

# Organizacija i struktura banaka kao čimbenici uspješnosti poslovanja

---

Hokman, Andrea

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:223:417593>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-22**



Repository / Repozitorij:

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



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

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

**Organizacija i struktura banaka kao čimbenici uspješnosti  
poslovanja**

**Predmet: Menadžment banaka**

**Kandidat: Andrea Hokman, bacc. oec.**

**Mentor: Zvonko Agičić, dipl. oec.**

**Zagreb, Siječanj 2018.**

SAŽETAK / SUMMARY .....	2
1 UVOD .....	3
1.1 Predmet i cilj rada .....	4
1.2 Istraživačka pitanja.....	4
2 KAKO SU BANKE ORGANIZIRANE .....	5
2.1 Zakonske odredbe .....	5
2.2 Organizacijski ustroj.....	5
2.3 Upravljačka tijela banke .....	8
3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA .....	12
3.1 Organizacijska struktura banke u Sjedinjenim Američkim Državama .....	12
3.2 Organizacijska struktura banaka u Hrvatskoj .....	17
4 ČIMBENICI OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE .....	22
4.1 Vanjski čimbenici.....	23
4.2 Unutarnji čimbenici.....	23
4.3 Razlozi za primjenu novih tehnologija.....	24
4.4 Veličina kao čimbenik organizacije .....	24
4.5 Utjecaj veličine organizacije na izbor organizacijske strukture.....	26
4.6 Odnos organizacijske strukture s povećanjem funkcije efikasnosti poduzeća .....	27
4.7 Upravljanje organizacijskim promjenama .....	28
4.8 Menadžment u organizaciji.....	29
5 VRSTE BANAKA.....	31
5.1 Raznovrsnost bankarstva .....	31
5.2 Univerzalne banke.....	34
5.3 Komercijalne i investicijske banke .....	36
5.3.1 Komercijalne banke.....	37
5.3.2 Investicijske banke .....	37
5.4 Specijalizirane banke.....	38
5.4.1 Privatne banke.....	38
5.4.2 Razvojne banke .....	39
5.4.3 Trgovačke banke .....	41
5.4.4 Štedionice, štedne banke i kreditne unije .....	42
5.4.5 Bankovne i financijske holding kompanije .....	42
5.4.6 Financijski konglomerati .....	43
6 BANKARSKI SUSTAV REPUBLIKE HRVATSKE .....	44
6.1 Podjela banaka s obzirom na veličinu .....	52

7	POSLEDNJI TRENDVI U ORGANIZACIJI BANAKA .....	56
8	ZAKLJUČAK.....	61
	POPIS LITERATURE.....	63

## SAŽETAK

Sve veća primjena moderne proizvodne tehnike i tehnologije, novih metoda rada i suvremenih informacijskih sredstava te unaprjeđenje i razvoj društvenih odnosa glavne su karakteristike današnjeg doba. Te promjene odražavaju se neposredno u društvenoj organizaciji rada i njezinim sastavnim dijelovima. Na oblikovanje poduzeća djeluju mnogobrojni čimbenici, iako različiti, utječu na izbor organizacijske strukture, a ipak utjecaj svih nije isti. Tako se bankarski sektor također oblikuje pod utjecajem različitih vanjskih i unutarnjih čimbenika, pa su vanjski čimbenici razvrstani kao politički, gospodarski, društveni i tehnološki. Važan čimbenik u oblikovanju organizacijske strukture bilo koje organizacije je veličina organizacije o kojoj ovise mnoga unutarnja rješenja organizacije. Veličina organizacije mjeri se na više načina i pomoću više parametara poput broja zaposlenih, udjela organizacije na tržištu, veličine tržišta, broja potencijalnih kupaca, vrijednosti imovine, veličine ostvarenog profita, veličine ostvarenih prihoda i sl. Zbog toga uspjeh ili neuspjeh poduzeća ovisi o sposobnosti menadžmenta da pravovremeno procijeni sadašnje i buduće događaje te da pravilno reagira.

**Ključne riječi:** tehnologija, organizacija, organizacijska struktura, veličina organizacije

## SUMMARY

The increasing use of production technics and technology, new methods of work and modern information resources, the advancement and development of social relations are the main features of today's era. These changes are reflected directly in the social organization of work and its constituent parts. Numerous factors affect the design of companies, although different, they affect the choice of organizational structure, yet the impact of all is not the same. Thus, the banking sector is also shaped under the influence of various external and internal factors, so external factors are classified as political, economic, social and technological. An important factor in shaping the organizational structure of any organization is the size of an organization that depends on many internal organization solutions. The size of an organization is measured in a many of ways and with multiple parameters such as number of employees, market organization share, market size, number of potential buyers, asset value,

size of profit, size of earnings etc. Therefore, the success or failure of a company depends on management skills to timely assess current and future events, and to respond properly.

**Key words:** technology, organization, organizational structure, organization size

# 1 UVOD

Bankarstvo je djelatnost u promjenama. Kontinuirano se mijenja nudeći nove usluge i konsolidirajući se u mnoge veće i kompleksnije poslovne subjekte. Prihvaća nove tehnologije te se suočava s novom promjenjivom količinom pravila kojima država sve više sudjeluje u reguliranju i superviziji banaka kao javnim institucijama.

Godinama bankari razvijaju različite organizacijske oblike radi ostvarivanja različitih uloga i pružanja usluga koje komitenti traže. Kako bi mogla uspješno poslovati banka mora imati jasno definiranu strukturu i organizaciju. Organizacija banke podređena je strategiji banke i tržištu na kojem nastoji poslovati što učinkovitije. Velike banke većinom pružaju širi spektar usluga, stoga je veličina banke značajan čimbenik u određivanju njezina organizacijskog oblika.

Za učinkovito funkcioniranje banaka s novom tehnologijom i pojačanom konkurencijom bankarima su potrebne mnoge vještine. Danas je sve veći naglasak na marketingu usluga, korporacijskom planiranju, elektroničkom pohranjivanju zapisa i isporuci usluga te poboljšanju upravljačkih informacijskih sustava koji jače povezuju informacijsko-komunikacijski sustav banke s menadžmentom i komitentovim potrebama za uslugama.

Ovaj rad uz uvod i zaključak ima osam cjelina. U uvodnom dijelu predstavljena je problematika, svrha, cilj i metode rada. Drugo poglavlje govori kako su banke organizirane, o zakonskim odredbama, organizacijskom ustroju i upravljačkim tijelima banke. U trećem poglavlju razmatra se organizacijska struktura banaka SAD-a i Republike Hrvatske. Čimbenici oblikovanja organizacije, kako veličina organizacije ima utjecaj na izbor organizacijske strukture i povećanje efikasnosti poduzeća, te kako su upravljanje promjenama u organizaciji i menadžment bitni za poslovanje opisuju se u četvrtom poglavlju. Peto poglavlje govori o raznovrsnosti bankarstva i vrstama banaka, a šesto poglavlje razmatra bankarski sustav u Republici Hrvatskoj. Zadnje poglavlje razmatra posljednje trendove u organizaciji bankarstva. U zaključku rada iznesene su spoznaje i stajališta do kojih se došlo u izradi rada.

## **1.1 Predmet i cilj rada**

Predmet rada je organizacija i struktura banaka te različit pristup banaka definiranju organizacijske strukture banke.

Cilj ovoga rada je istražiti različite vrste organizacija u bankarstvu, vidjeti kako svaki pojedini organizacijski oblik utječe na poslovanje banaka i pružanje usluga tržištu te utvrditi kako izbor uprave za određenu vrstu bankovne organizacije može utjecati na profite, rizike i operativnu učinkovitost.

## **1.2 Istraživačka pitanja**

1. Koje su glavne odrednice organizacije i načina poslovanja banaka?
2. Kako izbor uprave za određenu vrste bankovne organizacije može utjecati na profite, rizike i operativnu učinkovitost?
3. Koji trendovi utječu na današnju organizaciju banaka i njihovih konkurenata?



## **2 KAKO SU BANKE ORGANIZIRANE**

### **2.1 Zakonske odredbe**

Rad banaka u Republici Hrvatskoj reguliran je Zakonom o kreditnim institucijama koji je usklađen s propisima Europske unije i kojim se uređuju uvjeti za osnivanje, poslovanje i prestanak rada kreditnih institucija sa sjedištem u Republici Hrvatskoj i supervizija njihova poslovanja, te uvjeti pod kojima pravne osobe sa sjedištem izvan Republike Hrvatske mogu pružati bankovne i/ili financijske usluge u Republici Hrvatskoj.

Banka je financijska institucija koja je dobila odobrenje za rad od Hrvatske narodne banke i osnovana je kao dioničko društvo u Republici Hrvatskoj.

Bankovni sustav ima ključnu ulogu u financijskom posredovanju, osobito u procesima mobiliziranja i redistribucije štednje te u sustavima plaćanja. Utjecaj bankovnog sustava na gospodarstvo je velik. Posebno je izražen negativan utjecaj koji slabosti u tom sustavu mogu imati na zdravlje i djelotvornost realnog sektora. Zato je stabilnost bankovnog sustava u posebnome javnom interesu.

### **2.2 Organizacijski ustroj**

Banke su na temelju članka 165. Zakona o kreditnim institucija (Narodne novine, br. 159/2013, 19/2015, 102/2015, 15/18), Uredbe br. 575/2013 Europskog parlamenta i Vijeća od 26. lipnja 2013. o bonitetnim zahtjevima za kreditne institucije i investicijska društva i o izmjeni Uredbe (EU) br. 648/2012, Smjernica o zahtjevima za objavu na temelju dijela osmog Uredbe (EU) br. 575/2013 dužne javno objaviti konsolidirano izvješće bonitetnih informacija za razdoblje od 1. siječnja do 31. prosinca. U tom izvješću sadržane su kvalitativne i kvantitativne informacije kako propisuju navedeni zakonski propisi.

Banke uspostavljaju jasan organizacijski ustroj s dobro definiranim, preglednim i dosljednim linijama ovlasti i odgovornostima kojima se izbjegava sukob interesa.

Banka je organizacija s funkcionalnom organizacijskom strukturom što je klasična organizacijska struktura sa svrhom povezivanja poslovnih jedinica prema poslovnim funkcijama banke (po srodnim i sličnim poslovima).<sup>1</sup>

Takva organizacijska struktura i procesi uspostavljeni unutar banke omogućuju komunikaciju na svim organizacijskim razinama, primjeren tijek informacija te sprječavanje odnosno svođenje mogućnosti za sukob interesa na minimalnu moguću mjeru. Svaki organizacijski dio banke ima jasno definirane aktivnosti u dokumentu Popis poslova. Aktivnosti i zadaci pojedinačnih radnih mjesta definirani su u dokumentu Opisi radnih mjesta. Oba dokumenta usvojila je Uprava banke te se redovito ažuriraju i dostupni su svim zaposlenicima.<sup>2</sup>

Organizacijska struktura banke podijeljena je na pet područja nadležnosti Uprave:<sup>3</sup>

- CEO – Savjetodavno područje uprave
- CFO – Financije
- CRO – Rizici
- COO – Operativni poslovi
- CMO – Tržište – poslovanje s pravnim osobama
- CMO – Tržište – poslovanje s građanstvom.

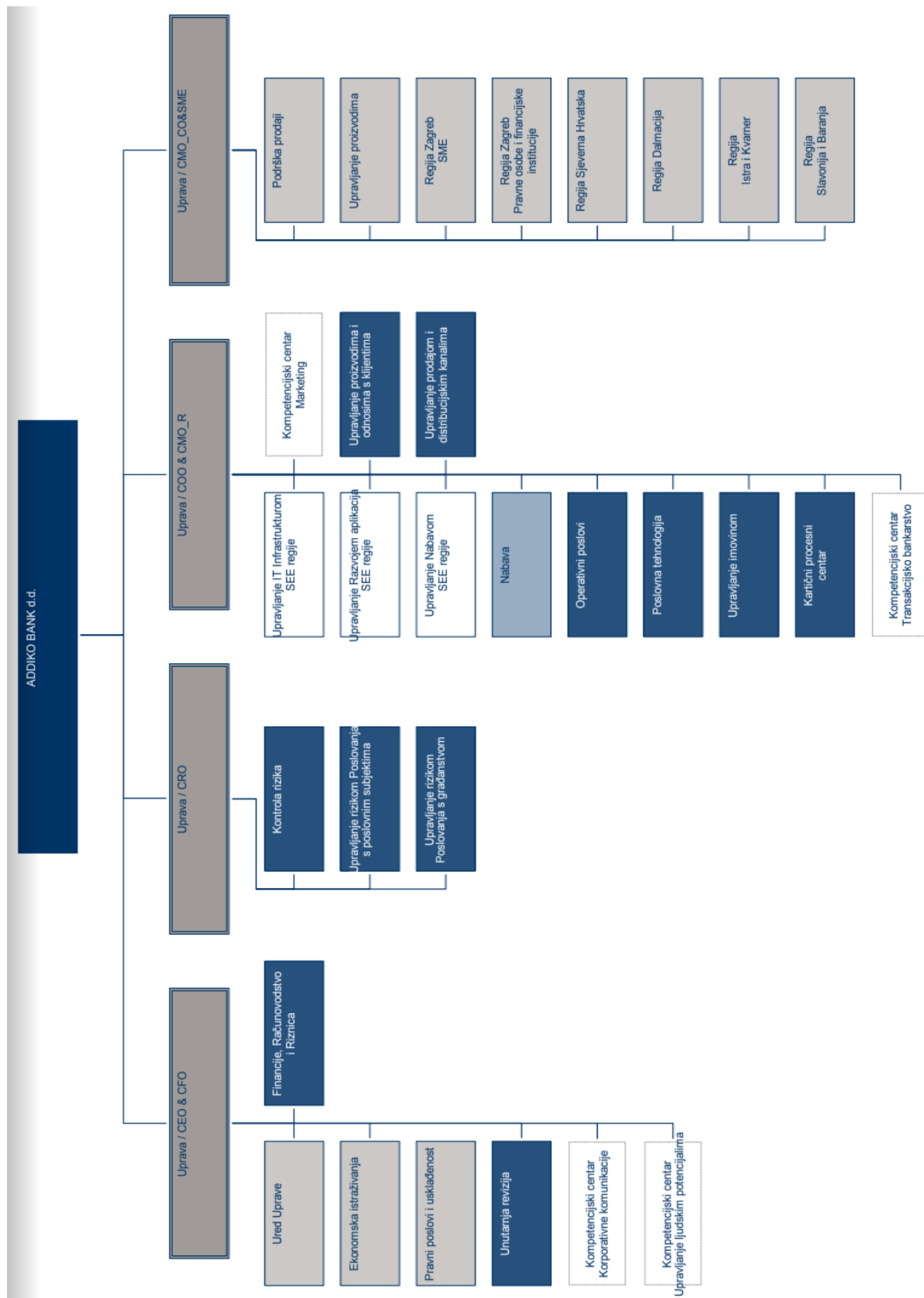
---

<sup>1</sup> Javna objava Addiko bank, 2016. , pristupljeno 11.prosinca 2018.

<sup>2</sup> Godišnja javna objava Sber bank d.d., 31. prosinca 2015. , pristupljeno 11.prosinca 2018.

<sup>3</sup> Javna objava Addiko bank, 2016., pristupljeno 11.prosinca 2018.

Slika 1. Organizacijska struktura Addiko bank d.d.



Izvor: Javna objava Addiko bank, 2016., str. 11.

Takva organizacijska struktura opisana je i propisana sljedećim internim aktima:<sup>4</sup>

- Statutom Banke kojim su utvrđeni i opisani organi banke (Uprava, Nadzorni odbor i Glavna skupština), način vođenja poslova i zastupanje
- Organizacijskom shemom i Organizacijskim kodom banke (opisi poslova)
- Odlukom Uprave banke o raspodjeli nadležnosti predsjednika i članova Uprave kojom je utvrđena raspodjela ovlaštenja i zaduženja predsjednika, zamjenika predsjednika i članova Uprave na makroorganizacijskoj razini.

U banci su uspostavljene djelotvorne funkcije kontrole rizika, funkcije praćenja usklađenosti i funkcije unutarnje revizije. Uspostavljen je odgovarajući sustav upravljanja rizicima i sustav unutarnjih kontrola koji je integriran u poslovne procese. Uloge, odgovornosti i razgraničenje odgovornosti poslovnih funkcija banke propisani su internim aktima. Adekvatnost administrativnih i računovodstvenih procedura kao i sustav unutarnjih kontrola u procesu financijskog izvještavanja redovito se ocjenjuje kroz prepoznavanje i vrednovanje onih procesa koji utječu na financijsko izvještavanje te relevantnih rizika i kontrola.

Banka uspostavlja i provodi djelotvoran sustav unutarnjih kontrola u svim područjima na način da uspostavlja tri kontrolne funkcije:

- funkcija kontrole rizika
- funkcija praćenja usklađenosti
- unutarnja revizija.

### **2.3 Upravljačka tijela banke**

Tijela banke čine Uprava, Nadzorni odbor i Glavna skupština. Član uprave kreditne institucije može biti osoba koja ima dobar ugled te odgovarajuća stručna znanja, sposobnost i iskustvo potrebno za vođenje poslova kreditne institucije. Ne smije biti u sukobu interesa u odnosu na kreditnu instituciju, dioničare, članove nadzornog odbora, nositelje ključnih funkcija te više rukovodstvo kreditne institucije. To mora biti osoba za koju je na osnovi dosadašnjeg ponašanja moguće opravdano zaključiti da će pošteno i savjesno obavljati poslove člana

---

<sup>4</sup> Javna objava bonitetnih informacija Privredne banke Zagreb d.d. za razdoblje 1. siječnja – 31. prosinca 2017., pristupljeno 11. prosinca 2018.

uprave kreditne institucije i koja može posvetiti dovoljno vremena ispunjavanju obveza iz svoje nadležnosti.

Uprava kreditne institucije dužna je osigurati da kreditna institucija posluje u skladu s pravilima struke, Zakonom o kreditnim institucijama, propisima donesenim na temelju Zakona o kreditnim institucijama i drugim propisima Europske unije kojima se uređuje poslovanje kreditne institucije. Dužna je osigurati provođenje supervizorskih mjera koje nalaže Hrvatska narodna banka te osigurati da kreditna institucija posluje u skladu s pravilima o upravljanju rizicima. Osobito je dužna uspostaviti točno utvrđene, jasne i dosljedne unutarnje odnose u vezi s odgovornošću, koji će osiguravati jasno razgraničavanje ovlasti i odgovornosti te sprječavati nastanak sukoba interesa.

Uprava odobrava i redovito preispituje strategije i politike upravljanja rizicima, uključujući i upravljanje rizicima koji proizlaze iz makroekonomskog okružja u kojem kreditna institucija posluje te stanje poslovnog ciklusa u kojem je kreditna institucija. Dužna je periodično, a najmanje jedanput godišnje, preispitati primjerenost postupaka i djelotvornost kontrolnih funkcija te svoje zaključke dokumentirati i o njima obavijestiti nadzorni odbor. Članovi uprave kreditne institucije solidarno odgovaraju kreditnoj instituciji za štetu koja nastane kao posljedica činjenja, nečinjenja i propuštanja ispunjavanja svojih dužnosti, osim ako ne dokažu da su u ispunjavanju svojih dužnosti upravljanja kreditnom institucijom postupali s pažnjom dobrog i savjesnoga gospodarstvenika.

Nadzorni odbor kreditne institucije daje suglasnost upravi na poslovnu politiku kreditne institucije, financijski plan, strategije i politike preuzimanja rizika i upravljanja njima, strategije i postupke procjenjivanja adekvatnosti internoga kapitala, akt o unutarnjoj reviziji te na godišnji plan rada unutarnje revizije.<sup>5</sup>

Hrvatska narodna banka može imenovati jednog ili više povjerenika u kreditnoj instituciji kad ocijeni da je potrebna detaljnija procjena i praćenje financijskog stanja te uvjeta poslovanja kreditne institucije. Za povjerenika se može imenovati zaposlenik Hrvatske narodne banke ili druga osoba. Odlukom o imenovanju povjerenika i njegovih pomoćnika određuje se njihov mandat, koji ne može biti dulji od 12 mjeseci. Kreditna institucija dužna je na sjednice uprave, nadzornog odbora i njihovih tijela pozvati povjerenika te mu pravodobno dostaviti svu dokumentaciju za praćenje sastanka, a povjerenik ima pravo biti nazočan na tim sjednicama i sudjelovati u njihovom radu, ali nema pravo glasa. Povjerenik ima pravo sazivati

---

<sup>5</sup> Zakon o kreditnim institucijama, Narodne novine, broj 159/13, 19/15, 102/15. , pristupljeno 15.rujna 2018.

sjednice uprave, nadzornog odbora kreditne institucije i njihovih tijela, predlagati dnevni red i davati prijedloge odluka, a članovi tih tijela dužni su se odazvati. Kreditna institucija i sva njezina tijela dužna su povjereniku i njegovim pomoćnicima staviti na raspolaganje svu potrebnu dokumentaciju i omogućiti im uvid u poslovne knjige. Povjerenik je za svoj rad odgovoran Hrvatskoj narodnoj banci. Ovlasti povjerenika, odnosno pomoćnika prestaju: danom isteka razdoblja navedenog u odluci o imenovanju, danom opoziva njegova imenovanja, danom imenovanja posebne uprave, danom imenovanja likvidatora ili danom otvaranja stečajnog postupka.<sup>6</sup>

Svi bankarski djelatnici dužni su čuvati bankovnu tajnu pod kojom se podrazumijevaju svi podaci, činjenice i okolnosti koje je kreditna institucija saznala na osnovi pružanja usluga klijentima i u obavljanju poslova s pojedinačnim klijentom. Članovi tijela kreditne institucije, dioničari kreditne institucije, radnici kreditne institucije i druge osobe koje zbog naravi poslova koje obavljaju s kreditnom institucijom ili za kreditnu instituciju imaju pristup povjerljivim podacima, moraju čuvati bankovnu tajnu te je ne smiju priopćiti trećim osobama, iskoristiti je protiv interesa kreditne institucije i njezinih klijenata ili omogućiti trećim osobama da je iskoriste. Obveza čuvanja bankovne tajne postoji za navedene osobe i nakon prestanka njihova rada u kreditnoj instituciji, odnosno nakon prestanka svojstva dioničara ili članstva u tijelima kreditne institucije, kao i nakon prestanka ugovornog odnosa o obavljanju poslova za kreditnu instituciju. Odavanjem povjerljivih podataka ne smatra se odavanje podataka u agregiranom obliku iz kojih nije moguće utvrditi osobne ili poslovne podatke o klijentu te odavanje javnih podataka iz jedinstvenog registra računa. Hrvatska narodna banka, sudovi, druga nadzorna tijela te druge osobe dužne su koristiti se povjerljivim podacima do kojih su došli isključivo u svrhu za koju su dani ne smiju priopćiti trećim osobama ili im omogućiti da ih doznaju i iskoriste, osim u slučajevima propisanim zakonom. Navedeno se odnosi i na sve fizičke osobe koje su u svojstvu radnika ili u drugom svojstvu rade ili su radile u Hrvatskoj narodnoj banci, sudovima i drugim nadzornim tijelima.

Osim spajanja, kreditna se institucija može i razdvojiti tako da svu svoju imovinu prenese na dvije ili više novih kreditnih institucija osnovanih u tu svrhu sa sjedištem u Republici Hrvatskoj ili izvan nje, ako od Hrvatske narodne banke dobije odobrenje za razdvajanje s osnivanjem. Kreditna institucija može odvojiti jedan ili više dijelova svoje imovine tako da ih prenese na jednu ili više novih kreditnih institucija osnovanih u tu svrhu sa sjedištem u

---

<sup>6</sup> Kalinić, D., Međuovisnost stilova vodstva menadžera i veličine banaka u bankarskom sektoru Republike Hrvatske, završni rad, Ekonomski fakultet Split, 2016. , pristupljeno 15.rujna 2018.

Republici Hrvatskoj ili izvan nje, ako od Hrvatske narodne banke dobije odobrenje za odvajanje s osnivanjem. Kreditna institucija dužna je od Hrvatske narodne banke dobiti odobrenje za odvajanje s preuzimanjem ako odvaja jedan ili više dijelova svoje imovine tako da ih prenese na jednu ili više kreditnih institucija sa sjedištem u Republici Hrvatskoj ili izvan nje ako već postoje.

### 3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Bankari i menadžeri finansijskih institucija već godinama razvijaju različite organizacijske oblike radi ostvarivanja različitih uloga i pružanja usluga koje njihovi komitenti traže od njih. Tako oblik organizacije slijedi njezinu funkciju, a banke i ostala finansijska poduzeća organizirana su za što učinkovitije izvršavanje uloga tržišta koje im određuje tržište. Veće institucije uglavnom imaju širi spektar uloga i nude više usluga, stoga je veličina također značajan činitelj u određivanju organizacijskog oblika finansijskih poduzeća. Organizacija banke trebala bi jamčiti jasnu i jednostavnu komunikaciju između mreže i mreže sa središnjicom banke, te omogućiti kanale komunikacije i jasno definirati sustave naređivanja i komunikaciju s klijentima. Poslovanje banke treba imati potporu u informatičkom i administrativnom dijelu. Poslovanje banke uvjetuje organizaciju banke. Osim poslovnih uvjeta, banka mora udovoljiti i uvjetima regulatora koji često bankama uvjetuje pojedine elemente poslovne organizacije. Banka tako mora imati poslovnu jedinicu za procjenu rizika ili poslovnu jedinicu za internu reviziju, kao dio sustava za upravljanje rizicima.

#### 3.1 Organizacijska struktura banke u Sjedinjenim Američkim Državama

Poslovno bankarstvo – vodeća industrija na području finansijskih usluga, kao dominantni davatelj kredita i usluga plaćanja poduzećima i kućanstvima. Struktura američke bankarske industrije jedinstvena je u usporedbi s većinom ostatka svijeta. Ukupna imovina u Sjedinjenim Američkim Državama dosegla je vrhunac od 17,5 trilijuna dolara. Razina kapitala također raste, s prosječnom razinom 1 omjer kapitala na 13,14 %.<sup>7</sup>

Prisutnost tako velikog broja poslovnih banaka održavalo je ranije regulative koje su onemogućavale finansijskim institucijama otvaranje podružnica (dodatnih ured za obavljanje bankarskog poslovanja). Svaka savezna država imala je vlastite odredbe o vrsti i broju podružnica koje je pojedina banka mogla otvoriti. Odredbe na istočnoj i zapadnoj obali, na primjer, dopuštale su bankama otvaranje podružnica diljem savezne države, dok su odredbe u središnjim dijelovima zemlje bile mnogo restriktivnije. McFaddenovim zakonom iz 1927.,

---

<sup>7</sup> Banking and Capital Markets Outlook Reimagining transformation, Deloitte Center for Financial Services, 2019., <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/financial-services/us-fsi-dcfs-2019-banking-cap-markets-outlook.pdf> , pristupljeno 16.rujna 2018.



sastavljen s namjerom pružanja jednakih uvjeta nacionalnim i državnim bankama (također i Douglasov amandman iz 1956. kao njegova nadopuna), uspješno je zabranjeno bankama otvaranje podružnica izvan granica matične savezne države te su tako nacionalne banke prisililo da se prilagode odredbama savezne države u kojoj su bile registrirane.<sup>8</sup>

McFaddenov zakon i regulativa pojedinih država vezana uz otvaranje podružnica predstavljaju snažne protukonkurencijske sile u industriji komercijalnog bankarstva, omogućujući mnogim malim bankama opstanak jer je velikim bankama onemogućeno otvaranje podružnica u blizini. Ograničenja su mogla umanjiti konkurenciju, ali je nisu mogla sasvim uništiti. Tako je regulativa potaknula na djelovanje sličnih ekonomskih sila i dovelo je do razvoja dviju financijskih inovacija: bankovnih holding kompanija i bankomata.<sup>9</sup>

Bankovne holding kompanije – Holding je korporacija koja posjeduje nekoliko različitih kompanija. Ovaj oblik korporativnog vlasništva ima niz prednosti za banke. Omogućilo im je zaobilazanje restriktivne regulative vezane za otvaranje podružnica jer holding može biti vlasnik većinskog paketa dionica u nekoliko banaka, čak i ako otvaranje podružnica nije dopušteno. Bankovni holding može tako sudjelovati i u drugim aktivnostima povezanim s bankarstvom, kao što je pružanje investicijskih savjeta, usluge obrade podataka i prijenosa, lizing, kreditne kartice i odobravanje kredita u drugim državama.

Banke su zaključile da ako dopuste da vlasnik bankomata bude netko drugi, te time ne budu posjedovale ili unajmljivale bankomat i time omogućile vlasniku da za svaku provedenu transakciju dobi naknadu, bankomati se neće moći smatrati podružnicom banke. Zaobilazanje regulative nije jedini razlog razvoja bankomata. Napredak jeftinije računalne i telekomunikacijske tehnologije omogućio je bankama ponudu bankomata uz vrlo niske troškove, što ih je učinilo profitabilnom inovacijom. Ovaj primjer pokazuje da tehnološki čimbenici u kombinaciji s poticajima, poput želje za izbjegavanjem restriktivne regulative kao što je ograničavanje otvaranja podružnica, dovode do financijskih inovacija.

Postizanje niskih troškova u bankarstvu zahtijevalo je velike investicije u informacijsku tehnologiju, a velika ulaganja traže poslovanje vrlo velikih razmjera. To u novije vrijeme vrijedi osobito za kartično poslovanje. Kako bi klijentima osigurali praktične internetske

---

<sup>8</sup> Mishkin, F. S., *Ekonomija novca, bankarstva i financijskih tržišta*, 8. izdanje, 2010., str. 262.

<sup>9</sup> *Ibid.*, str. 263.

stranice i razvili bolji sustav za obradu podataka i analizu kreditnog rizika i rizika prevare poduzete su goleme tehnološke investicije. Rezultat je bio znatno okrupnjavanje: još je 1995. pet najvećih bankarskih institucija koju izdaju kreditne kartice držalo manje od 40 % ukupnog duga po kreditnim karticama, dok se danas taj broj popeo na više od 60 %. Informacijska tehnologija potaknula je pojačanu konsolidaciju u poslovima depozitnog bankarstva. Banke drže stvarne certifikate za investitore koji kupuju dionice ili obveznice i osiguravaju podatke o vrijednosti tih vrijednosnica i veličini rizika kojom se investitor izlaže. Kako se i u tom poslu također intenzivno koriste računala, on zahtijeva velika ulaganja u računalnu tehnologiju da bi banke mogle ponuditi te usluge uz konkurentnu cijenu.

Rastuća vrijednost e-financija, u kojima računalo ima važnu ulogu u pružanju financijskih usluga, donosi goleme promjene za strukturu bankarskog sektora. Iako su banke svojim klijentima spremnije ponuditi punu paletu proizvoda, više im nije profitabilno ponuditi sve proizvode. Umjesto toga poslove predaju podizvođačima, što je praksa koja će dovesti do daljnje konsolidacije tehnološki intenzivnog bankarskog poslovanja u budućnosti.<sup>10</sup>

Banke su se počele spajati da bi stvorile velike banke ili su kupovale druge banke. Kao posljedicu okrupnjavanja mnoge države shvatile su kako bi bilo u njihovu interesu dopustiti banke s mrežom podružnica na saveznoj razini. Rezultat je bio ugovaranje recipročnih regionalnih ugovora, u skladu s kojima se bankama iz jedne savezne države omogućavalo posjedovanje banaka u drugim saveznim državama u regiji.

FDIC-ovi ekonomisti Jones i Critchfield navode kako se dugo prisutni pad broja bankovnih organizacija možda usporava te da bi se broj bankovnih organizacija u Sjedinjenim Američkim Državama mogao stabilizirati u dugom roku. Industrija se možda približavala točki u kojoj je broj približno neutraliziran brojem novih ovlaštenih poduzeća. Kad je jednom postignuta stabilnost industrije još uvijek može biti na tisuće malih banaka zajedno s mnoštvom banaka u novčanim centrima koje posluju na globalnoj razini i s drugim međunarodnim pružateljima usluga. Bez obzira na to hoće li se navedene projekcije za budućnost zapravo ostvariti ili ne, velike razlike u veličini u cijeloj industriji, koje su se pojavile u posljednjih nekoliko godina, dovele su do znatnih razlika u načinu na koji su banke

---

<sup>10</sup> Mishkin, F. S., op. cit., str. 265.

i drugi pružatelji usluga interno organizirani. Razlike postoje u oblicima i raznim financijskim uslugama koje svaka institucija prodaje na tržištima koje je odabrala.

Utjecaj veličine na organizaciju može se vidjeti kroz „tipičan“ organizacijski oblik jedne lokalne banke s oko 300 milijuna dolara imovine smještene u malom gradu na Srednjem zapadu (Slika 2.). Ova se banka angažirala u privlačenju manjih depozita kućanstava i odobravanju kredita kućanstvima i malim poduzetnicama, kao i stotine financijskih poduzeća koja uslužuju manje gradove i mjesta.

**Slika 2.** Organizacijski nacrt manje lokalne banke



Izvor: Rose, P. S., Hudgins, S. C., Upravljanje bankama i financijske usluge, str. 69.

Banka, kao ova, posvećena uglavnom tržištu na manje lokalne depozite i kredite klasificirana je kao retail bank (banka koja posluje s kućanstvima i malim poduzetnicima). Takav oblik financijskog poduzeća u oštroj je suprotnosti s korporativnim bankama (*wholesale banks*) kao što su J. P. Morgan Chase i Citibank of New York, koje se koncentriraju većinom na odobravanje korporativnih kredita diljem svijeta.

Pružanje usluga lokalne banke obično nadgledaju blagajnik i revizor koji rade u odjelu za računovodstvo i potpredsjednici koji rukovode odjelima za odobravanje kredita, prikupljanje sredstava, marketing i povjereničke poslove. Ovi službenici odgovaraju višem izvršnom rukovodstvu poduzeća, koji se sastoji od uprave, predsjednika (koji obično svakodnevno vodi

banku) te višeg potpredsjednika (koji je obično odgovoran za dugoročno planiranje i pomoć voditeljima raznih odjela u rješavanju njihovih problema). Viši menadžment, zauzvrat, periodično izvještava članove upravnog odbora – odbora koji su odabrali dioničari (vlasnici) za kreiranje politike i nadgledanje poslovanja banke.<sup>11</sup>

Organizacijski oblik prikazan na Slici 2. prikazuje uobičajenu blisku suradnju najvišeg menadžmenta te menadžmenta i osoblja pojedinog odjela. Lokalne banke često su ograničene mogućnostima za napredak ili za razvoj novih vještina. Kada manje lokalne banke imaju ozbiljne probleme, obično pokušavaju pronaći nove sposobne menadžere koji bi zamijenili stare administratore, te se trude pribaviti sredstva za novu opremu kao i držati korak s novom regulativom. Također, lokalne banke obično su značajno osjetljive na promjene do kojih dolazi u lokalnoj privredi, kao npr. povezane su s poljoprivrednim sektorom ili sa stanjem ostalih lokalnih poslovnih subjekata, tako da, kad dođe do slabljenja prodaje lokalnih poslovnih subjekata, banka često bilježi usporen rast te mogući pad zarada. Tako je njihov broj (uključujući poslovne banke i štedne institucije zajedno) pao s oko 14 000 lokalnih banaka u 1985. godini na oko 7 000 u 2008. godini.<sup>12</sup>

Za razliku od manjih lokalnih banaka, organizacijski nacrt velike banke tzv. „novčanog centra“ obično izgleda mnogo složenije, smješten u velikom gradu i usmjeren još na poslovanje s velikim korporacijama, te kućanstvima i malim poduzetnicima. Takav organizacijski nacrt banke, „novčanog centra“ na istoku Sjedinjenih Američkih Država s više od 30 milijardi dolara imovine prikazan je na Slici 3. Ovu banku posjeduje i kontrolira holding čiji dioničari izabiru upravni odbor koji provodi nadzor nad bankovnim i nebankovnim poduzećima koja su povezana s tim holdingom. Izabrani članovi upravnog odbora holdinga sudjeluju i u upravi banke. Jedan od ključnih problema u takvim organizacijama je raspon kontrole. Najviši menadžment može biti upoznat s bankovnim problemima, ali biti manje informiran o proizvodima i uslugama ovisnih društava. Tako mnogi problemi ne izađu na vidjelo mjesecima jer banke pružaju mnogo različitih usluga na domaćim i stranim tržištima. Posljednjih se godina nekoliko najvećih banaka okrenulo pristupu profitnih centara u kojima svaki veliki odjel teži uvećavanju svojega doprinosa bankovnoj profitabilnosti. Najveće banke u novčanim centrima imaju neke važne prednosti u odnosu na lokalno orijentirane institucije. Prisutnost najvećih institucija na mnogim različitim

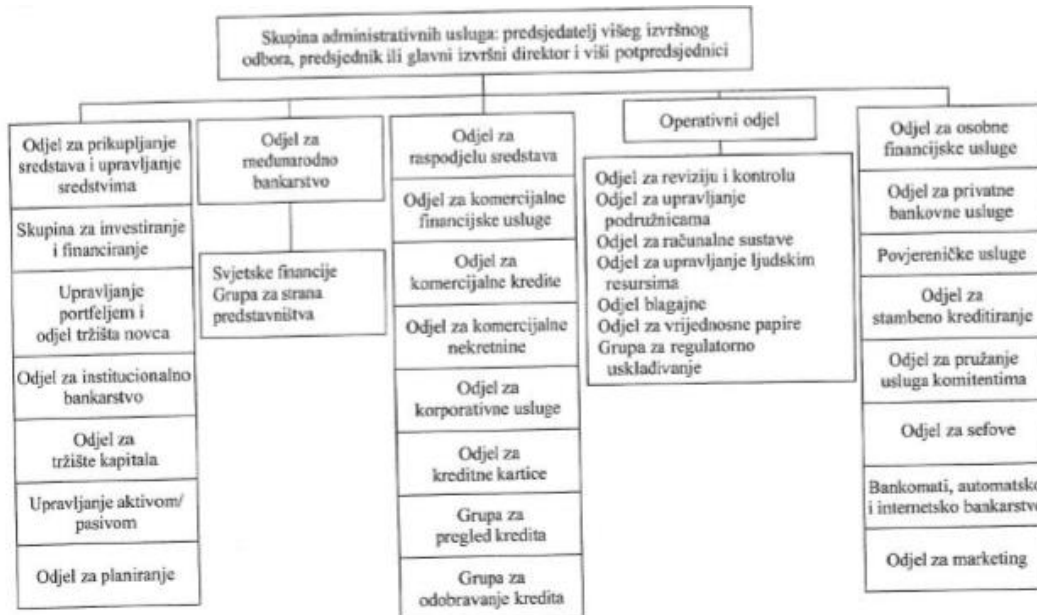
---

<sup>11</sup> Rose, P. S., Hudgins, S. C., Upravljanje bankama i financijske usluge, VII. izdanje, Matte d.o.o., Zagreb, 2015., str. 68.

<sup>12</sup> Ibid., str. 69.

tržištima i ponuda velikog broja različitih usluga omogućuje tim institucijama bolju diversificiranost – kako geografski tako i linijom proizvoda – kako bi izdržale rizik promjena u ekonomiji.<sup>13</sup>

**Slika 3. Organizacijski oblik velike banke**



Izvor: Rose, P. S., Hudgins, S. C., Upravljanje bankama i financijske usluge, 2015., str. 69.

### 3.2 Organizacijska struktura banaka u Hrvatskoj

Banka kao i svako drugo poduzeće mora imati razvijenu poslovnu organizaciju kojom može upravljati poslovnim procesima. Bankarska djelatnost je prije svega uslužna djelatnost te zbog te značajke posluje kroz mrežu podružnica, poslovnica i ispostava. Značenje organizacijske strukture banaka očituje se i u uporabi uspostave jednostavnih i čistih unutrašnjih ekonomskih odnosa između pojedinih organizacijskih jedinica te mogućnosti mjerenja i uspoređivanja njihovih poslovnih rezultata.<sup>14</sup> To je nužno za modeliranje središta odgovornosti. Izbor odgovarajućeg oblika organizacijske strukture bitan je zbog pogrešaka u oblikovanju organizacijskih jedinica i njihovu povezivanju u organizacijsku strukturu, te mogu imati negativne posljedice na poslovanje banke, na odnose s klijentima i na kraju na račun dobiti i

<sup>13</sup> Ibid., str. 70.

<sup>14</sup> Gregurek, M., Vidaković, N., Bankarsko poslovanje, RriF plus Zagreb, 2011., str. 494.

gubitka banke. Funkcionalna organizacijska struktura forma zasnovana na istovrsnosti poslova u pojedinoj organizacijskoj jedinici – donošenje odluka najčešće se donosi na vrhu organizacijsko-upravljačke strukture, a poslovni rezultat iskazuje se jedinstveno.

Funkcionalna organizacijska forma smatra se najučinkovitijim oblikom organizacije za poduzeća s manje raznovrsnim proizvodnim programom, usmjerene na jedno područje plasmana. S ovakvom strukturom koja ima više različitih sektora i više filijala (poslovnica) upravljanje je komplicirano i otežano, te može rezultirati slabijim poslovnim uspjehom.

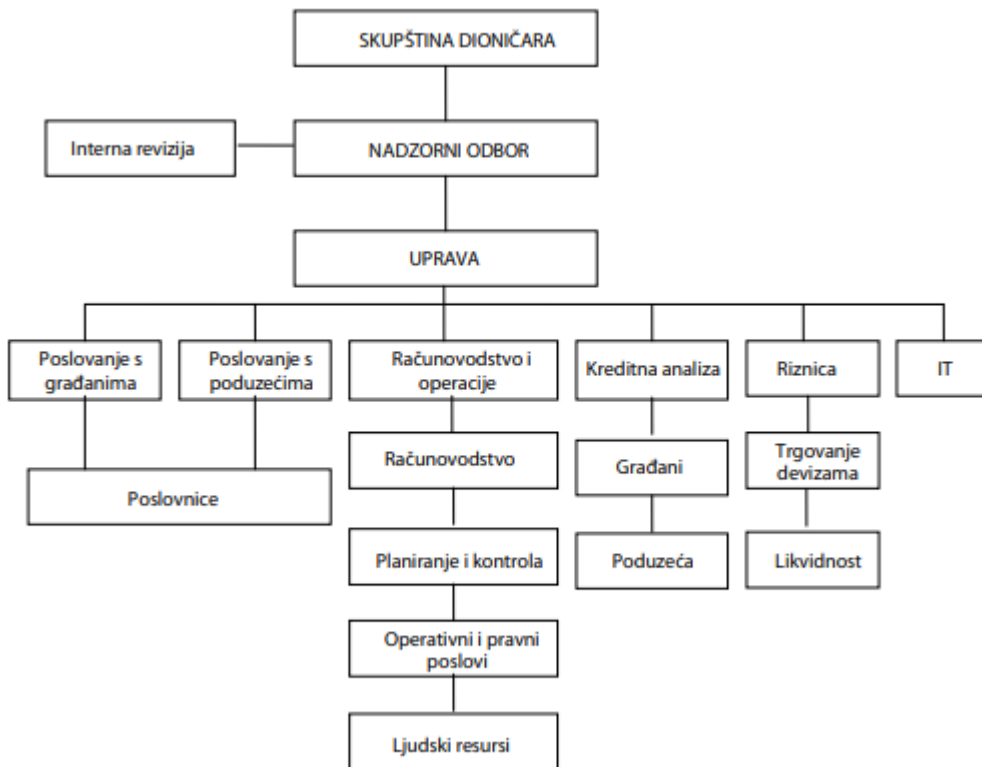
Divizijska organizacijska forma temelji se na objektu, što može biti proizvod ili geografsko područje djelovanja poduzeća te se time prava i odgovornost mogu delegirati na nižu upravljačku razinu, npr. filijale (poslovnice). Obje vrste podjele su bitne, na banci je da odluči koja više odgovara njezinoj strategiji banke.

Po objektu poslovanja u Hrvatskoj postoji poslovanje s građanima i poduzećima, koje se dalje organizira na manje poslovne jedinice kao što su podružnice i poslovnice kako bi se mogle zadovoljiti potrebe organizacijske zaokruženosti za sve klijente na svakome mjestu. Česta organizacija banaka organizirana je prema geografskom poslovanju, jer se takvom organizacijskom strukturom stvara pretpostavka za mogućnost primjene koncepcije troškovnih i profitnih središta. Na teritoriju djelovanja banaka otvara poslovnice koje svrstava u podružnicu. Svrha poslovnica je da što bolje predstavljaju poslovnu ponudu banke.

Hrvatsku kao mala otvorena ekonomija, obilježava kao i američko tržište, velik broj banaka, ali s izrazito jakom koncentracijom. Drugi problem hrvatskoga bankarskog sustava je vlasništvo. Većina velikih banaka je u stranom vlasništvu te mora pratiti organizacijsku strukturu svojih matrica i sukladno tome preraspodjeljivati uloge pojedinih jedinica u banci. Organizacijski oblik može se najbolje prikazati shematskim prikazom. Struktura male banke u Hrvatskoj (Slika 4.) uvjetovana je njezinom veličinom, pa je broj poslovnica mali, a dolazi i do preklapanja dužnosti između poslovnih jedinica jer često članovi jedne jedinice obavljaju poslove u nekoliko poslovnih jedinica. Tako je broj zaposlenih u poslovnoj jedinici mali, a struktura izrazito plitka, te dolazi do velike povezanosti službenika i visokoga menadžmenta. Male banke često *outsourcingom* nastoje zadovoljiti svoje potrebe, najčešći primjer je informatika. Što se tiče organizacije, izazov za male banke je kako proširiti poslovanje, a

istovremeno kontrolirati troškove poslovanja. Zato male banke nastoje uklopiti što više službi u jednu organizacijsku jedinicu i izdvojite segmente poslovanja gdje to dopušta regulator.

**Slika 4.** Organizacijski oblik male banke u Hrvatskoj

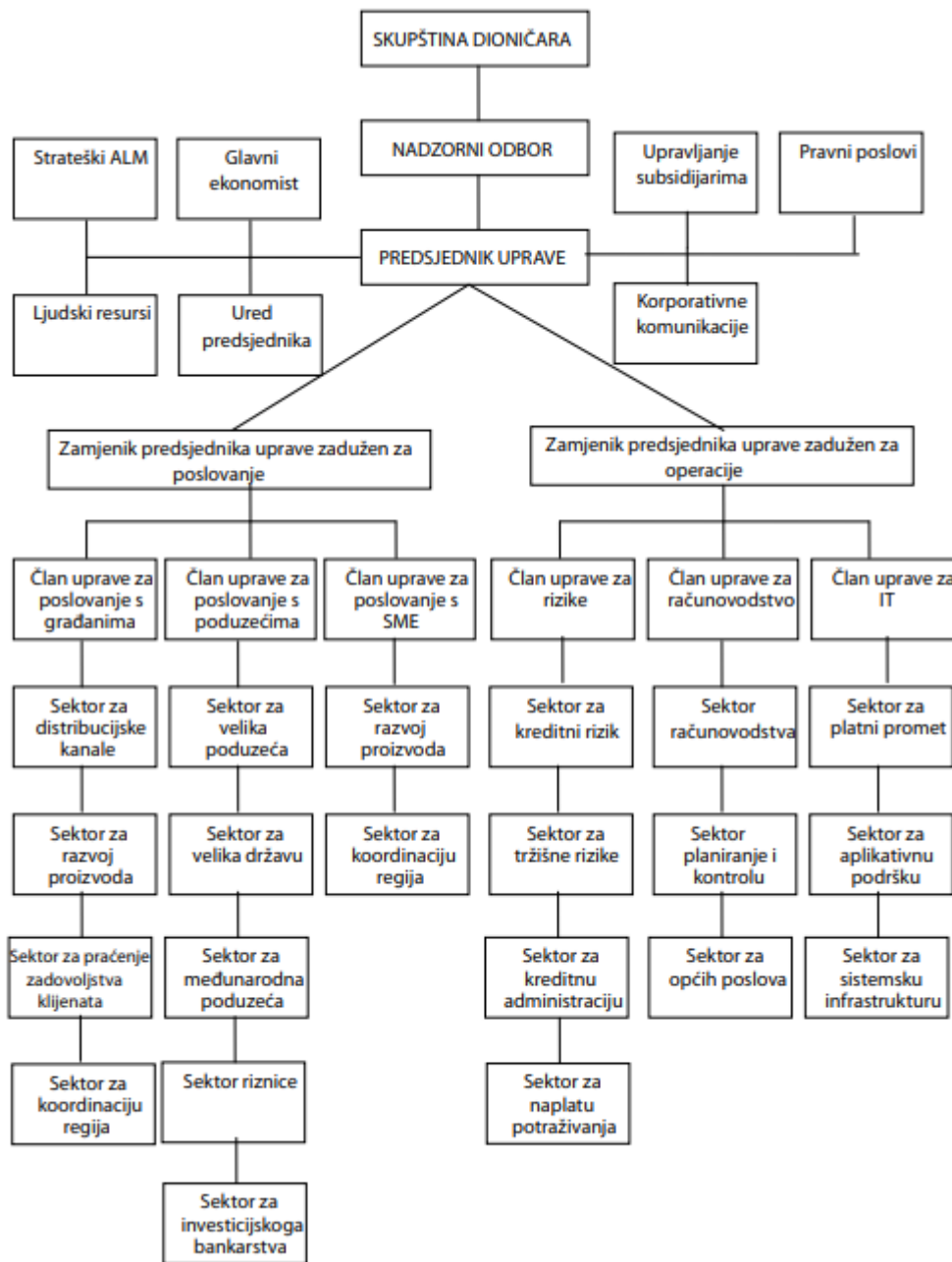


Izvor: Gregurek, M., Vidaković, N., Bankarsko poslovanje, 2011., str. 498.

Osnovna razlika između male i velike banke je broj poslovnih jedinica, ali i širina poslovanja koje obuhvaćaju pojedine poslovne jedinice. Na Slici 5. vidljive su poslovne jedinice pridružene upravi, koje male banke nemaju, a to su ured uprave ili glavnog ekonomista. Velike banke nastoje zbog svoje veličine postati prepoznatljivim najširim segmentima tržišta.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Gregurek, M., Vidaković, N., op. cit., str. 499.

**Slika 5 .** Organizacijski oblik velike banke u Hrvatskoj



Izvor: Gregurek, M., Vidaković, N., Bankarsko poslovanje, 2011., str. 499.

Poseban oblik banaka su visoko specijalizirane banke. One imaju opseg poslovanja kao velike banke, ali imaju organizacijsku strukturu kao male banke te posluju s velikim volumenima, ali zbog svoje visoke specijaliziranosti nemaju potrebe za širokom mrežom poslovnica.

Kao što je vidjeti iz shematskih prikaza poslovnih organizacija male i velike banke struktura poslovne organizacije počinje od skupštine dioničara. Dioničari su vlasnici banke koji nadzor prepuštaju nadzornom odboru kako bi pratio poslovanje banke i ispunjava poslovanje



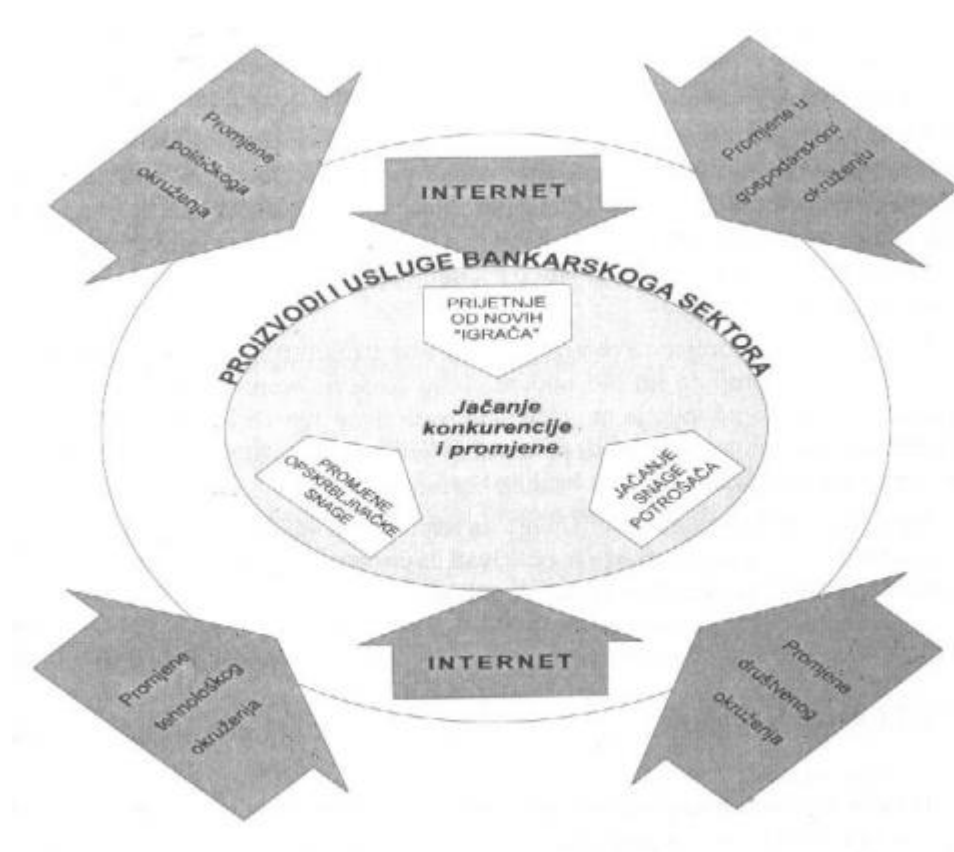
poslovnih ciljeva koje su postavili dioničari. Nadzorni odbor bira upravu banke koja ima zadatak operativno upravljati bankom.

Operativno upravljanje ovisi o veličini banke. Tako je u malim bankama menadžment banke aktivno uključen u dnevne operacije i poslovanje s klijentima, dok se u velikim bankama uprava susreće jedino s ključnim klijentima te određuje strategiju i smjer poslovanja, a niže organizacijske jedinice operativno provode strategiju koju je odredila uprava.

## 4 ČIMBENICI OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE

Na oblikovanje organizacije poduzeća, odnosno modeliranje organizacijske strukture poduzeća, djeluju mnogobrojni čimbenici koji utječu na izbor organizacijske strukture poduzeća. Utjecaj čimbenika nije isti.<sup>16</sup> Kao i svaki drugi gospodarski sektor, tako se i bankarski sektor oblikuje pod utjecajem različitih vanjskih i unutarnjih čimbenika.<sup>17</sup> Vanjski čimbenici razvrstani su kao politički, gospodarski, društveni i tehnološki. Oni su izvan kontrole poduzeća pa tako i pojedinog sektora. Uspjeh poduzeća ovisi o sposobnosti menadžmenta da pravovremeno procijeni sadašnje i buduće događaje te da pravilno reagira.

**Slika 6.** Utjecaj čimbenika okruženja na bankarski sektor



Izvor: Rončević, A., Nove usluge bankarskoga sektora: razvitak samoposlužnoga bankarstva u Hrvatskoj, *Ekonomski pregled*, 2006., str. 757.

<sup>16</sup> Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 67.

<sup>17</sup> Rončević, A., Nove usluge bankarskoga sektora: razvitak samoposlužnoga bankarstva u Hrvatskoj, *Ekonomski pregled*, 2006., str. 756., pristupljeno 12. prosinca 2018.

## 4.1 Vanjski čimbenici

Inovacije i tehnološki razvitak unutar bankarskoga sektora zasnivaju se na postignućima ostvarenima u informatičkim i komunikacijskim tehnologijama. Primjena novih tehnologija omogućila je razvijanje novih proizvoda i usluga i promjenu u strukturi i veličini potražnje na tržištu bankarskih proizvoda i usluga.<sup>18</sup>

Demografske i društvene promjene snažno utječu na gospodarski život, pa će stoga sve više utjecati i na način isporuke proizvoda i usluga koji će im biti nuđeni. To se odrazilo i na bankarski sektor.

Tehnološke promjene u financijama pridonijele su smanjenju troškova obrade financijskih transakcija, a zbog njezine dostupnosti banke započinju poslovanje sa sve većim brojem korisnika. Razvojem tehnologije u bankarstvu dolazi do osmišljavanja novih proizvoda i usluga te snažno utječe na proizvodnost i profitabilnost.

## 4.2 Unutarnji čimbenici

Nove tehnologije unose promjene u poslovanju banaka koje utječu na promjene navika potrošača i na njihove sofisticiranije zahtjeve. Danas potrošači veoma brzo i uz niske troškove mogu doći do bitnih podataka i lako usporediti tko im nudi najbolje uvjete (proizvode i usluge).<sup>19</sup>

Uvođenje novih tehnologija utječe i na kadrovska rješenja banaka. Tako danas banke sve više traže ljude s novim znanjima i iskustvima. Sve više zapošljavaju mlade ljude, a s druge strane prisiljene su otpuštati ljude srednje i starije radne dobi, jer ih na to prisiljava konkurencija, odnosno nova tehnologija, uvođenjem koje se smanjuje broj potrebnih radnika, a osobito onih bez novih znanja i vještina.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Rončević, A., op. cit., str. 757.

<sup>19</sup> Panian, Ž., Internet i malo poduzetništvo, Informator, Zagreb, 2000.

<sup>20</sup> Rončević, A., op. cit., str. 759.

### 4.3 Razlozi za primjenu novih tehnologija

Mogućnosti koje pružaju nove komunikacijske tehnologije pridonijele su razvitku i ponudi novih proizvoda i usluga u bankarskome sektoru. Prednosti koje je bankarskome sektoru pružila primjena novih tehnologija mogu se navesti kako slijedi:<sup>21</sup>

- Snižavanje troškova. Brojna su istraživanja pokazala da je pružanje usluga, kao što je, npr., bezgotovinsko plaćanja nekim od načina samoposlužnoga bankarstva, višestruko jeftinija od onoga na šalteru u poslovnici banke.
- Povećanje tržišnoga udjela. Banke koje su uvele neku od usluga samoposlužnoga bankarstva vrlo su brzo privukle klijente banaka koje to nisu učinile.
- Masovna komunikacija. Primjena novih tehnologija u samoposlužnome bankarstvu omogućuje masovnu komunikaciju uz vrlo niske troškove (internet).
- Bolja komunikacija s korisnicima. Nove tehnologije omogućuju razvijanje marketinških aktivnosti preko web stranice na jeftiniji i efikasniji način.
- Inovacije. Nove tehnologije omogućuju i uvođenje novih usluga i proizvoda bankarskoga sektora. Primjerice za otvaranje novoga računa štediša ne mora otići u banku za radnog vremena, već to može osobno učiniti kada mu je najzgodnije koristeći se internetom.

### 4.4 Veličina kao čimbenik organizacije

Važan čimbenik u oblikovanju organizacijske strukture bilo koje organizacije je veličina organizacije o kojoj ovise mnoga unutarnja rješenja organizacije. Veličina organizacije mjeri se na više načina i pomoću više parametara poput broja zaposlenih, udjela organizacije na tržištu, veličine tržišta, broja potencijalnih kupaca, vrijednosti imovine, veličine ostvarenog profita, veličine ostvarenih prihoda i sl.<sup>22</sup>

U Hrvatskoj se od 2016. godine primjenjuje kapitalni sloj za ostale sistemski važne institucije na sve one banke koje su zbog svoje veličine, međusobne povezanosti i važnih prekograničnih aktivnosti ocijenjene kao značajne odnosno sistemski važne. Kao ostale sistemski važne kreditne institucije već otprije su identificirane Zagrebačka banka, Erste&Steiermaerkische

---

<sup>21</sup> Rončević, A., op. cit., str. 759.

<sup>22</sup> Kalinić, D., op. cit., str. 60.

banka, Privredna banka Zagreb, Raiffeisenbank Austria, Splitska banka, Addiko banka i Hrvatska poštanska banka, a uz OTP banku Hrvatska na popisu ih je tako ukupno osam. Iz HNB-a u priopćenju obrazlažu da je OTP banka Hrvatska određena ostalom sistemski važnom, jer je matična kreditna institucija grupe u kojoj se nalazi sistemski važna banka – Splitska banka. Naime, OTP banka je 2. svibnja 2017. kupila 100 % dionica Societe Generale Splitske banke, koja je od 15. svibnja promijenila tvrtku u Splitska banka. Ta je banka već otprije identificirana kao sistemski važna i na nju se primjenjuje stopa zaštitnog kapitala od 2 %, navode iz HNB-a.<sup>23</sup>

Kako su se korisnici bankarskih usluga sve više okrenuli elektroničkom plaćanju, digitalnom i mobilnom bankarstvu, banke su proteklih godina bile suočene s padom prihoda zbog trenda niskih kamatnih stopa. U nastojanju da smanje troškove, neke banke su pribjele i zatvaranju poslovnica.

Prema podacima European Banking Federation za 2017. Godinu, ukupni broj kreditnih institucija u Europskoj uniji smanjio se za 5 %, te je iznosio 6 250 institucija. Broj poslovnica banaka u EU-u prošle godine smanjio se na oko 183.000, što pokazuje da je u 2017. godini zatvoreno oko 5 900 poslovnica. U usporedbi s 2007. godinom ukupni broj poslovnica banaka smanjio se za 21 %, odnosno za gotovo 50 000, što odražava brzu primjenu usluga internetskog i mobilnog bankarstva posljednjih godina. Godine 2017. više od polovice svih ljudi u EU-u, 51 %, koristilo je internetsko bankarstvo, u usporedbi s 29 % u 2008. godini. Tako s nestankom poslovnica broj zaposlenih EU-u u bankarskom sektoru u 2017. iznosio je 2,74 milijuna ljudi, najmanje od 1997. godine.<sup>24</sup> Kada je riječ o Hrvatskoj, broj zaposlenih u bankarskom sustavu prema HUB analizama iznosi oko 21 000<sup>25</sup> za 2015. godinu.

S obzirom na različite parametre kojima se određuje veličina poduzeća, pojam veličine poduzeća je relativan, posebno u usporedbi velikih poduzeća kod nas s poduzećima u razvijenom svijetu. Veličina tržišta i broj potencijalnih kupaca relativiziraju te pojmove o veličini usporedbom poduzeća iz jedne zemlje s istim ili sličnim poduzećima u drugim

---

<sup>23</sup> HNB je ovih osam banaka stavio na popis sistematski važnih kreditnih institucija, Poslovni dnevnik, 22. veljače 2018. <http://www.poslovni.hr/hrvatska/hnb-je-ovih-8-banaka-stavio-na-popis-sistemski-vaznih-kreditnih-institucija-337968>, pristupljeno 12. prosinca 2018.

<sup>24</sup> EBF, Banking in Europe: EBF publishes 2018 facts & figures, <https://www.ebf.eu/ebf-media-centre/banking-in-europe-ebf-publishes-2018-facts-figures/>, pristupljeno 13. prosinca 2018.

<sup>25</sup> HUB analiza broj 58, str 5. [http://www.hub.hr/sites/default/files/ha58\\_bankeirazvoj\\_finalno.pdf](http://www.hub.hr/sites/default/files/ha58_bankeirazvoj_finalno.pdf)

zemljama.<sup>26</sup> Bez obzira na različitost veličine u svakoj zemlji mora biti optimalan odnos između velikih, srednjih i malih poduzeća, odnosno organizacija.

#### 4.5 Utjecaj veličine organizacije na izbor organizacijske strukture

Pri analiziranju faktora izbora organizacije, vrlo je teško utvrditi izolirani utjecaj bilo kojeg čimbenika organizacije na oblikovanje organizacijske strukture bez sagledavanja njegova odnosa s ostalima utjecajnim čimbenicima organizacije. Na organizacijsku strukturu utječe vrsta primijenjene tehnologije u proizvodnji. Čak i kod proizvodnje istih proizvoda, tehnologija će biti različita u malim i velikim poduzećima. Mala poduzeća uglavnom karakterizira proizvodni proces s obilježjima zanatske organizacije, dok u velikim poduzećima prevladava visok stupanj mehaniziranosti i automatizirana proizvodnja. Može se zaključiti kako će u malim poduzećima radna mjesta imati širok djelokrug poslova i zadataka koje obavlja zaposlenik, dok se u velikim poduzećima od zaposlenika očekuje obavljanje samo jednog vrlo specijaliziranog radnog zadatka.<sup>27</sup>

Struktura vodstva, a posebno rukovodećeg vrha, prema Druckeru, jedini je siguran kriterij veličine poduzeća. Razmatrajući strukturu vodstva, dolazi do četiri stupnja veličine poduzeća:<sup>28</sup>

- malo poduzeće – direktor obavlja još neku poslovnu funkciju
- poduzeće srednje veličine – poželjan je jedan menadžerski tim
- velika poduzeća – planska i operativna funkcija menadžmenta uspostavlja se na bazi tima
- vrlo velika poduzeća – svaka planska i operativna funkcija menadžmenta uspostavlja se na bazi tima zasebno.

Navedeno dovodi do zaključka da će se razlikovati koncepcija menadžmenta u velikim i malim poduzećima, dolazi do pomaka od individualnog prema kolektivnom, tj. timskom rukovođenju i projektnoj i matičnoj organizaciji rukovođenja. U malim poduzećima funkciju

---

<sup>26</sup> Sikavica, P., Novak, M., op. cit., str. 86.

<sup>27</sup> Kalinić, D., op. cit., str. 61.

<sup>28</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 35.

vodstva uglavnom imaju vlasnici poduzeća, dok će kod velikih poduzeća za uspješno vođenje biti potrebno oformiti menadžerski tim.

#### **4.6 Odnos organizacijske strukture s povećanjem funkcije efikasnosti poduzeća**

Preduvjet za ostvarenje pozitivnog poslovnog rezultata je neprestano praćenje i analiza elemenata organizacijske strukture kako bi se oni na vrijeme mogli unaprijediti, promijeniti ili u cijelosti eliminirati. S obzirom na to da se poslovna organizacija mora stalno prilagođavati novim uvjetima i novom stanju na tržištu, potrebno je da se prilagođava putem organizacijske strukture, tj. poslovnih procesa. Da bi se ta prilagodba provodila pravovremeno i valjano, potrebno je poznavati specifičnosti poduzeća i specifičnosti tržišta na kojem poduzeće posluje.<sup>29</sup>

Organizacijska efikasnost zahtijeva da poduzeća prepoznaju potrebu za različitim vrstama promjena i poduzmu korake kako bi njima ispravno upravljala. Pred poduzeća se postavlja zahtjev za konstantnim prilagodbama okolini ako žele održati svoju konkurentsku prednost i postići dugovječnost.<sup>30</sup>

Uprava kontinuirano mora analizirati čimbenike profitabilnosti (profitabilnost imovine i kapitala) pri čemu joj pomažu različite financijske analize pokazatelja poslovanja koji pokazuju rezultate dosadašnjeg poslovanja i daju smjernice za buduće uspješno poslovanje. Uprava mora poznavati aktivnosti i čimbenike koji utječu na poslovni rezultat, prednosti i slabosti svojega poslovanja i upravljanja kako bi mogla donositi odluke o budućim operativnim i strateškim pitanjima. Tako financijski izvještaji osiguravaju detaljne informacije o imovini banke, obvezama i kapitalu, strukturi prihoda i rashoda banke, novčanim priljevima i odljevima te promjenama u vlasničkom kapitalu. Na temelju informacija iz financijskih izvještaja rezultati poslovanja banke mogu se i kvantificirati.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Ljoljić, Z., Utjecaj organizacijske strukture na efikasnost poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije, diplomski rad, Ekonomski fakultet, sveučilište u Splitu 2017., str. 28. , pristupljeno 13.prosinca 2018.

<sup>30</sup> Aleksić, A. Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena, *Oeconomica Jadertina*, 2014., str. 16-17. , pristupljeno 13.prosinca 2018.

<sup>31</sup> Pavković, A., Instrumenti vrednovanja uspješnosti poslovnih banaka, znanstveni članak, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 2, broj 1, 2004. , pristupljeno 14.prosinca 2018.

## 4.7 Upravljanje organizacijskim promjenama

Upravljanje organizacijskim promjenama postaje izvor rasta poduzeća te jedan od glavnih izvora održive konkurentske sposobnosti. Zato je bitno razumjeti temeljne koncepte, procese i modele upravljanja organizacijskim promjenama, te njihov utjecaj na izvedbu cjelokupne organizacije, ali i izvedbu pojedinaca.<sup>32</sup>

Menadžeri moraju kontinuirano identificirati i pronaći rješenja problema koji su posljedica neusklađenosti komponenti unutar organizacije i usklađenosti organizacije s njezinom okolinom. Unutar organizacije identificirano je pet kategorija za koje se smatra da uzrokuju ili ograničavaju organizacijske promjene, odnosno na temelju kojih je moguće predvidjeti pojedine promjene u organizaciji. To su:<sup>33</sup>

- karakteristike okoline organizacije koja se smatra osnovnim izvorom promjena zbog svoje turbulentnosti, kompleksnosti i kompetitivnosti
- karakteristike organizacijske izvedbe
- karakteristike vrhovnog menadžmenta organizacije
- karakteristike organizacijske strategije.

Tako su novi vlasnici, američki fond Advent International i Europska banka za obnovu i razvoj nakon osamnaest godina poslovanja preuzeli Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. te je od 11. srpnja 2016. nastavila s radom pod novim imenom Addiko bank d.d. Banka u Hrvatskoj očistila je bilancu, tako da danas ima najmanji udio loših kredita u portfelju (dvostruko niži od prosjeka industrije), ima stopu kapitala triput veću od zakonski propisane, dobru likvidnost, novi menadžment, usmjereniju poslovnu strategiju te jake vlasnike koji imaju bogato iskustvo u vraćanju poduzeća s potencijalom na pravi put.<sup>34</sup>

„Strategija znači donositi odluke. Ona znači namjerno izabrati biti drugačiji, a mi smo odlučili biti banka koja će zadovoljiti potrebe klijenata na praktičan, brz i učinkovit način. Jedino tako opravdat ćemo njihovo povjerenje i biti banka s kojom žele poslovati. Zato smo se i odlučili

---

<sup>32</sup> Ibid., str. 16-17.

<sup>33</sup> Ibid., str. 17-18.

<sup>34</sup> Više od rebrendiranja: Kako je Hypo banka postala Addiko Bank, Lider, 19. srpnja 2016., <https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/vise-od-rebrendiranja-kako-je-hypo-banka-postala-addiko-bank/>, pristupljeno 14. prosinca 2018.



za kreativan pristup koji se izravno bavi segmentima koje želimo, možemo i hoćemo poboljšati“, istaknuo je Kissing. U suprotnosti sa željama za novi brend Addiko, Hypo je u prošlosti prošao fazu nepromišljena kreditiranja, pretjerane ekspanzije s prevelikim rizicima, a onda, kada ga je preuzela država, ušao u fazu iznimno konzervativnog poslovanja i rigidnih kreditnih politika, što je opet loše za poslovanje.<sup>35</sup>

Novom poslovnom strategijom i pristupom te promjenom poslovnog modela i izgradnjom novog brenda odgovorili su na veliki izazov u današnjem bankarstvu, a to je biti jasan, jednostavan i izravan. Klijenti žele visoku razinu dostupnosti, praktične i brze usluge te transparentnost i razumljivu komunikaciju.

#### **4.8 Menadžment u organizaciji**

Banka kao dioničko društvo odvajala nositelje funkcije upravljanja od vlasništva. Tako su svi dioničari vlasnici, a upravljači su samo preko skupštine dioničara. Dioničar nema nikakvih rukovodstvenih ovlaštenja, jer ih je prenio na profesionalno rukovodstvo (menadžment).

Menadžment bi se mogao definirati kao aktivnost usmjerena na postizanje određenih unaprijed zacrtanih ciljeva aktivnostima drugih ljudi. Osnovne funkcije menadžmenta su: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola. Važnost menadžmenta i kvalitetnih menadžera neosporna je za uspjeh svake organizacije. Kao što nema menadžmenta bez menadžera, tako nema ni uspješnog menadžmenta bez kreativnih, sposobnih i talentiranih menadžera. Samo oni menadžeri koji imaju izraženu individualnost i inovatorske sposobnosti mogu zadovoljiti izazove okoline koji ih čekaju, ne samo danas, već u još većoj mjeri u budućnosti.<sup>36</sup>

Tako u Addiko bank d.d., koja je danas šesta velika banka u Hrvatskoj prema veličini aktive, menadžersku poziciju obavlja 19 žena od 31 direktorskih pozicija, te time drže 61,5 %<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Više od rebrendiranja, op. cit.

<sup>36</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., op. cit., str. 383.

<sup>37</sup> Velika tvrtka u Hrvatskoj kojom vladaju žene, Jutarnji list, 8. ožujka 2018., <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/velika-tvrtka-u-hrvatskoj-kojom-vladaju-zene-od-31-direktorskog-mjesta-njih-cak-19-drze-zene-a-vise-od-70-posto-svih-zaposlenika-su-zene/7106964/>, pristupljeno 15. prosinca 2018.

rukovodećih pozicija. Vlasnicima i dioničarima u interesu je imati sposobne ljude koje vode posao, a spol ili dob nisu mjerodavni, te s time primjenjuju načelo jednakih mogućnosti za sve.

## 5 VRSTE BANAKA

### 5.1 Raznovrsnost bankarstva

Razvoj bankarstva izravno je povezan s razvojem tržišta kapitala, ekonomskim rastom i tehničkim dostignućima u ekonomiji. Kako se razvija poslovanje u ekonomiji tako se razvijaju i potrebe za raznovrsnim bankarskim uslugama. Širenjem usluga koje klijenti traže banke kreću putem specijalizacije i usredotočuju se na poslovanje koje smatraju optimalnim.<sup>38</sup> Dok mnogi vjeruju da banke imaju samo usku ulogu u gospodarstvu – primanje depozita i odobravanje kredita – moderne su se banke morale prilagoditi novim ulogama kako bi ostale konkurentne i pristupačne svojim komitentima. Glavne bankovne uloge danas su:<sup>39</sup>

- posrednička uloga – pretvaranje štednih uloga primljenih primarno od kućanstava u kredite poslovnim poduzećima kako bi one mogle investirati u nove nekretnine, opremu i ostala dobra
- uloga plaćanja – obavljanje plaćanja za robe i usluge u korist svojih komitenata (kao što je izdavanje i obračun čekova, elektronički transferi, osiguravane kanala za obavljanje elektroničkog plaćanja te distribucija novčanica i kovanica)
- uloga jamca – stoji iza svojih komitenata u otplaćivanju kredita u slučaju kada to oni nisu u mogućnosti (kao što je izdavanje akreditiva)
- uloga agencije – poslovanje u korist svojih komitenata što se tiče upravljanja i zaštite njihove imovine te izdavanja i otkupa njihovih vrijednosnih papira (obično kroz odjel banke za upravljanje imovinom komitenta)
- politička uloga – služeći kao akreditiv vladine politike u pokušajima regulacije rasta ekonomije i praćenja socijalnih ciljeva.

Usluge koje su banke nudile kroz povijest:

- obavljanje mjenjačkih poslova
- diskontiranje komercijalnih zapisa i odobravanje poslovnih kredita
- ponuda štednih depozita
- čuvanje dragocjenosti

---

<sup>38</sup> Gregurek, M., Vidaković, N., op. cit., str. 515.

<sup>39</sup> Rose, P. S., op. cit., str. 8.

- potpora vladinim aktivnostima preko kreditiranja
- ponuda depozita po viđenju (*a vista depozita*)
- ponuda povjereničkih (engl. *trust*) usluga.

Usluge koje su banke razvile u novije doba:

- odobravanje potrošačkih kredita
- financijsko savjetovanje
- upravljanje gotovinom
- ponuda opreme za lizing
- odobravanje kredita za kapital namijenjen ulaganju u visokoprofitabilne projekte visokog stupnja rizika (engl. *venture capital*)
- prodavanje polica osiguranja
- prodaja i upravljanje mirovinskim programima
- poslovanje s vrijednosnim papirima: ponuda brokerskih usluga i usluga investicijskog bankarstva
- ponuda investicijskih fondova, anuiteta i drugih investicijskih proizvoda
- ponuda usluga trgovačkog bankarstva
- ponuda upravljanja rizikom i usluge zaštite od rizika.

Širenjem usluga koje klijenti traže banke su krenule putem specijalizacije i usmjeravanja na poslovanje koje smatraju optimalnim. Kako se razvijalo poslovanje u ekonomiji tako su se razvijale i potrebe za raznovrsnim bankarskim uslugama. S obzirom na potrebe klijenata, ekonomske karakteristike, povijesne okolnosti, politička okruženja ekonomske prednosti pojedine banke moguće je provesti teorijsku podjelu vrste banaka:<sup>40</sup>

- univerzalne banke – banke koje obavljaju sve bankarske poslove potrebne njihovim klijentima
- komercijalne i investicijske banke – komercijalne banke koje su orijentirane na specifične klijente, najčešće građane, dok investicijske banke obavljaju poslove investicijske prirode za svoje klijente
- trgovačke banke – visoko specijalizirane banke koje imaju izrazito ciljnu djelatnost

---

<sup>40</sup> Gregurek, M., Vidaković, N., op. cit., str. 516.

- štedne banke, štedionice i kreditne unije – specijalizirane banke usredotočene na pojedine segmente poslovanja s pojedinim skupinama klijenata unutar ekonomije
- bankarske holding kompanije – poduzeća koja su vlasnici različitih banaka i financijskih institucija; svoj portfelj kreiraju tako što kupuju banke koje imaju različite karakteristike
- financijski konglomerati – super banke koje osim bankarskih pružaju i druge usluge financijske prirode; ovakve banke obuhvaćaju puno širi spektar financijskih usluga od univerzalnih banaka.

Banke su počele kao univerzalne financijske institucije s obzirom na to da su poslovni zahtjevi klijenata bili jednostavni te su klijenti davali depozite i tražili kredite. Početkom 20. stoljeća i razvojem financijskog tržišta banke su proširile svoje poslovanje na tržište kapitala. Međutim ovaj model se pokazao posebno labilnim i osjetljivim na promjene cijena nekretnina i vrijednosti na burzi. Tako je Velika depresija 1930. godine, koja je dovela do propasti mnogih banaka, jasno pokazala da bi se banke trebale orijentirati na jednu vrstu poslovanja: komercijalno ili investicijsko. Neke su investicijske banke toliko usko specijalizirane za pojedine klijente i pojedine vrste investicijskih poslova da se nazivaju trgovačke banke. Dok su se druge banke specijalizirale za pojedine segmente tržišta, a to su štedne banke, štedionice i kreditne unije.

S pojavom globalizacije i protoka informacija banke proširuju svoje usluge i postaju holding kompanije. Počinju se povezivati preko granica države i kontinenta te postaju financijskim konglomeratima. S pojavom globalne krize 2008. – 2009. godine postalo je jasno da je financijski sektor nadjačao realnu ekonomiju i da je potrebno jasnije definirati strukture banaka. Sve su manje vidljive granice pojedinih vrsta banaka te su postale predmetom definiranja i sve više prelaze u domenu teorijske rasprave.

Za svako poduzeće, pa tako i za banke, najznačajniji čimbenik je profitabilnost i da ostvari dobit dioničarima. Treba imati na umu da svaka dobit sa sobom nosi i rizik.

Hrvatska je malo tržište, no ima jako razvijen bankarski sustav. U Hrvatskoj postoje tri vrste banaka:

- univerzalne banke, iako i ovdje postoje naznake kategorizacija
- štedne banke i štedno-kreditne unije, a u tu kategoriju ulaze i stambene štedionice
- trgovačke banke – ova kategorija ima samo jednu banku, a to je HBOR.

Većina hrvatskih banaka su univerzalne. Glavni razlog dominacije univerzalnih banaka je nemogućnost profiliranja pojedinih banaka u različite vrste kategorija na malom tržištu, koja proizlazi iz dva temeljna razloga. Prvi je veličina hrvatskoga financijskog tržišta, a drugi je povijesno nasljeđe. Hrvatska kao mala država nema dovoljan broj klijenata koji bi mogli stvoriti kritičnu masu kako bi došlo do segmentiranja bankarskog tržišta i nastajanja specijaliziranih bankarskih institucija koje postoje u velikim razvijenim državama.

Veći dio bankarskog sustava u vlasništvu je stranih banaka, uglavnom univerzalnih banaka koje nastoje prilagoditi poslovanje u Hrvatskoj poslovanju u svojim matičnim državama. Zbog toga mnoge banke u Hrvatskoj, čak i u organizacijskoj strukturi, nastoje kopirati svoje vlasnike u načinu poslovanja kako bi se povećala ukupna učinkovitost bankarskog konglomerata.

Velike svjetske banke počele su se profilirati u prvoj polovici 20. stoljeća, a u Hrvatskoj od 1990. godine. Umjesto profiliranja, bankama je bilo jednostavnije proširiti usluge poslovanja, tako su se razvile brokerske kuće i investicijska poduzeća. Iako je došlo do širenja usluga, nije došlo do njihove specijalizacije.

## 5.2 Univerzalne banke

Univerzalne banke posluju sa svim sektorima u ekonomiji, bez obzira na veličinu i zahtjeve, te pružaju većinu bankarskih usluga. Njihove usluge obuhvaćaju tradicionalno bankarstvo, ali pružaju i usluge koje ulaze u poslovanje na tržištu kapitala te usluge financijskog savjetovanja.

Financijske usluge koje nude uključuju:<sup>41</sup>

- sve oblike depozitnoga i kreditnoga poslovanja
- platni promet
- trgovanje financijskim instrumentima (obveznica, kapitala, valuta) i trgovanje derivatima
- posjedničko trgovanje, a to je, trgovanje u ime banke, koristeći vlastitu knjigu trgovanja
- brokerske usluge

---

<sup>41</sup> Gregurek, M., Vidaković, N., op. cit., str. 518.

- korporativne savjetničke usluge, uključujući preuzimanja i spajanja te investicijski menadžment.

Prednosti univerzalnog bankarstva su:<sup>42</sup>

Povjerenje investitora. Univerzalne banke imaju udjele (dionice) mnogih poduzeća, koje su u mogućnosti pridobiti druge ulagače da ulažu u svoje poslovanje. To je zato što drugi investitori imaju puno povjerenje i vjeru u univerzalne banke. Znaju da će univerzalne banke pomno pratiti sve aktivnosti poduzeća u kojima imaju udio.

Ekonomija razmjera (engl. *Economics of scale*). Univerzalni bankarski rezultati u ekonomskoj učinkovitosti. To znači da rezultira nižim troškovima, većim izlazom i boljim proizvodima i uslugama. U Indiji, IRB se zalaže za univerzalno bankarstvo, jer dovodi do ekonomija razmjera.

Iskorištavanje resursa. Univerzalne banke koriste se resursima svojeg klijenta prema sposobnosti klijenta da preuzme rizik. Ako klijent ima visok kapacitet za poduzimanje rizika, univerzalna banka će mu savjetovati rizična ulaganja, a ne sigurna ulaganja. Slično tome, savjetuje se klijentima s niskom sposobnošću poduzimanje rizika za sigurno ulaganje. Danas univerzalne banke ulažu novac klijenta u različite vrste investicijskih fondova i izravno na tržište dionica. Oni također provode istraživanja o kapitalu. Dakle, oni mogu upravljati klijentovim portfeljima profitabilno.

Profitirajuća diversifikacija. Univerzalne banke diversificiraju svoje aktivnosti. Dakle, mogu koristiti iste financijske stručnjake za pružanje različitih financijskih usluga. To štedi cijenu za univerzalnu banku. Čak će i dnevni troškovi biti spremljeni jer se sve financijske usluge pružaju pod jednim krovom, tj. u istom uredu.

Laki marketing (engl. *Easy marketing*). Univerzalne banke mogu lako prodavati sve svoje financijske proizvode i usluge kroz svoje mnoge grane. Mogu zatražiti od svojih postojećih klijenata da kupuju svoje druge proizvode i usluge. To zahtijeva manje marketinških napora zbog svoje dobro poznate marke. Npr. ICICI Bank može zatražiti od svojih nositelja bankovnih računa u svim svojim ograncima da preuzmu zajmove za kuću, osiguravajuće

---

<sup>42</sup> Akrani, G., Universal Banking – Meaning Advantages Disadvantages, Kalyan city life, 10. srpnja 2011., <http://kalyan-city.blogspot.com/2011/10/universal-banking-meaning-advantages.html>

društvo, kupuju svoja investicijska sredstva itd. To je vrlo lako jer oni koriste jedan brend (ICICI) za sve svoje financijske proizvode i usluge.

One-stop shopping. Univerzalno bankarstvo nudi sve financijske proizvode i usluge pod jednim krovom. One-stop shopping štedi puno vremena i troškova transakcije te povećava brzinu ili protok rada.

Nedostaci univerzalnog bankarstva su:<sup>43</sup>

Različita pravila i propisi. Univerzalno bankarstvo nudi sve financijske proizvode i usluge pod jednim krovom. Međutim, svi ti proizvodi i usluge moraju slijediti različita pravila i propise. To stvara mnoge probleme. Npr. investicijski fondovi, osiguranje, kućni zajmovi i dr. moraju slijediti različite skupove pravila i propisa, ali oni ih pružaju u istoj banci.

Učinak neuspjeha na bankarski sustav. Univerzalno bankarstvo zastupljeno je kod velikih banaka. Ako velike banke propadnu, onda će to imati vrlo velik i loš učinak na bankovni sustav i povjerenje javnosti. Npr. velika univerzalna banka Lehman Brothers nije uspjela. Imala je vrlo loše učinke u SAD-u, Europi, pa čak i u Indiji.

Monopoli. Univerzalne banke su vrlo velike. Lako mogu dobiti monopolnu moć na tržištu. To će imati mnoge štetne učinke na druge banke i javnost. To je štetno za gospodarski razvoj zemlje.

Sukob interesa. Kombiniranje komercijalnog i investicijskog bankarstva može dovesti do sukoba interesa.

### **5.3 Komercijalne i investicijske banke**

Razlozi podjela komercijalnih i investicijskih banaka posljedica je financijske krize tridesetih godina 20. stoljeća, koja je nastala zbog špekulativnih balona na tržištu dionica i nekretnina. Banke su aktivno pridonijele svojim politikama i uslugama, kao financijske institucije

---

<sup>43</sup> Akrani, G., op. cit.



kreiranju tog balona te je ekonomska kriza stvorila prostor za novu regulativu koja je podijelila univerzalne banke na komercijalne i investicijske.

### 5.3.1 Komercijalne banke

Nakon događaja velike krize iz razdoblja 1929. – 1933. zakonska regulativa razdvojila je investicijsko i komercijalno bankarstvo. Komercijalne banke u SAD-u nude veleprodajne i maloprodajne usluge, jedina razlika je ta što komercijalne banke ne smiju uključivati usluge investicijskog bankarstva.

Većina banaka u SAD-u je maloprodajna, a fokus im je na računima kojima se ostvaruje platni promet, uglavnom su usredotočene na poslovanje s malim poduzećima i građanima. Kada je riječ o kreditiranju, maloprodajne banke su najčešće orijentirane na stambene kredite.

### 5.3.2 Investicijske banke

Investicijska banka obično je privatno poduzeće koje pruža različite financijske i druge usluge pojedincima, korporacijama i vladama kao što je podizanje financijskog kapitala upisivanjem ili djelovanjem agenta klijenta u izdavanju vrijednosnih papira. Investicijska banka može pomoći poduzećima uključenim u spajanja i akvizicije (M & A) te pružati pomoćne usluge kao što su tržišni poslovi, trgovanje derivatima i vlasničkim vrijednosnicama, te usluge FICC (instrumenti s fiksnim prihodima, valute i robe).

Za razliku od poslovnih banaka i maloprodajnih banaka, investicijske banke ne primaju depozite. Od stupanja Glass-Steagallova zakona 1933. godine do njegova ukidanja 1999. kada je stupio na snagu Gramm-Leach-Bliley zakon, Sjedinjene Američke Države odvajale su investicijsko bankarstvo i poslovne banke. Ostale industrijalizirane zemlje, uključujući zemlje G7, povijesno nisu održavale takvo razdvajanje. Kao dio Zakona o reformi Dodd-Frank Wall Streetu i Zakona o zaštiti potrošača u 2010. (Dodd-Frank Act iz 2010.), Volckerovo pravilo nalaže institucionalno odvajanje usluga investicijskog bankarstva od komercijalnog bankarstva.

Sve aktivnosti investicijskog bankarstva klasificirane su kao „prodajna strana“ ili „strana kupnje“. „Prodajna strana“ uključuje trgovanje vrijednosnim papirima za gotovinu ili za druge

vrijednosne papire (npr. olakšavanje transakcija, stvaranje tržišta) ili promicanje vrijednosnih papira (npr. potpisivanje, istraživanje itd.). „Kupnja strana“ uključuje pružanje savjeta institucijama koje kupuju investicijske usluge. Privatni dionički fondovi, investicijski fondovi, društva za životno osiguranje, trust jedinica i hedge fondovi najčešći su tipovi subjekata na strani kupnje.

Investicijsku banku može se podijeliti na privatne i javne funkcije s kineskim zidom koji razdvaja dva kako bi spriječio prelazak podataka. Privatna područja banke bave se privatnim informacijama o unutarnjem entitetu koji se ne smiju javno objavljivati, dok se javna područja, poput analize dionica, bave javnim informacijama.

Savjetnik koji pruža usluge investicijskog bankarstva u Sjedinjenim Američkim Državama mora biti ovlašten zastupnik brokera i podložan je uredbi Komisije SAD-a za vrijednosne papire (SEC) i Financijskog sektora za regulaciju.

## **5.4 Specijalizirane banke**

Zakonska regulativa koja je eksplicitno tražila podjelu bankarskog poslovanja u SAD-u dovela je do specijalizacije komercijalnih i investicijskih banaka.

Specijalizacija banaka ne mora uvijek biti određena zakonskom regulativom, već je često prouzročena tržišnim mehanizmom koji od banaka traže pronalaženje komparativnih prednosti i prilagodbu radi opstanka.

Specijalizirane banke su u prednosti kod praćenja potreba korisnika zahvaljujući ciljanim strategijama i specifičnoj stručnosti. Novi igrači s potencijalom unaprjeđivanja ključnih korisničkih segmenata ciljaju na korisnike otvorene inovacijama kako bi pridobili nove klijente. Stoga banke moraju biti usmjerene na jačanje svojih ključnih potencijala kako bi se mogle nositi s inovatorima na tržištu. U protivnom, izlažu se riziku zaostajanja za konkurencijom.

### **5.4.1 Privatne banke**

Karakterizira ih mali broj izrazito bogatih klijenata. Te banke imaju primarnu funkciju upravljanja svojim financijama. Bogati industrijalci zahtijevali su poseban tretman kod

banaka. Na taj su način banke unutar svojih struktura zadužile posebne bankare koji su im bili na raspolaganju.

Individualni pristup kao osnovno načelo privatnog bankarstva funkcionira i danas. Privatno bankarstvo određeno je veličinom imovine, tako npr. velike banke kao što su JP Morgan ili Goldman Sachs, kao uvjet privatnog bankarstva traže imovinu od 30 milijuna USD, što je sinonim za bogatog klijenta. Usluge privatnog bankarstva sastoje se od investicijskog savjetovanja, planiranja ulaganja, kontrole prihoda od ulaganja i traženja najboljih tržišnih prilika za ulagače.<sup>44</sup>

Tako je s vremenom privatno bankarstvo proširilo svoje djelatnosti na korporativno i investicijsko bankarstvo te se osim upravljanja imovinom bave i M&A aktivnostima i savjetovanjima.

#### 5.4.2 Razvojne banke

Najčešći im je glavni oblik plasiranje kredita za financiranje specijalnih projekata pod posebnim uvjetima. Ovdje treba istaknuti EBRD, Europsku banku za razvoj, kojoj je HBOR hrvatska inačica.

Europska banka za obnovu i razvoj<sup>45</sup> (European Bank for Reconstruction and Development, EBRD) jedna je od najmlađih međunarodnih financijskih institucija, osnovana u svibnju 1990. godine da pomogne proces tranzicije država Istočne i Srednje Europe. EBRD je osnovalo trideset i devet država i dvije institucije – Europska investicijska banka i Europska unija. Danas EBRD broji 67 članica, od čega je 36 država korisnica njezinih sredstava. Sjedište EBRD-a je u Londonu.

Europska banka za obnovu i razvoj je financijska institucija dugoročnog kreditiranja i ima regionalni karakter. Europska banka za obnovu i razvoj afilijacija je Svjetske banke.

Republika Hrvatska postala je punopravnom članicom EBRD-a 15. travnja 1993. godine. Upisani kapital Republike Hrvatske u EBRD-u iznosi 109,42 milijuna eura od čega je uplaćeni kapital 22,82 milijuna eura, a kapital na poziv 86,6 milijuna eura. Sukladno tome Republika Hrvatska posjeduje 10 942 dionice EBRD-a, 10 942 glasa odnosno 0,37 % glasačke snage.

---

<sup>44</sup> Gregurek, M., Vidaković, N., op. cit., str. 524.

<sup>45</sup> Ministarstvo financija, EBRD, <http://www.mfin.hr/hr/ebd>

Europska banka za obnovu i razvoj potiče tranziciju prema ekonomiji otvorenog tržišta te promiče privatnu i poduzetničku inicijativu u zemljama središnje i istočne Europe te zemljama bivšeg Sovjetskog Saveza pridržavajući se i primjenjujući principe višepartijske demokracije, pluralizam i tržišnu ekonomiju.

Tako Europska banka pomaže zemljama u operacijama implementacije strukturalnih reformi i reformi sektora, promicanju konkurencije, privatizacije i poduzetništva zagovarajući pojedinačne potrebe svake zemlje te uvažavajući dostignuti stupanj tranzicije. Kroz investicije promovira aktivnosti privatnog sektora, jačajući financijske institucije i zakonodavstva, razvijajući potrebnu infrastrukturu za podršku privatnom sektoru.

Banka također ohrabruje sufinanciranje izravnim investicijama privatnog i javnog sektora, pomaže mobilizaciju domaćeg kapitala i provodi tehničku suradnju u odgovarajućim područjima.

Hrvatska banka za obnovu i razvitak je razvojna i izvozna banka Republike Hrvatske čija je osnovna zadaća poticanje razvitka hrvatskoga gospodarstva. Kreditiranje (15 – 20 posebno kreiranih kreditnih linija), osiguranjem izvoza od političkih i komercijalnih rizika, izdavanjem garancija te poslovnim savjetovanjem, HBOR gradi mostove između poduzetničkih ideja i njihovih ostvarenja s ciljem osnaživanja konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva. Kreditni programi provode se izravno ili putem poslovnih banaka s kojima HBOR ima zaključene ugovore o suradnji.

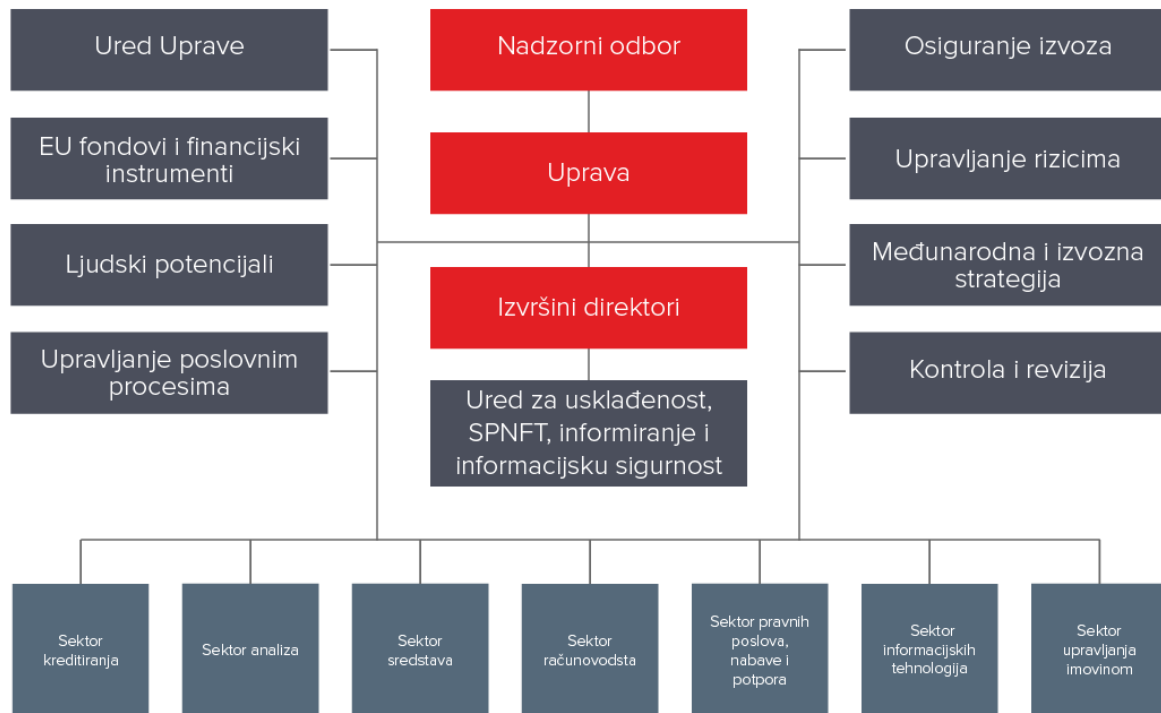
Temeljni kapital HBOR-a iznosi 7 milijardi kuna čiju dinamiku uplate iz Državnog proračuna određuje Vlada Republike Hrvatske.

Upravu HBOR-a čine tri člana, od kojih jedan obnaša funkciju predsjednika Uprave. Uprava vodi poslove u okviru djelokruga utvrđenog Zakonom i Statutom te raspolaže imovinom HBOR-a.

Nadzorni odbor HBOR-a čini deset članova i to šest ministara Vlade Republike Hrvatske, tri saborska zastupnika te predsjednik Hrvatske gospodarske komore. Nadzorni odbor prati i kontrolira zakonitost rada Uprave te imenuje i opoziva predsjednika i članove Uprave. Nadzorni odbor utvrđuje načela poslovne politike i strategije, nadzire vođenje poslova banke, donosi kreditne politike HBOR-a, utvrđuje godišnje financijske izvještaje, razmatra izvješća unutarnje revizije, vanjskih neovisnih revizora i izvješća Državnog ureda za reviziju.

U nastavku je prikazana shema makroorganizacije HBOR-a. Na dan 1. prosinca 2018. broj zaposlenih iznosio je 372.

**Slika 7.** Shema makroorganizacije HBOR-a



Izvor: <https://www.hbor.hr/naslovnica/hbor/o-nama/>

### 5.4.3 Trgovačke banke

Trgovačke banke su usko specijalizirane banke koje su se javile kao banke specijalizirane za poslovanje s trgovačkim poduzećima. Najstariju britansku trgovačku banku (Berenberg Bank) osnovao Francis Baring 1762. godine. Kasnije je proširio djelatnost na financiranje uvoza i izvoza dobara proizvedenih u malim poduzećima. Financiranje se provodilo razmjenom mjenica.

Barings Bank bila je britanska trgovačka banka sa sjedištem u Londonu i druga je trgovačka banka na svijetu.

Banka je bankrotirala 1995. godine nakon što je pretrpjela gubitke od 827 milijuna funti (1,3 milijarde dolara) zbog loših špekulativnih ulaganja, ponajprije u „futures“ ugovore koje je aranžirao njezin zaposlenik Nick Leeson, koji je radio u uredu banke u Singapuru.<sup>46</sup>

Tako su s vremenom trgovačke banke počele nuditi isti spektar usluga kao i američke investicijske banke, i sve više su postajale investicijske, a pojam trgovačka banka posve je nestao iz modernog rječnika bankarstva.

#### 5.4.4 Štedionice, štedne banke i kreditne unije

Ekonomija koja se pretežno bavi uslugama nema istu strukturu kao ona koja se bavi više proizvodnjom. Stoga te specifičnosti pojedinih ekonomija otvaraju mogućnosti za male specijalizirane financijske institucije koje nastoje profilirati prema sektorima u ekonomiji koji postoje i koji imaju razvojni potencijal.

Štedionice, štedne banke i kreditne unije funkcioniraju kao banke u malome i pružaju temeljne bankarske usluge prikupljanja depozita i kreditiranja. Razlika je u namjeni financijske institucije, ciljanome tržištu, opsegu poslovanja i širini financijskih usluga koje pružaju.<sup>47</sup>

#### 5.4.5 Bankovne i financijske holding kompanije

Razvijanjem poslovanja i proširivanja djelatnosti poduzeća pojavljuju se razna poduzeća koja ulaze u vlasništvo banaka i financijskih institucija. Bankovna holding kompanija je pojam koji se pojavio u SAD-u, i označava poduzeće koja ima 25 % dionica s pravom glasovanja u dvije ili više banaka. To je jedinstvena kompanija koja u svojem vlasništvu ima nekoliko banaka.

U Hrvatskoj ima malo bankarskih holding kompanija zbog malog tržišta i jer je velik dio banaka dio međunarodne bankarske grupacije.

---

<sup>46</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Barings\\_Bank#1995\\_collapse](https://en.wikipedia.org/wiki/Barings_Bank#1995_collapse)

<sup>47</sup> Gregurek, M., Vidaković, N., op. cit., str. 528.

#### 5.4.6 Financijski konglomerati

Financijski konglomerat je grupa s reguliranim subjektom na čelu grupe ili gdje je najmanje jedno od ovisnih društava u toj skupini regulirani subjekt.<sup>48</sup>

Financijski konglomerat je kompanija koja se bavi s barem dvije od pet financijskih aktivnosti, a to su:

- osiguranjem
- menadžmentom fondova
- vrijednosnicama
- posredništvom
- savjetovanjem za ili prodaja investicijskih proizvoda.

Iako su prednosti financijskih konglomerata za klijente očiti, financijski konglomerati nisu bez potencijalne opasnosti. Povećanje opsega poslovanja te proširenje poslovanja sa sobom nužno nose i rizike, posebice sustavni rizik, što se i pokazalo u krizi 2008. Kada je došlo do ekonomskoga poremećaja u SAD-u, problem nije bio lokaliziran samo na SAD nego se proširio po cijelome svijetu. Jedan od razloga zašto je došlo do nagloga proširivanja financijskoga problema je u povezanosti financijskih konglomerata.

Prema hrvatskom Zakonu o financijskim konglomeratima u grupi se većinom obavljaju poslovi iz financijskog sektora ako je postotni udio bilančnih iznosa reguliranih i nereguliranih subjekata iz financijskog sektora u grupi u odnosu prema bilančnim iznosima svih osoba u grupi veći od 40 %.

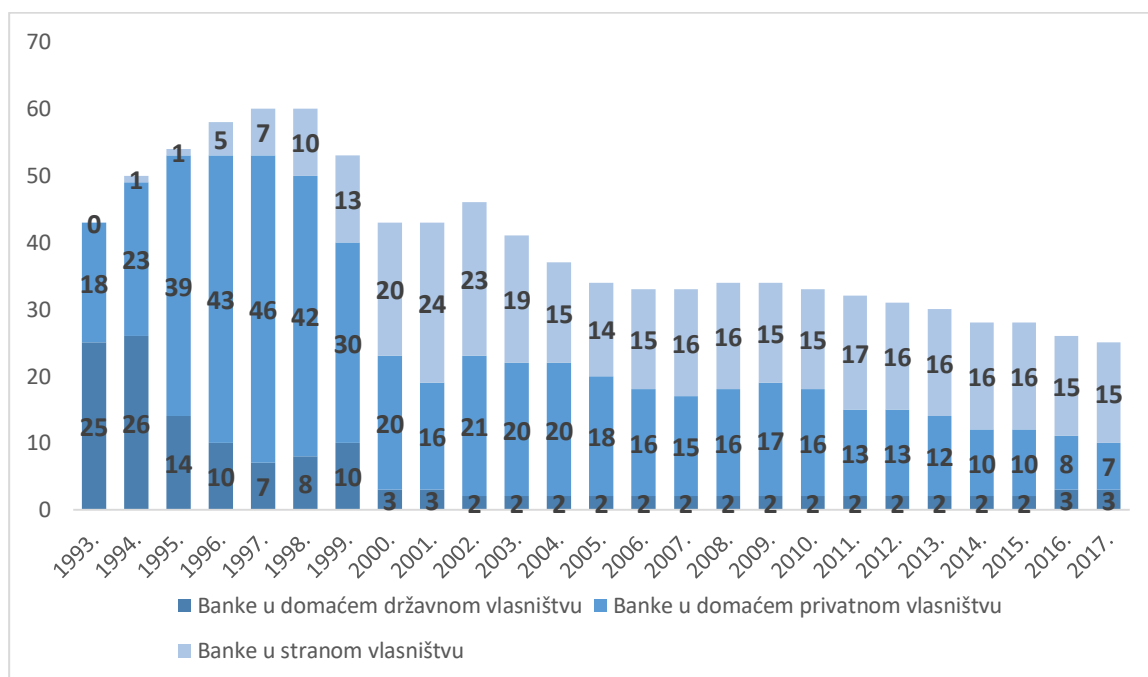
---

<sup>48</sup> Zakon o financijskim konglomeratima, Narodne novine, br. 147/2008 i 54/2013, <http://www.poslovnisavjetnik.com/propisi/financijski-konglomerati/zakon-o-financijskim-konglomeratima-urednickiprocisceni-tekst-nn-b>

## 6 BANKARSKI SUSTAV REPUBLIKE HRVATSKE

Hrvatsko bankarsko tržište obilježio je proces konsolidacije zbog kojega se oblikovala i nova tržišna struktura što najsjajnije pokazuje kretanje broja banaka. Nakon bankarske krize u 1998. godini, u kojoj je poslovalo rekordnih 60 banaka, propalo je čak njih 14, broj banaka se u samo nekoliko godina gotovo prepolovio tako da je do kraja 2004. godine poslovalo njih 37. Isto tako, na kretanje broja banaka utjecala su višestruka spajanja ili pripajanja, kojih je u razdoblju od 1999. do 2004. godine bilo 16. Takav trend nastavio se i u 2005. godini koja je završila s 34 banke (Grafikon 1.). U to vrijeme talijanski Unicredit kupio je najveću bavarsku banku HVB koja je prije toga kupila najveću austrijsku banku BA/CA. To je imalo posljedice i na hrvatsko tržište jer je tim preuzimanjem ostvarena istovremena kontrola nad Zagrebačkom i Splitskom bankom. Hrvatska narodna banka nije dopustila tu koncentraciju i Splitska je banka 2006. godine prodana francuskoj Societe Generale.<sup>49</sup>

**Grafikon 1.** Broj banaka prema sjedištu vlasnika i vrsti vlasništva na kraju razdoblja



Izvor: Izrada prema podacima HNB

Godine 2009. Slavonsku banku d.d. Osijek preuzela je Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. bila je dioničar Slavonske banke d.d. Osijek od 1999. godine kada je zajedno s Europskom bankom za obnovu i razvoj otkupila paket od 35 % Državne agencije za

<sup>49</sup> Kalinić, D., op. cit., str.



sanaciju banaka. Za nekoliko godina Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. otkupila je dionice od Europske banke za obnovu i razvoj od ostalih dioničara te 2009. godine postala stopostotni vlasnik.<sup>50</sup> To je ujedno obrazac ponašanja jer je pripajanjima najčešće prethodilo vlasničko povezivanje između banaka.

Na kraju 2014. u Republici Hrvatskoj poslovale su 33 kreditne institucije – 27 banaka, jedna štedna banka (Grafikon 1.) i pet stambenih štedionica. U odnosu na kraj 2013. poslovale su dvije institucije manje. Početkom prosinca 2014. jedna je banka otišla u stečaj, a jedna je pripojena drugoj banci. Time se već petu godinu zaredom nastavio blagi trend smanjivanja broja kreditnih institucija.

Tijekom 2016. broj banaka smanjio se za dva. Početkom srpnja 2016. nad jednom je bankom otvoren stečajni postupak,<sup>51</sup> a u listopadu te godine jedna se banka pripojila stranoj matici (koja je u RH nastavila poslovati putem podružnice<sup>52</sup>). Jedna od banaka bila je u postupku sanacije, započetom u listopadu 2015.

U odnosu na kraj 2016. broj banaka smanjio se za jedan jer je u prosincu 2017. u Štedbanci započeo postupak redovne likvidacije. Slični su trendovi nastavljeni i u 2018. U ožujku je nad Tesla štednom bankom otvoren stečajni postupak. U lipnju je Zagrebačka banka pripojila članicu svoje grupe banaka, Prvu stambenu štedionicu, a u Primorskoj banci započeo je postupak redovne likvidacije.

Sustavom i nadalje dominiraju velike banke u stranom vlasništvu. Udio imovine dviju vodećih banaka u porastu je od 2007., kada je iznosio 40,9 %. Na kraju 2017. iznosio je 45,5 % (Slika 8.) i zajedno s pokazateljem udjela imovine prvih pet banaka, koji dulji niz godina oscilira na razini od oko 75 %, upućivao je na visoku koncentriranost sustava.<sup>53</sup>

---

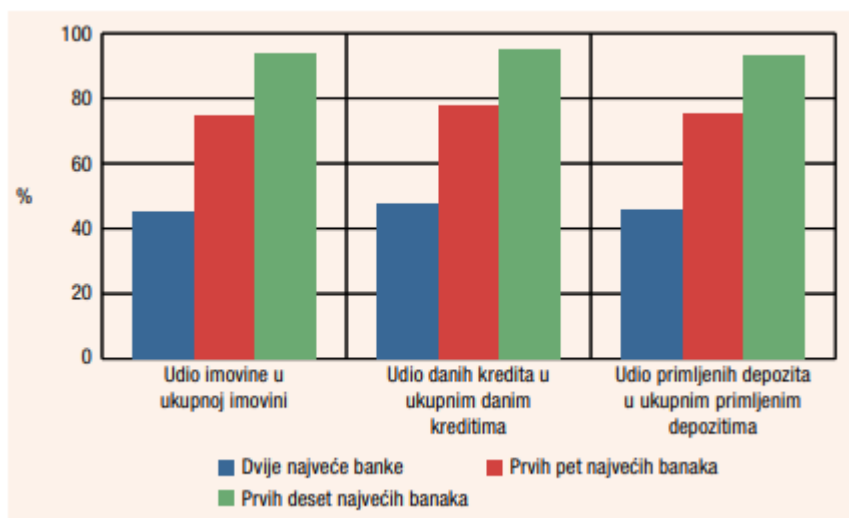
<sup>50</sup> Jozić, I., Pripajanje Slavonske banke Hypou; merging za jačanje pozicije u Hrvatskoj, 10. ožujka 2009., <http://profitiraj.hr/pripajanje-slavonske-banke-hypo-u-merging-za-jacanje-pozicije-u-hrvatskoj/>

<sup>51</sup> Dana 1. srpnja 2016. nad Bankom splitsko-dalmatinskom d.d., Split, otvoren je stečajni postupak

<sup>52</sup> Dana 1. listopada 2016. BKS Bank d.d., Rijeka, pripojena je BKS Bank AG, Klagenfurt. Istodobno je s radom započela BKS Bank AG, Glavna podružnica Rijeka (30. lipnja 2017. promijenila je ime u BKS Bank AG, Glavna podružnica Hrvatska).

<sup>53</sup> Bilten o bankama br. 31, 2018.

**Slika 8.** Udjeli imovine, kredita i depozita najvećih banaka u ukupnoj imovini, kreditima i depozitima svih banaka na dan 31. prosinca 2017.



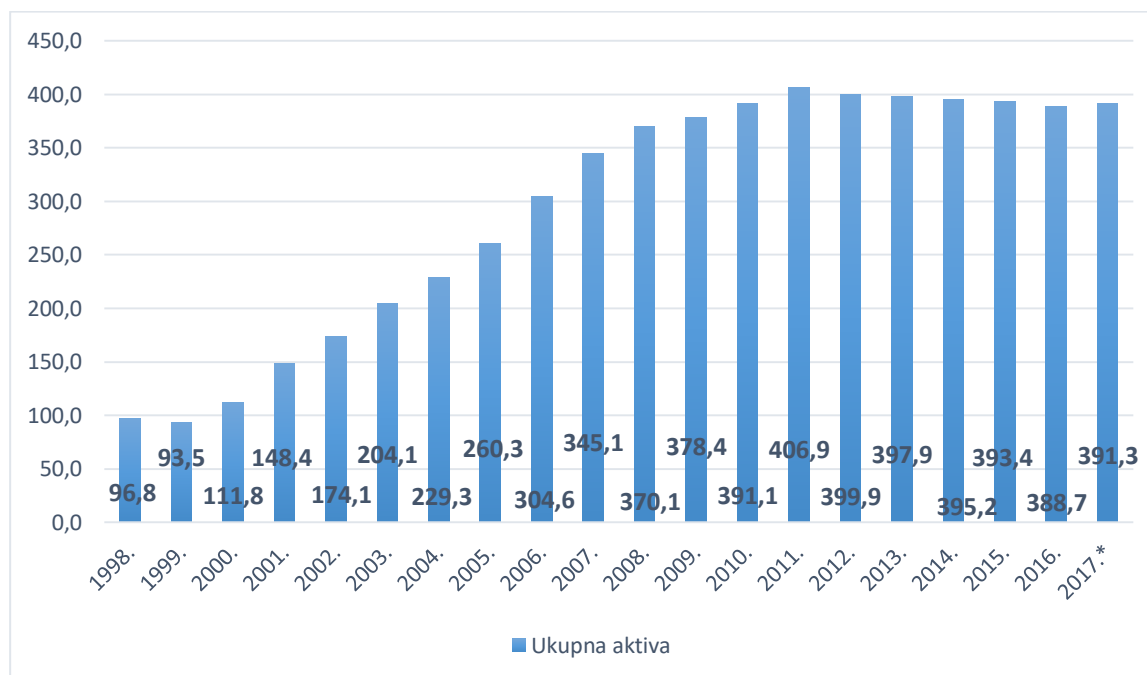
Izvor: Bilten o bankama br. 31, rujan 2018.

Proces konsolidacije nakon toga se usporio, ali traje i danas. Zadnje veće bilo je pripajanje Veneto banke d.d. Privrednoj banci Zagreb d.d. u kolovozu 2018. Veneto banka članica je PBZ Grupe od 12. srpnja 2018. godine, a PBZ je kao nadređena kreditna institucija u Grupi imatelj 100 % udjela u dioničkom kapitalu Veneto banke koji iznosi 597.082.000,00 kuna i podijeljen je na 5.970.820 redovnih dionica, svaka u nominalnom iznosu od 100,00 kuna.<sup>54</sup>

Jedno pripajanje provedeno je u lipnju ove godine. Hrvatska poštanska banka d.d. postala je stopostotni vlasnik Jadranske banke d.d. nad kojom je bio otvoren sanacijski postupak od 9. listopada 2015. godine, te time povećala svoj tržišni udio za 0,4 % i proširila bazu klijenata za oko 10 %

<sup>54</sup> <http://venetobanka.hr/obavijest-o-potpisivanju-ugovora-o-pripajanju-drustva-veneto-banka-dd-drustvu-privredna-banka-zagreb>

**Grafikon 2.** Ukupna imovina banaka u mlrd. kuna u razdoblju 1998. – 2017.



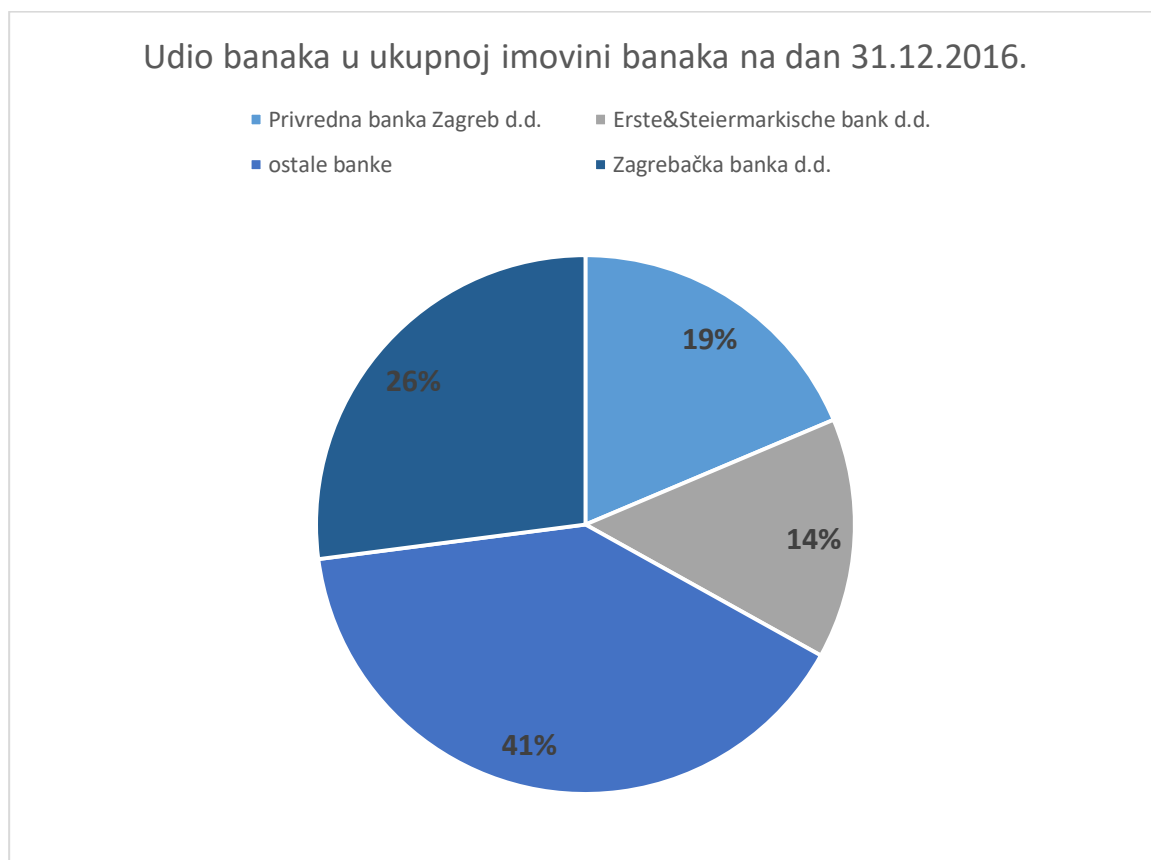
Izvor: Izrada prema podacima HNB

Prema podacima za kreditne institucije na kraju 2017. godine u Republici Hrvatskoj poslovalo je 25 banaka (Grafikon 1.), te su moguća i daljnja spajanja i pripajanja. Ukupna imovina banaka se gotovo učetverostručila u razdoblju od 1998. godine kada je iznosila 96,8 milijardi kuna do kraja 2017. godine s 391,3 milijarde kuna (Grafikon 2.).

Zagrebačka banka d.d., Privredna banka d.d. i Erste&Steiermarkische bank d.d. zauzimaju 59 % tržišta (Grafikon 3.) iz čega proizlazi da je riječ o oligopolističkom tržištu. I danas je u sustavu prisutan velik broj manjih banaka (Grafikon 4.) iako su upravo one najviše propadale i bile objekt spajanja i pripajanja u razdoblju velike bankarske krize 1997. i 1998. godine tijekom kojih je pokrenut stečaj osam banaka (Vukovarska banka, Ilirija banka, Glumina banka, Gradska banka, Komercijalna banka, Županijska banka, Neretvansko gospodarska banka te Trgovačko-turistička banka), te je u dvije banke pokrenut postupak sanacije (Dubrovačka banka i Croatia banka).<sup>55</sup>

<sup>55</sup> Šverko, I., Pavlović, A., Vukas, J., Analiza poslovanja malih banaka u Republici Hrvatskoj, Privredna kretanja i ekonomska politika, 133, 2012., str. 34.

**Grafikon 3.** Udio banaka u ukupnoj imovini na dan 31. prosinca 2017.



Izvor: Izrada prema podacima HNB

U analizi pojedinog tržišta najčešći pojam s kojim se povezuje koncentracija je konkurencija između sudionika na tom tržištu. Koncentracije su jedno od najvažnijih sredstava s pomoću kojih se društva prilagođavaju promjenama na tržištu. Jedino tako ona mogu odgovoriti na uvijek nove tržišne izazove. Osim toga, trajna težnja društava za poboljšanjem vlastitoga tržišnog položaja ogleda se i u njihovu nastojanju da ekonomski ojačaju.<sup>56</sup>

To se postiže transakcijama koje obilježava okrupnjavanje kapitala i cjelokupnih gospodarskih potencijala. Svrha je svake takve transakcije stvaranje ekonomskog jedinstva dotada ekonomski samostalnih društava. Koncentracija uvijek uzrokuje nastanak relativno većih poduzetnika pa se smatra dijelom postupka rasta i razvoja poduzetnika. To omogućuje društvima koja sudjeluju u koncentracijama da zauzmu povoljniji položaj na tržištu jer

<sup>56</sup> Ružić, T., Kontrola koncentracije u hrvatskom bankarskom sustavu, publikacija HNB, 2006., str. 26.

zajedno, djelujući kao ekonomska cjelina, postaju ekonomski snažnija. Bitno je naglasiti temeljnu odrednicu koncentracija, a to je da svaka koncentracija čini neki oblik povezivanja ili udruživanja poduzetnika te da se time postiže neki stupanj ekonomskog zajedništva među društvima koja su na izvjestan način sudjelovala odnosno bila predmetom transakcije kojom nastaje koncentracija.<sup>57</sup>

Raširena je teza da će na izrazito koncentriranim tržištima konkurencija među sudionicima biti manja zbog dovoljno snažnih pozicija koje ih ne potiču na međusobnu konkurentsku borbu. U tom smislu visok stupanj koncentracije općenito ima negativnu konotaciju, no valja naglasiti da istraživanja koncentracije za bankarske sektore nisu potvrdila tu pretpostavku. Tako Claessens i Laeven (2003.) na velikom uzorku, u analizu konkurentnosti bili su uključeni podaci za bankarske sektore pedeset zemalja, nisu pronašli negativnu povezanost između koncentracije i konkurentnosti. Dapače, pokazali su kako su koncentriraniji bankarski sustavi upravo konkurentniji. Stoga tržište, čak i ako na njemu postoji samo nekoliko velikih „igrača“, ne mora biti nekonkurentno, pogotovo ako postoji sloboda ulaska na tržište odnosno kredibilna prijetnja da će ući nove banke. Potaknuti velikim brojem preuzimanja i spajanja banaka na europskome bankarskom tržištu, Jansen i de Haan (2003.) analizirali su u kojoj je mjeri veća koncentracija povezana s konkurencijom i profitabilnošću banaka. Početna pretpostavka da viši stupanj koncentracije vodi nekonkurentskom ponašanju banaka pokazala se neprihvatljivom, a veza između koncentracije i konkurentnosti bila je nesignifikantna. Profitabilnost banaka također nije pokazivala snažnu i jasnu vezu s povećanom koncentracijom banaka.<sup>58</sup>

Hrvatska se nalazi ispod europskoga prosjeka prema pokazateljima koncentracije u bankarstvu za referentnu skupinu „malih“ zemalja, zaključak je donesen na radionici HUB-a na temu okrupnjavanja u bankarstvu. Hrvatski položaj se može objasniti činjenicom da su pokazatelji koncentracije banaka u državi niži od očekivanih vrijednosti u europskom kontekstu kada se uzme u obzir utjecaj stupnja ekonomskog razvitka (koji ima negativan učinak na koncentraciju: što je viši stupanj razvoja, koncentracija je manja) i veličine zemlje (koja također ima negativan učinak: koncentracija je veća u manjim zemljama).<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Ibid., str. 26.

<sup>58</sup> Ljubaj, I., Indeksi koncentracije bankarskog sektora u Hrvatskoj, listopad 2015. godine, <http://hnbnetra.hnb.hr/publikac/pregledi/p-021.pdf>, str. 1-2.

<sup>59</sup> Hrvatska ispod europskog prosjeka po koncentraciji banaka, 18. lipnja 2007., Poslovni dnevnik, <http://www.poslovni.hr/trzista/hrvatska-ispod-europskog-prosjeka-po-koncentraciji-banaka-45918>

**Zagrebačka banka (Zaba)** najveća je banka u Hrvatskoj i u većinskom je vlasništvu talijanske bankarske grupacije UniCredit. Formalni vlasnici Zabe su Bank Austria (84,47 %) i njemačko osiguravajuće društvo Allianz (11,53 %), no pravi je većinski vlasnik talijanski UniCredit, koji je ujedno i vlasnik Bank Austrije. Zagrebačka banka već je godinama vodeća banka u Hrvatskoj: po kvaliteti proizvoda i usluga, tehnološkoj inovativnosti, mreži samouslužnih uređaja te uspješnim poslovnim rezultatima. U Hrvatskoj posluje s više od 60 tisuća korporativnih klijenata i više od 1,3 milijuna građana.

Po aktivi je vodeća banka u Hrvatskoj s iznosom od 105.131 mlrd. kuna i tržišnim udjelom od 25,94 %, te je u prvom polugodištu 2018. godine ostvarila dobit nakon oporezivanja u iznosu od 872 milijuna kuna, što je gotovo 3,5 puta više nego u istom razdoblju prošle godine kada je dobit bila 246 milijuna kuna. Iz Zagrebačke banke navode kako je neto dobit od 872 milijuna kuna u prvom polugodištu ostvarena „zahvaljujući stabilnom rezultatu iz operativnog poslovanja te dobrom upravljanju rizicima“.<sup>60</sup>

Samo u Republici Hrvatskoj, Zaba ima 118 poslovnica, 840 bankomata i 60 poduzetničkih i komercijalnih centara, čija se vrijednost, u smislu nekretnina, procjenjuje na više od milijardu kuna.

Građani Zagrebačku banku vežu uz sigurnost, veličinu, naprednost, ali i tradiciju. Zagrebačka banka danas je konkurentna na tržištu zato što je: banka savjetnik i partner u svim specifičnim potrebama i situacijama svojih klijenata, banka koja nudi pouzdana rješenja, otvorena i odgovorna, banka koja se prema klijentima odnosi s povjerenjem.

**Privredna banka Zagreb** druga je najveća banka u Hrvatskoj. Većinski je vlasnik talijanska bankarska grupacija Intesa, koja drži 77 % kapitala te Europska banka za obnovu i razvoj, s 21 %.

U prvom polugodištu 2018. godine PBZ Grupa je ostvarila dobit prije oporezivanja 961,1 milijun kuna, dok je dobit nakon iznosila 785,5 milijuna kuna, a najznačajniji utjecaj PBZ Grupe imala je Privredna banka Zagreb s dobiti nakon oporezivanja od 606,2 milijuna kuna.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Dobit Zagrebačke banke uvećana 3,5 puta na 872 milijuna kuna, 27.7.2018., Poslovni dnevnik, <http://www.poslovni.hr/kompanije/dobit-zagrebacke-banke-uvecana-35-puta-na-872-milijuna-kuna-343335>

<sup>61</sup> Nerevidirano konsolidirano i nekonsolidirano financijsko izvješće Privredne banke Zagreb d.d. za razdoblje od 1. siječnja 2018. do 30. lipnja 2018.

PBZ je vodeća investicijska banka u Hrvatskoj, ima svoj investicijski fond, PBZ Invest, i svoj obvezni mirovinski fond PBZ Croatia osiguranje.

Časopis *Global Finance* proglasio je Privrednu banku Zagreb d.d. (PBZ), članicu Intesa Sanpaolo Grupe, najboljom digitalnom bankom u Hrvatskoj 2018. U PBZ-u se već sada manje od 4 % transakcija obavlja u poslovnica. Bilježe stalan rast korisnika digitalnog bankarstva i danas imaju oko 700 000 klijenata koji koriste bilo internetsko ili mobilno bankarstvo ili oba servisa. Na internetskom i mobilnom bankarstvu mjesečno se napravi oko 1,7 milijuna transakcija.<sup>62</sup> PBZ po cijeloj Republici Hrvatskoj ima 205 poslovnica, 686 isplatnih bankomata, 56 uplatnih, te 120 dnevno-noćnih trezora.

**Erste & Steiermarkische Bank** treća je po veličini banka u Hrvatskoj i raspolaže ukupnom imovinom od 58,3 milijarde, odnosno 1,8 % više u odnosu na kraj 2017. godine. U prvoj polovici 2018. godine Erste banka je ostvarila neto dobit od 505,4 milijuna kuna, što je 53 % više u odnosu na isto razdoblje prošle godine.

Erste & Steiermärkische Bank d.d. posluje na nacionalnoj razini te uslužuje više od 870 000 klijenata kroz mrežu od 130 poslovnica i 735 bankomata. Mreža ujedno uključuje 13 komercijalnih, osam poduzetničkih i devet profitnih centara za korporativne klijente. Prema veličini aktive, banka zauzima treće mjesto u Hrvatskoj, odnosno 14,7 % tržišnog udjela.

Stopostotni vlasnik austrijski je Erste & Steiermarkische bank holding (59 % Erste group bank 41 %, Steiermärkische bank und sparkassen). Vlasnik je Erste Plavog (obveznog i dobrovoljnog) mirovinskog fonda, u suradnji s grupacijom stranih partnera, među kojima su slovenski Triglav i TBIH sa sjedištem u Amsterdamu, čiji je većinski vlasnik Vienna Insurance.

---

<sup>62</sup> <https://www.pbz.hr/hr/priopcenja-novosti-novosti-gradani-novosti-poduzetnici/global-finance-proglasio-pbz-najboljom>

## 6.1 Podjela banaka s obzirom na veličinu

Definiranje pojma veličina banaka razlikuje se od tržišta do tržišta. Ne postoje jedinstveni kriteriji za sva bankovna tržišta te se banke definiraju različito u različitim zemljama.

Primjerice u Sjedinjenim Američkim Državama banke se dijele na:

- male banke s aktivom manjom od milijarde USD
- srednje banke s aktivom između 1 i 10 milijardi USD
- velike banke s aktivom preko 10 milijardi USD.

Europska središnja banka, službena institucija Europske unije koja ima središnju ulogu u Eurosustavu, kao i, kada je riječ o nadzoru banaka, u Jedinstvenom nadzornom mehanizmu, dijeli banke prema sljedećem kriteriju na: <sup>63</sup>

- male banke – čija je imovina manja od 0,005 % bankovne imovine Europske unije
- srednje velike banke – čija je imovina između 0,005 i 0,5 % bankovne imovine Europske unije
- velike banke – čija je imovina iznad 0,5 % bankovne imovine Europske unije.<sup>64</sup>

Imovina hrvatskih banaka, temeljena prema nekonsolidiranim revidiranim izvješćima na dan 31. prosinca 2017. raspodijeljena je na 25 banaka. Iz istih podataka vidljivo je da, od ukupno 391,3 milijarde HRK, šest najvećih banaka drži u rukama 314,7 milijardi HRK. Tri srednje velike banke, od kojih je najveća domaća Hrvatska poštanska banka s 19,7 milijardi HRK, drže ukupno 40,3 milijarde HRK. Ostatak aktive raspodijeljen je među preostalim 15 manjih banaka i iznosi 36,26 milijardi HRK (Grafikon 4.).

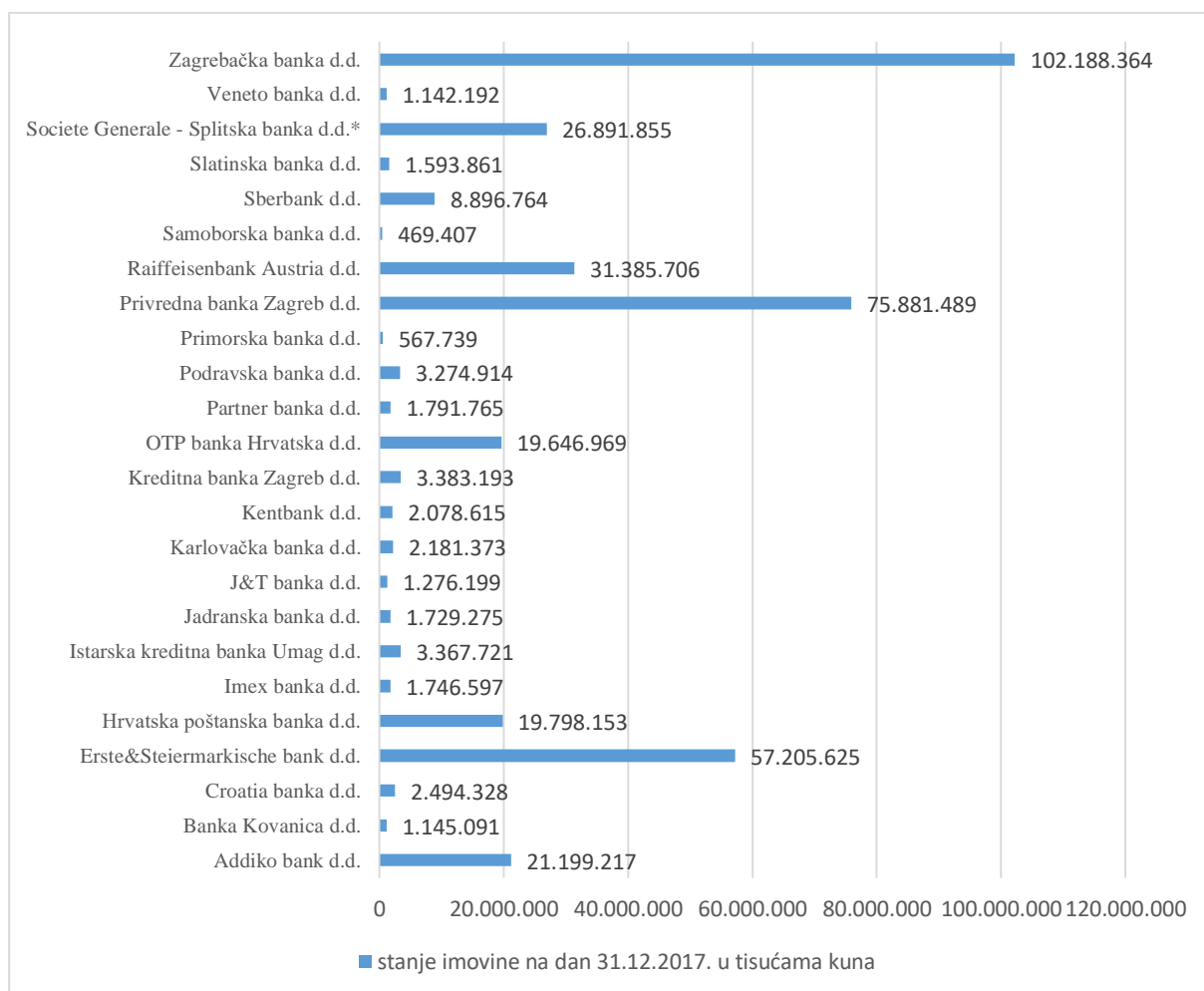
---

<sup>63</sup> Kalinić, D., op. cit., str. 61.

<sup>64</sup> Šverko, I., Pavlović, A., Vukas, J., op. cit.



**Grafikon 4. Banke po veličini imovine na dan 31. prosinca 2017. u tisućama kuna**



\* Banka je 15. svibnja 2017. promijenila ime u Splitska banka d.d., Split

\* Banka je 2. siječnja 2017. promijenila ime u J&T banka d.d., Varaždin

Izvor: Izrada prema podacima HNB

Godišnjim povećanjem za 0,7 % prekinut je petogodišnji trend opadanja imovine banaka. Presudan utjecaj na porast imovine imala je dokapitalizacija OTP banke Hrvatska zbog preuzimanja Splitske banke, pa je u pasivi bilance ojačao kapital banaka, dok su na strani imovine ulaganja u ovisna društva gotovo udvostručena. Tako je imovina OTP banke s obzirom na 2016. godinu porasla za 24 %. Blagi negativan utjecaj na ukupnu imovinu banaka imala je dobrovoljna likvidacija Štedbanke.

Hrvatska narodna banka dijeli banke upravo prema kriteriju tržišnog udjela u ukupnoj imovini bankarskog tržišta na male, srednje velike i velike (Slika 9.) i to na sljedeći način:

- male banke – imaju tržišni udio manji od 1 % hrvatskoga bankarskog tržišta
- srednje velike banke – imaju tržišni udio između 1 i 5 % tržišnog udjela hrvatskog bankarskog sustava
- velike banke – imaju tržišni udio veći od 5 %.

Iz navedenog proizlazi da na dan 31. prosinca 2017. godine u Hrvatskoj, prema kategorizaciji Hrvatske narodne banke, posluje šest velikih, tri srednje velike i 15 malih banaka.

Do 2004. godine podjela banaka po veličini u Hrvatskoj bila je nešto drugačija, tj. nije se određivala po kriteriju tržišnog udjela već po kriteriju veličine aktive. Tada su kriteriji podjele bili:<sup>65</sup>

- male banke – aktiva manja od 500 milijuna HRK
- srednje – aktiva između 500 milijuna i 1 milijarde HRK
- srednje velike banke – aktiva između 1 i 5 milijardi HRK
- velike banke – aktiva veća od 5 milijardi HRK.

Prema tadašnjim kriterijima, 2004. godine u Hrvatskoj je poslovalo šest velikih, četiri srednje velike banke i 27 malih banaka. Uzimajući u obzir činjenicu da se broj malih banaka u razdoblju od 1994. do 2015. godine smanjio za oko značajnih 30 % kao i da pokazatelji poslovanja malih banaka u zadnjim godinama značajno padaju te da su lošiji od onih srednjih i velikih konkurenata, može se zaključiti da je dosadašnji model poslovanja malih banaka u Republici Hrvatskoj zastario. Iz tih razloga očekuje se jačanje procesa spajanja i pripajanja te specijalizacije tako nastalih banaka. Takve, relativno „okrupnjene“ banke, koje će nastaviti pružati „personaliziranu“ uslugu svojim klijentima i koje će pronaći eventualne tržišne niše, imat će budućnost u financijskom sustavu Republike Hrvatske.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> Šverko, I., Pavlović, A., Vukas, J., op. cit., str. 30.

<sup>66</sup> Ibid., str. 42.

**Slika 9.** Podjela banaka s obzirom na veličinu i udio u ukupnoj imovini na dan 31. prosinca 2017.

	Stanje imovine na dan 31.12.2017. u	Udio u ukupnoj	
	tisućama kuna	imovini	
<b>Addiko bank d.d.</b>	<b>21.199.217</b>	<b>5,40</b>	<b>v</b>
Banka Kovanica d.d.	1.145.091	0,29	m
Croatia banka d.d.	2.494.328	0,63	m
<b>Erste&amp;Steiermarkische bank d.d.</b>	<b>57.205.625</b>	<b>14,56</b>	<b>v</b>
Hrvatska poštanska banka d.d.	19.798.153	5,04	s
Imex banka d.d.	1.746.597	0,44	m
Istarska kreditna banka Umag d.d.	3.367.721	0,86	m
Jadranska banka d.d.	1.729.275	0,44	m
J&T banka d.d.	1.276.199	0,32	m
Karlovačka banka d.d.	2.181.373	0,56	m
Kentbank d.d.	2.078.615	0,53	m
Kreditna banka Zagreb d.d.	3.383.193	0,86	m
OTP banka Hrvatska d.d.	19.646.969	5,00	s
Partner banka d.d.	1.791.765	0,46	m
Podravska banka d.d.	3.274.914	0,83	m
Primorska banka d.d.	567.739	0,14	m
<b>Privredna banka Zagreb d.d.</b>	<b>75.881.489</b>	<b>19,31</b>	<b>v</b>
<b>Raiffeisenbank Austria d.d.</b>	<b>31.385.706</b>	<b>7,99</b>	<b>v</b>
Samoborska banka d.d.	469.407	0,12	m
Sberbank d.d.	8.896.764	2,26	s
Slatinska banka d.d.	1.593.861	0,41	m
<b>Societe Generale - Splitska banka d.d.</b>	<b>26.891.855</b>	<b>6,84</b>	<b>v</b>
Veneto banka d.d.	1.142.192	0,29	m
<b>Zagrebačka banka d.d.</b>	<b>102.188.364</b>	<b>26,01</b>	<b>v</b>
Ukupno	391.336.412	100,00	

Izvor: Izrada autora prema podacima HNB

## 7 POSLJEDNJI TRENDVI U ORGANIZACIJI BANAKA

(Pre)zasićenost tržišta bankama je najveći izazov. One moraju tražiti inovacije u bankarstvu i razvijati nove poslovne strategije prilagođene novim zahtjevima tržišta. U tom je smislu važno i da banke ponovno stave klijente u prvi plan. Razumijevanje potrošača i njihovih potreba jedan je od najvažnijih temelja konkurentske prednosti. Kvalitetni odnosi temeljeni na dobrom poznavanju aktualnih trendova ključni su za zadržavanje postojećih klijenata i pridobivanje novih.

Zbog novih zahtjeva klijenata „tradicionalni“ oblik pristupa informacijama temeljen ponajprije na pozivnim centrima i osobnom kontaktu postaje nedovoljan. Čak i komunikacija e-poštom više nije dovoljna. Komunikacija putem društvenih mreža i raznih internetskih platformi za čavrljanje (*chat*) postaje sve važnija za dopiranje do svih potencijalnih klijenata.

Drugim riječima, banka je prisutna i proaktivna svugdje gdje su aktivni i njezini (potencijalni) klijenti, a informacijska povezanost kanala omogućuje bankama pozorno praćenje aktivnosti pojedinih klijenata. Takav joj pristup omogućuje da detaljnije i osobnije upozna klijente i njihove promjenjive potrebe te zahvaljujući tome pruža bolje korisničko iskustvo, što pridonosi pojačanoj lojalnosti klijenata.

Mnoge banke u Europi i drugdje već su odlučile smanjiti broj svojih poslovnica i preusmjeriti svoje poslovanje prije svega u digitalne kanale. Razlog za zatvaranje bankovnih poslovnica ponajprije je financijske prirode, jer banke mogu mnogo uštedjeti prelaskom na digitalno bankarstvo. „Trend“ zatvaranja poslovnica započeo je s početkom gospodarske krize 2008. godine, kada su banke bile prisiljene usvojiti ove vrste mjera kako bi što je više moguće uštedjele i optimizirale svoje financijske izdatke.

Činjenica je da internetsko bankarstvo nikada neće moći zamijeniti tradicionalne oblike bankarstva. Poslovnice se još uvijek smatraju dokazom vjerodostojnosti banke i istraživanja pokazuju da ljudi ne vjeruju bankama koje pružaju samo internetske bankarske usluge. Najveća prednost bankovnih poslovnica nad digitalnim bankarstvom je u osobnom kontaktu sa stručnjacima. Čak 90 % ljudi vjeruje da su u slučaju složenijih bankovnih usluga, kao što je uzimanje kredita, osobna interakcija i komunikacija licem-u-lice ključni za uspostavu povjerenja u uslugu te u konačnici u samu banku. Nove tehnologije i digitalno bankarstvo stoga ne treba shvatiti u smislu „kraja bankovnih poslovnica na kakve smo navikli“. Digitalno

poslovanje zapravo mora nadopunjavati postojeće bankarske metode, jer je to jedini način na koji banke doista mogu zadovoljiti potrebe i zahtjeve svojih klijenata.<sup>67</sup>

Kada se govori o trendovima koji utječu na sve banke, mnogi analitičari govore o njima kao o bankovnoj revoluciji te da prolaze opsežne promjene u funkcijama i oblicima. Ključni trendovi koji danas utječu na bankarstvo:<sup>68</sup>

- **Multipliciranje usluga** – Zbog pritiska rastuće konkurencije ostalih financijskih institucija koje su obrazovanije i orijentirane prema potrošaču, s naprednijom tehnologijom, multipliciranje novih usluga ubrzalo se proteklih godina. To je dovelo do povećanja troškova poslovanja banaka, kao i mogućnosti njihova propadanja. Nove usluge imale su i pozitivan utjecaj na bankarstvo time što je uveden novi izvor bankovnih prihoda – naknada za usluge (ono što bankari nazivaju prihod od naknada). Pretpostavlja se da će ta naknada vjerojatno narasti još više u odnosu na tradicionalne izvore prihoda banaka – kamate zarađene na kredite.
- **Rastuća konkurencija** – Razina i intenzitet konkurencije na polju financijskih usluga narastao je kako su banke i njezini konkurenti povećali broj svojih usluga koje su nudili. Lokalne banke nudeći poslovne i potrošačke kredite, usluge štednje i mirovina te financijskog savjetovanja izravno suočavaju se s konkurencijom drugih banaka, s kreditnim zadrugama, poduzećima koja se bave vrijednosnim papirima, financijskim kompanijama te osiguravajućim društvima. Taj pritisak konkurencije potaknuo je razvoj usluga koje će se tek razvijati.
- **Državna deregulacija** – Počela je podizanjem razine kamatnih stopa na štedne uloge kako bi se stvorio pravedniji povrat sredstava komitentima. U isto vrijeme razvijene su nove vrste čekovnih depozita koje omogućuju komitentima prinos kamata po transakcijama (platežnim) računima. Usluge mnogih bankovnih konkurenata (štednih i kreditnih udruga) također su bile ekspanzirale potpomognute zakonskim propisima kako bi i te institucije ostale konkurentne u odnosu na banke.

---

<sup>67</sup> Trendovi koji diktiraju transformaciju bankarstva danas i u budućnosti, [http://assets.cdnma.com/15224/assets/HR/HR\\_HV-Trendovi-koji-diktiraju-transformaciju-bankarstva-danas-i-u-buducnosti.pdf](http://assets.cdnma.com/15224/assets/HR/HR_HV-Trendovi-koji-diktiraju-transformaciju-bankarstva-danas-i-u-buducnosti.pdf)

<sup>68</sup> Rose, P. S., op. cit., str. 17.

- **Rastući troškovi financiranja** – Deregulacija u kombinaciji s rastućom konkurencijom drastično je povećala prosječni trošak prodaje depozita – glavnog izvora sredstava većine banaka te su bankari bili prisiljeni platiti konkurentne tržišno određene kamatne stope za većinu svojih depozitnih fondova. U isto vrijeme vladini regulatori zahtijevali su da banke koriste više vlastitog kapitala – skuplje izvore kapitala (kao potporu imovini) te su potaknuli banke na pronalaženje načina kako bi srezali ostale operativne troškove, kao što su smanjenje zaposlenika i zamjena stare tehnologije modernom.
- **Rastući miks kamatno osjetljivih sredstava** – Bankari su otkrili da su suočeni s obrazovanim, kamatno osjetljivijim potrošačima čiji „lojalni“ depoziti mogu vrlo lako namamiti agresivnu konkurenciju. Stoga oni moraju težiti što konkurentnijim prinosima koje javnosti nude za njihov novac i što osjetljivijim mijenjanjima preferencija javnosti s obzirom na alokaciju štednje.
- **Tehnološka revolucija** – Tako bankarstvo postaje sve više kapitalno intenzivna industrija koja se temelji na fiksnim troškovima, a manje radno intenzivna djelatnost s varijabilnim. Mnogi stručnjaci vjeruju da će klasične zgrade i susret licem u lice bankara i komitenta vjerojatno postati prošlost koja će biti zamijenjena elektroničkom komunikacijom
- **Konsolidacija i geografsko širenje** – Efikasna upotreba automatizacije i ostalih tehnoloških inovacija zahtijeva bankarstvo velikog opsega. Zato su banke morale proširiti bazu svojih potrošača šireći se na nova i udaljenija tržišta i povećavajući svoj obujam. Posljedica je porast bankovnih podružnica i formacija holding kompanija koje kupuju manje banke te uključivanja u velike sustave bankovnih institucija i spajanja nekih najvećih banaka. Širenjem automatizacije mnoge će se banke elektronički širiti u udaljenije regije (zahvaljujući bankomatima i telekomunikacijskoj opremi) – što je mnogo jeftiniji način osvajanja tržišta od izgradnje novih sjedišta. U većini slučajeva periferni objekti s ograničenim asortimanom pružanja usluga te kompjutorski sustavi preuzimaju mjesto podružnica s potpunim asortimanom pružanja usluga.

- **Globalizacija bankarstva** – Geografska ekspanzija i konsolidacija bankovnih jedinica prešla je granice pojedinih nacija te se širi na cijeli svijet. Danas se najveće banke svijeta međusobno natječu na svim kontinentima.
- **Povećan rizik poslovnih neuspjeha i slabljenje državnog sustava za osiguranje depozita** – Dok su konsolidacija i geografska ekspanzija omogućile mnogim bankama da postanu manje osjetljive na gospodarska stanja pojedinih zemalja, povećana konkurencija između banaka i nebanaka, udružena s lošim kreditima i nestabilnim gospodarstvom, dovela je do poslovnog neuspjeha banaka u državama širom svijeta. Deregulacija financijskog sektora proširila je mogućnost zarade bankarima, ali uz cijenu stvaranja nesigurnog financijskog tržišta, gdje se vrlo lako mogu pojaviti bankovni poslovni neuspjesi, apsorpcija i likvidacija.

U diversificiranoj i geografski divizionaliziranoj banci podružnica bi trebala, u pravilu, prodavati sve bančine proizvode i omogućavati sve bankarske usluge svim klijentima na svojem području poslovanja te biti profitno središte.<sup>69</sup> No to ne znači da svaka transakcija mora i može biti završena u pojedinoj filijali, ovisno o transakcijama vezanim za subjekte izvan kruga bančine klijentele mogle bi završiti kao specijalizirane organizacijske jedinice na razini banke. Tako bi za bančine poslove komunikacije i odnose s drugim subjektima banka formirala odgovarajuće posebne specijalizirane organizacijske jedinice, kao npr. za obavljanje poslova platnog prometa ili za likvidnost banke, za druge međunarodne bankovne poslove, poslovne državnim institucijama i sl.

Tako bi za ostale poslove, kao što su upravljačko-koordinacijski, poslovi kontrole i slični poslovi formirale odgovarajuće poslovne jedinice, pa tako banka ima tri središta odgovornosti:

- profitna središta
- troškovna središta
- investicijska središta.

**Profitna središta** su dijelovi banke koji se bave izvršavanjem poslovanja banke te su zadužena za prikupljanje sredstava banke. Kao primjer profitnih središta mogu se navesti

---

<sup>69</sup> Gregurek, M., Vidaković, N., op. cit., str. 501.

poslovnice i dijelovi banke koji se bave kreditiranjem. Poslovanje s klijentima nije samo prodaja bančnih proizvoda već i prikupljanje sredstava.

**Troškovna središta** su dijelovi banke koji obično dolaze kao potpora u poslovanju i nemaju sposobnost ostvarivanja prihoda. Primjer ovih središta su sektori informatike i računovodstva. Iako ne generiraju prihode za banku, poslovanje banke ovisi o ovim središtima jer pružaju podršku poslovanju profitnih centara.

**Investicijska središta** su dijelovi banke koji se bave osmišljavanjem novih usluga banke koji će u budućnosti donositi prihode banci. Mogu biti orijentirana na razvoj poslovanja izvan, širenje na nova tržišta i unutar banke, osmišljavanje novih usluga i poboljšavanje kvalitete postojećih.

Osnovni način da banka poveća broj profitnih središta je razvoj mreže poslovnica te tako poveća odnos sa svojim klijentima i istovremeno omogućuje povećanje volumena poslovanja. Glavni razlozi uvođenja podružnica (središta odgovornosti) je u boljoj mogućnosti upravljanja prihodima i rashodima kao uvjetima stvaranja profita te u oslobođenju kreativnih i poslovnih sposobnosti organizacijskih jedinica na niže razine. Preduvjet tomu je decentralizacija, tj. prijenos dijela prava na odlučivanje glavne uprave na menadžere središta odgovornosti.<sup>70</sup> Time se ne smanjuje odgovornost uprave jer je ona jedina odgovorna vlasnicima i zastupa integritet poduzeća. Tako se može postići odgovarajuća harmonija centralizacije i autonomije u odlučivanju.

Autonomija poslovnice je sloboda odlučivanja poslovnice u odnosu na središnju banku s obzirom na sljedeće parametre:<sup>71</sup>

- kreditni rizik
- upravljanje ljudskim potencijalima
- komunikaciju s klijentima
- prodaju proizvoda
- valutnu, ročnu i cjenovnu strukturu.

---

<sup>70</sup> Gregurek, M., Vidaković, N., op. cit., str. 502.

<sup>71</sup> Ibid., str. 503.



## 8 ZAKLJUČAK

Vlade diljem svijeta stvorile su složeno regulatorno okruženje kako bi nastojale zaštititi štednju javnosti, postići stabilnost financijskog sustava i spriječiti iskorištavanje korisnika financijskih usluga. Tako su države nametnule regulacije koje provode federalne i državne agencije koje nadziru poslovanje, ponudu usluga, rezultate i širenje većine financijskih poduzeća.

Uz vladinu regulaciju koja igra veliku ulogu u oblikovanju poslovanja i raznovrsnosti bankovnih organizacija diljem svijeta, veličina i uloga financijskih institucija važan su čimbenik u određivanju njezina organizacijskog oblika.

Godinama bankari razvijaju različite organizacijske oblike radi ostvarivanja različitih uloga i pružanja usluga koje komitenti traže, no posljednjih nekoliko godina većina financijskih institucija teži što složenijoj organizaciji. Rastom financijskog poduzeća obično se razvijaju nove usluge i izgrađuju novi objekti te s time dolaze i novi sektori i odjeli kako bi pomogli menadžmentu da se što uspješnije usredotoči i kontrolira sredstva poduzeća. Važan pokazatelj koji danas utječe na financijske organizacije jest i promjenjiv sustav vještina koji pružatelji usluga trebaju za efikasno funkcioniranje. Tako se sve više financijska poduzeća prilagođavaju tržištu i postaju prodajno orijentirana, pazeći na promjenjivu potražnju svojih komitenata te na izazove koje postavljaju konkurenti. Ove novije aktivnosti zahtijevaju postavljanje menadžmenta i osoblja koji mogu posvetiti više vremena istraživanju potrošačkih potreba, razvijanju novih usluga i modificiranju ponuda starih usluga.

Važno je da banke ostanu otvorene za promjene, prate tržište koje se ubrzano mijenja te prepoznaju razne potrebe svojih klijenata. Imajući to na umu i primjenjujući nove tehnologije, mogu brže i lakše pomoći svojim klijentima da pronađu odgovarajuća rješenja. Misija banaka i njihova osoblja već je dugo mnogo više od samog obavljanja transakcija; njihova je misija prije svega ponuditi proaktivni savjet i prodajne usluge te uspostaviti dugoročne poslovne odnose s klijentima. U bankovnim poslovnicama budućnosti nema mjesta za duge redove u kojima klijenti dosađujući se čekaju svojih pet minuta na šalteru.

Budućnost bankarstva leži u novim metodama komunikacije, osobnijem pristupu, lakšem pristupu informacijama i uslugama te atraktivnim i interaktivnim poslovnicama. Sve će te promjene pridonijeti boljem korisničkom iskustvu, što će u konačnici dovesti do većeg

zadovoljstva klijenata, organskog porasta poslovanja i izdvajanja iz gomile konkurenata na (pre)zasićenom bankarskom tržištu.

# POPIS LITERATURE

## Knjige

1. Mishkin, F. S., Ekonomija novca, bankarstva i financijskih tržišta, 8. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2010.
2. Panian, Ž., Internet i malo poduzetništvo, Informator, Zagreb, 2000.
3. Rose, P. S., Hudgins, S. C., Upravljanje bankama i financijske usluge, VII. izdanje, Matte d.o.o., Zagreb, 2015.
4. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004.
5. Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.

## Propisi

1. Hrvatska banka za obnovu i razvoj, <https://www.hbor.hr/naslovnica/hbor/o-nama/>
2. Ministarstvo financija, EBRD, <http://www.mfin.hr/hr/ebd>
3. Zakon o financijskim konglomeratima, Narodne novine, br. 147/08 i 54/13, <http://www.poslovnisavjetnik.com/propisi/financijski-konglomerati/zakon-o-financijskim-konglomeratima-urednickiprocisceni-tekst-nn-b>
4. Zakon o kreditnim institucijama, Narodne novine, broj 159/13, 19/15, 102/15.

## Publikacije

1. Aleksić, A., Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena, Oeconomica Jadertina, 2014.
2. Kalinić, D., Međuovisnost stilova vodstva menadžera i veličine banaka u bankarskom sektoru Republike Hrvatske, završni rad, 2016.
3. Ljubaj, I., Indeksi koncentracije bankarskog sektora u Hrvatskoj, listopad 2015. godine, <http://hnbnetra.hnb.hr/publikac/pregledi/p-021.pdf>
4. Pavković, A., Instrumenti vrednovanja uspješnosti poslovnih banaka, znanstveni članak, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 2, broj 1, 2004.

5. Rončević, A.: Nove usluge bankarskoga sektora: razvitak samoposlužnoga bankarstva u Hrvatskoj, Ekonomski pregled, 2, 2006.
6. Ružić, T., Kontrola koncentracije u hrvatskom bankarskom sustavu, 2006., publikacija HNB.
7. Šverko, I., Pavlović, A., Vukas, J., Analiza poslovanja malih banaka u Republici Hrvatskoj, Privredna kretanja i ekonomska politika, 133, 2012.

## Članci

1. Akrani, G., Universal Banking – Meaning Advantages Disadvantages, Kaylan city life, 10. srpnja 2011., <http://kalyan-city.blogspot.com/2011/10/universal-banking-meaning-advantages.html>
2. Dobit Zagrebačke banke uvećana 3,5 puta na 872 milijuna kuna, 27. srpnja 2018., Poslovni dnevnik, <http://www.poslovni.hr/kompanije/dobit-zagrebacke-banke-uvecana-35-puta-na-872-milijuna-kuna-343335>
3. EBF, Banking in Europe: EBF publishes 2018 facts & figures, <https://www.ebf.eu/ebf-media-centre/banking-in-europe-ebf-publishes-2018-facts-figures/>
4. HNB je ovih 8 banaka stavio na popis sistematski važnih kreditnih institucija, Poslovni dnevnik, 22. veljače 2018. <http://www.poslovni.hr/hrvatska/hnb-je-ovih-8-banaka-stavio-na-popis-sistemski-vaznih-kreditnih-institucija-337968>
5. Hrvatska ispod europskog prosjeka po koncentraciji banaka, 18. lipnja 2007., Poslovni dnevnik, <http://www.poslovni.hr/trzista/hrvatska-ispod-europskog-prosjeka-po-koncentraciji-banaka-45918>
6. <https://www.pbz.hr/hr/priopcenja-novosti-novosti-gradani-novosti-poduzetnici/global-finance-proglasio-pbz-najboljom>
7. I. Ba., HPB postaje jedini vlasnik šibenske Jadranske banke, tportal.hr, 4. srpnja 2018. <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/hpb-postaje-jedini-vlasnik-sibenske-jadranske-banke-20180704>
8. Jozić, I., Pripajanje Slavonske banke Hypou; merging za jačanje pozicije u Hrvatskoj, 10. ožujka 2009., <http://profitiraj.hr/pripajanje-slavonske-banke-hypo-u-merging-za-jacanje-pozicije-u-hrvatskoj/>

9. Trendovi koji diktiraju transformaciju bankarstva danas i u budućnosti, [http://assets.cdnma.com/15224/assets/HR/HR\\_HV-Trendovi-koji-diktiraju-transformaciju-bankarstva-danas-i-u-buducnosti.pdf](http://assets.cdnma.com/15224/assets/HR/HR_HV-Trendovi-koji-diktiraju-transformaciju-bankarstva-danas-i-u-buducnosti.pdf)
10. Velika tvrtka u Hrvatskoj kojom vladaju žene, Jutarnji list, 8. ožujka 2018., <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/velika-tvrtka-u-hrvatskoj-kojom-vladaju-zene-od-31-direktorskog-mjesta-njih-cak-19-drze-zene-a-vise-od-70-posto-svih-zaposlenika-su-zene/7106964/>
11. Više od rebrendiranja: Kako je Hypo banka postala Addiko Bank, Lider, 19. srpnja 2016., <https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/vise-od-rebrendiranja-kako-je-hypo-banka-postala-addiko-bank/>
12. 2019 Banking and Capital Markets Outlook Reimagining transformation, Deloitte Center for Financial Services, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/financial-services/us-fsi-dcfs-2019-banking-cap-markets-outlook.pdf>

## Ostalo

1. Godišnja javna objava Sber bank d.d. 31. prosinca 2015.
2. <http://venetobanka.hr/obavijest-o-potpisivanju-ugovora-o-pripajanju-drustva-veneto-banka-dd-drustvu-privredna-banka-zagreb>
3. [https://en.wikipedia.org/wiki/Barings\\_Bank#1995\\_collapse](https://en.wikipedia.org/wiki/Barings_Bank#1995_collapse)
4. HUB analiza broj 58, str. 5. [http://www.hub.hr/sites/default/files/ha58\\_bankeirazvoj\\_finalno.pdf](http://www.hub.hr/sites/default/files/ha58_bankeirazvoj_finalno.pdf)
5. Javna objava Addiko bank, 2016.
6. Javna objava bonitetnih informacija Privredne banke Zagreb d.d. za razdoblje 1. siječnja – 31. prosinca 2017.

## POPIS SLIKA I GRAFIKONA

### Popis slika

Slika 1. Organizacijska struktura Addiko bank d.d.....	10
Slika 2. Organizacijski nacrt manje lokalne banke.....	18
Slika 3. Organizacijski oblik velike banke.....	20
Slika 4. Organizacijski oblik male banke u Hrvatskoj.....	192
Slika 5. Organizacijski oblik velike banke u Hrvatskoj.....	203
Slika 6. Slika 6. Utjecaj čimbenika okruženja na bankarski sektor.....	25
Slika 7. Shema makroorganizacije HBOR-a.....	44
Slika 8. Udjeli imovine, kredita i depozita najvećih banaka u ukupnoj imovini, kreditima i depozitima svih banaka, na dan 31. prosinca 2017. ....	50
Slika 9. Podjela banaka s obzirom na veličinu i udio u ukupnoj imovini na dan 31. prosinca 2017. ....	59

### Popis grafikona

Grafikon 1. Broj banaka prema sjedištu vlasnika i vrsti vlasništva na kraju razdoblja .....	48
Grafikon 2. Ukupna imovina banaka u mlrd kn u razdoblju 1998. – 2017. ....	51
Grafikon 3. Udio banaka u ukupnoj imovini na dan 31. prosinca 2017. ....	50
Grafikon 4. Banke po veličini imovine na dan 31. prosinca 2017. u tisućama kuna.....	57