnog sektora, posebice stanovništva.<sup>15</sup> Udio kredita rizičnih skupina B i C dosegnuo je 15,6%, a bio bi osjetno veći da jedna banka nije, slično kao i prethodne godine, prodala zamjetan iznos kredita rizičnih skupina B i C poduzeću posebne namjene, članici iste grupe. Primicima od prodaje vraćeni su depoziti i krediti banci majci.

Razduživanje prema stranim vlasnicima bilo je prisutno kod većine banaka u stranom vlasništvu, premda znatno slabije izraženo nego prethodne godine. Strani su izvori financiranja uglavnom supstituirani domaćima, i to ponajviše zahvaljujući umjerenom porastu depozita stanovništva i trgovačkih društava. Pritom je u strukturi depozita ostvaren porast udjela depozita na transakcijskim računima.

Posebice je to bilo vidljivo u sektoru trgovačkih društava. Monetarne su mjere i dalje bankama osiguravale dobru razinu likvidnosti, a promjene u sustavu obvezne pričuve krajem godine

---

<sup>13</sup> ibidem, str. 86.

<sup>14</sup> ibidem, str. 85.

<sup>15</sup> ibidem, str. 86.

osigurale su dodatni motiv za rast plasmana gospodarstvu. Banke su zbog visoke razine kapitala i dalje stabilne te im smanjivanje profitabilnosti ne smanjuje otpornost na šokove. Njihova sposobnost da odobravaju kredit ni na koji način nije dovedena u pitanje jer uz dovoljnu rezervu kapitala banke imaju i dostatne rezerve likvidnosti. Stopa adekvatnosti jamstvenoga kapitala krajem 2013. iznosila je 20,9%, što je bilo znatno više od regulativnih zahtjeva na taj dan, ali i od zahtjeva nove regulative (CRD IV i CRR) koja je stupila na snagu početkom 2014. godine.<sup>16</sup>

Ulaganja banaka u vrijednosne papire u 2012. godine iznosila su 39,8 milijardi, što je za 5,9 milijardi kuna ili 17,4% viši iznos nego na kraju 2011. Ukupno su ta ulaganja dosegla 9,9% udjela u imovini banaka.<sup>17</sup> Veći udio vrijednosnih papira u imovini banaka posljednji je put zabilježen početkom 2007., kada je iznosio 10,5%. Osjetno povećanje ulaganja u vrijednosne papire ponajviše je otpadalo na obveznice domaće države i stranih financijskih institucija. Ukupna imovina banaka na kraju 2013. iznosila je 398,1 milijardi kuna, što je u odnosu na kraj 2012. smanjenje od 1,8 milijardi kuna ili 0,5%. Bez utjecaja promjene tečaja kune prema tri najzastupljenije valute (euro, švicarski franak i američki dolar) stopa smanjenja imovine banaka iznosila je 1,0%.

Značajno usporen rast depozita u 2009. godini u odnosu na prethodne godine zamijenila je njihova stagnacija u prvoj polovini 2010. Ukupni su depoziti porasli za samo 40,2 milijuna kuna, i to uglavnom zbog povećanja depozita stanovništva za 3,3 milijarde kuna (2,4%) te nešto manje depozita državnih jedinica (6,1%). Istodobno je znatno smanjen iznos depozita trgovačkih društava (2,9 milijardi kuna ili 6,5%), a smanjeni su i depoziti financijskih institucija (1,6%) i nerezidenata (0,8%).

Struktura imovine banaka u razdoblju od 2010. do 2012. godine.<sup>18</sup> Tijekom cijele 2012. iznos depozita kod bankovnih institucija smanjio se za 3,1 milijardi kuna (11,5%), a smanjenje se isključivo odnosilo na oročene depozite kod stranih banaka, osobito većinskih stranih vlasnika. Istodobno su vrlo malo porasli depoziti kod domaćih banaka. Depoziti kod HNB-a ukupno su smanjeni za 2,1 milijardi kuna (4,5%), gotovo podjednako po osnovi izdvojene obvezne pričuve i sredstava na računu za namiru.

---

<sup>16</sup> ibidem, str. 86.

<sup>17</sup> ibidem, str. 55.

<sup>18</sup> ibidem, str. 89.

Banke su u većem dijelu godine održavale solidnu razinu viškova likvidnih sredstava deponiranih kod HNB-a. Ta su sredstva na kraju godine dosegla 3,6 milijardi kuna, što je na godišnjoj razini rast od 20,0%. Najvažnija stavka imovine banaka, neto krediti, na godišnjoj su se razini nominalno smanjili za 4,1 milijardi kuna ili 1,5% (bez utjecaja tečaja 2,3%). Prethodno navedeni negativni utjecaji upravo su se najsnažnije odrazili na visinu neto kredita. Osim njih, još je jedna metodološka promjena u prikazivanju pozicija zamjetno utjecala na ukupnu strukturu imovine, a osobito na neto kredite.<sup>19</sup>

Naime, od kraja listopada svi plasmani i preuzete izvanbilančne obveze kreditnih institucija umanjuju se za pripadajuće ispravke vrijednosti. Umanjenja (ispravci vrijednosti) plasmana rizične skupine A na skupnoj osnovi prestala su biti odbitna stavka ukupne imovine i raspoređuju se na sve plasmane na koje se ta umanjena odnose. Najveći dio od ukupno 2,8 milijardi kuna bio je raspoređen na neto kredite.<sup>20</sup> Ukupan utjecaj svih promjena, uključujući prodaju potraživanja i izlazak jedne banke iz sustava, na neto kredite banaka procijenjen je na 7,1 milijardi kuna. Izuzmu li se svi navedeni utjecaji, neto krediti banaka porasli su za oko 1,2%.<sup>21</sup>

Neovisno o regulatornim promjenama, već u prvih devet mjeseci 2013. stopa rasta ukupnih ispravaka vrijednosti kredita (od 12,9%) nadmašila je stopu porasta ostvarenu u cijeloj 2012. godini (8,0%). U odnosu na kraj 2012. smanjili su se i pojedini oblici likvidne imovine, osobito depoziti kod financijskih institucija (za 10,0%).

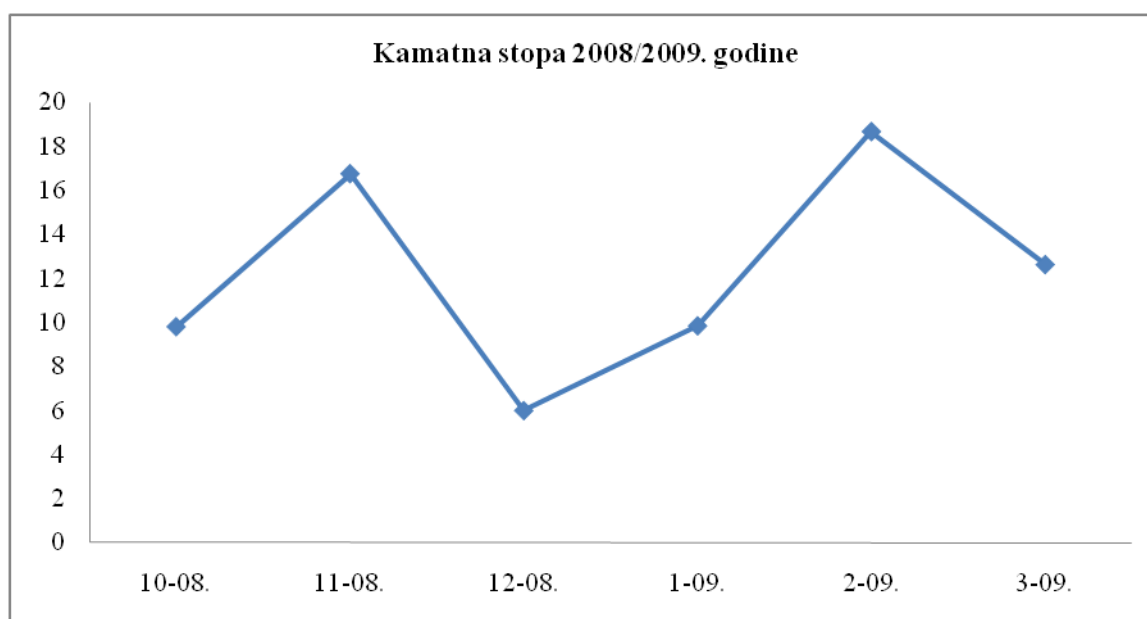
---

<sup>19</sup> ibidem, str. 88.

<sup>20</sup> ibidem, str. 84.

<sup>21</sup> ibidem, str. 85.

## Grafikon 6. Prikaz kretanja kamatne stope u početku financijske krize u Hrvatskoj



Izvor: <http://www.trzistenovca.hr/Home/TrgovanjeDan>, (15.01. 2017.)

Iako je dotok dodatne likvidnosti iz središnje banke bio vrlo visok u obliku repo aukcija, likvidnost banaka je bila nedostatna te je korištenje lombardnih kredita također bilo veliko. Rast kratkoročne kamatne stope odrazio se na rast svih kamatnih stopa banaka. Blagi oporavak na financijskom tržištu počeo se nazirati 2012. godine kada su kamatne stope na tržištu novca u 2012. godini pale za 3% u odnosu na 2010. godinu (tablica 1), eskontna stopa bila je 7%, dok je stopa za kratkoročne kredite bila 14,50%.

**Tablica 1. Prikaz aktivnih kamatnih stopa HNB-a od 2010. do 2012.**

Godina	Eskontna stopa HNB-a	Na lombardne kredite <sup>2)</sup>	Na kratkoročni kredit za likvidnost	Na nepravilno obračunatu ili manje izdvojenu obveznu pričuvu <sup>4)</sup>	Na nepropisno korištena sredstva i dospjele nenaplaćene obveze
2010.	9,00	9,00	10,00	15,00	14,00
2011.	9,00	9,00	10,00	15,00	14,00
	7,00	6,25	7,25	15,00	12,00
2012.	7,00	6,25	7,25	15,00	12,00
	7,00	6,25	7,25	14,50	12,00

Izvor: HNB: Godišnje izvješće za 2012. godinu

Veće kamatne stope u razdoblju od 2009. i 2010. godine privukle su depozite u banke zbog čega je likvidnost banaka počela polagano jačati. To se odmah odrazilo i na tržište novca gdje se krajem 2010. godine počinje povećavati ponuda u odnosu na potražnju novca na tržištu. No, takva situacija dovodi do zasićenja sudionika na tržištu novca, jer se stabilnost likvidnosti sada osiguravala i kroz aktivu i kroz pasivu. Zato krajem 2010. tržište novca bilježi 35% pada. Ipak 2010. godina bila je godina koja je imala najveći opseg ponuda na tržištu novca i najnižu kamatnu stopu. No, usprkos obilnoj ponudi redoviti dio potražnje ostajao je nepodmiren, jer pojedini sudionici nisu bili spremni plasirati svoje viškove za toliko nisku kamatnu stopu.<sup>22</sup>

### **2.3. Posljedice financijske krize na hrvatsko gospodarstvo**

Financijska i gospodarska kriza sa svojim negativnim učincima na gospodarstvo i društvo zaoštrila je pitanje u kojoj mjeri država treba sudjelovati u pokriću gubitaka banaka. Uvriježeno načelo prema kojem su „neke banke prevelike da bi mogle propasti“ utjecalo je i na kreiranje strateškog pristupa za praćenje i sanaciju sistemskih banaka o kojima ovisi gospodarski sustav države. Za potpuno uvođenje tržišnih načela u bankarskom poslovanju, da bi se spriječile krize u poslovanju banaka, potrebne su promjene u zakonodavstvu, što usporava cijeli proces. U zemljama južne Europe (Italija, Španjolska) procesi ozdravljivanja banaka potrajali su zbog velikog udjela tzv. loših kredita u bilancama banaka.

U Republici Hrvatskoj negativne tendencije iz 2014. godine uvjetovane krizom napokon su zaustavljene, pa je 2014. godinu obilježio početak oporavka hrvatskog gospodarstva, vidljiv u rastu bruto domaćeg proizvoda, smanjenju stope nezaposlenosti, pa čak i u postupnom oživljavanju zapošljavanja krajem godine. Početni impuls za takav, na početku godine još neočekivani preokret, došao je od snažnog rasta izvoza robe i usluga zahvaljujući povoljnim kretanjima u okruženju, obilježenim nastavkom oživljavanja rasta u svim zemljama značajnim za hrvatski izvoz i turističku djelatnost<sup>23</sup>.

S druge strane, smanjivanje poreznog opterećenja plaća potaklo je rast osobne potrošnje, pri čemu ne treba zanemariti niti povoljan utjecaj snažnog pada cijena naftnih derivata. No, prvi pozitivni pomaci nakon dugotrajne duboke krize, koji se odražavaju i u značajnom rastu industrijske proizvodnje, te blagom oživljavanju investicija još uvijek nisu dovoljni da bi se

---

<sup>22</sup> HNB: Godišnje izvješće za 2012. godinu

<sup>23</sup> Družić G. (2001) *Kriza hrvatskog gospodarstva i ekonomska politika*. Zagreb: Golden marketing, str.15.

moglo zaključiti da je dugotrajno razdoblje gospodarstvenoga nazadovanja ili stagnacije definitivno završeno.<sup>24</sup> Još uvijek nije konačno napušten zastarjeli model ekonomskog rasta zasnovan na pretjeranoj ovisnosti privatnog sektora gospodarstva o potrošnji i investicijama javnoga sektora, pretežno financiranim kroz deficit i zaduživanje, što je vidljivo kroz još uvijek prisutno slabljenje građevinske aktivnosti. Kako se uslijed nužnosti smanjenja manjka opće države (u skladu s ciljevima zacrtanim Procedurom pri prekomjernom proračunskom manjku Europske komisije) može očekivati daljnje smanjivanje javne potrošnje, upitno je može li se bez provođenja korjenitih reformi u više područja konkurentnost privatnog sektora nastaviti toliko povećavati da snažnim rastom izvoza osigura trajnije zadržavanje stope rasta BDP-a u značajno pozitivnom području.

Trend smanjenja broja zaposlenih zaustavljen je sredinom godine, zahvaljujući ponajviše značajnom povećanju sezonskog zapošljavanja u turizmu, ugostiteljstvu i pratećim djelatnostima. No, i nakon svršetka turističke sezone zapošljavanje se, iako nešto manjim intenzitetom, nastavilo i do kraja godine, pa su nakon dugo godina zabilježene međugodišnje pozitivne stope rasta zaposlenosti (u nekim mjesecima i veće od 1%). Smanjenje stope registrirane nezaposlenosti bilo je još i veće (s 19,4% u prosincu 2014. godine na 17,9% u prosincu prošle godine), imajući u vidu da su se zbog liberalizacije zapošljavanja hrvatski radnici počeli nesmetano zapošljavati i u drugim zemljama Europske unije.<sup>25</sup>

Pozitivni pomaci u prošloj godini odrazili su se i u značajnom povećanju tekućih javnih prihoda, a posredno i u smanjenju manjka opće države, dijelom i uslijed smanjivanja tereta kamata za otplatu akumuliranog javnog duga zbog povoljnih okolnosti na međunarodnim financijskim tržištima. Procijenjeni pozitivni saldo tekućeg računa platne bilance je višestruko povećan (na čak 4,7% BDP-a), zahvaljujući značajnom povećanju viška u razmjeni usluga (rekordni prihodi od turizma) i smanjenom manjku na robnom računu, no prvenstveno kao posljedica jednokratnog učinka zakonskog reguliranja konverzije kredita stanovništvu u švicarskim francima (koje je značajno umanjilo dohotke inozemnih vlasnika većine hrvatskih banaka).<sup>26</sup>

Investicije su u 2014. godini blago povećane, po procijenjenoj stopi od 1,6%, pa tako ostaju i dalje na gotovo za trećinu realno manjoj razini nego u razdoblju prije krize. No, i dalje izostaje

---

<sup>24</sup> ibidem, str. 6.

<sup>25</sup> Zagrebačka banka (2016) *Godišnje izvješće 2014*. Zagreb: Zagrebačka banka, str. 12.

<sup>26</sup> ibidem, str. 13.

dobro iskorištenje mogućnosti koje pruža korištenje sredstava iz EU fondova uslijed nedovoljnih institucionalnih kapaciteta. Također, neki su najavljivani veliki projekti i dalje ostali daleko od realizacije (posebno u području prometne infrastrukture i energetike), dijelom i zbog sporosti u provođenju natječaja za sredstva iz fondova EU. Niti privatna ulaganja još nisu značajnije povećana, što je jednim dijelom posljedica još manjeg iznosa izravnih ulaganja iz inozemstva, što upućuje na činjenicu da raspoloženje potencijalnih investitora i opća investicijska klima u zemlji još uvijek nisu značajnije poboljšani.<sup>27</sup>

Osobna potrošnja je, kako je već spomenuto, zbog smanjivanja poreznog opterećenja plaća i mirovina te nastavljanja deflacijskih trendova u prošloj godini značajno povećana (realno za 1,2%), no još uvijek je oko 12% manja od razine prije krize. Promet u trgovini na malo povećan je i znatno više (oko 2,4%), no to je jednim dijelom posljedica znatnog povećanja posjeta i potrošnje inozemnih turista. Unatoč povećanju osobne potrošnje, razduživanje sektora kućanstava i nadalje se nastavlja.<sup>28</sup>

Pojačane su pozitivne tendencije u industrijskoj proizvodnji tijekom 2014. godine, prvenstveno zbog značajnog povećanja inozemne potražnje. Aktivnost u industriji je s 1,2%-tnog rasta u 2014. godini povećana na 2,7%. No, njena je razina još uvijek 15-ak postotnih bodova manja u odnosu na 2008. godinu. Pritom je ohrabrujuća činjenica da je do ubrzanja rasta ukupne industrijske proizvodnje došlo unatoč značajnom smanjenju u području proizvodnje električne energije (za oko 5,7%). Prerađivačka industrija porasla je za 3,8%, pri čemu je najveći doprinos najznačajnije, prehrambene industrije, koja je povećana za 4,1%. Značajno povećanje ostvarile su i drvna, kemijska i farmaceutska industrija, te proizvodnja kožnatih proizvoda.<sup>29</sup>

Iznimno visok rast ostvaruje brodogradnja (oko 40%, što je posljedica snažnog oporavka nakon dovršetka dugotrajnog procesa restrukturiranja), no njen je udio u ukupnoj industriji u proteklom razdoblju značajno smanjen. Izostanak značajnije investicijske aktivnosti i nadalje je svoj odraz našao u niskoj razini aktivnosti u građevinarstvu (koja je dodatno smanjena za procijenjenih 0,6% u odnosu na 2014. godinu), no sezonski prilagođeni podaci pokazuju da je trend pada zaustavljen krajem godine, poglavito u segmentu gradnje zgrada. U segment izgradnje infrastrukturnih objekata, zbog spomenutog izostanka i kašnjenja značajnih projekata

---

<sup>27</sup> ibidem, str. 13.

<sup>28</sup> Zagrebačka banka, 2016., op. cit., str. 15.

<sup>29</sup> Zagrebačka banka, 2016., op. cit., str. 15.



trend je i dalje negativan.<sup>30</sup> Turizam je, zahvaljujući povećanim ulaganjima, nestabilnosti na nekim drugim sredozemnim tržištima, te povoljnim vremenskim prilikama tijekom većeg dijela glavne sezone, zabilježio rekordne rezultate s povećanjem broja ostvarenih noćenja od 7,7% (inozemnih 7,4%), a devizni prihod u toj djelatnosti vjerojatno je premašio razinu od 8 milijardi eura.<sup>31</sup>

Zahvaljujući opisanim kretanjima trend realnog BDP-a u prva tri tromjesečja prošle godine je bio pozitivan, sa značajnim ubrzanjem rasta u trećem tromjesečju. Prema svim naznakama rast je nastavljen i tijekom posljednjeg tromjesečja 2014. godine.

Nakon dugog razdoblja, u Republici Hrvatskoj je u 2014. godini BDP porastao 1,6%, potaknut povećanjem izvoza, industrijske proizvodnje, turizma, nižim cijenama energenata, većom osobnom potrošnjom, te blagim oporavkom investicija, što stvara dobre temelje za nastavak gospodarskog rasta u 2016. godini. Hrvatsko gospodarstvo suočeno je s makroekonomskim neravnotežama među kojima se primarno ističu razina javnog duga i deficita.<sup>32</sup>

Europska komisija otvorila je u 2014. godini nad Republikom Hrvatskom Proceduru pri prekomjernom proračunskom manjku („Excessive Deficit Procedure“), te Proceduru pri makroekonomskim neravnotežama („Macroeconomic Imbalance Procedure“), koje od Vlade Republike Hrvatske zahtijevaju jasno definirane reformske aktivnosti. Republika Hrvatska je djelomično provela reforme u području tržišta rada, porezne politike, socijalnih transfera i zdravstvenog sustava, no ostale reforme su izostale. Dodatno, višegodišnji pad investicija i zaposlenosti, te starenje stanovništva rezultirali su zaostajanjem u rastu produktivnosti i niskim tehnološkim napretkom.<sup>33</sup>

Kreditni rejting je snižen (BB- po S&P, Ba1- po Moody's i BB- po Fitchu, s negativnim izgledima), te je i dalje pod utjecajem potencijala gospodarskog rasta, visokom razinom zaduženosti i ovisnosti o eksternim izvorima financiranja, izostanka reformi i fiskalne konsolidacije. Makroekonomske neravnoteže su rezultirale visokom premijom rizika zemlje.

---

<sup>30</sup> ibidem, str. 16.

<sup>31</sup> ibidem, str. 16.

<sup>32</sup> Zagrebačka banka, 2016., op. cit., str. 17.

<sup>33</sup> ibidem, str. 17.

Razina 5Y CDS-a kreće se na razini od 300 bp, što je relativno visoko u odnosu na zemlje srednje i istočne Europe.<sup>34</sup>

Hrvatski bankarski sustav i dalje je stabilan, visoko kapitaliziran i likvidan. Poslovne banke koje posluju na hrvatskom tržištu su u procesu transformacije kako bi se prilagodile zahtjevima tržišta i regulative. Kreditna aktivnost je usporena, uz razduživanje stanovništva i trgovačkih društava, a porast kredita zabilježen je u javnom sektoru. U sektoru trgovačkih društava primjetan je porast zaduživanja u inozemstvu koji usporava pad ukupne kreditne zaduženosti tog sektora.

Neprihodujući krediti u bankarskom sustavu su na razini od 16,6%, uz pokrivenost kredita ispravicima vrijednosti 56,6%. Adekvatnost kapitala sustava je 21,0%, a povrat na uloženi kapital je nizak i ispod je razine prosječnog prinosa na državne obveznice (prosječni prinos na petogodišnje domaće obveznice u proteklih pet godina je neznatno iznad 5%). U 2014. godini, bankarski sektor je ostvario gubitak zbog izmjena u Zakonu o potrošačkom kreditiranju koje se odnose na kredite vezane uz švicarski franak, a sveukupna adekvatnost kapitala banaka na koje su utjecale izmjene zakona smanjena je za više od 3 postotna boda.<sup>35</sup>

#### **2.4. Utjecaj financijske krize na poslovanje bankarskog sektora**

Republika Hrvatska mala je otvorena ekonomija koju, između ostalog, karakterizira visoka uvozna orijentiranost, jaka ovisnost o financiranju izvana te visok stupanj korištenja strane valute u domaćim transakcijama, odnosno tzv. euroizacija gospodarstva. Kao takva, Hrvatska nema utjecaja na zbivanja na svjetskom tržištu već se jedino može pokušati nositi s onim što dolazi izvana. Globalna financijska kriza postavila je izazov pred vlade i monetarne politike diljem svijeta.

Kada je riječ o kretanju likvidnosti gospodarstva Hrvatske tijekom 2007. godine javlja se stabilnost cijena i tečaja te se javlja dobra likvidnost financijskog sustava tijekom cijele 2007. godine, dok je monetarna politika i nadalje posebno bila usmjerena na obuzdavanje rasta inozemnog duga. Tako je Središnja banka početkom 2007. godine uvela mjeru ograničavanja rasta plasmana poslovnih banaka privatnom sektoru na razinu od 12% godišnje.

---

<sup>34</sup> ibidem, str. 18.

<sup>35</sup> Zagrebačka banka, 2016., op. cit., str. 17.

Tijekom 2007. godine u gospodarstvu se kontinuirano povećavao broj insolventnih subjekata, kako pravnih osoba tako i fizičkih (obrtnici) uz isto tako kontinuirani rast njihovih nepodmirenih obveza. Pritom je dinamika rasta i subjekata i obveza bila nešto brža kod pravnih nego kod fizičkih osoba. Kada je riječ o nepodmirenim obvezama, najveći dio odnosio se na sljedećih pet djelatnosti u gospodarstvu: trgovina, građevina, prerađivačka industrija, hoteli i restorani te poslovanje nekretninama.<sup>36</sup> U tablici 2. može se vidjeti pad likvidnosti pravnih osoba u Hrvatskoj.

**Tablica 2. Pokazatelji likvidnosti i solventnosti pravnih osoba u Hrvatskoj**

PRAVNE OSOBE								
Stanje krajem godine	Broj insolventnih pravnih osoba	Lančani indeksi	Dospjeli prijavljeni nalozi za plaćanje (000 kuna)				Broj zaposlenih	Lančani indeksi
			ukupno	lančani indeks	na osnovi poreza	na osnovi doprinosa		
2007	20.446	-	10.979.464	-	3.337.775	582.435	36.230	-
2008	22.349	-	12.117.281	-	4.142.969	683.372	29.853	-
2009	24.992	-	14.316.302	-	5.391.967	710.144	30.120	-
2010	20.350	-	14.409.606	-	6.394.468	935.570	32.354	-
2011	26.997	103,1	21.991.013	106,0	9.660.105	1.255.179	48.454	105,9
2012	33.521	124,2	29.557.071	134,4	12.289.479	1.728.374	44.807	92,0

Izvor: Hrvatska gospodarska komora, 2014.

Kako se može vidjeti iz navedene tablice, broj insolventnih osoba raste od 2009. Na likvidnost i solventnost poduzeća svakako je utjecala postojeća financijska kriza koja je dovela do slabljenja potražnje i usporila plaćanje kako na poslovnom tržištu tako i na tržištu široke potrošnje. Tablica 3. pokazuje da fizičke osobe također imaju problema s likvidnošću. Takvi problemi svakako utječu na potrošnju.

<sup>36</sup> Hrvatska gospodarska komora, Izvješće likvidnosti 2013. godine

**Tablica 3. Pokazatelji likvidnosti i solventnosti fizičkih osoba u Hrvatskoj**

Stanje krajem godine	FIZIČKE OSOBE (OBRTNICI)					
	Broj insolventnih fizičkih osoba	Lančani indeks	Broj zaposlenih	Lančani indeks	Iznos prijavljenih nepodmirenih obveza	Lančani indeks
2007	34.894	119,6	16.675	-	3.974.115	-
2008	38.597	110,6	17.487	-	4.507.567	-
2009	41.857	108,4	18.508	-	5.003.869	-
2010	32.036	101,3	20.506	-	4.082.640	-
2011	37.031	101,5	24.526	101,1	5.120.570	100,6
2012	42.139	1,1	25.040	1,0	6.262.063	101,3

Izvor: Hrvatska gospodarska komora, 2014.

Budući da je većina hrvatskih poduzeća poslovanjem većinom vezana za nacionalno tržište, povećanje insolventnosti pravnih i fizičkih osoba svakako utječe na poslovanje privatnog sektora. Kako je nelikvidnost gospodarskih subjekata utjecala na likvidnost financijskog sustava? Pa zapravo vrlo jednostavno. Pravne i fizičke osobe više nisu mogle otplaćivati kreditne anuitete što je banke natjeralo na ponovnu aktivizaciju na tržištu novca.

## 2.5. Politika HNB-a u vrijeme financijske krize

Prije pojave financijske krize, HNB je vodila restriktivnu monetarnu politiku, ali pojavom krize, njena politika postaje ekspanzivna jer teži povećanju likvidnosti bankovnog sustava da bi banke mogle svoja sredstva usmjeriti u razvoj gospodarstva. Mjere koje je HNB najčešće koristila pojavom krize jesu obvezna pričuva i stopa minimalno potrebnih deviznih potraživanja. Granična obvezna pričuva uvedena je da bi se smanjilo zaduživanje banaka u inozemstvu. Stopa je postupno povećana sa 25% na 55% i na taj način je uspješno zaustavljen rast inozemnog duga poslovnih banaka, značajnije potaknuta dokapitalizacija banaka te izravno inozemno zaduživanje poduzeća. Instrument granične obvezne pričuve ukinut je u listopadu 2008. godine kako bi se u vrijeme krize uklonila snažna prepreka priljevima kapitala u bankarski sektor.<sup>37</sup>

Početak 2009. godine novčano tržište u Hrvatskoj bilo je u dosta turbulentnoj fazi. Divljanje kratkoročne kamatne stope otežavalo je održavanje likvidnosti brojnim financijskim

<sup>37</sup> Prohaska, Z., Olgić Draženović, B., Suljić, S. (2012) *Uloga banaka u recesiji hrvatskog gospodarstva*, Rijeka: Sveučilište u Rijeci, str. 200.

institucijama, a posebice onim koje su se snažno oslanjale na trgovinu na novčanom tržištu. Kako se može vidjeti na navedenom grafikonu, kamatna stopa već krajem 2008. godine počinje rasti.

S ponovnom stabilizacijom likvidnosti banaka stabilizirano je i novčano tržište. Kretanja na europskim financijskim tržištima sredinom 2012. bila su obilježena visokom neizvjesnošću zbog dužničke krize u eurozoni i ublažavajućim utjecajem ekspanzivnih mjera monetarne politike.

Tako je Europska središnja banka (dalje ESB) početkom srpnja smanjila svoju ključnu kamatnu stopu na iznimno nisku razinu od 0,75%, a početkom kolovoza najavila je i korištenje novih nestandardnih instrumenata monetarne politike. Sadašnja očekivanja upućuju na to da bi u idućem razdoblju, zato što je izostao gospodarski oporavak, moglo doći do daljnjeg smanjenja te stope. ZIBOR kotacije dosegnule su minimalne razine 2012. godine. U fokusu je ponovno bila aukcija trezorskih zapisa Ministarstva financija gdje su prinosi zabilježili daljnji pad (od 10 do 40 bb). Zbog velike razlike srednjeg i tržišnog tečaja osobito velik interes privukli su trezorski zapisi uz valutnu klauzulu. Interes za jednogodišnjim trezorskim zapisima uz valutnu klauzulu bio je 4,5 puta veći od realiziranog izdanja.<sup>38</sup>

Negativni rizici u američkom gospodarstvu povezani s istekom poreznih olakšica za većinu sektora početkom 2013. ne bi trebali utjecati na promjenu Fedove ključne kamatne stope. U skladu s postojano niskom razinom ključne kamatne stope u SAD-u, kakva do sada nije zabilježena, kao i mogućim smanjenjem ključne kamatne stope u eurozoni, očekivane tržišne kamatne stope tijekom cijele 2013. smanjene su u odnosu na prethodnu projekciju.<sup>39</sup> Dobru likvidnost sustava potvrđuju i indikatori likvidnosti HNB-a prema kojima se višak kunske likvidnosti 2013. godine popeo na 3,3 milijarde kuna, dijelom i zbog povratka dijela gotovog novca izvan banaka (iz optjecaja) te plaćanja obveza države.

Uz ravnomjerniju alokaciju sredstava navedeno je podržalo daljnji pad kamatnih stopa. U budućnosti se može očekivati da će tako niska kamatna stopa biti realno i jedan od čimbenika

---

<sup>38</sup> Novčano tržište Zagreb. Dostupno na: [http://www.trzistenovca.hr/index.asp?page\\_id=naslovna&datum=20.4.2012](http://www.trzistenovca.hr/index.asp?page_id=naslovna&datum=20.4.2012) [15. siječnja 2017.]

<sup>39</sup> Novčano tržište Zagreb. Dostupno na: [http://www.trzistenovca.hr/index.asp?page\\_id=naslovna&datum=20.4.2012](http://www.trzistenovca.hr/index.asp?page_id=naslovna&datum=20.4.2012) [15. siječnja 2017.]

koji će utjecati na ponudu na tržištu novca. U bankarstvu, banka treba prezentirati bilancu stanja u kojem su grupirana sredstva i obaveze po vrsti i poredana tako da odraze njihovu likvidnost. Najbolji pristup klasifikaciji sredstava i obaveza banke je grupirati ih po vrsti i poredak po približnom redu njihove likvidnosti, što može biti približno jednako njihovim dospijećima.

Tekuće i netekuće stavke ne prikazuju se odvojeno, jer većina sredstava i obaveza banke može biti realizirana ili izmirena u bliskoj budućnosti.<sup>40</sup> Račun dobiti i gubitka kao i kod svih ostalih poslovnih subjekata ima ulogu provjere likvidnosti poslovanja te profitabilnost poslovanja.

Kako bi povećale svoju dobit, banke moraju istovremeno tragati za najvećim mogućim prihodom na svoje kredite i vrijednosnice, smanjiti rizik na najnižu moguću razinu te osigurati likvidnost držanjem likvidnih sredstava.<sup>41</sup> Sve u svemu analiza financijskih izvještaja banke ima važnu ulogu u upravljanju bankovnim poslovanjem, procjenama rizika te ukazivanjem na moguće sistemske promjene.

---

<sup>40</sup> Novčano tržište Zagreb. Dostupno na:  
[http://www.trzistenovca.hr/index.asp?page\\_id=naslovna&datum=20.4.2012](http://www.trzistenovca.hr/index.asp?page_id=naslovna&datum=20.4.2012) [15.01. 2017.]

<sup>41</sup> Primorac, M. i Troškot, Z. (2010) *Mjerenje efikasnosti i produktivnosti hrvatskih banaka Malmquistovim indeksom promjene ukupne faktorske produktivnosti*, str. 367-383.

### **3. FINANCIJSKI POKAZATELJI POSLOVANJA PODUZEĆA**

Kako bi društvo opstalo u uvjetima kompleksnog okruženja, pretpostavlja se upravljanje poslovanjem i razvojem, gdje se analiza poslovanja smatra proizvođačem informacija potrebnim za upravljanje. U cjelovitoj analizi teži se ka cjelovitom obuhvatu svih relevantnih podataka i informacija, bilo da se radi vrijednosnim (novčanim) ili količinskim (naturalnim) podacima ili informacijama. Suprotno tome, analiza financijskih izvještaja teži ka pogledu u budućnost i naglašavanju onih aspekata poslovanja koji su kritični za preživljavanje, prije svega to su uspješnost i sigurnost poslovanja. Važnost analize financijskih izvještaja razmatra se u prvom redu s aspekta upravljanja poslovanjem i razvojem društva. Onda prethodi procesu upravljanja, ili preciznije prethodi procesu planiranja koji čini sastavni dio upravljanja. Analiza financijskih izvještaja dakle stvara informacijsku podlogu za potrebe upravljanja odnosno odlučivanja. Međutim potrebno je voditi računa o tome da je pristup analize financijskih izvještaja parcijalan pristup koji, iako obuhvaća vrlo bitne elemente za donošenje poslovne odluke, ipak ne obuhvaća cjelinu, tako da je prilikom prosuđivanja značenja analize financijskih izvještaja potrebno voditi računa o tom njenom ograničenju.

Financijski pokazatelji se formiraju da bi se stvorila informacijska podloga potrebna za donošenje važnih poslovnih odluka. Oni predstavljaju indikatore kao odnose između određenih veličina prikazujući na taj način uspješnost poslovanja banke. U radu se koriste odabrani pokazatelji odnosa u bilanci te pokazatelji u računu dobiti i gubitka banke, kao i pokazatelji likvidnosti, profitabilnosti i aktivnosti.

#### **3.1. Financijska izvješća**

Financijski izvještaji predstavljaju podlogu i polaznu osnovu za analizu poslovanja poduzeća kako bi se dobile potrebne informacije o njemu. Temelj su informiranja o financijskom položaju, uspješnosti i promjenama u financijskom položaju poslovnog subjekta te prikazuju financijske učinke transakcija i drugih događaja. U Republici Hrvatskoj prema Zakonu o računovodstvu propisano je da obvezne financijske izvještaje čine:

- Izvještaj o financijskom položaju (bilanca)
- Račun dobiti i gubitka
- Izvještaj o novčanom toku
- Izvještaj o promjenama kapitala

- Bilješke uz financijske izvještaje<sup>42</sup>.

Subjekti od javnog interesa iz članka 3. točke 1. Zakona o računovodstvu, odnosno obveznici koji primjenjuju Međunarodne standarde financijskog izvještavanja, dužni su uz navedene financijske izvještaje sastaviti izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti. (narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\_09\_96\_1849.html).

Financijski izvještaji su namijenjeni u prvom redu vanjskim korisnicima, ali i unutarnjim. Među vanjskim korisnicima temeljnih financijskih izvještaja nalaze se: sadašnji i potencijalni ulagači, vlada, vladine organizacije, kreditori, burza, profesionalne institucije, stručne službe, dobavljači i ostali vjerovnici, kupci i tome slično. Upravo zbog toga što financijski izvještaji imaju vrlo širok i značajan krug korisnika, te ulogu nositelja računovodstvenih informacija, oni moraju fer prezentirati financijski položaj, financijsku uspješnost i novčane tokove.

Na značajnu ulogu financijskih izvještaja upućuje i stavka 12. Okvira međunarodnih računovodstvenih standarda gdje se posebna pozornost daje definiciji, korisnicima, ciljevima i kvalitetnim obilježjima, elementima te mjerenju elemenata financijskih izvještaja. (DRAŽIĆ-LUTILSKY, I. et. al., 2010., str. 50.). Cilj financijskih izvještaja je pružanje informacija o financijskom položaju poduzeća koje služe korisnicima za donošenje ispravnih ekonomskih odluka.

Temeljni financijski izvještaji moraju pružiti istinit, fer i pouzdan pregled imovine, obveza i kapitala, promjene financijskog položaja te dobiti i gubitka. Kako bi zadovoljili potrebe raznih korisnika, financijski izvještaji moraju imati i posebna kvalitativna obilježja.

Razumljivost je obilježje koje se odnosi na korisnika informacija, a podrazumijeva da informacije sadržane u financijskim izvještajima budu razumljive korisniku koji je dobar poznavatelj računovodstva kako bi ispravno donosio poslovne odluke.

Važnost je obilježje koje korisniku pomaže pri ocjenjivanju prošlih, sadašnjih i budućih događaja. Informacija mora biti važna za korisnika, a na važnost utječe priroda i značaj same informacije. Kod nekih je informacija sama vrsta informacije dovoljna da odredi njenu važnost, dok su u drugim slučajevima važni i značajnost i priroda<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> Žager i ostali autori (2008) *Analiza financijskih izvještaja*. Zagreb: Masmedia, str. 52.

<sup>43</sup> Mishkin, S. Frederic (2010) *Ekonomija novca, bankarstva i financijskih tržišta*. Zagreb: Mate d.o.o., str. 223.



Pouzdanost je također vrlo važno obilježje koje je povezano s odlučivanjem. Kako bi informacija bila pouzdana, u sebi ne smije sadržavati značajne pogreške kako bi se korisnici mogli pouzdati u to da informacija vjerno prikazuje ono što predstavlja.

Usporedivost se postiže na način da financijski izvještaji moraju imati usporedive informacije kako bi ih korisnici mogli uspoređivati s prošlim izvještajima ili s drugim poduzećima. Financijski izvještaji moraju primjenjivati istu formu odnosno oblik.

Kako bi iskoristili podatke koje nam pružaju financijski izvještaji, važno je znati analizirati te podatke i od njih dobiti potrebne informacije. Prema tome analiza financijskih izvještaja može se opisati kao proces primjene različitih analitičkih sredstava i tehnika pomoću kojih se podaci iz financijskih izvještaja pretvaraju u korisne informacije relevantne za upravljanje.

Prikupljeni podaci nam trebaju kako bi ih iskoristili za daljnje poslovanje i uvidjeli gdje griješimo, a gdje smo dobri, koje su stavke porasle, a koje su se smanjile te trebamo utvrditi razloge za nastanak istih.

### **3.2. Horizontalna analiza financijskih izvješća**

Horizontalna analiza financijskih izvještaja uspoređuje podatke kroz više vremenskih, tj. obračunskih razdoblja, kako bi se otkrili trendovi i dinamika promjene bilančnih pozicija. U ovoj analizi se koriste komparativne analize financijskih izvještaja koji omogućuju sagledavanje trendova promjena pomoću baznih indeksa, na temelju koji se prosuđuje uspješnost i sigurnost poslovanja poduzeća u određenom vremenskom razdoblju.<sup>44</sup>

Da bi se mogla provesti horizontalna analiza, potrebno je raspolagati financijskim izvještajima iz više obračunskih razdoblja. Predmet horizontalne analize su najčešće bilanca i račun dobiti i gubitka. Pri analizi uzimaju se u obzir i apsolutne i relativne promjene.

Relativna promjena može se izračunati na sljedeći način:

$$\text{Postotna promjena} = \frac{\text{stanje u tekućem razdoblju} - \text{stanje u baznom razdoblju}}{\text{stanje u baznom razdoblju}} \times 100$$

---

<sup>44</sup> Paić Ćirić, M., Rakijašić, J., Slovinac, I., Zaloker, D. (2010) *Računovodstvo trgovačkih društava – prema HSF1 i MSFI*. Zagreb: TEB – Poslovno savjetovanje, str. 915.

### 3.3. Vertikalna analiza financijskih izvješća

U odnosu na horizontalnu analizu, vertikalna analiza predstavlja uvid u strukturu financijskog izvještaja, odnosno ona uspoređuje financijske podatke u jednoj godini, a koristi se strukturnim informacijama u financijskom izvješću. Kod bilance, aktiva i pasiva obično se izjednačavaju sa 100, što znači da se pojedine pozicije u bilanci izračunavaju kao postotak ukupne aktive ili pasive.<sup>45</sup> Isto se tako ukupan prihod označava sa 100, pa se ostale pozicije uspoređuju s njim. Takva je analiza naročito dobra u slučajevima inflacije kada apsolutni brojevi ne govore puno sami za sebe.

Korištenjem horizontalne i vertikalne analize dolazi se do istih zaključaka, samo što su strukturni financijski izvještaji puno korisniji kod uspoređivanja s drugim poduzećima ili kod usporedbe jednog poduzeća s drugima kad je prisutna inflacija na tržištu.

Vertikalnom analizom bilance određuje se postotak udjela pojedinih stavki aktive i pasive u ukupnoj vrijednosti aktive ili pasive.

$$\text{Postotak udjela} = \frac{\text{Vrijednost pojedine stavke aktive/pasive}}{\text{Ukupna vrijednost aktive/pasive}} \times 100$$

Vertikalnom analizom računa dobiti i gubitka određuje se postotak pojedine stavke računa dobiti i gubitka u vrijednosti neto prodaje poduzeća.

$$\text{Postotak udjela} = \frac{\text{Stavka računa dobiti i gubitka}}{\text{Neto prodaja}} \times 100$$

---

<sup>45</sup> Bolfek, B., Stanić, M., Knežević, S. (2012) Vertikalna i horizontalna financijska analiza poslovanja tvrtke. *Ekonomski vjesnik*, Vol. 25, Br. 1., str. 146-167.

### 3.4. Analiza pomoću odabranih financijskih pokazatelja

Analiza putem financijskih pokazatelja je jedna od najpoznatijih i najčešće korištenih analiza financijskih izvješća i može dati dobar pregled poduzeća i naglasiti njegove slabosti i snage. Analiza putem pokazatelja predstavlja prvu fazu financijske analize. Povezivanjem stavki iz jednog ili iz dvaju izvješća, odnosno knjigovodstvenih i/ili tržišnih podataka, ona pokazuje povezanost između računa u financijskim izvješćima i omogućuje vrednovanje financijskog stanja i poslovanje tvrtke.

Važno je istaknuti da korisnost i upotrebljivost financijskih pokazatelja o točnosti financijskih izvješća i predviđanja na osnovu kojih su izračunati ovi pokazatelji. Financijski pokazatelji su dobri u onoj mjeri u kojoj su dobre pretpostavke na kojima se oni temelje.

Prije početka samog mjerenja uspjeha financijskog poslovanja poduzeća treba precizno utvrditi što promatrati, vrednovati i mjeriti. Pri tome valja voditi računa o tome koliko varijable izabrane za promatranje i mjerenje utječu na uspješnost poslovanja. Zatim treba definirati standarde, kao glavne kriterije i pokazatelje pomoću kojih se u postupku mjerenja provodi vrednovanje i uspoređivanje ostvarenih obilježja s očekivanima. Također treba utvrditi raspon i gradaciju vrijednosti dobivenih rezultata. Stoga su kvantitativno definirani standardi mjerenja za provedbu strateške kontrole i analize poslovanja mnogo korisniji. Koji će standardi mjerenja obilježja biti izabrani ovisi o karakteristikama promatranog poduzeća.

Za efikasno provođenje procesa mjerenja uspješnosti nužno je razviti dobar sustav za prikupljanje i obradu dobivenih podataka. Prikupljanje i obrada podataka obavlja se na odgovarajućim organizacijskim punktovima, od strane poduzetnika ili menadžera pojedinih službi. Rezultati dobiveni procesom mjerenja uspješnosti od velike su koristi poduzetnicima, kao i njihovim menadžerima na svim razinama u poduzeću.

Prema Belaku analiza financijskih izvještaja:<sup>46</sup>

- daje podatke o profitabilnosti, uspješnosti upravljanja aktivom, solventnosti i investicijskom potencijalu

---

<sup>46</sup> Belak, V. (2006) *Profesionalno računovodstvo: prema MSFI i hrvatskim poreznim propisima*, Zagreb: Zgombić & Partneri, str. 122.

- osigurava konzistentnu bazu podataka za praćenje smjerova (trendova) kretanja obilježja i za istraživanje promjena u obilježjima
- omogućuje usporedbu pokazatelja uspješnosti poduzeća s ostalim poduzećima u okruženju i iskustveno postavljenim mjerama uspješnosti
- omogućuje usporedbu rezultata uspješnosti po dijelovima poduzeća.

Analiza financijskih pokazatelja pomaže u donošenju operativnih, ali i strateških odluka glede smjera kretanja poduzeća u budućnosti.

Najčešće su korišteni sljedeći pokazatelji: <sup>47</sup>

1. Pokazatelji likvidnosti i solventnosti – mjere sposobnost poduzeća da podmiri svoje kratkoročne obveze.
2. Pokazatelji aktivnosti – mjere koliko efikasno poduzeće koristi svoje resurse.
3. Pokazatelji ekonomičnosti – mjere odnos prihoda i rashoda, odnosno pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda.
4. Pokazatelji profitabilnosti – mjere povrat uloženoga kapitala.

Financijska analiza je važan alat koji financijski menadžer koristi pri donošenju odluka vezanih za poslovanje poduzeća. Ona prethodi procesu upravljanja ili, preciznije, prethodi procesu planiranja koji čini sastavni dio upravljanja. Ovisno o interesima subjekta koji provodi analizu (samo poduzeće, vjerovnik, investitor) postoje različite vrste analize. Zajednička im je primjena različitih analitičkih sredstava i tehnika pomoću kojih se podaci iz financijskih izvještaja pretvaraju u upotrebljive informacije relevantne za upravljanje. Bitno je imati na umu da informacije koje proizlaze iz te analize nisu sveobuhvatne i ne osiguravaju razmatranje cjeline poslovanja poduzeća. Analiza pruža samo financijske informacije.

Temeljni instrumenti i postupci koji se koriste u analizi financijskih izvještaja jesu:

1. komparativni financijski izvještaji
2. strukturni financijski izvještaji
3. analiza pomoću pokazatelja.

---

<sup>47</sup> Orsag, S. (2014) *Investicijska analiza*, Zagreb: Avantis, str. 624.

Komparativni financijski izvještaji služe kao podloga za provedbu horizontalne analize, odnosno omogućuju sagledavanje promjena u toku vremena (više obračunskih razdoblja). Iz toga proizlazi da moramo raspolagati s podacima za minimalno dvije godine. Najčešće se jedna godina uzima kao baza, a ostale se razmatraju u odnosu na nju. Kroz horizontalnu analizu uočava se tendencija i dinamika promjena pojedinih pozicija temeljnih financijskih izvještaja. Ključna varijabla u horizontalnoj analizi je vrijeme budući da se usporedbom elemenata financijskih izvještaja, iskazanih u novčanim jedinicama, između dva ili više razdoblja donosi zaključak o kretanju pojave kroz promatrano razdoblje na osnovu čega je moguće utvrditi problematična područja poslovanja.

U strukturnim financijskim izvještajima elementi financijskih izvještaja izraženi su u postocima. Strukturni financijski izvještaji služe kao podloga za provedbu vertikalne analize. Vertikalna analiza podrazumijeva međusobno uspoređivanje elemenata financijskih izvještaja tijekom jedne godine. Uobičajeno se kod bilance ukupna aktiva i pasiva izjednačuju sa 100 te se izračunavaju udjeli pojedinih elemenata koji sačinjavaju aktivu i pasivu. Kod izvještaja o dobiti obično se neto prodaja ili ukupni prihodi izjednačavaju sa 100. Strukturni financijski izvještaji razmatraju se u kontekstu raščlanjivanja, dok je kod komparativnih financijskih izvještaja razmatranje moguće u kontekstu uspoređivanja.

Pokazatelji financijske analize su racionalni, odnosni brojevi, tj. financijski indeksi koji stavljajući u odnos određene veličine prikazuju uspješnost poslovanja poduzeća. Najveći dio podataka koji se koristi za izračunavanje pokazatelja nalazi se u temeljnim financijskim izvještajima – bilanci, računu dobiti i gubitka te izvješću o novčanim tokovima.

Svrha formiranja i računanja financijskih pokazatelja je stvaranje informacijske podloge potrebne za donošenje određenih odluka. Pokazatelji kao informacije za upravljanjem poduzećem, za odlučivanje u poduzeću, čine vezu između empirizma i racionalizma kao temeljnih izvora spoznaje.<sup>48</sup> Izbor pokazatelja koji će se računati i tumačiti ovisi upravo o odluci koja se treba donijeti. U skladu s tim moguće je razlikovati nekoliko skupina financijskih pokazatelja:

---

<sup>48</sup> Osmanagić Bedenik, N. (1993) *Potencijali poduzeća : Analiza i dijagnoza potencijala u poslovanju poduzeća*. Zagreb: Alinea, str. 88.

1. **pokazatelji likvidnosti** (engl. *liquidity ratios*) mjere sposobnost poduzeća da podmiri svoje dospjele kratkoročne obveze
2. **pokazatelji zaduženosti** (engl. *leverage ratios*) mjere do koje se granice poduzeće financira iz tuđih izvora sredstava
3. **pokazatelji aktivnosti** (engl. *activity ratios*) mjere kako efikasno poduzeće upotrebljava svoje resurse
4. **pokazatelji ekonomičnosti** mjere odnos prihoda i rashoda
5. **pokazatelji profitabilnosti** (engl. *profitability ratios*) mjere povrat uloženog kapitala
6. **pokazatelji investiranja** (engl. *investibility ratios*) mjere uspješnost ulaganja u obične dionice.

### **3.4.1. Pokazatelji likvidnosti**

Likvidnost (engl. *solvency, liquidity*, njem. *Zahlungsfähigkeit, Liquidität*) je svojstvo imovine ili njezinih pojedinih dijelova da se mogu pretvoriti u gotovinu dostatnu za pokriće preuzetih obveza. Likvidnost je uz rentabilnost jedno od osnovnih načela privređivanja poduzeća u robno-novčanoj privredi. Poduzeća u svom poslovanju teže očuvanju likvidnosti, tj. sposobnosti da pravovremeno podmiruje svoje obveze.

Pokazatelji likvidnosti uspoređuju kratkoročne obveze s kratkoročnim ili tekućim izvorima dostupnim za podmirivanje kratkoročnih obveza.

Najučestaliji pokazatelji likvidnosti su:

1. koeficijent tekuće likvidnosti
2. koeficijent ubrzane likvidnosti
3. koeficijent trenutne likvidnosti
4. koeficijent financijske stabilnosti

Koeficijent tekuće likvidnosti (engl. *current ratio*) pokazatelj je likvidnosti najvišeg stupnja jer u odnos dovodi pokriće i potrebe za kapitalom u roku od godine dana.

$$\text{Koeficijent tekuće likvidnosti} = \frac{\text{kratkotrajna imovina}}{\text{kratkoročne obveze}}$$

Ovaj pokazatelj mjeri sposobnost poduzeća da podmiri svoje kratkoročne obveze. Izračunatu vrijednost pokazatelja potrebno je usporediti s drugim poduzećima u istoj grani industrije. Niža vrijednost pokazatelja u odnosu na industrijski prosjek ukazuje na moguće probleme po pitanju likvidnosti. Smatra se kako koeficijent tekuće likvidnosti manji od 1,5 implicira mogućnost da poduzeće ostane bez sredstava za podmirenje kratkoročnih obveza. Pokazatelj čija je vrijednost značajno veća od industrijskog prosjeka može značiti da poduzeće ne koristi efikasno svoja sredstva. Zadovoljavajuća vrijednost koeficijenta tekuće likvidnosti je ona koja ne odstupa značajno od industrijskog prosjeka, a ukoliko industrijski prosjek nije poznat, tada bi ovaj omjer trebao iznositi približno 2:1.

Koeficijent ubrzane likvidnosti (engl. *quick ratio*) posebno je mjerilo likvidnost drugog stupnja, a izračunava se prema formuli:

$$\text{Koeficijent ubrzane likvidnosti} = \frac{\text{kratkotrajna imovina} - \text{zalihe}}{\text{ukupne kratkoročne obveze}}$$

Ovaj pokazatelj govori o tome ima li poduzeće dovoljno kratkoročnih sredstava da podmiri dospjele obveze, a bez prodaje zaliha. Kao i kod koeficijenta tekuće likvidnosti, poželjna vrijednost ovog pokazatelja je ona koja ne odstupa značajno od industrijskog prosjeka. Ukoliko industrijski prosjek nije poznat, tada je poželjna vrijednost koeficijenta ubrzane likvidnosti približno jednaka omjeru 1:1. Preporučena minimalna vrijednost ovog koeficijenta iznosi 0,9.

Koeficijent trenutne likvidnosti (engl. *cash ratio*) računa se prema formuli:

$$\text{Koeficijent trenutne likvidnosti} = \frac{\text{novac}}{\text{ukupne kratkoročne obveze}}$$

Koeficijent financijske stabilnosti definiran na sljedeći način treba biti manji od 1 jer se iz dijela dugoročnih izvora mora financirati kratkotrajna imovina. Ako je veći od 1, znači da je dugotrajna imovina financirana iz kratkoročnih obveza, tj. da postoji deficit radnog kapitala.

$$\text{Koeficijent financijske stabilnosti} = \frac{\text{dugotrajna imovina}}{\text{kapital} + \text{dugoročne obveze}}$$

### ***3.4.2. Pokazatelji profitabilnosti***

Analizu profitabilnosti poslovanja poduzeća opravdano se svrstava u najvažnije dijelove financijske analize. Pokazatelji profitabilnosti su odnosi koji povezuju profit s prihodima iz prodaje i investicijama, a ukupno promatrani pokazuju ukupnu učinkovitost poslovanja poduzeća.

Najčešće korišteni pokazatelji profitabilnosti su:

1. marža profita
2. stopa povrata imovine
3. stopa povrata glavnice

Marža profita izračunava se na temelju podataka iz računa dobiti i gubitka. Neto profitna marža izračunava se kao omjer neto dobiti i ukupnog prihoda:

$$\text{Neto marža profita} = \frac{\text{neto dobit}}{\text{ukupni prihod}}$$

Neto profitna marža također ukazuje na sposobnost menadžmenta u vođenju poduzeća. Odnos neto dobiti prema prodaji u biti izražava razinu odnosa trošak/cijena u poslovanju.

Ako se marža profita pomnoži s koeficijentom obrta ukupne imovine, kao rezultat će se dobiti pokazatelj rentabilnosti imovine. To znači da se rentabilnost može povećati povećanjem koeficijenta obrta i/ili povećanjem marže profita.



Stopa povrata imovine (engl. *return on assets*) je indikator uspješnosti korištenja imovine u stvaranju dobiti. Ovaj pokazatelj pokazuje kolika je intenzivnost imovine poduzeća. Kapitalno intenzivne industrije poput proizvodnje automobila zahtijevaju skupu opremu i strojeve te samim time imaju visok stupanj intenzivnosti imovine (isto tako, visoki troškovi održavanja imovine utjecat će na smanjivanje dobiti, a samim time i na nižu vrijednost profitabilnosti imovine). Suprotno, agencije za oglašavanje primjerice imaju vrlo nisku intenzivnost imovine jer su njihovi zahtjevi za imovinom minimalni. Iz toga proizlazi kako vrijednost stope povrata imovine uvelike varira ovisno o industriji ili djelatnosti kojom se poduzeće bavi. Stopa povrata imovine izražava se u postotku, a izračunava na sljedeći način:

$$\text{Stopa povrata imovine} = \frac{\text{neto dobit}}{\text{ukupna imovina}}$$

Isti ovaj pokazatelj moguće je izračunati i pomoću formule:

$$\text{Stopa povrata imovine} = \text{neto marža profita} \times \text{koeficijent obrtaja ukupne imovine}$$

Stopa povrata imovine zapravo predstavlja pokazatelj neto profitabilnosti imovine.

Što je niža dobit po novčanoj jedinici imovine viši je stupanj intenzivnosti imovine, i obrnuto. Uz ostale neizmijenjene uvjete, veća intenzivnost imovine poduzeća zahtijevat će više svote novca za reinvestiranje u poslovanje kako bi se i dalje ostvarivala dobit. Ukoliko je vrijednost ROA pokazatelja nekog poduzeća 20%, to znači da ono zarađuje 0,20NJ na svaku novčanu jedinicu imovine. Opće pravilo glasi da sve vrijednosti pokazatelja ispod 5% podrazumijevaju visok stupanj intenzivnosti imovine, dok vrijednosti iznad 20% označavaju nisku intenzivnost imovine.

Stopa povrata glavnice ili stopa profitabilnosti glavnice ili rentabilnost vlastitog kapitala (engl. *return on equity*) predstavlja možda i najznačajniji pokazatelj profitabilnosti. Pokazuje koliko novčanih jedinica dobiti poduzeće ostvaruje na jednu jedinicu vlastitog kapitala. Izračunava se na sljedeći način:

$$\text{Stopa povrata imovine} = \frac{\text{neto dobit}}{\text{ukupna imovina}}$$

Na temelju usporedbe profitabilnosti vlastitog kapitala i profitabilnosti imovine te kamatne stope koja odražava cijenu korištenja tuđeg kapitala, moguće je doći do zaključka o stupnju korištenja financijske poluge, odnosno isplativosti korištenja vlastitim ili tuđim kapitalom. Ukoliko su stope profitabilnosti vlastitog kapitala vrlo visoke, pa čak i više od stopa profitabilnosti imovine, poduzeću bi se isplatilo koristiti tuđim kapitalom, i obrnuto.

### ***3.4.3. Pokazatelji aktivnosti***

Pokazatelji aktivnosti upućuju na brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu, a računaju se na temelju odnosa prometa i prosječnog stanja. Visok iznos akumulirane amortizacije u odnosu prema iskazanoj dugotrajnoj imovini može biti indikator zastarjelosti i potrebe unaprjeđenja, a značajan porast stanja novca može sugerirati da je sredstava previše. Pokazatelji aktivnosti izražavaju, u različitim oblicima, relativnu veličinu kapitala koja podržava obujam poslovnih transakcija. Ako je poznat koeficijent obrta, tada je moguće izračunati i prosječne dane vezivanja sredstava, tj. prosječno trajanje obrta. Svi nabrojani pokazatelji utvrđuju se na temelju podataka iz bilance i računa dobiti i gubitka, a općenito pravilo govori kako je bolje da je koeficijent obrta što veći broj, tj. da je vrijeme vezivanja ukupne i pojedinih vrsta imovine što kraće.

Najčešće korišteni omjeri su:

1. Koeficijent obrta ukupne imovine
2. Koeficijent obrta dugotrajne imovine
3. Koeficijent obrta kratkotrajne imovine
4. Koeficijent obrta zaliha I
5. Koeficijent obrta zaliha II
6. Koeficijent obrta potraživanja

Koeficijent obrta ukupne imovine govori koliko puta se ukupna imovina tvrtke obrne u tijeku jedne godine, odnosno koliko tvrtka uspješno koristi imovinu s ciljem stvaranja prihoda. Ovo je jedan od najčešće korištenih pokazatelja aktivnosti koji izražava veličinu imovine potrebne za obavljanje stanovite razine prodaje ili, obrnuto, kune iz prodaje koje donosi svaka kuna imovine. Računa se prema sljedećoj formuli:

$$\text{Koeficijent obrta ukupne imovine} = \frac{\text{ukupni prihod}}{\text{ukupna imovina}^*}$$

\* ukupna imovina može se računati kao prosjek vrijednosti imovine na početku i na kraju razdoblja

Obrt dugotrajne imovine predstavlja omjer ukupnih prihoda i fiksne imovine, a pokazuje koliko uspješno tvrtka koristi dugotrajnu imovinu s ciljem stvaranja prihoda. Općenito je poželjno postići što veću vrijednost pokazatelja jer to znači da je manje novca potrebnog za stvaranje prihoda vezano u fiksnoj imovini. Opadajući pokazatelj može biti indikator preinvestiranja u postrojenja, opremu ili neku drugu stalnu imovinu.

$$\text{Koeficijent obrta fiksne imovine} = \frac{\text{ukupni prihod}}{\text{dugotrajna imovina}}$$

Koeficijent obrta kratkotrajne imovine govori koliko puta se kratkotrajna imovina tvrtke obrne u tijeku jedne godine, odnosno on mjeri relativnu efikasnost kojom poduzeće rabi kratkotrajnu imovinu za stvaranje prihoda.

$$\text{Koeficijent obrta kratkotrajne imovine} = \frac{\text{ukupni prihod}}{\text{kratkotrajna imovina}}$$

### Zalihe

U imovini tvrtke glavne stavke kratkotrajne imovine su zalihe i potraživanja od kupaca. Izračunavanje i praćenje pokazatelja koji se odnose na ove dvije veličine izuzetno je značajno pri utvrđivanju relativne efikasnosti upravljanja zalihama i potraživanjima. Analiza zaliha i potraživanja provodi se stavljanjem u odnos prihoda iz prodaje ili troškova prodane robe (proizvoda) prema vrijednostima zaliha ili potraživanja očitanih iz bilance.

### Koeficijent obrta zaliha

Uobičajeno je za izračun koeficijenta obrtaja zaliha koristiti prosjek zaliha na početku i na kraju razdoblja, iako tvrtke koje karakterizira brzi razvoj u kojem zalihe prate nagli rast prodaje, mogu upotrijebiti samo zalihe s kraja razdoblja.

$$\text{Koeficijent obrta zaliha} = \frac{\text{prihod od prodaje}}{\text{stanje zaliha}}$$

Koeficijent obrta zaliha pokazuje koliko se puta zalihe obrnu u tijeku jedne godine. S obzirom na to da su zalihe najneplikvidniji oblik imovine, poželjna je veća vrijednost koeficijenta. S druge strane, koeficijent koji je puno veći od prosjeka industrije mogao bi značiti smanjenje prodaje tvrtke zbog neadekvatne zalihe robe.

### Potraživanja

Potraživanja od kupaca predstavljaju prodaju koja nije naplaćena, stoga se mogu promatrati i kao oblik kredita koji tvrtka daje svojim kupcima produživanjem roka naplate. Samim time potraživanja značajno utječu na novčani tok tvrtke.

### Koeficijent obrta potraživanja

Koeficijent obrta potraživanja stavlja u omjer prihod od prodaje sa stanjem na kontu potraživanja. Na temelju dobivene vrijednosti koeficijenta moguće je utvrditi prosječno trajanje naplate potraživanja. Isto tako moguće je računati koeficijente obrta potraživanja za svakog pojedinog kupca.

$$\text{Koeficijent obrta potraživanja} = \frac{\text{prihod od prodaje}}{\text{potraživanja}}$$

## **4. ANALIZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA ZAGREBAČKE BANKE U RAZDOBLJU OD 2008.–2015. GODINE**

U ovom poglavlju je prikazana analiza poslovanja Zagrebačke banke u razdoblju od 2008. do 2015. godine na temelju financijskih izvješća.

Također se opisuje način poslovanja Zagrebačke banke, njezina strategija poslovanja, organizacijska struktura te način rada.

### **4.1. Opći podaci o Zagrebačkoj banci d.d.**

Zagrebačka banka d.d. (“Zagrebačka banka” ili “Banka”), danas jedna od vodećih banaka u srednjoj i istočnoj Europi, započela je s poslovanjem još davne 1913. pod imenom Gradska štedionica. Godine 1989. Banka se registrira kao prva banka dioničko društvo, a 1995. uvrštava svoje dionice u službenu kotaciju Zagrebačke burze. Godine 1996. Zagrebačka banka uvrštava američke dolare (dalje USD) GDR-ove na SEAQ International kotaciji Londonske burze, a 1998. godine USD i eura (dalje EUR) denominirani GDR-ovi uvrštavaju se na Službenu kotaciju Londonske burze (Banka je bila prvi izdavatelj EUR GDR-ova uvršten na Londonskoj burzi).

#### **4.1.1. Osnovni podaci**

Početakom 2002. godine Konzorcij UniCredito Italiano SpA, Piazza Cordusio, Milano (dalje “UCI”) i Allianz A.G., Koeniginstrasse 28, München (“Allianz”) putem javne ponude stječe, oko, 96% dionica Banke s pravom glasa. UCI drži oko 82%, Allianz oko 14%, a preostalih manje od 4% u vlasništvu je više od tisuću dioničara, domaćih i stranih pravnih i fizičkih osoba. Vodeća po kvaliteti svojih proizvoda i usluga, tehnološkoj inovativnosti i broju klijenata s kojima posluje, Zagrebačka banka, uz razgranatu mrežu poslovnica i najveću mrežu bankomata, najveća je hrvatska banka s udjelom od jedne trećine aktive hrvatskog bankarskog sektora. Zagrebačka banka je ispunila svoju zakonsku obvezu prema svim klijentima korisnicima kredita uz valutnu klauzulu u švicarskim francima koji ispunjavaju Zakonom propisane uvjete konverzije, a Banka je u prosincu 2014. godine započela s provođenjem konverzije i sklapanjem izmijenjenih ugovora o kreditima s klijentima.

U 2014. godini Banka bilježi rast *kredita malim poduzetnicima* čime se nastavlja trend prvih pozitivnih signala započeo u 2014. godini. Posebno se ističe turizam u kojem se bilježi značajan porast poduzetničkih kredita za ulaganje u turizmu i pripremu turističke sezone (+14% u odnosu

na prošlu godinu). U poslovanju s malim poduzetnicima ističemo i inicijativu s Hrvatskom gospodarskom komorom.

Zagrebačka banka je u suradnji sa Sektorom za turizam Hrvatske gospodarske komore te županijskim komorama održala niz radionica za subjekte u turizmu, na temu mogućnosti financiranja ulaganja, sufinanciranja projekata iz nacionalnih i EU izvora i fondova.

Zagrebačka banka obavlja sve depozitne, kreditne i druge bankarske poslove u zemlji i inozemstvu u skladu sa zakonom i općim aktima Banke. Zagrebačka banka d.d. upisana je u Sudski registar kod Trgovačkog suda u Zagrebu rješenjem broj Tt 95- 1-2, od 17. ožujka 1995., MBS 080000014.

Tvrtka Banke glasi: ZAGREBAČKA BANKA DIONIČKO DRUŠTVO

Skraćena tvrtka Banke glasi: Zagrebačka banka d.d.

Sjedište i adresa Banke je: Zagreb, Paromlinska 2.

Temeljni kapital Zagrebačke banke iznosi EUR 147.752.202,13 i podijeljen je na 2.884.928 dionica, od čega 2.873.603 redovnih dionica na ime, svaka u nominalnom iznosu od EUR 51,12919 i 11.325 povlaštenih dionica, svaka u nominalnom iznosu od EUR 73,04. Dionice Zagrebačke banke postoje u obliku elektroničkog zapisa u depozitoriju Središnje depozitarne agencije d.d. sa sjedištem u Zagrebu, Ksaver 200. Temeljni kapital Zagrebačke banke u cijelosti je uplaćen. Dionički kapital (upisan i uplaćen) utvrđen je u nominalnom iznosu od EUR 147.752.202,13 i čini ga 2.884.928 dionica, od čega 2.873.603 redovnih dionica na ime, svaka u nominalnom iznosu od EUR 51,12919 i 11.325 povlaštenih dionica, svaka u nominalnom iznosu od EUR 73,04:

- I (osnivačkom) emisijom 1989. Banka je izdala 2.661.196 dionica koje glase na ime serije A, svaka u nominalnom iznosu od EUR 51,12919 (inicijalno DEM 100).
- II emisijom, također 1989. Banka je izdala 35.722 dionice koje glase na ime serije B, svaka u nominalnom iznosu od EUR 51,12919 (inicijalno DEM 143) i 11.325 dionica koje glase na donositelja serije C, svaka u nominalnom iznosu od EUR 73,04 (inicijalno DEM 100).
- III emisijom 1992. Banka je izdala 17.082 dionice koje glase na ime serije D, svaka u nominalnom iznosu od EUR 51,12919 (inicijalno DEM 100) i 159.603 dionice koje

glase na ime serije E, svaka u nominalnom iznosu od EUR 51,12919 (inicijalno DEM 100).

Udjeli dioničara u dobiti (dividenda) određuju se odnosom nominalnih iznosa dionica prema temeljnom kapitalu u postotku prema nominali ili u apsolutnom iznosu, a kod povlaštenih dionica na temelju odluka o izdavanju tih dionica. Temeljni kapital Banke može se povećati temeljem odluke o povećanju temeljnog kapitala ulozima, odluke o uvjetnom povećanju temeljnog kapitala, odluke o odobrenom temeljnom kapitalu i odluke o povećanju temeljnog kapitala iz sredstava Banke, odnosno temeljem druge, na zakonu zasnovane odluke.

Odluka o povećanju temeljnog kapitala ulozima, povećanju temeljnog kapitala iz sredstava Banke, izdavanju zamjenjivih obveznica i obveznica s promjenjivom kamatom donosi se glasovima koji predstavljaju dvije trećine temeljnog kapitala zastupljenog na Glavnoj skupštini pri donošenju odluke. Temeljni kapital može se smanjiti na temelju odluke o redovnom smanjenju temeljnog kapitala, odluke o pojednostavljenom smanjenju temeljnog kapitala i odluke o smanjenju temeljnog kapitala povlačenjem dionica, te na temelju druge na zakonu osnovane odluke.

Glavna skupština Banke može na prijedlog Uprave donijeti odluku o prisilnom povlačenju dionica. Glavna skupština Banke donijet će odluku o prisilnom povlačenju dionica osobito kada je povlačenje dionica potrebno da bi se od Banke otklonila teška šteta koja neposredno predstoji. Dionice se povlače uz naknadu po tržišnoj vrijednosti ili po nominalnom iznosu dionica – i to po vrijednosti koja je niža.

Većinski vlasnik Zagrebačke banke je UniCredito Italiano, Piazza Cordusio, Milano (“UCI”), koji drži 81,98% dionica s pravom glasa. UCI nastao je 1998. spajanjem talijanskih banaka, Credito Italiano i UniCredito-a. UCI je danas, mjereno prema tržišnoj kapitalizaciji, najveća bankarska grupa u Italiji. Krajem 2002. UCI Grupa imala je 4.176 podružnica s 66.555 zaposlenih. Unatoč nepovoljnim globalnim tržišnim uvjetima, UniCredito je postigao odlične financijske rezultate u 2002. s rastom neto dobiti od 1,9%, održavanjem efikasnosti (C/I RATIO 54,3%) i visokom profitabilnosti (ROE 17,2%).

Zagrebačka banka je, između ostalog, obvezna postupati u skladu s uputama UCI-ja kao matičnog društva kako bi se osiguralo postupanje u skladu s UCI-jevim obvezama prema

talijanskim zakonima i propisima Banca d'Italia, pod uvjetom da pri tome ne postupa suprotno kogentnim hrvatskim propisima.

Zagrebačka banka obavlja sve depozitne, kreditne i druge bankarske poslove u zemlji i inozemstvu u skladu sa zakonom i općim aktima Banke, te je, prema rješenju Hrvatske narodne banke od 12. veljače 2003. i rješenju o upisu u Sudski registar od 5. svibnja 2003., ovlaštena obavljati sljedeće poslove:

- primanje novčanih depozita i odobravanje kredita i drugih plasmana iz tih sredstava u svoje ime i za svoj račun
- izdavanje sredstava plaćanja u obliku elektronskog novca
- izdavanje garancija ili drugih jamstava
- factoring
- financijski najam (leasing)
- kreditiranje, uključujući potrošačke kredite, hipotekarne kredite i financiranje komercijalnih poslova (uključujući forfeiting)
- trgovanje u svoje ime i za svoj račun ili u svoje ime i za račun klijenata:
  - instrumentima tržišta novca i ostalim prenosivim vrijednosnim papirima
  - stranim sredstvima plaćanja uključujući mjenjačke poslove
  - financijskim terminskim ugovorima i opcijama
  - valutnim i kamatnim instrumentima
- obavljanje platnog prometa u zemlji i s inozemstvom sukladno posebnim zakonima
- prikupljanje, izrada, analiza i davanje informacija o kreditnoj sposobnosti pravnih i fizičkih osoba koje samostalno obavljaju djelatnost
- zastupanje u prodaji polica osiguranja u skladu sa zakonom koji uređuje osiguranje
- posredovanje i zastupanje u osiguranju
- izdavanje i upravljanje instrumentima plaćanja
- iznajmljivanje sefova
- posredovanje pri sklapanju financijskih poslova
- usluge vezane uz vrijednosne papire, u skladu sa zakonom koji uređuje izdavanje vrijednosnih papira i trgovanje tim papirima:
  - kupnja i prodaja vrijednosnih papira po nalogu nalogodavca (u svoje ime i za račun nalogodavca)
  - trgovina u spekulacijske svrhe
  - kupnja i prodaja vrijednosnih papira u svoje ime i za svoj račun



- upravljanje portfeljem vrijednosnih papira za račun nalogodavca – vlasnika portfelja
  - poslovi posebne burzovne trgovine
  - poslovi agenta izdanja
  - investicijsko savjetovanje
  - poslovi skrbništva nad vrijednosnim papirima
- savjetovanje u pogledu strukture kapitala, poslovne strategije i sličnih pitanja, kao i pružanje usluga koje se odnose na stjecanje dionica i poslovnih udjela u drugim društvima i druga značajna ulaganja.

Osim sudskog spora s tvrtkom Tekstil d.o.o., u Zagrebačkoj banci nisu u tijeku drugi sudski postupci koji bi, po procjeni Zagrebačke banke, mogli značajnije utjecati na njen financijski položaj. Taj je podatak veoma važan za sve buduće investitore i korisnike usluga Zagrebačke banke.

#### ***4.1.2. Podaci o poslovanju***

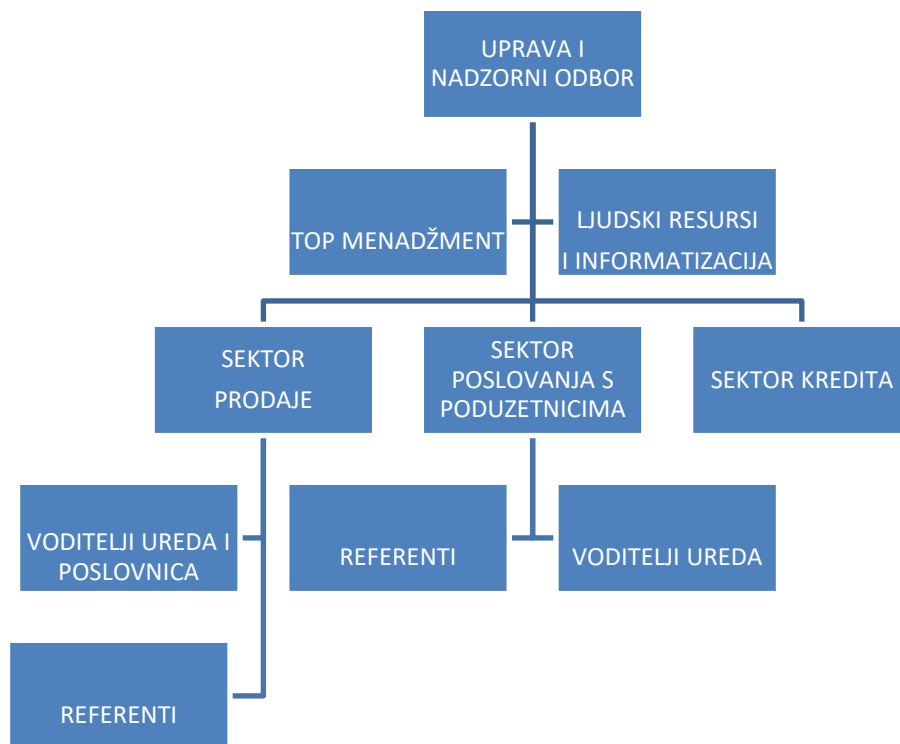
Dužnosti, odgovornosti i ovlasti članova Uprave i Nadzornog odbora regulirane su Zakonom o trgovačkim društvima i detaljnije razrađene u Statutu Banke. Uprava se sastaje jednom tjedno, a Nadzorni odbor prema potrebi, ali najmanje jednom tromjesečno. Grupa Zagrebačke banke na dan 31. prosinca 2014. godine zapošljavala je 5.653 zaposlenika u središnjici i podružnicama te u mreži poslovnica (od čega 4.401 u Hrvatskoj) dok je Banka zapošljavala 4.159 zaposlenika. Politika kontinuiranog usavršavanja i interna mobilnost zaposlenika provodi se u cilju zadovoljavanja izmijenjenih zahtjeva poslovanja Banke i Grupe, a istovremeno poticanje zaposlenika na podizanje učinkovitosti kroz maksimalno korištenje potencijala i unaprjeđenje dugoročno potrebnih kompetencija. Zaposlenici Banke prepoznaju mogućnosti za ostvarenje profesionalne karijere te pokazuju svoju vjernost i posvećenost radu u Banci kroz vrlo visoku stopu predanosti.

Najviše rukovodstvo Banke i ostali rukovoditelji čije profesionalne aktivnosti imaju materijalno značajan utjecaj na profil rizičnosti Banke uključeni su u dugoročni sustav nagrađivanja, kojim se isplata nagrade za poslovnu godinu isplaćuje u obrocima kroz više godina, u novčanom obliku i obliku financijskih instrumenata, a čime se podržava vizija i misija te dugoročno održiv razvoj Banke. Podrška strategiji Banke je i godišnje nagrađivanje u kojem pravo sudjelovanja

imaju i ostali zaposlenici Banke, prema unaprijed utvrđenim standardima i kriterijima. Nagrađivanje zaposlenika u navedenim sustavima nagrađivanja realizira se sukladno ostvarenim rezultatima na tri razine: individualne uspješnosti radnika, uspješnosti organizacijske jedinice i Grupe Zagrebačke banke/Grupe UniCredit u cjelini.

Prosječna starosna dob je 45 godina, a menadžerske funkcije obično obavljaju zaposlenici srednje životne dobi. Uprava je sastavljena o 7 članova i 5 članova nadzornog odbora, na menadžerske pozicije ukupno otpada 260 radnih mjesta dok su ostala radna mjesta operativnog karaktera. Kako bi se bolje razumjela divizijska struktura banke, ona je predstavljena na slici 1.

**Slika 1. Shema organizacije Zagrebačke banke**



Izvor: Zagrebačka banka <http://www.zaba.hr> (15.01. 2017.)

Na slici 1. može se vidjeti da su zajednički odjeli banke kadrovske funkcije, top menadžment i informatizacija, dok ostali odjeli sa svojim voditeljima djeluju poput malih jedinica svaki za sebe. Sustavi nagrađivanja kontinuirano se revidiraju i unaprjeđuju te usklađuju s važećim lokalnim/europskim regulatornim zahtjevima koji promiču odgovarajuće i djelotvorno upravljanje rizicima te ne potiču na preuzimanje rizika koje prelazi razinu prihvatljivog za Banku.

Poseban značaj u radu banke pridaje se moralnim i etičkim vrijednostima usmjerenim prema klijentu, ali i prema djelatnicima banke. Etičnost je regulirana internim etičkim načelima, koji se temelje na sljedećim načelima:<sup>49</sup>

- temeljni moralni zahtjevi banke
- načelo profesionalnosti
- poštivanje kolega, klijenta i konkurencije
- načelo upravljanja i društvene odgovornosti
- prijavljivanje etičkih povreda kao cilja etičke regulacije tvrtke.

Zaposlenici moraju postupati pošteno i časno u njihovim osobnim i poslovnim odnosima, poštujući sva važeća pravila i moralna načela. Oni moraju u cijelosti poštivati ljudske i društvene vrijednosti. Zaposlenici moraju voditi računa o očuvanju njihovog moralnog i profesionalnog poštenja i Banka ih potiče u izvršenju njihovih aktivnosti u tom duhu. Banka mora čuvati točnu evidenciju i financijska izvješća u skladu s odgovarajućim zakonskim uredbama, pri čemu poklanja posebnu pažnju zaštiti korporativnog bogatstva.

Nastojanje u obavljanju zadaće na najvećoj je mogućoj profesionalnoj razini i u skladu s pravilima i zahtjevima o poslovnoj etici. Banka očekuje od svih zaposlenika da iskažu kreativnost i individualnu inicijativu te da također preuzmu odgovornost. Vjerujemo da je ključ uspješnog obavljanja naših zadaća tijesna suradnja na radnom mjestu.

U nastojanju da se u cijelosti ispune i nadmaše očekivanja povezana s dobrom poslovnom reputacijom, stalno se razvijaju profesionalna znanja i vještine. Proizvode i usluge prodaju kvalificirani iiskusni zaposlenici od kojih se traži da poklanjaju posebnu pažnju pružanju svih obavijesti našim klijentima. Kao što je predviđeno zakonskim uredbama, zaposlenici moraju izbjeći stvarne sukobe interesa u vezi s njihovom funkcijom, radom ili osobom kao i pojave takvih sukoba interesa. Oni se moraju suzdržati od svih aktivnosti koje su u sukobu s interesima Banke i donijeti odluke bez predrasuda. Moraju također odbiti poklone i neetičke povlastice te ne smiju implicirati ili izražavati da ih očekuju. Jedan od glavnih zahtjeva povjerljivog odnosa zasnovanog s klijentima je stroga zaštita bankinih tajni i povjerljivih informacija koje se na njih odnose.

Znajući da se aktivnosti obavljaju u ekonomiji koja se temelji na konkurentnosti i privatnom vlasništvu, u cijelosti se poštuju interesi konkurenata i ne odobravaju se pokušaji usmjereni ka

---

<sup>49</sup> Zagrebačka banka <http://www.zaba.hr>, (15.01. 2017.)

nepoštenom poslovnom utjecaju. U prodaji proizvoda i usluga u potpunosti se poštuju interesi klijenata. Uzimajući u obzir ulogu koju financijske institucije igraju u financiranju poslovnih sudionika, obraća se posebna pažnja na sprječavanje pranja novca i financiranje terorizma kao i zadovoljavanje uvjeta za poznavanjem klijenta, neetičke uporabe informacija upućene osobe ili internih podataka.

U odnosima između zaposlenika smatra se da su poštovanje, civiliziranost i pošteno tretiranje jedino prihvatljivi. Osuđuje se i suzdržava od bilo kojih oblika negativne diskriminacije i ugrožavanja. Priznaje se važnost rada i privatnog života i ulaže se veliki napor kako bi se pomoglo zaposlenicima u stvaranju zdrave ravnoteže rada i privatnog života. Kod postizanja korporativnih ciljeva, upravljanje Bankom mora primjenjivati prakse usmjerene ka eliminiranju i smanjivanju rizika. To se realizira uz pomoć učinkovitog djelovanja i nezavisne revizije poslovnih kontrola kao i shemi nagrađivanja i bonusa na temelju stvarne uspješnosti. Banka redovito izvješćuje dioničare o pitanjima odgovornog upravljanja.

Osim s dioničarima, tijekom poslovanja također se surađuje sa zaposlenicima, organizacijama koje predstavljaju njihove interese, bankinim poslovnim partnerima, vlastima na državnoj, regionalnoj i lokalnoj razini i financijskim vlastima – zajedno u daljnjem tekstu: ostali dioničari. Banka potvrđuje da pored poslovne uspješnosti i rasta, ona mora također uzeti u obzir važne aspekte svojeg društvenog okružja. Razumijevanje društvene odgovornosti sadrži stalnu obvezu promicanja održivog ekonomskog rasta. U svakodnevnom radu, prethodno navedena načela primjenjivana su na sljedeća područja:<sup>50</sup>

- osigurava se transparentnost poslovanja i postupamo u skladu s načelima utvrđenima u etičkom kodeksu
- održavamo redovite dijaloge s ostalim dioničarima
- održavamo uspješnu suradnju na radnom mjestu i odgovarajuće odnose među zaposlenicima
- podupiremo zajednice izvan banke
- u okviru kapaciteta, štiti se okoliš i ljudsko zdravlje i
- poštuju se ljudska prava.

S obzirom na ukupno poslovanje banke, Zagrebačka banka ima primarnu zadaću zadovoljenja svojih klijenata, a to može ostvariti jedino putem adekvatnih usluga koje pružaju ljudski resursi.

---

<sup>50</sup>Zagrebačka banka <http://www.zaba.hr>, (15.01. 2017.)

Intranet se u Zagrebačkoj banci počeo koristiti još 1999. godine, a u današnjem obliku postavljen je 2004. godine. Uz redovito dnevno objavljivanje novosti u poslovanju Banke i Grupe, intranet se upotrebljava kao bitan alat u okomitoj i vodoravnoj poslovnoj komunikaciji, a na njemu se uvijek nalaze ažurne verzije informacija, dokumenata, uputa, procedura i svega važnog za svakidašnji rad i poslovanje.<sup>51</sup>

Intranet omogućuje brz pristup informacijama i njihovo brzo i jednostavno ažuriranje, a njegovom upotrebom povećava se produktivnost rada. Osim što nudi vijesti i informacije, intranet Banke omogućuje i ulazak u mnoge aplikacije Banke, pa predstavlja sučelje informacijskog sustava Banke za mnoge poslove Banci. Svako unaprjeđenje Intraneta odmah se primjećuje, a visoke ocjene iz dedicanog istraživanja govore o velikoj čitanosti, zainteresiranosti i uključenosti zaposlenika. Predstavlja i vezu prema OneGate-intranetu Grupe UniCredit. Interni časopis i publikacija namijenjeni su zaposlenicima s ciljem prijenosa informacija o poslovanju i radu Banke i Grupe te novostima.

Interni časopis Zagrebačke banke *Bankar* je dvomjesečnik, a u sadašnjem obliku izdaje se od 2004. godine. U njemu se najavljuju i opisuju nove usluge i proizvodi Banke, zanimljivosti i podaci iz poslovanja Banke i Grupe, rada i života u Banci, predstavljaju se organizacijske jedinice, timovi i pojedinci iz Banke i Grupe, a sadržava i članke o zaposlenicima Banke koji se bave aktivnostima usklađenim s vrijednostima Banke. Informativan je i motivirajući, mjesto gdje zaposlenici mogu dijeliti uspjehe, iskustva i izazove. *Bankar* često ima dodatne tiskane priloge i datoteke, a dostavlja se svakom zaposleniku Banke osobno internom poštom. Arhiva svih izdanja *Bankara* nalazi se u elektroničkom obliku na Intranetu, gdje su dostupne i druge publikacije Zagrebačke banke i grupe UniCredit.<sup>52</sup>

Svaka organizacija povremeno izdaje razne vrste publikacija sa svrhom informiranja i poticanja svojih zaposlenika (na kreativnost, veći angažman, socijalnu osviještenost i slično). To su najčešće korisni priručnici kojima je cilj olakšati ili unaprijediti rad zaposlenika (npr. prodajni, komunikacijski i slični priručnici), no ovoj skupini pripadaju i druge publikacije koje nisu formalni dodaci svakidašnjem radu, poput primjerice *Knjige optimizma* Zagrebačke banke. Isto tako, toj skupini pripadaju i razni interni bilteni za zaposlenike ili bilo koji oblik tiskanog

---

<sup>51</sup>Zagrebačka banka <http://www.zaba.hr>, (15.01. 2017.)

<sup>52</sup>Zagrebačka banka <http://www.zaba.hr>, (15.01. 2017.)

materijala koji može sadržavati razne norme, upute, preporuke i pravila potrebne za što uspješnije obavljanje radnih zadataka.

#### **4.2. Horizontalna analiza financijskih izvještaja Zagrebačke banke d.d.**

U horizontalnoj analizi bilance i računa dobiti i gubitka Zagrebačke banke analizirat će se i uspoređivati podaci u razdoblju od 2008. do 2015. godine.

##### ***4.2.1. Horizontalna analiza bilance u razdoblju od 2008. do 2015. godine***

U tablici 4. prikazana je horizontalna analiza bilance Zagrebačke banke od 2008. do 2015. godine.

**Tablica 4. Horizontalna analiza bilance – imovina od 2008. do 2015. godine**

Naziv pozicije	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	ind ex 08/ 15	ind ex 09/ 15	ind ex 14/ 15
1. GOTOVINA I DEPOZITI KOD HNB-a (002+003)	10.674.811.896	12.792.466.007	10.959.566.950	13.995.562.686	13.521.561.463	13.564.453.906	10.405.363.211	12.142.516.804	114	95	117
1.1. Gotovina	1.692.110.473	2.229.125.879	1.520.611.713	1.630.443.517	1.557.193.642	1.449.663.626	1.554.082.180	1.892.552.240	112	85	122
1.2. Depoziti kod HNB-a	8.982.701.423	10.563.340.128	9.438.955.237	12.365.119.169	11.964.367.821	12.114.790.280	8.851.281.031	10.249.964.564	114	97	116
2. DEPOZITI KOD BANKARSKIH INSTITUCIJA	12.588.508.719	11.516.088.454	6.686.386.978	8.225.283.577	5.613.880.831	6.552.941.818	8.298.357.901	8.769.907.832	70	76	106
3. TREZORSKI ZAPISI MF-a I BLAGAJNIČKI ZAPISI HNB-a	2.432.686.166	1.217.633.059	2.069.487.598	2.786.531.233	6.482.971.313	4.506.998.234	4.834.322.235	4.492.343.748	185	369	93
4. VRIJEDNOSNI PAPIRI I DRUGI FINANCIJSKI INSTRUMENTI KOJI SE DRŽE RADI TRGOVANJA	1.050.730.173	402.484.268	470.483.946	518.357.846	62.161.372	100.687.005	62.212.929	19.483.232	2	5	31
5. VRIJEDNOSNI PAPIRI I DRUGI FINANCIJSKI INSTRUMENTI RASPOLOŽIVI ZA PRODAJU	2.859.925.531	4.227.184.966	4.365.784.822	2.518.561.861	1.541.823.113	3.338.020.051	3.379.773.997	3.207.914.544	112	76	95
6. VRIJEDNOSNI PAPIRI I DRUGI FINANCIJSKI INSTRUMENTI KOJI SE DRŽE DO DOSPIJEĆA	866.540.640	772.513.502	584.829.557	589.260.030	864.445.322	1.202.832.613	1.228.648.614	1.770.354	0,2	0,2	0,1
7. VRIJEDNOSNI PAPIRI I DRUGI FINANCIJSKI INSTRUMENTI KOJIMA SE AKTIVNO NE TRGUJE, A VREDNUJU SE PREMA FER VRIJEDNOSTI KROZ RDG	84.156.704	100.744.205	91.926.530	81.762.062	88.635.214	92.784.100	95.009.604	97.568.639	116	94	103
8. DERIVATNA FINANCIJSKA IMOVINA	35.794.722	42.178.211	71.125.790	528.440.333	782.426.251	1.425.381.321	1.097.874.498	2.202.872.646	6154	5223	201
9. KREDITI FINANCIJSKIM INSTITUCIJAMA	621.307.082	1.693.055.605	958.234.929	962.755.629	2.601.508.838	1.503.113.942	566.093.600	1.207.462.569	194	71	213
10. KREDITI OSTALIM KOMITENTIMA	67.745.802.514	70.070.683.039	66.248.247.107	69.857.354.117	68.872.288.852	70.835.655.133	69.791.081.697	69.632.206.189	103	99	100
11. ULAGANJA U PODRUŽNICE, PRIDRUŽENA DRUŠTVA I ZAJEDNIČKE POTHVATE	72.289.701	77.724.291	917.889.505	917.889.505	917.889.504	1.074.699.798	582.056.532	1.674.481.239	2316	2154	288
12. PREUZETA IMOVINA	23.778.867	28.607.633	31.477.695	32.395.758	52.508.168	155.565.736	131.812.270	125.190.166	526	438	95
13. MATERIJALNA IMOVINA (MINUS AMORTIZACIJA)	3.092.962.408	3.076.900.362	1.277.342.017	1.391.952.554	1.354.579.016	1.294.865.573	1.305.969.945	1.389.860.115	45	45	106
14. KAMATE, NAKNADE I OSTALA IMOVINA	1.891.226.761	2.030.067.897	1.423.196.374	1.598.949.761	825.198.013	857.340.900	652.648.167	1.028.805.311	54	51	158
A) UKUPNO IMOVINA (001+004 do 016)	104.040.521.884	108.048.331.499	96.155.979.798	104.005.056.952	103.581.877.270	106.505.340.130	102.431.225.200	105.992.383.388	102	98	103

Izvor: istraživački rad autorice

Nadalje će biti prikazana horizontalna analiza obveza i kapitala u bilanci Zagrebačke banke.

**Tablica 5. Horizontalna analiza bilance – obveze i kapital od 2008. do 2015. godine**

OBVEZE	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	inde x 08/1 5	inde x 09/1 5	inde x 14/1 5
1. KREDITI OD FINANCIJSKIH INSTITUCIJA (019+020)	9.182.824.783	8.489.428.611	8.722.749.425	10.235.426.415	12.349.513.918	12.888.909.842	11.643.061.605	4.087.304.979	4	48	35
1.1. Kratkoročni krediti	4.150.243.472	1.827.093.916	1.368.489.144	919.533.319	617.886.175	291.412.019	898.864.632	7.075.300	0,1	0,4	0,8
1.2. Dugoročni krediti	5.032.581.311	6.662.334.695	7.354.260.281	9.315.893.096	11.731.627.743	12.597.497.823	10.744.196.973	4.080.229.679	81	61	38
2. DEPOZITI (AOP 022 do 024)	73.995.975.012	80.673.865.802	70.668.282.261	75.381.212.816	73.753.481.541	75.657.497.764	72.472.169.658	80.209.574.589	108	99	110
2.1. Depoziti na žiroračunima i tekućim računima	15.205.592.803	13.445.778.994	10.090.924.827	10.371.258.642	10.753.687.154	12.315.949.849	13.621.610.816	15.285.586.057	101	114	112
2.2. Štedni depoziti	7.561.327.512	6.968.382.956	6.572.867.271	6.383.809.766	7.844.056.447	7.776.398.125	7.901.757.749	9.350.434.671	124	134	118
2.3. Oročeni depoziti	51.229.054.697	60.259.703.852	54.004.490.163	58.626.144.408	55.155.737.940	55.565.149.790	50.948.801.093	55.573.553.861	108	92	109
3. OSTALI KREDITI (026+027)	42.648.903	21.050.616	0	0	0	151.462.355	0	2.328.232.568	5459	1106 0	0
3.1. Kratkoročni krediti	0	0	0	0	0	0	0	281.266.846	0	0	0
3.2. Dugoročni krediti	42.648.903	21.050.616	0	0	0	151.462.355	0	2.046.965.722	4800	9724	0
4. DERIVATNE FINANCIJSKE OBVEZE I OSTALE FINANCIJSKE OBVEZE KOJIMA SE TRGUJE	278.698.026	74.182.910	182.348.374	425.491.017	563.763.515	1.095.638.283	793.992.900	1.956.291.866	702	2637	246
5. IZDANI DUŽNIČKI VRIJEDNOSNI PAPIRI (030+031)	3.292.663.175	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.1. Kratkoročni izdani dužnički vrijednosni papiri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.2. Dugoročni izdani dužnički vrijednosni papiri	3.292.663.175	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6. IZDANI PODREĐENI INSTRUMENTI	146.488.499	116.899.177	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. IZDANI HIBRIDNI INSTRUMENTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8. KAMATE, NAKNADE I OSTALE OBVEZE	2.714.483.732	2.905.304.763	2.338.351.027	2.455.253.096	1.150.321.394	1.036.097.401	1.123.096.177	2.614.637.185	96	90	233
<b>B) UKUPNO OBVEZE (018+021+025+028+029+032+033+034)</b>	89.653.782.130	92.280.731.879	81.911.731.087	88.497.383.344	87.817.080.368	90.829.605.645	86.032.320.340	91.196.041.187	101	99	106
<b>KAPITAL</b>											
1. DIONIČKI KAPITAL	1.280.967.820	1.280.967.820	1.280.967.820	6.404.839.100	6.404.839.100	6.404.839.100	6.404.839.100	6.404.839.100	500	500	100
2. DOBIT (GUBITAK) TEKUĆE GODINE	1.536.101.915	1.393.691.978	1.281.376.832	1.315.794.747	887.582.331	465.334.767	1.166.410.124	-519.134.831	-33	-37	-45
3. ZADRŽANA DOBIT (GUBITAK)	7.419.345.871	8.955.754.347	7.527.658.381	3.685.163.933	4.461.131.304	4.734.162.698	4.735.184.844	4.748.723.930	64	53	100
4. ZAKONSKE REZERVE	64.048.522	64.048.522	64.048.522	64.048.522	64.048.522	64.048.522	64.048.522	64.048.522	100	100	100
5. STATUTARNE I OSTALE KAPITALNE REZERVE	4.077.329.752	4.078.447.808	4.091.743.822	4.065.447.667	3.893.604.617	3.893.604.617	3.909.843.474	3.906.475.136	96	96	100
6. NEREALIZIRANI DOBITAK (GUBITAK) S OSNOVE VRIJEDNOSNOG USKLADIVANJA FINANCIJSKE IMOVINE RASPOLOŽIVE ZA PRODAJU	8.945.874	-5.310.855	-1.546.666	-27.620.361	53.591.028	113.744.781	118.578.796	191.390.344	2139	-3604	161
7. REZERVE PROIZASLE IZ TRANSAKCIJA ZAŠTITE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>C) UKUPNO KAPITAL (036 do 042)</b>	14.386.739.754	15.767.599.620	14.244.248.711	15.507.673.608	15.764.796.902	15.675.734.485	16.398.904.860	14.796.342.201	103	94	90
<b>D) UKUPNO OBVEZE I KAPITAL (035+043)</b>	104.040.521.884	108.048.331.499	96.155.979.798	104.005.056.952	103.581.877.270	106.505.340.130	102.431.225.200	105.992.383.388	102	98	103
<b>DODATAK BILANCI</b>											
1. UKUPNO KAPITAL	14.386.739.754	15.767.599.620	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Kapital raspoloživ dioničarima matičnog društva	13.744.045.847	15.075.856.207	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Manjinski udjel (045-046)	642.693.907	691.743.413	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Izvor: istraživački rad autorice



Kako se vidi iz tablice 4. i 5. u 2015. u odnosu na 2008. godinu dolazi do rasta gotovine i depozita u imovini Zagrebačke banke (dalje Banke), a također dolazi do značajnog pada kredita na strani obveza, što upućuje na rast poslovanja Banke o razdoblju od 2008. do 2015., što će se još bolje vidjeti na horizontalnoj analizi koja slijedi u nastavku.

Nadalje, iz tablice 4. i 5. vidljivo je da su povećani krediti u 2015. u odnosu na 2008. godinu, no smanjen je iznos materijalne imovine i kamata banke u 2015. u odnosu na 2008. godinu. U 2015. godini dolazi do povećanja kapitala, no Banka je u 2015. ipak ostvarila gubitak što je značajno niži rezultat u odnosu na ostvarenu dobit u godinama od 2008. do 2015., što pokazuje da je Banka u razdoblju od 2008. do 2015. ipak doživjela značajne turbulencije u poslovanju.

#### ***4.2.2. Horizontalna analiza računa dobiti i gubitka u razdoblju od 2008. do 2015. godine***

Tablica 6. prikazuje horizontalnu analizu računa dobiti i gubitka. Horizontalna analiza komparira elemente dobiti i gubitka iz dvije relevantne godine, u ovom slučaju prva je godina promatranja 2008., a zadnja 2015.

**Tablica 6. Horizontalna analiza računa dobiti i gubitka Zagrebačke banke za 2008. i 2015. godinu**

Naziv pozicije	2008.	2015.	Index 08/15
1. Kamatni prihodi	5.783.206.306	5.718.491.642	99
2. Kamatni troškovi	2.834.894.574	3.082.241.579	109
<b>3. Neto kamatni prihodi</b>	2.948.311.732	2.636.250.063	89
4. Prihodi od provizija i naknada	1.326.266.876	1.127.079.506	85
5. Troškovi provizija i naknada	179.611.159	182.724.657	102
<b>6. Neto prihod od provizija i naknada</b>	1.146.655.717	944.354.849	82
7. Dobit / gubitak od ulaganja u podružnice	25.096.330	0	0
8. Dobit / gubitak od aktivnosti trgovanja	-119.719.384	-19.366.430	-16
9. Dobit / gubitak od ugrađenih derivata	96.369.155	0	0
10. Dobit / gubitak od imovine kojom se aktivno ne trguje	-52.619.081	5.485.870	-10
11. Dobit / gubitak od aktivnosti u kategoriji imovine raspoložive za prodaju	108.266.574	-3.191.699	-3
12. Dobit / gubitak od aktivnosti u kategoriji imovine koja se drži do dospjeća	0	0	0
13. Dobit / gubitak proizišao iz transakcija zaštite	0	0	0
14. Prihodi od ulaganja u podružnice, pridružena društva i zajedničke pothvate	0	54.486.217	0
15. Prihodi od ostalih vlasničkih ulaganja	2.957.220	9.293.544	314
16. Dobit / gubitak od obračunatih tečajnih razlika	328.086.480	117.752.046	36
17. Ostali prihodi	579.460.968	89.836.040	16
18. Ostali troškovi	188.189.427	211.675.090	112
19. Opći administrativni troškovi i amortizacija	2.679.134.308	1.639.271.204	61
<b>20. Neto prihod od poslovanja prije uskladjivanja</b>	2.195.541.976	1.983.954.216	90
21. Troškovi vrijednosnih uskladjivanja i rezerviranja za gubitke	266.170.655	2.646.265.323	994
<b>22. DOBIT / GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA</b>	1.929.371.321	-662.311.107	-34
<b>23. POREZ NA DOBIT</b>	393.269.406	-143.176.276	-36
<b>24. DOBIT / GUBITAK TEKUĆE GODINE</b>	1.536.101.915	-519.134.831	-34
25. Zarada po dionici	23	0	0
<b>1. DOBIT / GUBITAK TEKUĆE GODINE</b>	1.536.101.915	0	0
<b>2. Pripisana dioničarima matičnog društva</b>	1.493.938.036	0	0
<b>3. Manjinski udjel (073-074)</b>	42.163.879	0	0

Izvor: istraživački rad autorice

Horizontalna analiza računa dobiti i gubitka pokazuje da banka u 2015. godini jača poslovanje iako je ostvarila gubitak. Na iskazani rezultat utjecala je primjena odredbi Zakona o izmjeni i dopunama Zakona o potrošačkom kreditiranju iz rujna 2015. godine koje uređuju načelo konverzije CHF kredita. Ukupni neto troškovi konverzije iznose 2.646 milijuna kuna (prije poreza) i iskazani su unutar pozicije Troškovi vrijednosnih uskladenja i rezerviranja za gubitke. 2008. godina bila je prva krizna godina te se može vidjeti da je Banka ipak od 2008. do 2015. godine napravila zaokrete u poslovanju, čime je smanjila dugoročni štetni učinak na poslovanje. Prvotno su smanjeni udjeli loših kredita koji su značajno utjecali na prihode banke, a potom se Banka okrenula jačanju tržišne pozicije čime su se povećali prihodi banke, ali su se u odnosu na dobit banke povećali i troškovi poslovanja. No, ako trošak znači jačanje poslovanja, onda se on ne može smatrati samo troškom nego ulaganjem.

### 4.3. Vertikalna analiza financijskih izvještaja Zagrebačke banke d.d.

#### 4.3.1. Vertikalna analiza bilance u razdoblju od 2008. do 2015. godine

Tablica 7. Vertikalna analiza bilance Zagrebačke banke d.d. 2008., 2013. i 2015. godine

Naziv pozicije	2008	%	2013	%	2015
<b>IMOVINA</b>					
1. GOTOVINA I DEPOZITI KOD HNB-a (002+003)	10.674.811.896	10,3%	13.564.453.906	12,7%	12.142.516.804
1.1. Gotovina	1.692.110.473	1,6%	1.449.663.626	1,4%	1.892.552.240
1.2. Depoziti kod HNB-a	8.982.701.423	8,6%	12.114.790.280	11,4%	10.249.964.564
2. DEPOZITI KOD BANKARSKIH INSTITUCIJA	12.588.508.719	12,1%	6.552.941.818	6,2%	8.769.907.832
3. TREZORSKI ZAPISI MF-a I BLAGAJNIČKI ZAPISI HNB-a	2.432.686.166	2,3%	4.506.998.234	4,2%	4.492.343.748
4. VRIJEDNOSNI PAPIRI I DRUGI FINACIJSKI INSTRUMENTI KOJI SE DRŽE RADI TRGOVANJA	1.050.730.173	1,0%	100.687.005	0,1%	19.483.232
5. VRIJEDNOSNI PAPIRI I DRUGI FINACIJSKI INSTRUMENTI RASPOLOŽIVI ZA PRODAJU	2.859.925.531	2,7%	3.338.020.051	3,1%	3.207.914.544
6. VRIJEDNOSNI PAPIRI I DRUGI FINACIJSKI INSTRUMENTI KOJI SE DRŽE DO DOSPIJEĆA	866.540.640	0,8%	1.202.832.613	1,1%	1.770.354
7. VRIJEDNOSNI PAPIRI I DRUGI FINACIJSKI INSTRUMENTI KOJIMA SE AKTIVNO NETRGUJE, A VREDNUJU SE PREMA FER VRIJEDNOSTI KROZ RDG	84.156.704	0,2%	92.784.100	0,2%	97.568.639
8. DERIVATNA FINACIJSKA IMOVINA	35.794.722	0,0%	1.425.381.321	1,3%	2.202.872.646
9. KREDITI FINACIJSKIM INSTITUCIJAMA	621.307.082	0,6%	1.503.113.942	1,4%	1.207.462.569
10. KREDITI OSTALIM KOMITENTIMA	67.745.802.514	65,1%	70.835.655.133	66,5%	69.632.206.189
11. ULAGANJA U PODRUŽNICE, PRIDRUŽENA DRUŠTVA I ZAJEDNIČKE POTHVATE	72.289.701	0,1%	1.074.699.798	1,0%	1.674.481.239
12. PREUZETA IMOVINA	23.778.867	0,0%	155.565.736	0,1%	125.190.166
13. MATERIJALNA IMOVINA (MINUS AMORTIZACIJA)	3.092.962.408	3,0%	1.294.865.573	1,2%	1.389.860.115
14. KAMATE, NAKNADE I OSTALA IMOVINA	1.891.226.761	1,8%	857.340.900	0,8%	1.028.805.311
<b>A) UKUPNO IMOVINA (001+004 do 016)</b>	<b>104.040.521.884</b>	<b>100,0%</b>	<b>106.505.340.130</b>	<b>1,0%</b>	<b>105.992.383.388</b>
<b>OBVEZE</b>					
1. KREDITI OD FINACIJSKIH INSTITUCIJA (019+020)	9.182.824.783	10,2%	12.888.909.842	14,2%	4.087.304.979
1.1. Kratkoročni krediti	4.150.243.472	4,6%	291.412.019	0,3%	7.075.300
1.2. Dugoročni krediti	5.032.581.311	5,6%	12.597.497.823	13,9%	4.080.229.679
2. DEPOZITI (AOP 022 do 024)	73.995.975.012	82,5%	75.657.497.764	83,3%	80.209.574.589
2.1. Depoziti na žiroračunima i tekućim računima	15.205.592.803	17,0%	12.315.949.849	13,6%	15.285.586.057
2.2. Štedni depoziti	7.561.327.512	8,4%	7.776.398.125	8,6%	9.350.434.671
2.3. Oročeni depoziti	51.229.054.697	57,1%	55.565.149.790	61,2%	55.573.553.861
3. OSTALI KREDITI (026+027)	42.648.903	0,0%	151.462.355	0,2%	2.328.232.568
3.1. Kratkoročni krediti	0	0,0%	0	0,0%	281.266.846
3.2. Dugoročni krediti	42.648.903	1,0%	151.462.355	3,9%	2.046.965.722
4. DERIVATNE FINACIJSKE OBVEZE I OSTALE FINACIJSKE OBVEZE KOJIMA SE TRGUJE	278.698.026	0,3%	1.095.638.283	1,2%	1.956.291.866
5. IZDANI DUŽNIČKI VRIJEDNOSNI PAPIRI (030+031)	3.292.663.175	3,7%	0	0,0%	0
5.1. Kratkoročni izdani dužnički vrijednosni papiri	0	0,0%	0	0,0%	0
5.2. Dugoročni izdani dužnički vrijednosni papiri	3.292.663.175	3,7%	0	0,0%	0
6. IZDANI PODREĐENI INSTRUMENTI	146.488.499	0,2%	0	0,0%	0
7. IZDANI HIBRIDNI INSTRUMENTI	0	0,0%	0	0,0%	0

8. KAMATE, NAKNADE I OSTALE OBVEZE	2.714.483.732	3,0%	1.036.097.401	1,1%	2.614.637.185
<b>B) UKUPNO OBVEZE (018+021+025+028+029+032+033+034)</b>	89.653.782.130	100,0%	90.829.605.645		91.196.041.187
<b>KAPITAL</b>					
1. DIONIČKI KAPITAL	1.280.967.820	1,0%	6.404.839.100	6,0%	6.404.839.100
2. DOBIT (GUBITAK) TEKUĆE GODINE	1.536.101.915	11,0%	465.334.767	3,0%	-519.134.831
3. ZADRŽANA DOBIT (GUBITAK)	7.419.345.871	52,0%	4.734.162.698	30,0%	4.748.723.930
4. ZAKONSKE REZERVE	64.048.522	0,0%	64.048.522	0,0%	64.048.522
5. STATUTARNE I OSTALE KAPITALNE REZERVE	4.077.329.752	28,0%	3.893.604.617	25,0%	3.906.475.136
6. NEREALIZIRANI DOBITAK (GUBITAK) S OSNOVE VRIJEDNOSNOG USKLADIVANJA FINACIJSKE IMOVINE RASPOLOŽIVE ZA PRODAJU	8.945.874	0,0%	113.744.781	1,0%	191.390.344
7. REZERVE PROIZAŠLE IZ TRANSAKCIJA ZAŠTITE	0	0,0%	0	0,0%	0
<b>C) UKUPNO KAPITAL (036 do 042)</b>	14.386.739.754	14,0%	15.675.734.485	15,0%	14.796.342.201
<b>D) UKUPNO OBVEZE I KAPITAL (035+043)</b>	104.040.521.884		106.505.340.130		105.992.383.388

Izvor: istraživački rad autorice

U tablici 7. prikazana je vertikalna analiza bilance koja pokazuje da je u imovini banke za razdoblje od 2008. do 2015. godine došlo do povećanja gotovine i depozita, a na strani obveza do smanjenja kredita.

Kapital je u 2015. povećan u odnosu na 2008. godinu.

#### 4.3.2. Vertikalna analiza računa dobiti i gubitka u razdoblju od 2008. do 2015. godine

**Tablica 8. Vertikalna analiza računa dobiti i gubitka Zagrebačke banke za 2008. i 2015. godinu**

Naziv pozicije	2008.	%	2015.	%
1. Kamatni prihodi	5.783.206.306	263,4	5.718.491.642	288,3
2. Kamatni troškovi	2.834.894.574	129,1	3.082.241.579	155,4
<b>3. Neto kamatni prihodi (048-049)</b>	<b>2.948.311.732</b>	<b>134,3</b>	<b>2.636.250.063</b>	<b>132,9</b>
4. Prihodi od provizija i naknada	1.326.266.876	60,4	1.127.079.506	56,8
5. Troškovi provizija i naknada	179.611.159	8,2	182.724.657	6,9
<b>6. Neto prihod od provizija i naknada (051-052)</b>	<b>1.146.655.717</b>	<b>52,2</b>	<b>944.354.849</b>	<b>-142,60</b>
7. Dobit / gubitak od ulaganja u podružnice, pridružena društva i zajedničke poduhvate	25.096.330	1,1	0	0,0
8. Dobit / gubitak od aktivnosti trgovanja	-119.719.384	-5,5	-19.366.430	-1,0
9. Dobit / gubitak od ugrađenih derivata	96.369.155	4,4	0	0,0
10. Dobit / gubitak od imovine kojom se aktivno ne trguje, a koja se vrednuje prema fer vrijednosti kroz RDG	-52.619.081	-2,4	5.485.870	0,3
11. Dobit / gubitak od aktivnosti u kategoriji imovine raspoložive za prodaju	108.266.574	4,9	-3.191.699	-0,2
12. Dobit / gubitak od aktivnosti u kategoriji imovine koja se drži do dospijeća	0	0,0	0	0
13. Dobit / gubitak proizišao iz transakcija zaštite	0	0,0	0	0
14. Prihodi od ulaganja u podružnice, pridružena društva i zajedničke pothvate	0	0,0	54.486.217	2,7
15. Prihodi od ostalih vlasničkih ulaganja	2.957.220	0,1	9.293.544	0,5
16. Dobit / gubitak od obračunatih tečajnih razlika	328.086.480	14,9	117.752.046	5,9
17. Ostali prihodi	579.460.968	26,4	89.836.040	4,5
18. Ostali troškovi	188.189.427	8,6	211.675.090	10,7
19. Opći administrativni troškovi i amortizacija	2.679.134.308	122,0	1.639.271.204	82,6
<b>20. Neto prihod od poslovanja prije vrijednosnih usklađivanja i rezerviranja za gubitke (050+053 do 064-065-066)</b>	<b>2.195.541.976</b>	<b>100,0</b>	<b>1.983.954.216</b>	<b>100,0</b>
21. Troškovi vrijednosnih usklađivanja i rezerviranja za gubitke	266.170.655	12,1	2.646.265.323	125,1
<b>22. DOBIT / GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (067-068)</b>	<b>1.929.371.321</b>	<b>87,9</b>	<b>-662.311.107</b>	<b>-333,8</b>
<b>23. POREZ NA DOBIT</b>	<b>393.269.406</b>	<b>17,9</b>	<b>-143.176.276</b>	<b>-1007</b>
<b>24. DOBIT / GUBITAK TEKUĆE GODINE (069-070)</b>	<b>1.536.101.915</b>	<b>70,0</b>	<b>-519.134.831</b>	<b>-261,6</b>
25. Zarada po dionici	23	0,0	0	0
<b>1. DOBIT / GUBITAK TEKUĆE GODINE</b>				
	1.536.101.915	70,0	0	
<b>2. Pripisana dioničarima matičnog društva</b>				
	1.493.938.036	68,0	0	
<b>3. Manjinski udjel (073-074)</b>				
	42.163.879	1,9	0	

Izvor: istraživački rad autorice

Vertikalna analiza računa dobiti i gubitka pokazuje da kamatni prihodi čine najveći dio ukupnih prihoda. Udio kamatnih prihoda 2015. godine bio je veći za 132% od ukupnih prihoda 2008. godine.

Osim kamatnih prihoda, značajnu stavku čine prihodi od provizija i naknada.

Ostali prihodi su znatno manji od dva prethodno navedena.

Kamatni troškovi čine najveći dio ukupnih troškova. Udio kamatnih troškova 2015. godine je za 10,7% veći u odnosu na kamatne troškove 2008. godine. Smanjenje je najvećim dijelom rezultat nižih troškova financiranja uslijed promjene kamatnih stopa na depozite, te smanjenog volumena depozita banaka i uzetih zajmova. I u 2015. godini nastavlja se pritisak na kamatne marže.

Za troškove vrijednosnih usklađenja i rezerviranja za gubitke Banka je u 2015. godini izdvojila 2.646. milijuna kuna, što je za 2.380 milijuna kuna više u odnosu na 2008. godinu. Povećanje se najvećim dijelom odnosi na jednokratna rezerviranja za gubitke zbog konverzije kredita u švicarskim francima.

#### **4.4. Analiza poslovanja Zagrebačke banke d.d. putem odabranih pokazatelja**

Analiza putem pokazatelja predstavlja postupak utvrđivanja veza između različitih pozicija bilance, računa dobiti i gubitka i izvještaja o novčanom toku. Promatramo ih kao nositelje informacija čiji je zadatak stvoriti financijsku podlogu potrebnu za donošenje racionalnih odluka, u prvom redu vezano za investiranje. Pokazatelj je racionalni ili odnosni broj, što podrazumijeva da se jedna ekonomska veličina stavlja u odnos (dijeli) s drugom ekonomskom veličinom. Sasvim je jasno da nema smisla dovoditi u vezu bilo koje dvije ekonomske veličine pa se u tom kontekstu može govoriti o preduvjetima ispravnosti pokazatelja.<sup>53</sup> Ukoliko odnosom brojnika i nazivnika nije moguće opisati pojavu, tada takav dobiveni broj ne predstavlja pokazatelj.

Standarde za analizu financijskih izvještaja teško je precizno utvrditi. Važno je za interne i eksterne korisnike, a posebno interne, koji donose odluke, da procijene jesu li pokazatelji koje su utvrdili povoljni ili nepovoljni, adekvatni ili neadekvatni, površni ili sveobuhvatni.

Najčešće se za uspoređivanje koriste tri standarda:<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Žager i ostali autori (2008) *Analiza financijskih izvještaja*. Zagreb: Masmedia, str. 243.

<sup>54</sup> Vujević, I. (2003) *Financijska analiza*. Split: Ekonomski fakultet, str. 112.

- empirijska mjerila
- ranija uspješnost poduzeća
- granske norme.

Izračunati pokazatelji, neovisno o kojim je pokazateljima riječ, sami za sebe ne govore puno. Kako bismo mogli donijeti kvalitetan sud o tome jesu li izračunati pokazatelji zadovoljavajući ili nisu, potrebno ih je usporediti s određenim standardnim veličinama. Najčešće korištene standardne veličine tih pokazatelja jesu:<sup>55</sup>

1. planirani pokazatelj za razdoblje koje se analizira
2. kretanje veličine određenog pokazatelja tijekom određenog vremena u istom, poduzeću
3. veličina tog pokazatelja u sličnom poduzeću koji pripada istoj grupaciji
4. prosječna vrijednost određenog pokazatelja ostalih poduzeća koja pripadaju istoj grupaciji.

Analiza financijskih izvještaja putem pokazatelja vrlo je bitna s aspekta vlasnika poduzeća, oni su zainteresirani za profitabilnost poduzeća, kako za tekuću tako i dugoročnu.

Menadžment poduzeća zainteresiran je za sve aspekte financijske analize jer mora osigurati financijsku stabilnost poduzeća. Također mora osigurati i profitabilnost poduzeća kako bi se mogle podmiriti sve obveze i isplatiti sve naknade vlasnicima poduzeća, ali moraju osigurati odgovarajući iznos zadržane dobiti kako bi poduzeće moglo nastaviti s investiranjem i razvojem poslovanja. Zajmodavci se uglavnom brinu o sposobnosti poduzeća da vrati dug odnosno glavnica i kamate. Zaposlenike i državne institucije zanima sigurnost zaposlenja, sposobnost isplate plaća, naplata poreza, zadovoljenje socijalnih obveza i ostalo.

Financijske pokazatelje vrlo je jednostavno izračunati, no interpretacija i razumijevanje dobivenih informacija su daleko složeniji. Kako bi se moglo što kvalitetnije ocijeniti poslovanje poduzeća, potrebno ih je usporediti s prosjekom industrije u kojoj poduzeće posluje.

Financijske pokazatelje možemo razvrstati u nekoliko skupina:

- pokazatelji likvidnosti
- pokazatelji zaduženosti
- pokazatelji aktivnosti

---

<sup>55</sup> Žager, K., Mamić Sačec, I., Sever, S., Žager, L. (2008) *Analiza financijskih izvještaja*. Zagreb: Masmedia, str. 247.

- pokazatelji ekonomičnosti
- pokazatelji profitabilnosti
- pokazatelji investiranja.

Dobro upravljanje podrazumijeva da su u poslovanju zadovoljena dva kriterija:

1. kriterij sigurnosti
2. kriterij uspješnosti.

U tom kontekstu pokazatelji likvidnosti i zaduženosti mogu se smatrati pokazateljima sigurnosti poslovanja, tj. pokazateljima koji opisuju financijski položaj poduzeća.

Pokazatelji ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja, zapravo su pokazatelji uspješnosti (efikasnosti) poslovanja. Suprotno tome pokazatelji aktivnosti mogu se smatrati i pokazateljima sigurnosti i pokazateljima uspješnosti.<sup>56</sup>

#### **4.4.1. Pokazatelj likvidnosti**

U tablici 9. prikazan je koeficijent tekuće likvidnosti koji je bolji u 2015. godini.

**Tablica 9. Pokazatelj tekuće likvidnosti**

	2008.	2015.
KRATKOTRAJNA IMOVINA	1.692.110.473	121.425.168,04
KRATKOROČNE OBVEZE	4.150.243.472	288.342.146,00
KOEFICIJENT TEKUĆE LIKVIDNOSTI	0,41	0,42

Izvor: istraživački rad autorice

Iz tablice 9. može se vidjeti da je tekuća likvidnost u 2015. godini bila ispod 1, kao i u 2008. godini, što znači da je u 2008. i u 2015. godini postojala izvjesna opasnost od dodatnog zaduživanja kako bi banka podmirila tekuće troškove.

<sup>56</sup> Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager, L. (2008) *Analiza financijskih izvještaja*. Zagreb: Masmedia, str. 245.



#### 4.4.2. Pokazatelj profitabilnosti

U tablici 10. prikazani su pokazatelji profitabilnosti Zagrebačke banke 2008. i 2015. godine. U suodnos se stavljaju 2008. i 2015. godina jer je 2008. godina bila godina početka krize, a 2015. godina vrijeme kada je došlo do revitalizacije hrvatskog gospodarstva te se ona u makroekonomskim analizama smatra godinom izlaska Republike Hrvatske iz krize.

**Tablica 10. Pokazatelji profitabilnosti Zagrebačke banke 2008. i 2015. godine**

		2008.	2015.
Profitna marža	dobit	1.536.101.915,00	-519.134.831,00
	prihod od prodaje	1.146.655.717,00	944.354.849,00
		133,96	-0,550
ROI	dobit	1.536.101.915,00	-519.134.831,00
	korišteni kapital	1.280.967.820,00	6.404.839.100,00
		1,20	-0,08

Izvor: istraživački rad autorice

Razvidno tablici 10. može se zaključiti da je profitabilnost Banke i u 2008. godine bila iznad 1, što je iznimno dobro, no 2015. banka je poslovala s gubitkom što nije dobar pokazatelj za investitore i klijente. Nadalje, podaci koji ukazuju na iskoristivost kapitala idu u prilog 2008. godini, dok je 2015. godina opet zbog poslovanja s negativnim predznakom pokazala da banka nije ostvarila željenu dobit u odnosu na utrošeni kapital.

#### 4.4.3. Pokazatelji aktivnosti

Bez obzira na to što je u 2015. godini došlo do pada dobiti u odnosu na 2008. Banka i dalje ostaje na zadovoljavajućoj razini, no raniji pokazatelji profitabilnosti i likvidnosti pokazuju da banka i dalje ne ostvaruje one financijske rezultate koji bi optimizirali profitabilnost i likvidnost banke. Ista situacija je i s pokazateljima aktivnosti.

**Tablica 11. Pokazatelji aktivnosti Zagrebačke banke 2008. i 2015. godine**

Koeficijent obrtaja aktive	prihod	21.955.419,76	19.839.542,16
	ukupna aktiva	1.040.405.218,84	105.992.383.388,00
		0,021	0,000
Koeficijent obrtaja potraživanja	prihodi od prodaje	1.146.655.717,00	944.354.849,00
	potraživanje	68.367.109.596,00	70.839.668.758,00
		0,016	0,013

Izvor: istraživački rad autorice

Koeficijenti obrtaja imovine su izuzetno niski u obje godine. To znači da se uložena sredstva veoma sporo vraćaju kroz ostvarene prihode banke. Nadalje, koeficijent potraživanja je također vrlo nizak, no to ne mora biti toliko uznemirujući pokazatelj budući da banke većinu kredita odobravaju na duže vrijeme pa je normalno da se izdani krediti ne mogu odmah vratiti, tj. da se ne može ostvariti kamatni prihod.

## 5. ZAKLJUČAK

Zadnja financijska kriza dovela je do velikih promjena u gospodarstvu te je utjecala na promjene i u bankarskom sustavu, osobito kad je riječ o upravljanju rizicima u bankama. Naime Basel III, koji je donesen upravo uslijed financijske krize, povećao je uvjete rezervi bankama te spriječio njihovo nekontrolirano kreditiranje, a napose izdavanje loših kredita koji su u velikoj mjeri i doveli do zadnje globalne krize 2008. godine. Hrvatska se, kao i ostale zemlje svijeta, suočila s krizom koja je pogodila sve gospodarske sektore pa tako, jednim dijelom, i bankarski sektor. Niska likvidnost privrede te smanjena krajnja potrošnja dovele su do manjeg opticaja gotovog novca u transakcijskom sustavu te gomilanju dugova među kojima su bili i dugovi za kamate i anuitete kredita. Iako se Zagrebačka banka vrlo dobro i brzo prilagodila novonastaloj situaciji uvođenjem strožih mjera kontrole prilikom izdavanja kredita, dugoročna kriza u državi utjecala je i na ostvarivanje dobiti banke.

Za banke u Hrvatskoj koje su većim dijelom u stranom vlasništvu, pa tako i Zagrebačka banka, počeli su vrijediti uvjeti sistemskog upravljanja rizikom, a Hrvatska narodna banka je ulaskom Hrvatske u Europsku uniju postala članica Europskog sustava središnjih banaka. Samim time glavni cilj Hrvatske narodne banke kao i ostalih članica Europskog sustava središnjih banaka postalo je održavanje stabilnosti cijena kako bi se održala opća gospodarska politika Europske unije.

Analizirajući poslovanje Zagrebačke banke, može se odgovoriti na postavljeno istraživačko pitanje na početku ovoga rada o tome je li financijska kriza negativno utjecala na financijske rezultate Zagrebačke banke d.d. u promatranom razdoblju.

Iako se u samom početku gospodarske krize 2008., 2009. godine ne vidi značajan pad prihoda, dugoročno opterećivanje hrvatskog gospodarstva krizom utjecalo je i na dugoročne prihode Zagrebačke banke, što se naročito vidi u 2011. i 2012. godini kada dolazi do značajnog pada prihoda Banke i to za 12%. U 2013. godini dolazi i do značajnog pada dobiti za gotovo 30%, što je većim dijelom rezultat povećanja kamatnih troškova banke. Zbog naglog sustavnog pada prihoda banke, možemo odgovoriti na drugo istraživačko pitanje da Zagrebačka banka d.d., ne ostvaruje stalni godišnji rast prihoda od prodaje u promatranom razdoblju .

Ipak, 2014. godine dolazi do znatnijeg oporavka u poslovanju Zagrebačke banke, no dobit banke je u 2014. godini i dalje ostala gotovo 30% niža nego u početnoj godini krize 2008.

godine. Iako se ne može reći da je poslovanje Zagrebačke banke dovedeno financijskom krizom do kolapsa u poslovanju, svakako se može zaključiti da je globalna financijska kriza imala utjecaj na prihode poslovanja Zagrebačke banke. No, prema općim analizama UCG kojoj Zagrebačka banka pripada, Zagrebačka banka kao i ostale banke koje djeluju u središnjoj i istočnoj Europi predstavljaju za grupaciju važne banke na perspektivnim i rastućim tržištima u budućnosti. Zagrebačka banka bi trebala zadržati zato svoja načela poslovanja te dobro upravljanje rizicima kako bi izbjegla negativne trendove budućih kriza. Drugim riječima, kombinacijom različitih financijskih i statističkih metoda moguće je procijeniti financijsku perspektivu Zagrebačke banke.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Belak, V. (2006) *Profesionalno računovodstvo prema MSFI i hrvatskim poreznim propisima*. Zagreb: Zgombić&Partneri.
2. Benić, Đ. (2012) *Ekonomska kriza u Europi i hrvatsko gospodarstvo*. Dubrovnik: Ekonomska misao i praksa.
3. Bolfek, B., Stanić, M., Knežević, S. (2012) *Vertikalna i horizontalna financijska analiza poslovanja tvrtke*, Osijek: Ekonomski vjesnik.
4. Družić G. (2001) *Kriza Hrvatskog gospodarstva i ekonomska politika*. Zagreb: Golden marketing.
5. Mishkin, S. Frederic (2010) *Ekonomija novca, bankarstva i financijskih tržišta*. Zagreb: Mate.
6. Orsag, S. (2014) *Investicijska analiza*. Zagreb: Avantis.
7. Osmanagić Bedenik, N. (1993) *Potencijali poduzeća : Analiza i dijagnoza potencijala u poslovanju poduzeća*. Zagreb: Alinea.
8. Paić Ćirić, M., Rakijašić, J., Slovinac, I., Zaloker, D. (2010), *Računovodstvo trgovačkih društava – prema HSFI i MSFI*, Zagreb: TEB – Poslovno savjetovanje.
9. Primorac, M. i Troskot, Z. (2010). *Mjerenje efikasnosti i produktivnosti hrvatskih banaka Malmquistovim indeksom promjene ukupne faktorske produktivnosti*, Zagreb.
10. Prohaska, Z., Olgic Draženović, B., Suljić, S. (2012) *Uloga banaka u recesiji hrvatskog gospodarstva*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.
11. Ilić, H. (2014) *Zagrebačka banka, Godine velikog zaokreta*. Zagreb: Tisak.
12. Vujević, I. (2003) *Financijska analiza*. Split: Ekonomski fakultet.
13. Žager i ostali autori (2008) *Analiza financijskih izvještaja*. Zagreb: Masmedia.

## Znanstveni članci, radovi i prezentacije:

1. HNB: Godišnje izvješće, 2013.
2. HNB: Godišnje izvješće, 2014.
3. HNB: Godišnje izvješće, 2014.
4. Hrvatska gospodarska komora, izvješće likvidnosti 2013. godine.
5. Ilić, H. (2014) *Bankar, interni časopis Zagrebačke banke*. Zagreb: Kerschoffset Zagreb d.o.o.
6. Buneta, A. (2014): *Analiza financijskih izvještaja* [PPT-prezentacije, predavanje na VPŠ Libertas]. Zagreb: Libertas.
7. Buneta, A. (2014) *Predstečajne nagodbe* [PPT-prezentacije, predavanje na VPŠ Libertas]. Zagreb: Libertas.
8. Zagrebačka banka, godišnje izvješće 2014., Zagreb, 2016.

## Internetski izvori:

1. Financijska-kriza-ponovno-probuđena-opasnost  
[Http://www.splitskabanka.hr/Portals/8/PDF/TrzisneAnalize/Kriza\\_ponovnoProbu%C4%91enaOpasnost\\_100210%20.pdf](http://www.splitskabanka.hr/Portals/8/PDF/TrzisneAnalize/Kriza_ponovnoProbu%C4%91enaOpasnost_100210%20.pdf) (01.05. 2017.)
2. HNB, <http://www.hnb.hr/statistika/hstatistika.htm>, (15.01. 2017.)
3. Hrvatska narodna banka: Financijska stabilnost, veljača 2014.,  
<http://www.hnb.hr/publikac/financijska%20stabilnost/h-fs-14-2014.pdf>, (15.01. 2017.)
4. Jarvis,J.:TheCrisisofCreditVisualized,  
<http://video.google.com/videoplay?docid=4759275362410693117> (01.05. 2017.)
5. Novčano tržište Zagreb,  
[http://www.trzistenovca.hr/index.asp?page\\_id=naslovna&datum=20.4.2012](http://www.trzistenovca.hr/index.asp?page_id=naslovna&datum=20.4.2012),(15.01. 2017.)
6. <http://www.trzistenovca.hr/Home/TrgovanjeDan>, (15.01. 2017.)
7. Zagrebačka banka <http://www.zaba.hr> (15.01. 2017.)

## POPIS SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA

### Slike:

Slika 1. Shema organizacije Zagrebačke banke .....	45
--	----

### Grafikoni:


Grafikon 1. Prikaz ponude i potražnje na tržištu novca 2008. godine .....	8
Grafikon 2. Prikaz trenda broja komercijalnih banaka u Hrvatskoj od 1993. do 2013.godine..	9
Grafikon 3. Odabrana kretanja u bankarskom sektoru Republike Hrvatske u 2015. godini....	10
Grafikon 4. Pokazatelji likvidnosti hrvatskih banaka od 12/06 do 8/14 .....	10
Grafikon 5. Prikaz vlasničke strukture banaka od 2000. do 2013. godine u Hrvatskoj .....	122
Grafikon 6. Prikaz kretanja kamatne stope u početku financijske krize u Hrvatskoj .....	166

### Tablice:

Tablica 1. Prikaz aktivnih kamatnih stopa HNB-a od 2010. do 2012.....	16
Tablica 2. Pokazatelji likvidnosti i solventnosti pravnih osoba u Hrvatskoj .....	22
Tablica 3. Pokazatelji likvidnosti i solventnosti fizičkih osoba u Hrvatskoj .....	23
Tablica 4. Horizontalna analiza bilance – imovina od 2008. do 2015. godine .....	50
Tablica 5. Horizontalna analiza bilance – obveze i kapital od 2008. do 2015. godine .....	51
Tablica 6. Horizontalna analiza računa dobiti i gubitka Zagrebačke banke za 2008. i 2015. godinu.....	53
Tablica 7. Vertikalna analiza bilance Zagrebačke banke 2008., 2013. i 2015. godine .....	54
Tablica 8. Vertikalna analiza računa dobiti i gubitka Zagrebačke banke za 2008. i 2015. godinu.....	56
Tablica 9. Pokazatelj tekuće likvidnosti.....	59
Tablica 10. Pokazatelji ekonomičnosti Zagrebačke banke 2008. i 2015. godine .....	60
Tablica 11. Pokazatelji rentabilnosti u 2008. i 2015. godini.....	61

# ŽIVOTOPIS

## OSOBNE INFORMACIJE **Ivana Markulin Erkapić**

 Gračansko dolje 89, 10 000 Zagreb (Hrvatska).

 01/4645 546  091/7320385

 [Ivana.markulin@unicreditgroup.zaba.hr](mailto:Ivana.markulin@unicreditgroup.zaba.hr)

Spol Ženski | Datum rođenja 23/06/1985 | Državljanstvo hrvatsko

## RADNO ISKUSTVO

ožujak 2007. – danas **Stariji referent za administriranje kredita korporativnih klijenata i zamjenica koordinatora**  
- Upravljanje radnom uspješnošću članova tima - Ocjenjivač  
Zagrebačka banka d.d., Zagreb (Hrvatska)

Ključno područje rada zanimanja

- administriranje i provođenje transakcija korporativnog bankarstva
- prikupljanje, evidentiranje i kontrola dokumentacije koja proizlazi iz poslovnog odnosa s klijentima
- provjera dokumentacije vezano uz korištenje kredita od strane klijenata i puštanje kredita u tečaj
- izrada i ažuriranje baze podataka korespondenata i kontokorekata po zadanim elementima
- održavanje jedinstvenog registra klijenata Banke u dijelu registra banaka
- održavanje registra klijenata, kontrola i unos novih podataka u registar
- pružanje podrške poslovanju s korporativnim klijentima i financijskim institucijama u kreditnim, depozitnim i uslužnim poslovima.

Opis složenosti radnih zadataka, razine zanimanja i tipični zadaci

Samostalno obavljanje poslova zanimanja pod minimalnim nadzorom i usmjeravanjem u skladu s individualno postavljenim ciljevima i aktima Banke. Korištenje vlastite nezavisne prosudbe, samostalno rješavanje problema te donošenje odluka unutar definiranih procedura.

preuzimanje odgovornosti kao i na prethodnoj razini te:

- točnost i ažurnost u knjigovodstvenom evidentiranju plasmana
- točnost i ažurnost u knjigovodstvenom evidentiranju i administriranju instrumenata osiguranja plasmana
- točnost i ažurnost u administriranju plasmana i svih promjena po plasmanima sukladno pripadajućoj dokumentaciji i internim aktima
- izrada izvješća iz poslovnog područja
- ažurno rješavanje reklamacija iz poslovne domene
- uvođenje u rad i podučavanje referenta niže razine

listopad 2005. **Operater**  
– ožujak 2007. **Bolus d.o.o., Zagreb (Hrvatska)**

## OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2014. – danas **Struč. spec. oec.**  
**Menadžment bankarstva, financija i osiguranja**  
Visoka poslovna škola Libertas, Zagreb (Hrvatska)



2011. – 2014. Bacc. oec.  
Poslovna ekonomija  
Visoka poslovna škola Libertas, Zagreb (Hrvatska)

2001. – 2005. Srednja stručna sprema  
IX. gimnazija (opća), Zagreb (Hrvatska)

Materinski jezik Hrvatski

Engleski	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
	B2	B2	A2	A2	B1
Zamijenite nazivom jezične potvrde. Upišite stupanj ako je primjenjivo.					

Stupnjevi: A1/2: Temeljni korisnik - B1/B2: Samostalni korisnik - C1/C2 Iskusni korisnik  
Zajednički europski referentni okvir za jezike

Komunikacijske vještine Sklonost timskom radu; otpornost na rad pod pritiskom; vođenje tima; komunikacijske vještine

Organizacijske / rukovoditeljske vještine Dobro razvijene vještine organizacije, vođenje tima, prilagođavanje situacijama rada

Digitalna kompetencija Microsoft Word, Power Point, Excell, Internet

Vozačka dozvola B

#### DODATNE INFORMACIJE

##### Priznanja i nagrade

Priznanje Visoke poslovne škole za sudjelovanje na studentskom natjecanju 'Libertas idea 2012- Libertiziraj se'

##### Tečajevi

Infokatedra, Zagreb,  
Tečaj knjigovodstvo, računovodstvo i financije

##### Certifikati

Case Study Competition/ eSTUDENT 2012

## **LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE ZAGREB**

### **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Ja, Ivana Markulin Erkapić, bacc.oec. svojim potpisom jamčim da je ovaj specijalistički diplomski rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuje popis korištene literature.

Izjavljujem da niti jedan dio specijalističkog diplomskog rada nije prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

U Zagrebu 2. veljače 2019.

**Studentica:**

**Ivana Markulin Erkapić, bacc.oec.**

---