

# Što znači ulazak stranih banaka u Hrvatsku?

Tomislav Galac  
Evan Kraft

*Izdaje:*

Hrvatska narodna banka  
Direkcija za izdavačku djelatnost  
Trg hrvatskih velikana 3, 10000 Zagreb  
Telefon centrale: 4564-555  
Telefon: 4922-070, 4922-077  
Telefaks: 4873-623

*Web adresa:*

<http://www.hnb.hr>

*Glavni urednik:*

dr. sc. Boris Vujčić

*Uredništvo:*

dr. sc. Ante Babić  
mr. sc. Igor Jemrić  
dr. sc. Evan Kraft

*Urednica:*

mr. sc. Romana Sinković

*Grafički urednik:*

Slavko Križnjak

*Prijevod:*

Vlatka Pirš

*Lektura:*

Marija Grigić

*Suradnica:*

Ines Merkl

*Tisak:*

Poslovna knjiga d.o.o., Zagreb

Molimo korisnike ove publikacije da prilikom korištenja podataka obvezno navedu izvor.

Tiskano u 400 primjeraka

ISSN 1332-2168

Tomislav Galac i Evan Kraft

Projektni tim:

Hrvoje Dolenc, Mladen Duliba, Michael Faulend, Tomislav Galac,  
Evan Kraft, Vedran Šošić i Mladen Mirko Tepuš

## Što znači ulazak stranih banaka u Hrvatsku?

### Sažetak

Ovaj rad ispituje utjecaj stranih banaka na hrvatsko tržište anketiranjem bankara domaćih i stranih banaka. S obzirom da je ulazak stranih banaka bio spor i da su strane banke do kraja 1999. oprezno pristupale hrvatskom tržištu, njihov utjecaj nije bio dramatičan. Blago je pojačana konkurencija, i strane su banke uvele nekoliko novih proizvoda i usluga. Naša su ispitivanja pokazala da strane banke imaju jeftinije izvore financiranja, posjeduju približno jednaka znanja o lokalnom tržištu i upošljavaju kvalitetnije kadrove od domaćih banaka. Analiza strukture klijenata stranih banaka na obje strane bilance stanja pokazuje da strane banke primaju depozite i od domaćih i od stranih klijenata, ali da više kreditiraju domaće klijente. Nadalje, kao glavni akteri na međubankovnom tržištu, strane banke su usmjeravale sredstva domaćim bankama u teškim trenucima bankovne krize iz 1998–1999. Naposljetku, dolazak stranih banaka, sam po sebi, važno je inozemno izravno ulaganje. Stoga se čini da je cjelokupni utjecaj stranih banaka u razmatranom razdoblju pozitivan.

**JEL:** F23; G21; P34

**Ključne riječi:** strane banke; Hrvatska; inozemno izravno ulaganje; bankarstvo

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b>	<b>1</b>
1.1. Argumenti za i protiv ulaska stranih banaka	1
1.2. Iskustva iz ostalih tranzicijskih zemalja	2
1.3. Veličina uzorka i odaziva	3
<b>2. Konkurentske prednosti i nedostaci stranih banaka</b>	<b>4</b>
2.1. Troškovi financiranja	5
2.2. Kamate na kredite	5
2.3. Kvaliteta kadrova	6
2.4. Inovacije bankarskog proizvoda	6
2.5. Poznavanje klijenata	8
2.6. Promidžba	9
2.7. Interna komunikacija	9
2.8. Opća razina konkurentnosti	9
<b>3. Domaće banke u konsolidaciji bankovnog sustava</b>	<b>10</b>
3.1. Srednjoročni opstanak	10
3.2. Domaći nasuprot stranim “strateškim” partnerima	11
3.3. Neželjena (neprijateljska) preuzimanja	12
<b>4. Razlozi za dolazak u Hrvatskoj i ostanak u njoj</b>	<b>12</b>
4.1. Razlozi za dolazak u Hrvatsku	12
4.2. Razlozi za ostanak u Hrvatskoj	13
4.2.1. Poslovanje u Hrvatskoj s klijentima iz matične države	13
4.2.2. Trgovanje devizama	13
4.2.3. Financiranje uvoza i izvoza	14
4.2.4. Ostalo	14
<b>5. Strategija na hrvatskom tržištu</b>	<b>15</b>
5.1. Organizacijska struktura i odnos sa stranim osnivačem	15
5.2. Strani menadžeri	16
5.3. Klijenti	16
5.4. Strateško odlučivanje	16
5.5. Prilagodbe poslovanja	19
<b>6. Zaključci i smjernice za daljnja istraživanja</b>	<b>19</b>
Literatura	20

---

# Što znači ulazak stranih banaka u Hrvatsku?

## 1. Uvod

Ulazak stranih banaka na hrvatsko bankarsko tržište izaziva veliki interes javnosti i uzrok je povremenim polemikama. Zbog toga je Odjel za istraživanja financijskih tržišta i institucija Direkcije za istraživanja Hrvatske narodne banke posvetio dio svoje nedavno provedene ankete pitanjima koja se odnose na strane banke.<sup>1</sup>

Zagovornici ulaska stranih banaka na domaće tržište općenito ukazuju na brojne ekonomske koristi: transfer know-howa, posebice znanja o upravljanju bankama, upravljanju rizicima i informacijskim sustavima, jačanje konkurencije, koje dovodi do uvođenja novih financijskih usluga i smanjenja cijena postojećih financijskih usluga, i povećanje resursa koji mogu stimulirati ekonomski rast.

Kritičari inozemnih ulaganja smatraju da strane banke mogu imati neprimjeren utjecaj na domaće gospodarstvo, da se njihovi prioriteti i planovi mogu razlikovati od prioriteta i planova domaćih banaka ili domaće javnosti, da će ulazak stranih banaka štetiti domaćim bankama i da strane banke ne bi smjele uživati zaštitu države poput lokalnih banaka, posebice onih koje se drže "prevelikim da propadnu".

U ovom ćemo radu pokušati osvijetliti relevantnost tih stajališta za Hrvatsku, koristeći se odgovorima koje smo dobili provodeći anketu u hrvatskim bankama. Međutim, već se na početku mora napomenuti da su dobiveni podaci donekle ograničeni. Strane su banke koje posluju u Hrvatskoj, barem do nedavno, bile relativno oprezne i vodile su poslovanje malog opsega. Prodaja četiriju velikih saniranih banaka stranim bankama tijekom 1999. i u prvoj polovici 2000., uz ostale primjere kupovina od strane inozemnih ulagača, ukazuju da će inozemno vlasništvo biti znatno raširenije u nadolazećim godinama nego što je bilo do sada.

Sve to znači da se podaci koje smo prikupili, kao i zaključci koje ćemo donijeti, odnose na točno ograničeno razdoblje ulaska stranih banaka, odnosno na razdoblje koje je sada završeno. Pokušat ćemo iz naših nalaza izvući neke zaključke o budućim kretanjima, iako takvi zaključci mogu biti jedino provizorni.

### 1.1. Argumenti za i protiv ulaska stranih banaka

Bonin i dr. (1998.) daju jasan prikaz glavnih prednosti koje se očekuju od ulaska stranih banaka.

One uključuju:

*Inovacije proizvoda i usluga.* Argumentacija je ovakva. Strane banke već nude širi izbor proizvoda i usluga na

svojim matičnim tržištima pa će im biti donekle jednostavnije uvesti iste takve nove proizvode na tržište zemlje domaćina. Također, domaće banke mogu biti previše zaočupljene rješavanjem naslijeđenih problema, poput loše aktive u svojim portfeljima, neodgovarajuće organizacijske strukture i zastarjelih informacijskih sustava, da bi razvijale nove proizvode.

*Ekonomija obujma i cilja.* Ovdje se mogu spomenuti dva argumenta. Prvo, strane banke mogu osigurati tehnologiju potrebnu domaćim bankama u iskorištavanju ekonomije obujma, no one će to učiniti jedino ako dođu u posjed većinskog vlasničkog udjela u tim bankama. Drugo, strane banke mogu pomoći u konsolidaciji bankovnog sustava spajajući se s manjim lokalnim bankama i kupujući ih. Strane banke iskorištavaju prednosti ekonomije cilja (engl. economies of scope) s pomoću svoga znanja, primjere, o osiguranju, upravljanju portfeljima i brokerskim uslugama.

*Konkurentsko okruženje.* U ovom je slučaju argumentacija jednostavna: strane su banke moćna konkurencija velikim domaćim bankama. Međutim, treba napomenuti da su pojedina istraživanja pokazala da se strane banke često koncentriraju na specifične tržišne niše, a ne natječu se uvijek u najširem sektoru dotičnog tržišta. (Buch 1997., Sagari 1992.)

*Razvoj financijskih tržišta.* Strane banke mogu pomoći u jačanju međubankarskog tržišta i mogu pridonijeti privlačenju klijenata koji bi inače otišli u strane banke u inozemstvu.

*Širenje dobrih bankarskih praksa.* To se odnosi na transfer know-howa. Može se dogoditi na mnogo načina, na primjer, kad se zaposlenici stranih banaka zaposle u domaćim bankama ili jednostavno imitiranjem.

*Privlačenje inozemnih izravnih ulaganja.* Prisustvo stranih banaka može pozitivno djelovati i privući inozemne nefinancijske tvrtke na ulaganje, zbog toga što njihovo prisustvo pruža svojevrsno "odobrenje" i zbog toga što se strane kompanije žele koristiti uslugama stranih banaka.

I na kraju, Bonin i dr. naglašavaju da je ulazak stranih banaka oblik inozemnoga izravnog ulaganja, koje u tom smislu dopunjuje resurse koji stoje na raspolaganju domaćem gospodarstvu.

Glavni argumenti protiv izravnoga inozemnoga ulaganja u bankarstvu su sljedeći:

*Strah od inozemne kontrole.* Bez sumnje, kontrola nad raspodjelom kredita podrazumijeva značajnu ekonomsku moć u bilo kojem gospodarstvu. Nekim se ljudima ne sviđa pomisao da stranci posjeduju takvu vrstu kontrole.

*Bankarstvo kao mlada privredna grana.* Neki analitičari zagovaraju tezu da se bankama na manje razvijenim bankarskim tržištima treba pružiti zaštita u početnom razdoblju kako bi ostvarile rast. Taj argument dio je opće teze o mladim privrednim granama (engl. infant industry argument).

*Banke su posebne.* Zbog ključne uloge u gospodarstvu

---

1 Drugi dio ankete, koja se bavi posljedicama nedavne bankovne krize i kreditnom politikom banaka, nalazi se u posebnom izvješću (Hrvatska narodna banka, (2001), *Kreditna politika hrvatskih banaka*, Pregledi P-5, travanj).

banke uživaju brojne oblike posebne državne zaštite. Do bar primjer za to leži u činjenici da glavne obaveze banaka, koje čine depoziti stanovništva i određenih kategorija poslovnih subjekata, osigurava država. Postoje mišljenja da nije prihvatljivo da strane banke uživaju takvu zaštitu države.

*Strane banke imaju različite ciljeve.* Moguć je pretjeran interes stranih banaka za promociju izvoza iz svoje zemlje ili za pružanje podrške projektima koje su pokrenule kompanije iz matične zemlje. Javila se i zabrinutost da će stranci pokupiti depozite u zemlji domaćinu i plasirati ih kao kredite u matičnoj zemlji.

*Razlike u propisima.* Prema zakonu Europske unije, nadzor nad predstavništvom ili podružnicom strane banke vrši nadzorno tijelo iz matične države. Dakle, nadzorno tijelo države domaćina gubi pravo kontrole. Međutim, slaba nadzorna funkcija matične države može imati za posljedicu loše poslovanje banaka u državi domaćinu.

Glavna provjera tih argumenata je empirijska i dobit će se kao rezultat poslije navedenih nalaza. Međutim, mora se napomenuti da postoje određeni logički problemi vezani uz pojedine argumente protiv ulaska stranih banaka. Prvo, zamisao o zaštiti banaka, poput one koju uživa mlada privredna grana, ignorira visoke troškove koju takva zaštita ima na ostatak gospodarstva. Ima li smisla izložiti gospodarstvo visokim kamatnim stopama pa čak i visokim troškovima sanacije banaka s krajnjim ciljem postizanja lokalnog vlasništva? Uobičajena zaštita mlade privredne grane ide na štetu domaćih potrošača, a u korist domaćih proizvođača, ali primjena načela mlade privredne grane u bankarstvu praktički ide na štetu svim korisnicima bankarskog sustava, stanovništvu i nefinancijskim poduzećima, a u korist domaće bankarske industrije.

Prihvatljivija verzija argumenta za primjenu načela mlade privredne grane leži u zagovaranju stvaranja jakih domaćih banaka ili grupa banaka spajanjem, možda uz asistenciju države, umjesto privatizacije od strane inozemnih strateških ulagača. Stiblar (1999.) razrađuje takvu strategiju za Sloveniju. Međutim, nije jasno bi li takva strategija bila djelotvorna u otvorenom, konkurentskom okruženju, s obzirom na mnoge prednosti koje strane banke uživaju u pogledu tehnologije, financijske snage i know-howa. Kao što ćemo vidjeti, od takvih se nastojanja odustalo u Poljskoj.

Još jednu blagu verziju argumenta za primjenu načela mlade privredne grane iznio je Buch (1997.) ukazujući na potencijalnu štetnost od otvaranja bankarskog tržišta u tranzicijskim zemljama neograničenoj stranoj konkurenciji ako loša dugovanja naslijeđena iz prethodnog sustava i ranih dana tranzicije nisu očišćena. Buch traži dokapitalizaciju domaćih banaka prije njihova otvaranja strancima. No nakon toga je potrebno, prema Buchu, strancima dopustiti neograničeni ulazak.

Stav da se ciljevi stranih banaka razlikuju od ciljeva domaćih banaka pomalo je upitan. Svim je bankama cilj stvaranje dobiti. Dok nekim bankama odgovara raditi s klijentima iz matične zemlje, treba očekivati da će one također nastojati pronaći klijente za poslovanje u zemlji domaćinu na obostrano zadovoljstvo.

Isto tako nije vjerojatna relevantnost argumenta o regulatornim razlikama jer Hrvatska ima pravo uskratiti odobrenje za rad podružnicama banaka iz država koje nemaju dobru nadzornu funkciju. Ona bi samo odbacila pravo na nadzor podružnica bilateralnim sporazumom ili na-

kon ulaska u EU. No, treba pretpostaviti da Hrvatska ne bi bila ugrožena takvom situacijom.

Navedeni komentari sugeriraju da argumenti protiv ulaganja stranih banaka nisu jaki *a priori*. Ali mi ne želimo stati na tome, već želimo vidjeti empirijske dokaze.

## 1.2. Iskustva iz ostalih tranzicijskih zemalja

Dvije od najnaprednijih tranzicijskih zemalja, Mađarska i Poljska, u velikoj su mjeri dopustile inozemnim bankama ulazak na svoja bankovna tržišta. Stoga se čini prikladnim ispitati njihova iskustva. Niže prikazana tablica pokazuje važnost stranih banaka u dotičnim državama.

**Tablica 1.** Inozemno vlasništvo u Mađarskoj i Poljskoj

	Mađarska	Poljska
Ukupni broj banaka	43	80
Banke u pretežito inozemnom vlasništvu	30	34
% ukupnoga kapitala banaka koje drže strane banke	61	52

Izvor: Storf (2000). Podaci za Mađarsku iz rujna 1999, za Poljsku iz sredine 1999.

Iako su strane banke počele dolaziti u Mađarsku u 1970-im godinama, a do znatne liberalizacije tržišta došlo je 1987., većina je stranih banaka ušla u zemlju u doba sklapanja velikih privatizacijskih poslova 1995. i 1996. Poticaj za privatizaciju proistjecao je iz činjenice da su mađarske banke, usprkos velikim količinama javnog novca koji je utrošen na njihovu sanaciju, i nadalje bile problematične. Mađarska je vlada odlučila potražiti strateške partnere za najveće banke. Našla ih je u renomiranim stranim bankama.

U godinama koje su slijedile prosječna stopa adekvatnosti kapitala bankovnog sustava povećana je sa 8 posto na 14 posto. Mađarsko bankovno udruženje navodi: "Privatizacijski je proces donio brojne koristi. Mnogi od novih stranih vlasnika spremni su na znatno povećanje kapitala. Pojava i širenje prestižnih stranih banaka stvorila je zdravu konkurenciju, potičući širenje visokorazvijenih sustava financijske informacijske tehnologije i iznad svega sofisticiranu financijsku kulturu." (citirano u Storf, str. 12.)

Buch (1997.) pruža dokaze da su strane banke u Mađarskoj imale veći udio kredita u ukupnoj aktivni, manji udio loših kredita i višu stopu profitabilnosti u razdoblju nakon 1995., čime su pridonosile poboljšanoj kvaliteti i kvantiteti financijskih usluga.

Dok su strane banke u Mađarskoj u početku poslovale samo u određenim tržišnim nišama, njihovo se poslovanje kasnije proširilo na većinu glavnih područja bankovnog poslovanja. Citibank je, na primjer, u početku pružala bankarske usluge samo bogatim pojedincima, što je bio prilično ograničeno tržište. No sada se ona, kao i ostale strane banke, više okrenula pružanju bankovnih usluga stanovništvu i poduzećima.

Jedna od posljedica ulaska stranih banaka u Mađarsku su izuzetno niske kamatne marže. Razlika između aktivnih i pasivnih kamata kreće se u rasponu od 3 do 4 postotna boda, što odgovara razinama u Zapadnoj Europi. Za usporedbu, taj je raspon u Hrvatskoj iznosio otprilike 10 posto.

Privatizacija banaka u Poljskoj provedena je između 1994. i 1999.<sup>2</sup> Uz to, Poljska je eksperimentirala sa stvaranjem velikih domaćih bankovnih grupa sposobnih za natjecanje sa stranim bankama. (Bonin i Leven, 1996.) Međutim, od toga se eksperimenta na kraju odustalo. Od sredine 1999. poljski je bankovni sustav mnogo zdraviji nego što je bio u prošlosti – umjesto 20 do 30 posto loših potraživanja, što je bio slučaj ranih devedesetih, njihov je udio pao na 4,6 posto.

Ostali znakovi poboljšanog zdravlja bankovnog sustava u Poljskoj su povećanje kapitala banaka sa 1.590 milijuna američkih dolara u 1993. na 7.070 milijuna sredinom 1999., znatno više vrsta bankovnih usluga, uključujući usluge bankovnih referenata koji su zaduženi da vode račune pojedinih poduzeća, transakcije na tržištu kapitala, kreditne kartice te uvođenje nove tehnologije poput elektronskog bankarstva.

Postoje dokazi koji govore da su domaće poljske banke značajno ojačale i da su zauzele mnogo bolju poziciju za konkurentske izazove koje donosi integracija s Europskom unijom. Neke domaće poljske banke pokazale su se jakim kandidatima za kupnju banaka koje je poljska vlada ponudila na prodaju. Usprkos velikim izazovima koji im predstoje, poljske banke imaju bolje izgleda za opstanak upravo zbog toga što su se na vrijeme uhvatile u koštac s jakom konkurencijom.

Od ostalih tranzicijskih zemalja, inozemno vlasništvo nad bankama raširenije je u Češkoj i Estoniji. Od pet tran-

zicijskih zemalja koje će najvjerojatnije prve ući u Uniju, jedino Slovenija nema veći udio inozemnog vlasništva u svom bankovnom sektoru.

U zadanom okruženju, okrenut ćemo se sada iskustvima iz Hrvatske, navodeći najprije opis našeg uzorka.

### 1.3. Veličina uzorka i odaziva

U doba provođenja naše ankete u Hrvatskoj su poslovale pedeset i tri banke. Tablica 2. pokazuje neke osnovne značajke bankovnog sustava.

Od spomenute pedeset i tri banke četrdeset i sedam ih je sudjelovalo u anketi. Nisu anketirane tri banke za koje je bilo predloženo da idu u stečajni postupak, jedna banka čiji su se predstavnici odbili naći s našim istraživačkim timom i dvije banke pred neizbježnim spajanjem sa svojom "bankom majkom". Ukratko, anketom smo obuhvatili gotovo sve poslovne banke u Hrvatskoj.

Kao što je prikazano u Tablici 2., ulazak stranih banaka bio je relativno spor i oprezan. Samo je jedna strana banka ušla na tržište prije operacije "Oluja" i Daytonskog sporazuma u 1995. Udio inozemnog vlasništva u ukupnoj aktivni banaka ostao je prilično skroman do konca 1999. kad je jedna velika banka u sanaciji prodana stranoj banci. Jasno je da se Hrvatsku smatralo relativno rizičnim tržištem, i zbog političkog i vojnog rizika i zbog ekonomske nestabilnosti prisutne 1998. i 1999.

Krajem 1999. trinaest banaka koje posluju u Hrvatskoj je u većinskom inozemnom vlasništvu, od kojih su šest banaka "banke kćeri" stranih banaka, osnovane kao samostalne banke u Hrvatskoj, a jedna je podružnica strane banke.

2 Za ranu ocjenu privatizacije banaka u Poljskoj vidi Abarbanell i Bonin (1997) i Bonin i dr. (1998).

Tablica 2. Osnovne značajke hrvatskoga bankovnog sustava

	1993.	1994.	1995.	1996.	1997.	1998.	1999.
Ukupan broj banaka <sup>a</sup> (na kraju godine)	43	50	54	58	61	60	53
Broj banaka u (najmanje) 50%-tnom inozemnom vlasništvu (na kraju godine)	n.p.	n.p.	1	4	7	10	13
Ukupna aktiva banaka (na kraju godine, u mil. HRK)	53.164	60.175	69.268	73.807	94.125	104.318	93.820
Ukupna aktiva banaka u (najmanje) 50%-tnom inozemnom vlasništvu (na kraju godine, u mil. HRK)		57	115	664	2.788	6.885	37.732

<sup>a</sup> Poslovne banke i štedionice isključujući štedno-kreditne zadruge; n.p. – nije primjenjivo

Tablica 3. Odaziv domaćih banaka

Veličina odaziva (12 pitanja)	Broj banaka	% broja	Aktiva (tis. HRK)	% aktive
Ostvariv maksimum	40		84.210.144	
Ostvareni maksimum	40	100,0%	84.210.144	100,0%
Ostvareni minimum	35	87,5%	56.480.547	67,1%
Vagani prosjeci	39,1	97,75%	77.549.606	92,09%

Tablica 4. Odaziv stranih banaka

Veličina odaziva (47 pitanja)	Broj banaka	% broja	Aktiva (tis. HRK)	% aktive
Ostvariv maksimum	7		7.783.890	
Ostvareni maksimum	15	214,3%	18.782.974	241,3%
Ostvareni minimum	1	14,3%	651.640	8,4%
Vagani prosjeci	6,1	87,14%	6.906.135	88,72%

Do kraja 1997. to su bile jedine strane banke u Hrvatskoj. Međutim, u posljednje dvije godine još je šest banaka došlo u većinsko inozemno vlasništvo kupnjom kontrolnog paketa dionica tih banaka. Kupnja triju od tih banaka zbilja se tek nedavno tako da nismo mogli dobiti sadržajne odgovore na pitanja o njihovu iskustvu kao stranih banaka. Od ostalih triju banaka u pretežito inozemnom vlasništvu jednoj predstoji otvaranje stečajnog postupka i ta banka nije bila anketirana. To je bila jedina strana banka koja nije bila obuhvaćena anketom.

Ostalim dvjema bankama koje su kupili strani vlasnici u potpunosti upravljaju hrvatski menadžeri, koji nisu mogli potpuno rasvijetliti razmišljanja stranih vlasnika. Odgovore banaka u pretežito inozemnom vlasništvu svrstali smo u kategoriju stranih banaka samo u određenim, izričito relevantnim slučajevima. Međutim, te smo banke uglavnom tretirali kao domaće banke, iako smatramo da te lokalne banke u pretežito inozemnom vlasništvu čine vrlo važnu kategoriju koja će u nadolazećim godinama postati još važnija.

Bankare četrdeset domaćih banaka (uključujući i dvije banke u većinskom inozemnom vlasništvu, ali s vlastitim

identitetom) upitali smo o njihovim iskustvima i viđenjima promjena u bankovnom sustavu u posljednjih nekoliko godina zbog ulaska stranih banaka na tržište. Odaziv je malo varirao od pitanja do pitanja, ali svih je četrdeset domaćih banaka (cijeli uzorak) odgovorilo na većinu pitanja. Takav odaziv ukazuje na valjanost naših rezultata.

## 2. Konkurentske prednosti i nedostaci stranih banaka

U našoj anketi imali smo rijetku priliku dobiti sliku o tome kako domaće banke vide konkurentske prednosti i nedostatke stranih banaka i kako strane banke vide same sebe.

Anketa je pokazala da, iako se viđenja poklapaju u mnogim važnim aspektima bankovnog poslovanja, ona se ne podudaraju u potpunosti, kao što ćemo pokazati u daljnjem tekstu.

**Tablica 5.** Ocjena troškova financiranja stranih banaka

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Jeftiniji	33	65.432.823	82,5%	77,7%
Bez mišljenja/saznanja	5	2.673.054	12,5%	3,2%
Nisu jeftiniji	1	15.696.141	2,5%	18,6%
Ukupno	39	83.802.018	97,5%	99,5%
Moguće	40	84.210.144		

**Tablica 6.** Troškovi financiranja stranih banaka

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Jeftiniji	5	6.963.106	71,4%	89,5%
Nisu jeftiniji	2	820.784	28,6%	10,5%
Ukupno	7	7.783.890	100,0%	100,0%
Moguće	7	7.783.890		

**Tablica 7.** Zaduživanje kod strane "banke majke"

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Zaduživanje moguće	5	4.519.917	71,4%	58,1%
Ukupno	5	4.519.917	71,4%	58,1%
Moguće	7	7.783.890		

**Tablica 8.** Pasivne kamatne stope domaćih i stranih banaka – prosjeci za 1999.

Kategorija	Vagana prosječna pas. kamatna stopa	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Strane banke	2,97	7	7.783.890	14,89%	8,42%
Domaće banke	3,24	40	84.678.819	85,11%	91,58%
Ukupno	3,22	47	92.462.709	100,00%	100,00%

Bilješka: Ponderi se odnose na aktivu na kraju godine, a ne na depozite; stope po tekućim računima i žiroračunima nisu uključene.

Izvor: HNB, Direkcija za statistiku



## 2.1. Troškovi financiranja

Rašireno je vjerovanje da strane banke koje posluju u Hrvatskoj imaju jeftinije izvore financiranja od domaćih banaka. Naša je anketa potvrdila da takvo mišljenje dijeli velika većina bankara domaćih banaka. Samo se bankari jedne banke nisu složili s tim mišljenjem, a samo pet ih nije izrazilo svoje mišljenje. Najneobičniji komentar koji smo dobili na upit o izvorima financiranja bio je da "strane banke imaju jeftinije izvore financiranja od kad su nestali novci sa žiroračuna". Autor toga komentara aludirao je na vrlo nisku likvidnost poduzeća tijekom ekonomske krize u posljednjih godinu i pol dana. Dvije su banke navele da strane banke imaju jeftinije izvore zbog toga što se uvelike oslanjaju na vlastiti kapital, odnosno zbog toga što imaju povoljniji omjer kapitala i depozita.

I sedam smo stranih banaka upitali imaju li pristup jeftinijim sredstvima financiranja od njihove domaće konkurencije. Dok ih je pet odgovorilo potvrdno, dvije se banke nisu složile s tom tvrdnjom navodeći kao dokaz veću premiju za rizik s obzirom na to da su one tretirane jednako kao i hrvatske banke pri zaduživanju na međunarodnom tržištu. Nadalje, jedna od pet banaka koje vjeruju da strane banke imaju niže troškove financiranja također navodi isti razlog što njezini izvori financiranja nisu jeftini koliko bi mogli biti. Razlog što su oni ipak jeftiniji od izvora ostalih domaćih banaka jest reputacija te banke na međunarodnim tržištima.

Još jedan razlog zbog kojeg strane banke imaju jeftinije izvore financiranja možda leži u činjenici da je gotovo svima njima dopušteno zaduživati se kod svojih stranih "majki" (odnosno, svojih osnivača s istim imenom). Pretpostavili smo da je jedinoj podružnici strane banke u Hrvatskoj bilo dopušteno to činiti, no isto smo tako došli do saznanja da se najmanje pet od šest stranih "banaka kćeri" može zaduživati kod svojih "majki" (jedna "kćer" nije odgovorila na pitanje).

Opazili smo da niti jedna od sedam stranih banaka nije ništa odgovorila o troškovima depozita koje prikupljaju u Hrvatskoj. Uvidom u statistiku kamatnih stopa HNB-a

može se saznati kakve su kamatne stope stranih banaka u usporedbi s kamatnim stopama domaćih banaka. Niže prikazana tablica ukazuje na to da strane banke imaju niže troškove na prikupljenu štednju u Hrvatskoj od njihovih domaćih konkurenata.<sup>3</sup>

Možemo zaključiti da imamo razloga vjerovati da u Hrvatskoj strane banke imaju jeftinije izvore financiranja od domaćih banaka. S druge strane, čini se da ta sredstva nisu tako jeftina kao ona koja su na raspolaganju "banci majci" ili "kćerima"/podružnicama u nekim drugim državama. Razlog tome leži više u relativno slabom investicijskom rejtingu države nego u razlozima vezanim uz bankovno poslovanje.

## 2.2. Kamate na kredite

Jedno od opravdanja za otvaranje financijskog tržišta i liberalizaciju u Hrvatskoj jest činjenica da će ulazak stranih banaka pojačati konkurenciju što će dovesti do smanjenja visokih aktivnih kamatnih stopa u Hrvatskoj. Međutim, stručni krugovi su primijetili da su se strane banke koje su ušle u Hrvatsku vrlo brzo prilagodile visokim aktivnim kamatnim stopama. Većina domaćih banaka navodi da ih konkurencija stranih banaka nije prisilila na smanjivanje kamatnih stopa na kredite, dok ih manje od polovine toga broja smatra da jest.

Mnogo se toga može razabrati iz odgovora dobivenih od banaka. Čak sedam od jedanaest banaka koje se slažu s tezom da je konkurencija stranih banaka utjecala na smanjenje kamatnih stopa na kredite navodi da je to "pojava novijeg datuma", da je "bilo potrebno samo manje smanjenje" ili da "nisu mogli sa sigurnošću utvrditi je li to bilo zbog konkurencije stranih banaka ili zbog nekog drugog utjecaja". Sedam banaka koje navode da konkurencija stranih banaka nije utjecala na njihove kamatne stope,

3 Ove podatke uzimamo s rezervom. HNB je razvio standardnu metodologiju za izvješćivanje o kamatnim stopama, ali ta metodologija još nije u upotrebi. Dok god se ona ne počne primjenjivati, postojat će opasnost da kamatne stope ne budu točno prikazane.

Tablica 9. Ocjena utjecaja konkurencije stranih banaka na kamatne stope na kredite

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Bez utjecaja na aktivne kamatne stope	27	49.880.373	67,5%	59,2%
Snizila aktivne kamatne stope	11	33.542.319	27,5%	39,8%
Bez mišljenja/saznanja	2	787.452	5,0%	0,9%
Ukupno	40	84.210.144	100,0%	100,0%
Moguće	40	84.210.144		

Tablica 10. Kamate na kredite domaćih i stranih banaka – prosjeci za 1999.

Kategorija	Vagana prosječna akt. kamatna stopa	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Strane banke	10,90	7	7.783.890	14,89%	8,42%
Domaće banke	14,69	40	84.678.819	85,11%	91,58%
Ukupno	14,13	47	92.462.709	100,00%	100,00%

Bilješka: Ponderi se odnose na aktivu na kraju godine, a ne na kredite; uključeni su plasmani koji nisu krediti.

Izvor: HNB, Direkcija za statistiku

smatra da su strane banke zapravo utjecale na povećanje njihovih kamatnih stopa.

U statistici kamatnih stopa u HNB-u nismo našli potvrdu za te navode. Mogući razlozi za tu nepodudarnost su: 1) da kreditni portfelji stranih banaka uključuju znatan dio niskokamatnih kredita za koje domaće banke ne znaju i 2) da strane banke na drukčiji način obračunavaju kamatu. Neke su domaće banke također napomenule da strane banke kompenziraju svoje niže kamatne stope s pomoću mnogo većeg broja provizija za kredite. Nažalost, u ovom trenutku nema načina da provjerimo istinitost te tvrdnje.

S obzirom na postojeće nejasnoće nerado izvlačimo konačne zaključke o aktivnim kamatnim stopama stranih banaka i njihovu utjecaju na kamatne stope domaćih banaka. Jedino možemo zaključiti da one nisu više od kamatnih stopa na određene vrste kredita domaćih banaka i da su njihove vagane prosječne kamatne stope znatno niže od onih domaćih banaka.

### 2.3. Kvaliteta kadrova

Čini se da je rašireno mišljenje da strane banke privlače bolju radnu snagu, nudeći veće plaće i bolje uvjete rada. Pokazalo se da više od polovine domaćih banaka smatra da to nije samo puko vjerovanje, dok jedna petina banaka smatra da to jest puko vjerovanje. Smatra se da su najvažniji razlozi za to veće plaće, razne beneficije, međunarodna reputacija te trenutačna moda.

Vezano uz to pitanje, upitali smo domaće banke jesu li zabilježile odlazak svojih službenika u strane banke. Više od polovine banaka navelo je da nisu pretrpjeli nikakve

gubitke u tom smislu, dok je ih je nešto manje od polovine priznalo odlazak službenika. No nismo mogli ustanoviti nikakvu zakonitost u tom smislu. Međutim, one banke koje su priznale odlazak službenika čine više od 80 posto ukupne aktive ispitanog uzorka banaka. Stoga se čini opravdanim zaključiti da su veće banke poslužile kao rasadnik kadrova stranim bankama, što definitivno nije poželjan trend.

Prema našim nalazima domaće banke imale su cijeli niz iskustava s tom pojavom. Dok su neke banke izgubile tek nekoliko službenika, druge su izgubile mnoge. Također, gubici pojedinih banaka sveli su se na namještenike nižeg ranga dok se u drugim bankama radilo o gubitku menadžera najvišeg ranga. Naposljetku, neke su banke imale slučajeve dotoka kadrova iz stranih banaka što je često kompenziralo odljev u strane banke.

Opažanja domaćih banaka potvrđuje konkurencija. Naime, strane su banke u većini slučajeva uvjerenе da zaista imaju bolju radnu snagu od domaćih banaka. Stoga možemo zaključiti da, općenito uzevši, strane banke u Hrvatskoj privlače bolju radnu snagu.

### 2.4. Inovacije bankarskog proizvoda

Uz smanjivanje visokih kamatnih stopa, od stranih se banaka očekivalo uvođenje novih proizvoda (ili usluga) na tržište, koje bi domaće banke mogle prihvatiti, a čime bi se obogatila ponuda proizvoda u Hrvatskoj. Nažalost, velika većina domaćih banaka navodi da nisu uveli te proizvode, dok ih je tek nekoliko odgovorilo potvrdno.

**Tablica 11.** Ocjena kvalitete kadrova stranih banaka

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Bolji	23	34.873.558	57,5%	41,4%
Nisu bolji	8	20.075.430	20,0%	23,8%
Nema mišljenja/saznanja	4	1.531.559	10,0%	1,8%
Ukupno	35	56.480.547	87,5%	67,1%
Moguće	40	84.210.144		

**Tablica 12.** Odljev kadrova u strane banke

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Nije bilo odljeva	22	13.795.821	55,0%	16,4%
Došlo je do odljeva	17	69.818.983	42,5%	82,9%
Nema mišljenja/saznanja	1	595.340	2,5%	0,7%
Ukupno	40	84.210.144	100,0%	100,0%
Moguće	40	84.210.144		

**Tablica 13.** Kvaliteta kadrova stranih banaka

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Bolji kadrovi	6	7.433.793	85,7%	95,5%
Nema mišljenja/saznanja	1	350.097	14,3%	4,5%
Ukupno	7	7.783.890	100,0%	100,0%
Moguće	7	7.783.890		

Možda nije jasno iz same formulacije ovog pitanja tvrde li domaće banke da strane banke nisu uvele ništa novo ili da ono što su uvele nije vrijedno prihvaćanja. Međutim, naša anketa pokazuje da se stranim bankama pripisuje samo uvođenje lizinga. Velika većina domaćih banaka nije još počela nuditi lizing svojim klijentima jer smatraju da

porezni sustav u Hrvatskoj nije primjeren lizingu. (Vidi HNB (2001), *Kreditna politika hrvatskih banaka*, Pregledi P-5, travanj)

Zanimljiv su podatak iznijeli bankari iz nekoliko banaka; naime, strane banke nemaju vodeću ulogu u uvođenju novih proizvoda te bi se laskava titula lidera u tom pod-

**Tablica 14.** Prihvaćanje novih proizvoda koje su uvele strane banke

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

**Tablica 15.** Novi proizvodi koje su uvele strane banke

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Ništa	2	1.672.933	28,6%	21,5%
Swapovi	1	133.842	14,3%	1,7%
Ročnice (engl. futures)	1	133.842	14,3%	1,7%
Trgovanje devizama u realnom vremenu	1	133.842	14,3%	1,7%
Opozivi depoziti	1	2.242.455	14,3%	28,8%
Opozive kreditne linije	1	470.687	14,3%	6,0%
Promijenjeni postojeći proizvodi	1	2.962.430	14,3%	38,1%
Ukupno	8	7.750.031	114,3%	99,6%
Moguće	7	7.783.890		

**Tablica 16.** Novi proizvodi koje strane banke planiraju uvesti

Koje nove proizvode planirate uvesti na hrvatsko tržište?				
Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Forfaiting	2	1.672.933	28,6%	21,5%
Strukturirano financiranje trgovine	1	2.962.430	14,3%	38,1%
Lizing poslovne opreme	1	350.097	14,3%	4,5%
Upravljanje gotovinom i imovinom	1	1.322.836	14,3%	17,0%
Factoring	1	1.322.836	14,3%	17,0%
Ukupno	6	7.631.132	85,7%	98,0%
Moguće	7	7.783.890		

**Tablica 17.** Novi proizvodi čije je uvođenje bilo onemogućeno zakonima i propisima

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Forfaiting	4	5.106.050	57,1%	65,6%
Devizni ročni ugovori	1	301.543	14,3%	3,9%
Strukturirano financiranje trgovine	1	2.962.430	14,3%	38,1%
Uniformne štedne knjižice za Italiju, Austriju i Hrvatsku	1	2.242.455	14,3%	28,8%
Lizing poslovne opreme	1	350.097	14,3%	4,5%
Ukupno	8	10.962.575	114,3%	140,8%
Moguće	7	7.783.890		

ručju mogla vjerojatno dodijeliti najvećoj domaćoj banci. To se vjerojatno može objasniti činjenicom da najviše prostora za inoviranje proizvoda ima u području bankarskog poslovanja sa stanovništvom, gdje dominiraju domaće banke. Strane su banke tek počele ulaziti u to područje.

Upitali smo bankare stranih banaka niz pitanja koja se odnose na njihovu ulogu u uvođenju novih bankovnih proizvoda na hrvatsko tržište. Dok su bankari iz dvije srednjevelike banke naveli da one nisu uvele ništa novo na tržište, jedna je mala banka (mala u Hrvatskoj, ali inače prilično velika) uvela čak tri nova proizvoda: swapove, ročnice (engl. futures) i devizno poslovanje u realnom vremenu. Druga banka srednje veličine uvela je opozive kreditne linije, koje mogu opozvati i vjerovnici i korisnici kredita.

Jedna velika banka uvela je opozive oročene depozite uz nešto niže kamatne stope od onih na tromjesečne vezane depozite, uz uvjet petnaestodnevne obavijesti o podizanju. Jedna je velika banka navela da je samo ponudila modificirane postojeće proizvode. Činjenica da tri značajne banke koje nisu ponudile nove proizvode upravljaju s gotovo 60 posto ukupne aktive banaka u inozemnom vlasništvu objašnjava mišljenje domaćih banaka da strane banke nisu ponudile nove proizvode.

Uzimajući u obzir kratko vrijeme poslovanja pojedine strane banke u Hrvatskoj, upitali smo ih o planovima uvođenja novih proizvoda u buduću. Na vrhu liste nalazi se forfaiting. Jedna ga banka namjerava uvesti kao dio šireg spektra proizvoda pod zajedničkim nazivom "strukturirano financiranje trgovine". Ostali novi proizvodi su lizing poslovne opreme i upravljanje gotovinom i imovinom. Jedna banka planira ponuditi faktoring, što nikako nije nov proizvod.

Također smo željeli saznati je li bilo slučajeva da su strane banke planirale uvesti neke proizvode na tržište, ali nisu uspjele zbog postojećih hrvatskih zakona i propisa. Na vrhu liste željenih proizvoda je forfaiting, koje bi uvelo čak pet stranih banaka (jedna banka unutar programa "strukturiranog financiranja trgovine"). Ostali, tre-

nutačno ilegalni, proizvodi na listi željenih proizvoda su devizni ročni ugovori i uniformne štedne knjižice za Austriju, Italiju i Hrvatsku, dok je lizing poslovne opreme, iako legalan, prema pravnim odredbama koje sada vrijede kompliciran.

Možemo zaključiti da se strane banke nisu izdvojile kao lideri u inoviranju bankarskih proizvoda. Vjerojatno je da bi njihova uloga u tom području bila mnogo važnija da nije bilo određenih restriktivnih (deviznih) propisa. Jasno vodstvo evidentno je jedino u lizingu, i to vjerojatno zato što domaće banke tu nisu vidjele svoj interes, unutar danih pravnih okvira, posebice poreznih zakona.

## 2.5. Poznavanje klijenata

U odjeljcima 2.1–2.4 ustanovili smo tri konkurentne prednosti stranih banaka: manji troškovi financiranja, nominalno niže kamatne stope, kvalitetniji kadar. Međutim može se pretpostaviti da je slabije poznavanje klijenata njihov nedostatak. Stoga smo tražili od domaćih banaka da ocijene jesu li strane banke jednako dobro informirane o hrvatskim tražiteljima kredita kao domaće banke. Iznenadujuće je da više od polovine domaćih banaka vjeruje da su strane banke u najmanju ruku jednako dobro informirane, dok jedna trećina vjeruje da nisu tako dobro informirane kao domaće. Dvije banke čak vjeruju da su strane banke bolje informirane zbog njihove sistematičnosti u istraživanju tržišta. Otprilike jedna trećina banaka koje vjeruju da su strane banke jednako dobro informirane kao domaće smatra da glavni razlog za to leži u činjenici da njihovi zaposlenici dolaze iz istoga, domaćega kruga bankovnih stručnjaka.

Zanimalo nas je i što bankari iz samih stranih banaka misle o svom poznavanju klijenata.

Samo bankari jedne banke smatraju da je njihovo poznavanje klijenata slabije od domaćeg konkurencije. Čak su četiri banke pripisale istovjetno poznavanje klijenata činjenici da je njihova radna snaga u tom segmentu poslovanja potpuno ili najvećim dijelom domaća. Jedna je banka

**Tablica 18.** Ocjena koliko strane banke poznaju svoje klijente

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
U najmanju ruku jednako kao domaće banke	23	35.816.556	57,5%	42,5%
Slabije od domaćih banaka	14	46.148.147	35,0%	54,8%
Nema mišljenja/saznanja	3	2.245.441	7,5%	2,7%
Ukupno	40	84.210.144	100,0%	100,0%
Moguće	40	84.210.144		

**Tablica 19.** Vlastita ocjena stranih banaka o svojem poznavanju klijenata

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
U najmanju ruku jednako kao domaće banke	6	7.433.793	85,7%	95,5%
Slabije od domaćih banaka	1	350.097	14,3%	4,5%
Ukupno	7	7.783.890	100,0%	100,0%
Moguće	7	7.783.890		

**Tablica 20.** Ocjena uspjeha promidžbe stranih banaka

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Uspješno	24	26.157.351	60,0%	31,1%
Nema mišljenja/saznanja	9	6.903.836	22,5%	8,2%
Neuspješno	7	51.148.957	17,5%	60,7%
Ukupno	40	84.210.144	100,0%	100,0%
Moguće	40	84.210.144		

**Tablica 21.** Vlastita ocjena stranih banaka o uspjehu svoje promidžbe

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Uspješno	4	4.337.521	57,1%	55,7%
Nema mišljenja/saznanja	2	3.096.272	28,6%	39,8%
Vrlo uspješno	1	350.097	14,3%	4,5%
Ukupno	7	7.783.890	100,0%	100,0%
Moguće	7	7.783.890		

navela da je u početku njezino poznavanje klijenata bilo slabije, ali da to više nije tako. Stoga se može zaključiti da se domaće i strane banke slažu oko činjenice da su strane banke jednako dobro informirane o hrvatskim tražiteljima kredita kao i domaće banke.

## 2.6. Promidžba

Tijekom godina mnoge su strane banke snažnom promidžbom pokušavale privući nove klijente. I u ovom slučaju imamo razloga vjerovati da su strane banke u nepovoljnijem položaju zbog relativno slabijeg poznavanja tržišta, što se pokazuje kao nedostatak u promidžbi. Stoga smo zatražili od domaćih banaka da ocijene uspješnost promotivnih kampanja stranih banaka. Tri petine njih nalazi da su te kampanje bile uspješne, dok ih manje od jedne petine vjeruje suprotno. Značajno je da čak pet banaka eksplicitno navodi da sam strani naziv banke već ima ključnu ulogu u privlačenju klijenata. Neke od njih tvrde da su samo neke (ili osobito neke) strane banke imale uspješne promotivne kampanje, obično izdvajajući one strane banke koje su najviše uključene u bankarsko poslovanje sa stanovništvom.

Zapravo, svih se sedam stranih banaka, osim jedne, u određenom trenutku koristilo promidžbom za privlačenje domaćih klijenata. Bankari iz četiriju banaka smatraju da su njihove promotivne kampanje u Hrvatskoj bile uspješne, dok su bankari jedne ocijenili kampanju veoma uspješnom. Dvije banke nemaju saznanje o uspjehu svojih promotivnih kampanja, jedna zbog toga što ih i nije imala. Unatoč njihovu relativno homogenom poimanju uspješnosti njihove promidžbe u Hrvatskoj, strane banke koriste različite propagandne stilove. Jedna banka smatra da je neagresivna, druga se koristi jedino "usmenom predajom", a treća svaki novi proizvod prati glasnom promotivnom kampanjom. Stoga možemo zaključiti da je, općenito gledano, promidžba stranih banaka u Hrvatskoj bila uspješna, unatoč različitim marketinškim pristupima (ili zbog njih). Uz to, domaće banke jasno priznaju različite

stupnjeve uspješnosti promidžbe njihove strane konkurencije.

## 2.7. Interna komunikacija

Uza slabije poznavanje tržišta, i nepoznavanje jezika ili kulture u novoj zemlji poslovanja vjerojatno je određeni nedostatak s kojim se susreću strane banke. Naime, sve strane banke u Hrvatskoj osnovale su "banke majke" s njemačkoga, talijanskoga ili francuskoga govornog područja. Isto tako, iako upošljavaju uglavnom domaće kadrove, neke od njih imaju vrlo veliki udio stranih menadžera, kao što ćemo vidjeti u odjeljku 5.2. Naša je anketa pokazala da se niti jedna od banaka nije žalila na stalan problem komunikacije.

Najinteresantnije otkriće u tom području našeg istraživanja jest da je službeni jezik u komunikaciji između domaćih i stranih menadžera pretežito engleski. I to unatoč činjenici što niti jedna od država osnivača nije s engleskoga govornog područja! Jedna strana banka služi se hrvatskim kao službenim jezikom. Jedna je banka navela da se koriste materinskim jezikom jedino u komunikaciji s "bankom majkom". Stoga, imajući na umu široku upotrebu engleskoga općenito u financijama i u konkretnom primjeru u Hrvatskoj, nemamo razloga pretpostavljati da strane banke u Hrvatskoj pate od problema interne komunikacije.

## 2.8. Opća razina konkurentnosti

Kako bismo priveli kraju raspravu o konkurentskim prednostima i nedostacima stranih banaka, upitali smo bankare iz domaćih banaka doživljavaju li strane banke općenito kao ozbiljnu konkurenciju (prijetnju) svome poslovanju. Čak je 70 posto domaćih banaka na to pitanje odgovorilo negativno. Međutim, gotovo polovina njih vjeruje "da će strane banke biti prijetnja u budućnosti", "da bi strane banke mogle biti prijetnja u budućnosti" ili "da strane banke već jesu prijetnja, ali ne njihovoj banci".

**Tablica 22.** Problemi u komunikaciji zbog kulturnih razlika

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Nikad	3	2.677.840	42,9%	34,4%
Katkad	2	820.784	28,6%	10,5%
Ukupno	5	3.498.624	71,4%	44,9%
Moguće	7	7.783.890		

**Tablica 23.** Službeni jezik u "banci kćeri"

Short answer	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Engleski	6	7.482.347	85,7%	96,1%
Hrvatski	1	301.543	14,3%	3,9%
Ukupno	7	7.783.890	100,0%	100,0%
Moguće	7	7.783.890		

**Tablica 24.** Strane banke kao prijetnja domaćim bankama

Short answer	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Ne	28	71.081.965	70,0%	84,4%
Da	12	13.128.179	30,0%	15,6%
Ukupno	40	84.210.144	100,0%	100,0%
Moguće	40	84.210.144		

Naše je istraživanje pokazalo da čak 40 posto od ukupnog broja domaćih banaka smatra sadašnju odsutnost konkurencije koja bi bila prijetnja, trajnijim stanjem, što je iznenađujuće mnogo.

### 3. Domaće banke u konsolidaciji bankovnog sustava

Sljedeća grupa pitanja odnosi se na domaće banke i njihove izgleda da posluju kao nezavisna poduzeća. Vezali smo tu problematiku uz pitanje tihoga, ali jasno vidljivog procesa konsolidacije u hrvatskome bankovnom sustavu. Postoji mnogo stranih banaka koje u ovom času nisu aktivne u Hrvatskoj, a koje bi željele ući na to tržište preko spajanja ili djelomičnog ili potpunog preuzimanja domaćih banaka. Čini se da se na Tablici 25. može primijetiti uzlazni trend kupnje domaćih banaka, ali za donošenje čvršćih zaključaka potrebni su detaljniji podaci koji pokri-

vaju dulje razdoblje. Međutim, u prilog našim nalazima ide činjenica da slučajevi prodaje domaćih banaka stranim bankama ostvareni u prvom tromjesečju 2000. kao i oni planirani za ostatak godine nisu prikazani u tablici. Uz to, uključivanje aktive propalih (domaćih) banaka u ukupan zbroj za 1998. učinio bi taj trend još očitijim, s obzirom da ih je vrlo malo ubrojeno u ukupan zbroj za 1999.

#### 3.1. Srednjoročni opstanak

Početkom 1998. u Hrvatskoj je djelovalo šezdeset banaka. Dvije godine poslije ima ih pedeset i tri, od kojih su dvije u postupku državne sanacije, a četiri su pred stečajem. Dakle, u Hrvatskoj ima četrdeset i sedam banka koje "normalno" posluju. U vrijeme pisanja ovog rada činilo se da je taj broj predodređen za smanjivanje, ne zbog propasti banaka, već zbog preuzimanja i spajanja. Najavljeno je spajanje najmanje četiriju banaka s njihovom (domaćom) "bankom majkom" i pripajanje najmanje triju banaka koje će provesti novi vlasnici, čime će se broj banaka svesti na najviše

**Tablica 25.** Vlasnička struktura hrvatskih banaka

Većinsko vlasništvo	1999.		1998.	
	Broj banaka	% aktive (31. prosinca 1999.)	Broj banaka	% aktive (31. prosinca 1998.)
Strano	13	14,9%	10	10,3%
Domaće	39	85,0%	42	89,6%
50:50	1	0,1%	1	0,1%
Ukupno	53	100,0%	53	100,0%

Izvor: HNB, Sektor nadzora i kontrole

četrdeset i jednu banku. U takvom burnom okruženju, gdje se čini da je bankama najveći problem zadržati nezavisnost, pitali smo domaće banke o njihovim izgledima da ostanu nezavisne.

Nalazimo da gotovo jedna trećina domaćih banaka vjeruje da ne mogu opstati sljedećih pet godina kao nezavisna poduzeća. Nekoliko banaka vjeruje da “bi možda” mogle opstati, ovisno o oporavku gospodarstva. Od onih koje vjeruju u svoj opstanak, dvije banke navode da se kao nezavisne kompanije mogu nadati jedino pukom “preživlja-

vanju” (bez rasta i/ili razvoja), a tri banke očekuju poteškoće na svom putu. Dakle, samo 30 posto domaćih banaka čvrsto vjeruje da ima izgleda da u srednjoročnom razdoblju opstanu kao nezavisne kompanije.

### 3.2. Domaći nasuprot stranim “strateškim” partnerima

Radi povezivanja ovog pitanja s pitanjem o konsolidaciji banaka uz pomoć stranih partnera, upitali smo domaće

**Tablica 26.** Ocjena izgleda za srednjoročni nezavisni opstanak

Kratak odgovor	Number of banks	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Dobri	17	34.160.555	42,5%	40,6%
Loši	12	18.934.711	30,0%	22,5%
Nebitno	5	25.890.529	12,5%	30,7%
Umjereni	4	4.476.649	10,0%	5,3%
Nema mišljenja/saznanja	1	516.008	2,5%	0,6%
Ukupno	39	83.978.452	97,5%	99,7%
Moguće	40	84.210.144		

**Tablica 27.** Prednost stranim/domaćim “strateškim partnerima”

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Nebitno	25	71.040.963	62,5%	84,4%
Strani	8	7.534.219	20,0%	8,9%
Domaći	6	5.039.622	15,0%	6,0%
Nema mišljenja/saznanja	1	595.340	2,5%	0,7%
Ukupno	40	84.210.144	100,0%	100,0%
Moguće	40	84.210.144		

**Tablica 28.** Vjerojatna reakcija na ponudu za neprijateljsko strano preuzimanje manjinskoga vlasničkog udjela

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Pozitivna	11	4.516.440	27,5%	5,4%
Nebitno	11	34.209.128	27,5%	40,6%
Neutralna/ovisi	10	6.039.095	25,0%	7,2%
Negativna	5	13.119.100	12,5%	15,6%
Nema mišljenja/saznanja	1	547.861	2,5%	0,7%
Ukupno	38	58.431.624	95,0%	69,4%
Moguće	40	84.210.144		

**Tablica 29.** Vjerojatna reakcija na ponudu za neprijateljsko strano preuzimanje većinskoga vlasničkog udjela

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Pozitivna	12	5.369.172	30,0%	6,4%
Nevažno	11	34.993.482	27,5%	41,6%
Neutralna/ovisi	8	4.132.621	20,0%	4,9%
Negativna	4	13.071.354	10,0%	15,5%
Nema mišljenja/saznanja	3	864.995	7,5%	1,0%
Ukupno	38	58.431.624	95,0%	69,4%
Moguće	40	84.210.144		

banke bi li dale prednost domaćim pred stranim partnerima kad bi se odlučile na spajanje ili prodaju znatnog dijela svoga vlasništva.

Dobiveni odgovori pokazuju da je izbor stranog, odnosno domaćeg partnera od drugorazredne važnosti. Podjednak broj banaka dao bi prednost stranim kao i domaćim partnerima. Međutim, više od polovine domaćih banaka navelo je da: 1) ne namjeravaju provesti spajanje ili prodaju dionica, 2) već pregovaraju s potencijalnim partnerima ili 3) tu značajku partnera smatraju nevažnom. U toj grupi odgovora nekoliko banaka traži samo “kvalitetnog” partnera, a ne stranog ili domaćeg partnera. Polovica od onih koji bi preferirali stranog partnera navode “strano ime” (ili reputaciju ili imidž) kao glavni razlog svoje preferencije.

### 3.3. Neželjena (neprijateljska) preuzimanja

željeli smo ocijeniti vjerojatne reakcije domaćih banaka na hipotetske “neželjene ponude renomiranih stranih banaka za kupnju manjinskoga ili većinskog paketa dionica”. Naša je namjera bila predvidjeti reakcije na moguće (i čak vjerojatne) neprijateljske ponude, iako, začudo, njih do sada nije bilo u konsolidacijskom postupku. Naša je anketa pokazala da bi samo manji dio banaka negativno reagirao na ponudu za kupnju manjinskog paketa dionica, dok bi otprilike bio jednak broj onih koji bi pozdravili takvu ponudu i onih koji bi to dočekali neutralno.

Slične smo rezultate dobili i na pitanje o ponudi za kupnju većinskog paketa dionica. Gotovo trećina svih banaka reagirala bi pozitivno, jedna petina neutralno, a nekoliko banaka negativno. U oba slučaja, i u slučaju ponude za kupnju manjinskoga i u slučaju ponude za kupnju većinskog paketa, čak je jedanaest od četrdeset banaka izjavilo da bi ta (hipotetska) ponuda bila irelevantna u trenutku anketiranja. Najčešći razlozi za to su specifične okol-

nosti poput strategije banke, struktura javnog vlasništva, činjenica da su tek kupljene (tri banke) ili da su u trenutku anketiranja bili u pregovorima za kupnju.

## 4. Razlozi za dolazak u Hrvatskoj i ostanak u njoj

Jedan od ciljeva naše ankete bio je saznati što je razlog dolaska stranih banaka u Hrvatsku, i još važnije, što ih drži ovdje. Pitanja su utemeljena na onima koje je postavio Konopielko (1999.) u svojoj anketi o dolasku stranih banaka na tranzicijska tržišta. Dobiveni odgovori uvelike potvrđuju naša prethodna neformalna znanja o aspektima hrvatskog tržišta koji su zanimljivi stranim bankama i stranom kapitalu uopće.

### 4.1. Razlozi za dolazak u Hrvatsku

Ponudili smo stranim bankama nekoliko mogućih općenitih razloga za ulazak na hrvatsko tržište. To su praćenje svojih klijenata iz matične države, potraga za novim klijentima, financiranje međunarodne trgovine, konkurencija u matičnoj državi. Posljednja dva razloga smatraju se manje važnima od prva dva. Svaka banka navodi jednu od ostalih dviju općih motivacija: strategija širenja i pripremanje terena za klijente iz domovine.

Također smo željeli saznati koje su specifičnosti hrvatskog tržišta zaslužne za privlačenje stranih banaka. One se mogu smatrati konkretnim razlozima za ulazak na hrvatsko tržište od prethodno spomenutih. Odgovori dobiveni od nekih stranih banaka koji impliciraju da je Hrvatska trenutačno u akutnom stanju “opće iscrpljenosti stanovništva i poduzeća” mogu se također smatrati i specifičnim razlozima za ostanak u Hrvatskoj, očekiva-

Tablica 30. Općeniti razlozi za dolazak na hrvatsko tržište

Razlozi	Razina važnosti	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Prati svoje klijente	najvažnije	4	5.809.414	57,1%	74,6%
	vrlo važno	3	1.974.476	42,9%	25,4%
Ukupno		7	7.783.890	100,0%	100,0%
Potraga za novim klijentima	najvažnije	2	4.285.266	28,6%	55,1%
	važno	2	2.543.998	28,6%	32,7%
	vrlo važno	2	820.784	28,6%	10,5%
Ukupno		6	7.650.048	85,7%	98,3%
Financiranje međunarodne trgovine	vrlo važno	2	2.592.552	28,6%	33,3%
	najvažnije	1	133.842	14,3%	1,7%
Ukupno		3	2.726.394	42,9%	35,0%
Konkurencija kod kuće	važno	1	1.322.836	14,3%	17,0%
Ukupno		1	1.322.836	14,3%	17,0%
Ostali razlozi	najvažnije	2	651.640	28,6%	8,4%
Ukupno		2	651.640	28,6%	8,4%
Moguće		7	7.783.890		



**Tablica 31.** Atraktivne posebnosti hrvatskog tržišta

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Turizam	2	2.543.998	28,6%	32,7%
Blizina	2	3.263.973	28,6%	41,9%
Visoka kamatna marža	2	1.456.678	28,6%	18,7%
Stabilne industrijske grane	1	470.687	14,3%	6,0%
Ništa	1	350.097	14,3%	4,5%
Prilika za širenje	1	1.322.836	14,3%	17,0%
Postojeći klijenti	1	1.322.836	14,3%	17,0%
Poljoprivreda	1	2.242.455	14,3%	28,8%
Moguće	7	7.783.890		

njem i pružanjem podrške ekonomskom oporavku. Tri najčešće spominjane atraktivne značajke hrvatskog tržišta su, što nije iznenađujuće, 1) turistički potencijal, 2) blizina (i geografska i po mentalitetu) i 3) visoke kamatne marže. Poljoprivredni potencijal je isto tako naveden kao zanimljiva značajka zemlje.

Samo jedna banka ne vidi niti jednu atraktivnu posebnost hrvatskog tržišta. Bili su dopušteni višestruki odgovori.

## 4.2. Razlozi za ostanak u Hrvatskoj

### 4.2.1. Poslovanje u Hrvatskoj s klijentima iz matične države

Jedan od razloga za dolazak u Hrvatsku sigurno je praćenje klijenata iz matične države u Hrvatsku. Kao što možemo vidjeti iz Tablice 32., to je još uvijek najznačajniji aspekt poslovanja stranih banaka u Hrvatskoj.

Nadalje, većina banaka očekuje da će taj tip poslovanja još rasti u budućnosti. Navodi stranih banaka sugeriraju da "postoje indicije" o povećanju od siječanjskih izbora te da se očekuje znatan rast *greenfield* investicija i izravnih kupnji poduzeća.

### 4.2.2. Trgovanje devizama

Upitali smo strane banke koliko je trgovanje devizama važno za njihovo poslovanje u Hrvatskoj. Tablica 34. prikazuje da je razina važnosti toga tipa poslovanja za šest od sedam banaka ravnomjerno raspoređena između "važno" i "najvažnije".

Zbog toga ne čudi činjenica da tih istih šest banaka nije oduševljeno izgledima za uvođenje eura kao službene valute u Hrvatskoj. Vjeruju da se gubitak profita od trgovanja devizama neće kompenzirati vjerojatnom većom likvidnošću i uklanjanjem tečajnog rizika. S druge strane, jedina banka koja nije prikazana u tablici smatra da će uvođenje eura učiniti hrvatsko tržište znatno privlačnijim.

Gornje nalaze potvrđuju i službeni podaci HNB-a o obujmu trgovanja devizama. Oni pokazuju da je udio stranih banaka u obujmu trgovanja nekoliko puta veći od njihova udjela u ukupnoj aktivni banaka. Stoga možemo zaključiti da je ta vrsta poslovnih aktivnosti vrlo važna stranim bankama u Hrvatskoj.

**Tablica 32.** Poslovanje u Hrvatskoj s klijentima iz matične države

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Najvažnije	4	3.917.056	57,1%	50,3%
Važno	2	3.565.291	28,6%	45,8%
Nevažno	1	301.543	14,3%	3,9%
Ukupno	7	7.783.890	100,0%	100,0%
Moguće	7	7.783.890		

**Tablica 33.** Buduće poslovanje u Hrvatskoj s klijentima iz matične države

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Povećat će se	4	5.106.050	57,1%	65,6%
Neće se povećati	2	2.543.998	28,6%	32,7%
Ukupno	6	7.650.048	85,7%	98,3%
Moguće	7	7.783.890		

**Tablica 34.** Trgovanje devizama u Hrvatskoj

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Važno	2	2.543.998	28,6%	32,7%
Vrlo važno	2	4.285.266	28,6%	55,1%
Najvažnije	2	483.939	28,6%	6,2%
Ukupno	6	7.313.203	85,7%	94,0%
Moguće	7	7.783.890		

**Tablica 35.** Hrvatsko tržište s eurom umjesto s kunom

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Nije mnogo atraktivnije	6	7.313.203	85,7%	94,0%
Mnogo atraktivnije	1	470.687	14,3%	6,0%
Ukupno	7	7.783.890	100,0%	100,0%
Moguće	7	7.783.890		

**Tablica 36.** Trgovanje devizama u Hrvatskoj u 1999.

Kategorija	Kupnja	Prodaja	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Strane banke	20%	23%	7	7.783.890	14,89%	8,42%
Domaće banke	80%	77%	40	84.678.819	85,11%	91,58%
Ukupno	100%	100%	47	92.462.709	100,00%	100,00%

Izvor: HNB, Direkcija za provođenje devizne politike

#### 4.2.3. Financiranje uvoza i izvoza

Za čak pet stranih banaka jedna od najvažnijih aktivnosti u Hrvatskoj je financiranje uvoza i izvoza. Naime, dvije su banke doslovce navele da financiraju samo hrvatske proizvođače izvoznike, a ne i trgovce uvoznike, što je svakako poželjan trend. S obzirom na sadašnje stanje gospodarstva, naš izvoz može samo rasti, pa smo taj tip poslovanja uključili među glavne razloge ostanka stranih banaka u Hrvatskoj.

#### 4.2.4. Ostalo

Osim aktivnosti navedenih pod točkama 4.2.1., 4.2.2. i 4.2.3., strane banke nisu navele druge aktivnosti za koje bi bile zainteresirane. Od važnijih aktivnosti o kojima strane banke imaju podijeljena mišljenja su lizing i bankarsko poslovanje sa stanovništvom. Većina stranih banaka smatra trgovanje vrijednosnim papirima i nefinancijske aktivnosti relativno nevažnima.

Međutim, postoje snažne indicije da, uz trgovanje devizama, međubankovno kreditiranje ima iznimno važnu ulogu u aktivnostima stranih banaka u Hrvatskoj (profi-

**Tablica 37.** Financiranje uvoza i izvoza u Hrvatskoj

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Vrlo važno	4	2.228.908	57,1%	28,6%
Najvažnije	1	2.962.430	14,3%	38,1%
Ukupno	5	5.191.338	71,4%	66,7%
Moguće	7	7.783.890		

**Tablica 38.** Sudjelovanje stranih banaka na međubankovnom tržištu novca u 1999.

Kategorija	TN – plasirano	% ukupnoga	TN – primljeno	% ukupnoga	Aktiva	% ukupnoga
Strane banke	196.958.870	35,8%	24.187.996	3,7%	7.783.890	8,5%
Domaće banke	353.841.874	64,2%	625.060.942	96,3%	84.210.144	91,5%
Ukupno	550.800.744	100,0%	649.248.939	100,0%	91.994.034	100,0%

Izvor: HNB, Direkcija za statistiku

**Tablica 39.** Širenje na Hrvatsku kao dio regionalne strategije strane banke

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Vrlo dobro se uklapa	4	5.856.525	57,1%	75,2%
Dobro se uklapa	2	1.793.523	28,6%	23,0%
Ne uklapa se	1	133.842	14,3%	1,7%
Ukupno	7	7.783.890	100,0%	100,0%
Moguće	7	7.783.890		

tabilno je). Čini se da su strane banke uspjele ostvariti znatnu dobit tijekom nedavne bankovne krize upravo zbog problema s likvidnošću, koji su imale sve osim najboljih domaćih banaka. Samo to može objasniti njihovu izuzetno veliku ulogu u kreditiranju i izuzetno malu ulogu u zaduživanju na međubankovnom novčanom tržištu. Kao što se može vidjeti iz Tablice 38., udio plasmana stranih banaka na međubankovnom tržištu nekoliko je puta veći od njihova udjela u ukupnoj aktivni banaka, a njihov udio u ukupnoj aktivni banaka je dva puta veći od njihova udjela u kreditima dobivenim na međubankovnom tržištu.

I na kraju, najvažniji, iako vrlo općenit razlog za ostanak stranih banaka u Hrvatskoj leži upravo u najvažnijem razlogu za dolazak ovamo, a taj je što se širenje u Hrvatsku dobro uklapa u njihovu regionalnu strategiju. Znakovito je da je većina banaka uključila Hrvatsku u svoje širenje u države srednjoistočne Europe, uključujući Sloveniju, Češku, Slovačku, Poljsku i Mađarsku, dok je jedna banka toj grupi zemalja dodala Rusiju, Ukrajinu i Bugarsku. Nadalje, bankari dviju banaka su izjavili da se ne žure s daljnjim širenjem na jugoistok (Bosna, Crna Gora, Makedonija).

Samo je jedna od sedam banaka navela da joj se širenje na područje Hrvatske više ne uklapa u planove širenja. Ta je banka nedavno prodala svoje poslovanje u Hrvatskoj drugoj stranoj banci.

## 5. Strategija na hrvatskom tržištu

Uspješnoj stranoj banci pruža se mnogo načina za ulazak u Hrvatsku i mnogo više načina za ostanak. Do nedavno je većina stranih banaka ulazila na hrvatsko tržište osnivanjem "banaka kćeri". U tim su slučajevima oni kretali s poslovanjem u Hrvatskoj od samog početka. Takvi su počeci zahtijevali mnoge prilagodbe i inovacije u politici, postupcima i sustavima poslovanja "banaka majki", osnivača, radi prilagodbe domaćim zakonima, propisima i bankovnoj praksi. Također su zahtijevali definiranje odnosa između "majki" i njihovih hrvatskih "kćeri". Bilo je isto tako potrebno upoznati domaću korporacijsku kulturu, domaću kulturu općenito, tržište i klijente i uključiti to cjelokupno znanje u tržišne napore usmjerene prema "otimanju" klijenata od domaćih banaka. U ovom odjeljku razmotrit ćemo te aspekte ulaska stranih banaka u Hrvatsku.

### 5.1. Organizacijska struktura i odnos sa stranim osnivačem

U posljednje je vrijeme mnogo stranih banaka ušlo u Hrvatsku kupnjom domaćih banaka. Međutim, svih sedam banaka na koje smo se ovdje usredotočili ušlo je u Hrvatsku osnivanjem "kćeri" ili podružnica. Iako se može smatrati da bi se izbor strategije za ulazak na nova tržišta trebao temeljiti na ekonomskim čimbenicima, bankari pet od naših sedam banaka izjavili su da je osnivanje "kćeri" (ili podružnice) pri ulasku na novo tržište njihova standardna praksa. Međutim, možemo smatrati indikativnim da su najveće banke navele kao svoje razloge oprez i kompromis. Pojasnile su da su se zapravo pribojavale malih domaćih banaka zbog nepoznavanja hrvatskoga bankovnog sustava, a za kupnju velikih banaka bile su preslabe.

Zanimljivo je primijetiti da je samo jedna od sedam anketiranih banaka osnovala podružnicu u Hrvatskoj, dok su sve ostale osnovala "kćeri". Nismo uspjeli pronaći dublje razloge za različit pristup. Obje grupe banaka navele su "standardnu praksu" kao glavni razlog za osnivanje "kćeri", odnosno podružnice.

Naravno, davanje u zalag kapitala "majke" nije jedini način na koji se one uključuju u poslovanje svojih "kćeri". Šest je banaka navelo da u njihovim upravama sjede predstavnici njihovih "majki".<sup>4</sup> Nažalost, samo dvije banke konkretno su navele o kolikom je udjelu riječ (33 posto u slučaju jedne i 100 posto u slučaju druge banke). Šest je banaka također navelo da njihove "majke" imaju predstavnike u nadzornom odboru "kćeri". Tri banke su izjavile da njihova "majka" ima 100 %-tnu kontrolu nad nadzornim odborom, dok ostale tri nisu dale konkretne odgovore na to pitanje.

Još je jedna značajka stranih banaka u Hrvatskoj zanimljiva, a to je da svih sedam sadrži ime "majke" u svom imenu, obično u obliku "Ime majke – Hrvatska d.d." ili slično. To je vjerojatno najvažniji razlog što svih sedam banaka može pozajmljivati sredstva od svojih "majki" i što mogu računati na financijsku ili drugu vrstu pomoću kod pojave krize. Jedna je banka izjavila da bi "majka" "kćeri" u teškoćama sigurno pružila pomoć kako bi zaštitila "majčinu" (međunarodnu) reputaciju. Naravno, jedinog podružnici u našoj anketi "majka" je zakonski obvezna pružiti financijsku pomoć.

Uzevši u obzir činjenicu da strane "majke" ne samo da su uložile kapital u svoje hrvatske "kćeri" nego su se i ob-

4 Zanimljivo je primijetiti da se uprave pet od šest domaćih banaka koje su kupili inozemni vlasnici u posljednje dvije godine sastoje isključivo od Hrvata.

**Tablica 40.** Razlozi za osnivanje "kćeri" ili podružnice u Hrvatskoj

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Standardna praksa	5	2.579.005	71,4%	33,1%
Kompromisno rješenje	1	2.242.455	14,3%	28,8%
Iz opreza	1	2.962.430	14,3%	38,1%
Ukupno	7	7.783.890	100,0%	100,0%
Moguće	7	7.783.890		

**Tablica 41.** Pomoć "majke" "kćeri" u teškoćama

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Svaki oblik pomoći	4	3.747.912	57,1%	48,1%
Financijska pomoć	3	4.035.978	42,9%	51,9%
Ukupno	7	7.783.890	100,0%	100,0%
Moguće	7	7.783.890		

**Tablica 42.** Sudjelovanje "majke" u odobravanju kredita

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Samo najveći krediti	4	4.889.795	57,1%	62,8%
Ne samo najveći krediti	1	301.543	14,3%	3,9%
Ukupno	5	5.191.338	71,4%	66,7%
Moguće	7	7.783.890		

vezale da će im pružati podršku u njihovim aktivnostima ako to bude potrebno, željeli smo ispitati u kojoj su mjeri "majke" uključene u svakodnevno poslovanje svojih hrvatskih "kćeri". Zbog toga smo upitali bankare stranih banaka trebaju li za odobravanje svih ili samo najvećih kredita u Hrvatskoj dobiti suglasnost od "majke".

Kao što se može vidjeti iz Tablice 42., većina stranih "kćeri" u Hrvatskoj nezavisna je u svom kreditnom poslovanju. Čak je i jedina banka čija "majka" redovito sudjeluje u odobravanju kredita navela da se u stvarnosti mali i srednji krediti odobravaju nezavisno od "majke", srednji krediti zajednički, a najveće kredite odobrava isključivo "majka". S druge strane, jedna je od banaka navela da je "kćer" nezavisna čak i u odobravanju najvećih kredita. No u većini banaka "majka" obično ima ekskluzivno pravo odlučivanja o najvećim kreditima.

## 5.2. Strani menadžeri

Zanimalo su nas neke specifične karakteristike stranih menadžera u stranim bankama. Prvo, otkrili smo da su između 1/3 i 1/1 menadžera više razine u stranim bankama strani menadžeri te da je taj omjer u većini banaka između 1/3 i 1/2.

Drugo, pitali smo o iskustvu menadžera stranih banaka stečenom u ostalim tranzicijskim zemljama. Četiri su banke odgovorile da zapošljavaju menadžere s takvim iskustvom, a tri banke su odgovorile negativno. Od četiriju banaka koje su potvrdno odgovorile, tri su navele da to iskustvo smatraju dobrodošlim u poslovanju u Hrvatskoj.

## 5.3. Klijenti

Što se tiče strategije na hrvatskom tržištu, vjerojatno najinteresantnije i najvažnije pitanje je pitanje o klijenteli. Naša je anketa pokazala da postoje dva do pet tipova klijenata prema kojima su usmjerene strane banke. Najtraženiji klijenti su najbolja velika domaća poduzeća te mala i srednja domaća poduzeća (većinom izvoznici). Iza njih slijede strani državljani i strani ulagači, pojedinci koji ostvaruju veliki prihod (odvjetnici, liječnici, zubari, i dr.) i međunarodne korporacije. Bili su dopušteni višestruki odgovori.

Još jedno pitanje koje nas je zanimalo bio je razmjerni udio stranih klijenata u ukupnim depozitima i u ukupnim kreditima. Kao što možemo vidjeti, na depozitnoj strani strane banke imaju veći udio stranaca (20 – 75 posto) nego na kreditnoj strani (0 – 67 posto). To govori u prilog poželjnom neto učinku inozemnog financiranja posredstvom stranih banaka koje posluju u Hrvatskoj i raspršuje sumnje da se domaća štednja iz hrvatskih banaka prebacuje u inozemstvo i investira tamo.

## 5.4. Strateško odlučivanje

Zanimalo nas je na koji način "majke" utječu na donošenje ključnih odluka u hrvatskim stranim bankama. Kao što pokazuju sljedeće tri tablice, u području strateškog odlučivanja manje je homogenosti nego u ostalim aspektima poslovanja stranih banaka u Hrvatskoj koje smo do sada obradili. Ovisno o odluci koju treba donijeti, glavnu ulogu ima ili "majka" ili uprava, ili skupština dioničara i nadzorni odbor.

**Tablica 43.** Strani menadžeri visokog ranga u stranim bankama

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
1/2	3	906.072	42,9%	11,6%
1/3	2	4.285.266	28,6%	55,1%
1/1	1	350.097	14,3%	4,5%
2/3	1	2.242.455	14,3%	28,8%
Ukupno	7	7.783.890	100,0%	100,0%
Moguće	7	7.783.890		

**Tablica 44.** Strani menadžeri s iskustvom iz tranzicijskih zemalja

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Bez iskustva	3	3.397.815	42,9%	43,7%
Svi	2	1.672.933	28,6%	21,5%
Neki	2	2.713.142	28,6%	34,9%
Ukupno	7	7.783.890	100,0%	100,0%
Moguće	7	7.783.890		

**Tablica 45.** Glavni klijenti stranih banaka u Hrvatskoj

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Vrhunske velike kompanije	3	4.419.108	42,9%	56,8%
Mala i/ili srednjevelika poduzeća (izvoznici)	3	3.014.685	42,9%	38,7%
Stranci/strani investitori	2	3.565.291	28,6%	45,8%
Pojedinci s velikim prihodima	2	3.565.291	28,6%	45,8%
Međunarodne korporacije	2	3.096.272	28,6%	39,8%
Stanovništvo	1	301.543	14,3%	3,9%
Veliki izvoznici	1	350.097	14,3%	4,5%
Privatni poduzetnici	1	470.687	14,3%	6,0%
Moguće	7	7.783.890		

**Tablica 46:** Strani klijenti na depozitnoj strani

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
20%	2	1.624.379	28,6%	20,9%
40%	1	350.097	14,3%	4,5%
75%	1	133.842	14,3%	1,7%
Ukupno	4	2.108.318	57,1%	27,1%
Moguće	7	7.783.890		

**Tablica 47:** Strani klijenti na kreditnoj strani

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
0%	2	435.385	28,6%	5,6%
15%	1	2.242.455	14,3%	28,8%
20%	1	470.687	14,3%	6,0%
30%	1	2.962.430	14,3%	38,1%
50%	1	1.322.836	14,3%	17,0%
67%	1	350.097	14,3%	4,5%
Ukupno	7	7.783.890	100,0%	100,0%
Moguće	7	7.783.890		

**Tablica 48.** Tko donosi odluke u vezi promjene kapitala

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
"Majka"	3	3.566.959	42,9%	45,8%
Skupština dioničara	3	2.894.095	42,9%	37,2%
NO	1	1.322.836	14,3%	17,0%
Ukupno	7	7.783.890	100,0%	100,0%
Moguće	7	7.783.890		

**Tablica 49.** Tko donosi odluke u vezi politike i postupaka

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Uprava	4	6.998.408	57,1%	89,9%
"Majka"	1	133.842	14,3%	1,7%
Uprava "kćeri" i Uprava "majke"	1	350.097	14,3%	4,5%
Uprava i NO	1	301.543	14,3%	3,9%
Ukupno	7	7.783.890	100,0%	100,0%
Moguće	7	7.783.890		

**Tablica 50.** Tko donosi odluke o isplati dividendi

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Skupština dioničara	2	2.592.552	28,6%	33,3%
NO	2	4.285.266	28,6%	55,1%
"Majka"	1	470.687	14,3%	6,0%
Uprava i NO	1	301.543	14,3%	3,9%
Nevažno	1	133.842	14,3%	1,7%
Ukupno	7	7.783.890	100,0%	100,0%
Moguće	7	7.783.890		

**Tablica 51.** Informacijski sustavi

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Novi sustav	3	5.506.428	42,9%	70,7%
"Majčin" sustav	2	604.529	28,6%	7,8%
Male prilagodbe "majčinu" sustavu	2	1.672.933	28,6%	21,5%
Ukupno	7	7.783.890	100,0%	100,0%
Moguće	7	7.783.890		

**Tablica 52.** Kreditna politika

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Mala do srednja prilagodba "majčinoj" politici	3	1.974.476	42,9%	25,4%
Nova politika	3	5.675.572	42,9%	72,9%
"Majčina" politika	1	133.842	14,3%	1,7%
Ukupno	7	7.783.890	100,0%	100,0%
Moguće	7	7.783.890		

**Tablica 53.** Kadrovska politika

Kratak odgovor	Broj banaka	Aktiva (tis. HRK)	% broja	% aktive
Nova politika	4	4.889.795	57,1%	62,8%
Mala do srednja prilagodba "majčinoj" politici	3	2.894.095	42,9%	37,2%
Ukupno	7	7.783.890	100,0%	100,0%
Moguće	7	7.783.890		

U svima osim u jednoj od sedam stranih banaka o promjenama kapitala odlučuje ili "majka" ili skupština dioničara.

U četiri od sedam banaka za politiku i postupke odgovorna je uprava.

Zanimljiv je podatak da su dvije banke dale eksplicitnu izjavu da do sada nisu isplaćivale dividendu, a jedna od njih je izjavila da nije jasno tko bi o tome odlučivao. Odluke o dividendama donosi skupština dioničara u dvjema većim stranim bankama, a u dvjema nešto manjim stranim bankama o tome odlučuje nadzorni odbor.

## 5.5. Prilagodbe poslovanja

Pretpostavili smo da su strane "kćeri" morale prilagoditi sustave, politiku i postupke "majki" specifičnostima hrvatskog tržišta, njezinih zakona i propisa. Zato smo ih upitali o razmjeru te prilagodbe što se tiče informacijskog sustava, kreditne i kadrovske politike.

Nismo uspjeli otkriti zbog čega je otprilike jednak broj "kćeri" startao s novim informacijskim sustavom, umjesto unošenja manjih promjena ili jednostavnog preuzimanja informacijskog sustava "majke". Začuduje podatak koji je iznijela jedna banka da sve (strane) "kćeri" koriste isti sustav koji se razlikuje od onog koji koristi "majka".

Gotovo jednak broj banaka započeo je poslovanje s novim setom kreditne politike kao i s nešto ili umjereno izmijenjenom politikom "majke". Samo je jedna vrlo mala banka izjavila da politiku njezine "majke" nije trebalo mijenjati da bi se mogla primijeniti u Hrvatskoj. Općenito, bankari banaka koje su kreirale potpuno novu kreditnu politiku izjavili su da su one preuzele jedino osnovne principe politike svojih "majka".

Kadrovska politika "majki" morala je prije provedbe u Hrvatskoj doživjeti drastičnije promjene nego kreditna politika. Čak je četiri od sedam banaka krenulo s potpuno novom kadrovskom politikom, a niti jedna banka nije navela da je preuzela politiku "majke" bez provođenja ikakvih prilagodbi.

## 6. Zaključci i smjernice za daljnja istraživanja

Kako bismo na određeni način saželi naše nalaze, rezimirat ćemo argumente za i protiv inozemnog vlasništva navedene u 2. poglavlju i rezultate naše ankete. Započet ćemo s prednostima.

*Inovacija proizvoda i usluga, ekonomija razmjera i cilja.* To je jedno od naših najzanimljivijih otkrića. U Hrvatskoj strane banke nisu bile glavne u uvođenju novih proizvoda. Naprotiv, dvije najveće domaće banke imale su takav razmjer poslovanja, i u bankovnom poslovanju sa stanovništvom i u poslovanju s velikim komitentima koji je opravdavao uvođenje novih proizvoda. Iako je veća od njih bila u boljoj poziciji zahvaljujući manjem broju naslijeđenih problema, i druga je najveća banka počela uvoditi nove usluge i proizvode. Važno je napomenuti da se takva vrsta know-howa (npr. hardver za bankomate) može na svjetskom tržištu kupiti kao gotov proizvod posredstvom konzultanata i dobavljača. To znači da bilo koja domaća banka koja ima sredstva i želju za inovacijama to lako može učiniti.

Strane banke uvele su u ponudu neke nove proizvode, poput lizinga, a planiraju uvođenje još nekih novih proizvoda kao što su forfaitni ugovori. Njih, možda čak više od ostalih banaka, sprečavaju ograničenja koja proizlaze iz deviznih zakona i propisa. Sudeći prema planovima za nove proizvode i usluge o kojima su nam banke bile spremne dati informacije, treba očekivati da će strane banke biti aktivnije u inoviranju proizvoda i usluga u bližoj budućnosti.

Velikim domaćim bankama bilo je moguće inkorporirati u svoje poslovanje novu bankovnu tehnologiju (poboljšani informacijski sustavi, bankomati, elektronsko bankarstvo). Za razliku od Mađarske, u koju su strane banke ušle s gotovim informacijskim sustavima, mnoge su strane banke navele da su u Hrvatskoj morale vršiti znatne modifikacije svojih informacijskih sustava. To može biti posljedica određenih posebnosti hrvatskih okolnosti, poput nepostojanja kreditnih registara, važnosti ZAP-a u izvršavanju plaćanja i u kontroli klijenata i općenito niske razine informacija o klijentima. Te su osobitosti hrvatskog tržišta vjerojatno djelomično štatile hrvatske banke od inozemne konkurencije.

Međutim, bit će interesantno vidjeti hoće li mnogo veći obujam poslovanja pojedinih stranih banaka koje su nedavno ušle na hrvatsko tržište značiti veliku prednost za te banke. Jedna strana banka navodi da se koristi standardnim sustavom upravljanja rizicima u cijeloj srednjoj i istočnoj Europi, što kao pristup, ako se pokaže uspješnim, može većim bankama pružiti razmjernu prednost.

Slični argumenti mogu se navesti u vezi s ekonomijom cilja. Do sada su dvije najveće domaće banke obavile poslove vezane uz jedine slučajeve inicijalnih javnih ponuda dionica i inicijalnih plasmana kompanijskih obveznica u Hrvatskoj. Treba pričekati da se vidi hoće li strane banke imati prednosti u ekonomiji cilja.

*Konkurentsko okruženje.* Očito je da je dolazak stranih banaka samo donekle intenzivirao konkurenciju. Strane banke su spremno prihvatile visoku kamatnu maržu, što im je u nekim slučajevima donijelo znatnu dobit. Mnoge strane banke su također ciljale na određene tržišne niše, primjerice na pojedince s velikim prihodom i sigurne, *blue-chip* tvrtke, izbjegavajući natjecanje na širokom tržištu bankarskog poslovanja s velikim komitentima i bankarskog poslovanja sa stanovništvom.

Većina sudionika na tržištu očekuje da će se konkurencija u nadolazećem razdoblju pojačati. To se čini posebno vjerojatnim u svjetlu činjenice da su strane banke potrošile relativno mnogo novca za kupnju domaćih banaka s velikom bankarskom mrežom. S obzirom na tu činjenicu i na izjave bankara u povodu naše ankete, kao i na napise u novinama, čini se vjerojatnim da će te banke nastojati biti glavni akteri na planu bankarskog poslovanja s velikim komitentima i bankarskog poslovanja sa stanovništvom.

*Razvoj financijskih tržišta.* U ovom se slučaju može vidjeti koliko je značajan učinak vodeće uloge stranih banaka na međubankovnom tržištu. Bez njihova sudjelovanja, domaćim bi bankama bilo mnogo teže postići likvidnost. Također, sofisticirani pristup deviznom poslovanju očito je uvelike utjecao na tržište.

*Širenje dobrih bankarskih praksa.* To se ne može procijeniti iz naših podataka.

*Privlačenje inozemnih izravnih ulaganja.* Strane banke žele poslovati u Hrvatskoj s poduzećima iz svoje matične države. To svakako stimulira trgovinu. Međutim,

nismo čuli za mnogo slučajeva u kojima su strane banke direktno stimulirale inozemna izravna ulaganja. U najnovijem razdoblju političke promjene u Hrvatskoj, a ne prisustvo stranih banaka, vjerojatno su bile glavni faktor koji je pridonio promjeni klime što se tiče inozemnih izravnih ulaganja.

Međutim, treba napomenuti da je priljev sredstava koji proizlazi izravno iz ulaska stranih banaka veoma značajan. Čak i prije velikih privatizacija s kraja 1999. i početka 2000. bankarstvo je bilo jedan od vodećih sektora po inozemnim izravnim ulaganjima u Hrvatskoj. S privatizacijom četiriju prethodno saniranih banaka, privatizacija banaka, uz telekomunikacije, postala je glavni oblik inozemnih izravnih ulaganja. Ta je injekcija od goleme važnosti za investicijama gladnom Hrvatskom.

Promotrimo sada negativne čimbenike:

*Strah od inozemne kontrole.* To bi pitanje moglo biti relevantno, ako uopće i bude, nakon završetka sadašnjeg vala privatizacija. Za sada, čak i bankama koje su u 100-postotnom inozemnom vlasništvu upravljaju Hrvati. Iako svaka banka ima svoju poslovnu strategiju, nemamo razloga vjerovati da bi te strane banke poslovale na ikoji način koji bi štetio hrvatskom gospodarstvu.

*Zaštita mlade privredne grane.* Ako uzmemo u obzir dosadašnji ograničeni utjecaj stranih banaka, teško je braniti tezu da one štetno djeluju na mlado hrvatsko bankarstvo. Postoje određeni dokazi o odljevu kadrova iz domaćih u strane banke; u pojedinim se slučajevima radilo o važnim menadžerima. No s druge strane, neke su hrvatske banke navele podatak o prelasku kadrova iz stranih banaka u njihove banke pa se stoga neto efekt toga ne čini velik.

*Banke su posebne.* Do sada je propala samo jedna, i to mala banka čiji inozemni vlasnici dolaze sa slabije razvijenog tržišta nego što je hrvatsko (iz Bosne i Hercegovine). U svakom slučaju, obuhvaćanje te banke sustavom osigu-

ranja depozita bilo bi od koristi hrvatskim štedišama, a ne stranim vlasnicima banke.

To pitanje postaje još zanimljivije u odnosu na sanirane banke. Hrvatska će nastaviti servisirati znatne iznose po obveznicama za sanaciju stranim vlasnicima tih banaka. Međutim, ne treba zaboraviti činjenicu da bi bez tih obveznica neto vrijednost tih banaka bila manja (zapravo, negativna), tako da te banke ne bi mogle biti prodane bez tih obveznica. S obzirom da su obveznice tih banaka bile prodane po cijeni znatno višoj od knjigovodstvene, čini se da je vlada sklopila najbolji mogući posao u danim okolnostima.

*Strane banke su posebne.* Naglasili bismo da strane banke plasiraju više sredstava u hrvatske subjekte nego što ih dobiju od hrvatskih štediša. Drugim riječima, strane banke ne uzimaju hrvatski novac i ne šalju ga nekamo drugamo. Upravo suprotno, one donose novac hrvatskom gospodarstvu, što je veoma važna i korisna činjenica.

*Razlike u propisima.* To jednostavno u ovom trenutku nije problem. Hrvatska vrši nadzor nad svim bankama, čak i nad podružnicama banaka, kao da su domaće banke.

Da rezimiramo, strane banke ulazile su na hrvatsko tržište do ove godine relativno sporo i oprezno. Strane su banke došle, slijedeći svoje regionalne strategije, da bi poslovale s klijentima iz matične države i u potrazi za novim klijentima. Oni naizgled uživaju konkurentske prednosti s obzirom na jeftinije izvore financiranja, niže kamatne stope na kredite, bolje kadrove i uspješnu promidžbu (prepoznavanje imena). Njihov ulazak je uglavnom bio koristan za Hrvatsku donoseći značajna sredstva u Hrvatsku i blago stimulirajući konkurenciju te razvoj novih proizvoda i usluga. Čini se da su njihovi negativni učinci na domaće banke prilično mali (odljev kadrova). Međutim, morat ćemo pričekati i vidjeti hoće li trenutačno velik udio inozemnog vlasništva donijeti veće koristi na tržištu.

## Literatura

- Abarbanell, J. i Bonin, J. (1997): *Bank Privatization in Poland: The Case of Bank Slaski*, Journal of Comparative Economics, sv. 25, br. 1, str. 31–61.
- Bonin, J. i Leven, B. (1996): *Polish Bank Consolidation and Foreign Competition: Creating a Market-Oriented Banking Sector*, Journal of Comparative Economics, sv. 23, br. 1, str. 52–72.
- Bonin, J., Miszei, K., Szekely, I. i Wachtel, P. (1998): *Banking in Transition Economies: Developing Market Oriented Banking Sectors in Eastern Europe*, Brookfield, Edward Elgar, Vermont
- Buch, C. (1997): *Opening up to Foreign banks: How Central and Eastern Europe Can Benefit*, Economics of Transition, sv. 5, br. 2, str. 339–366.
- Danthine, J.-P., Giavazzi, F., Vivesa, X. i von Thadden, E.-L. (1999): *The Future of European Banking*, Centre for Economic Policy Research, London
- Konopielko, L. (1999): *Foreign Bank's Entry into Central and Eastern European Markets – Motives and Activities*, Post-Communist Economies, sv. 11, br. 4, str. 463–486.
- Sagari, B. (1992): *United States Foreign Direct Investment in the Banking Industry*, Transnational Corporations, sv. 1, br. 3, str. 93–123.
- Štiblar, F. (1999): *Kakšen bo slovenski bančni sektor ob vstopu v EU*, Gospodarska gibanja, br. 304, str. 28–44.
- Storf, O. (2000), *Foreign Banks in the Transformation Process – Hungary and Poland*, Deutsche Bank Research Special Report, 3. siječnja



---

---

---

## Upute autorima

Hrvatska narodna banka objavljuje u svojim povremenim publikacijama *Istraživanja*, *Pregledi* i *Rasprave* znanstvene i stručne radove zaposlenika Banke, gostiju istraživača i vanjskih suradnika.

Prispjeli radovi podliježu postupku recenzije i klasifikacije koji provodi Izdavački savjet. Autori se u roku od najviše dva mjeseca od primitka njihova rada obavještavaju o odluci o prihvatanju ili odbijanju članka za objavljivanje.

Radovi se primaju i objavljuju na hrvatskom i/ili na engleskom jeziku.

### **Radovi predloženi za objavljivanje moraju ispunjavati sljedeće uvjete.**

Tekstovi moraju biti dostavljeni na magnetnim ili optičkim medijima (3.5" diskete, ZIP, CD), a uz medij treba priložiti i ispis na papiru u tri primjerka. Format zapisa treba biti Word 6 ili 97 for Windows/Mac, a preferira se RTF format kodne strane 437 ili 852.

Na disketu je potrebno nalijepiti etiketu s nazivom korištenog tekstprocesora i datoteke, kao i imenom autora.

Na prvoj stranici rada obvezno je navesti naslov rada, ime i prezime autora, akademske titule, naziv ustanove u kojoj je autor zaposlen, suradnike te potpunu adresu na koju će se autoru slati primjerci za korekturu.

Dodatne informacije, primjericice, zahvale i priznanja, mogu se uključiti u naslovnu stranicu. Ako je ta informacija dugačka, poželjno ju je uključiti u tekst, bilo na kraju uvodnog dijela bilo u posebnom dijelu teksta koji prethodi popisu literature.

Na drugoj stranici svaki rad mora sadržavati sažetak i ključne riječi. Sažetak mora biti jasan, deskriptivan, pisan u trećem licu i ne dulji od 250 riječi (najviše 1500 znakova). Ispod sažetka treba navesti do 5 ključnih pojmova.

Tekst treba biti otipkan s proredom, na stranici formata A4. Tekst se ne smije oblikovati, dopušteno je samo podebljavanje (bold) i kurziviranje (italic) dijelova teksta. Naslove je potrebno numerirati i odvojiti dvostrukim proredom od teksta, ali bez formatiranja.

Tablice, slike i grafikoni koji su sastavni dio rada, moraju biti pregledni, te moraju sadržavati: broj, naslov, mjerne jedinice, legendu, izvor podataka te bilješke (fusnote). Bilješke koje se odnose na tablice, slike ili grafikone treba obilježiti malim slovima (a,b,c...) i ispisati ih odmah ispod. Ako se posebno dostavljaju (tablice, slike i grafikoni), potrebno je označiti mjesta u tekstu gdje dolaze. Numeracija mora biti u skladu s njihovim slijedom u tekstu te se na njih treba referirati prema numeraciji. Ako su već umetnuti u tekst iz drugih programa (Excel, Lotus,...) onda je potrebno dostaviti i te datoteke u Excell formatu (grafikoni moraju imati pripadajuće serije podataka).

Ilustracije trebaju biti u standardnom EPS ili TIFF formatu s opisima u Helvetici (Arial, Swiss) veličine 8 točaka. Skenirane ilustracije trebaju biti rezolucije 300 dpi za sivu skalu ili ilustraciju u punoj boji i 600 dpi za lineart (nacrti, dijagrami, sheme).

Formule moraju biti napisane čitljivo. Indeksi i eksponenti moraju biti jasni. Značenja simbola moraju se objasniti odmah nakon jednadžbe u kojoj se prvi put upotrebljavaju. Jednadžbe na koje se autor poziva u tekstu potrebno je obilježiti serijskim brojevima u zagradi uz desnu marginu.

Bilješke na dnu stranice (fusnote) treba označiti arapskim brojkama podignutim iznad teksta. Trebaju biti što kraće i pisane slovima manjim od slova kojim je pisan tekst.

Popis literature dolazi na kraju rada, a u njega ulaze djela navedena u tekstu. Literatura treba biti navedena abecednim redom prezimena autora, a podaci o djelu moraju sadržavati i podatke o izdavaču, mjesto i godinu izdavanja.

Uredništvo zadržava pravo da autoru vrati na ponovni pregled prihvaćeni rad i ilustracije koje ne zadovoljavaju navedene upute. Ispisi i diskete s radovima se ne vraćaju.

Pozivamo zainteresirane autore koji žele objaviti svoje radove da ih pošalju na adresu Direkcije za odnose s javnošću i izdavačku djelatnost, prema navedenim uputama.

## Hrvatska narodna banka izdaje sljedeće publikacije:

### Godišnje izvješće Hrvatske narodne banke

Redovita godišnja publikacija koja sadržava godišnji pregled novčanih i općih ekonomskih kretanja te pregled statistike.

### Polugodišnje izvješće Hrvatske narodne banke

Redovita polugodišnja publikacija koja sadržava polugodišnji pregled novčanih i općih ekonomskih kretanja te pregled statistike.

### Tromjesečno izvješće Hrvatske narodne banke (u pripremi)

Redovita tromjesečna publikacija koja sadržava tromjesečni pregled novčanih i općih ekonomskih kretanja.

### Bilten o bankama

Publikacija koja sadržava pregled podataka o bankama.

### Bilten Hrvatske narodne banke

Redovita mjesečna publikacija koja sadržava mjesečni pregled novčanih i općih ekonomskih kretanja te pregled monetarne statistike.

### Istraživanja Hrvatske narodne banke

Povremena publikacija u kojoj se objavljuju kraći znanstveni radovi zaposlenika banke, gostiju istraživača i vanjskih suradnika.

### Pregledi Hrvatske narodne banke

Povremena publikacija u kojoj se objavljuju informativno-pregledni radovi zaposlenika banke, gostiju istraživača i vanjskih suradnika.

### Rasprave Hrvatske narodne banke

Povremena publikacija u kojoj se objavljuju rasprave djelatnika banke, gostiju istraživača i vanjskih suradnika.

Hrvatska narodna banka izdavač je i drugih publikacija, primjerice: zbornika radova s konferencija kojih je organizator ili suorganizator, knjiga i radova ili prijevoda knjiga i radova od posebnog interesa za HNB i drugih sličnih izdanja.