

Analiza poslovanja malih banaka u Republici Hrvatskoj

STRUČNI RAD

Ivan Šverko*
Andrea Pavlović**
Jurica Vukas***

Sažetak

Male banke i njihovo poslovanje, posebno su zanimljivi stručnoj i znanstvenoj javnosti u cijelom svijetu. Međutim, u domaćoj literaturi nema previše istraživanja koja se bave ovom temom. Stoga je cilj rada analizirati pokazatelje poslovanja malih banaka u Republici Hrvatskoj u zadnjih nekoliko godina te razmotriti potencijale njihova budućeg razvoja. Rezultati analize poslovanja malih banaka i njihova usporedba s većim konkurentima pokazuju da su manje banke manje efikasne i profitabilne te da preuzimaju više rizika u svakodnevnom poslovanju. Stoga se može očekivati jačanje procesa spajanja i pripajanja te specijalizacije tako nastalih banaka. Tek će takve, relativno „okrupnjene“ banke, koje će i dalje pružati „personaliziranu“ uslugu svojim klijentima i koje će pronaći tržišne niše, imati budućnost u financijskom sustavu Republike Hrvatske.

Ključne riječi: male banke, profitabilnost, pokazatelji poslovanja, Hrvatska
JEL klasifikacija: G21

* Ivan Šverko, Hypo Alpe-Adria-Bank d.d., Zagreb, e-mail: Ivan.Sverko@hypo-alpe-adria.hr.

** Andrea Pavlović, Privredna banka d.d., Zagreb, e-mail: andrea.pavlovic@pbz.hr.

*** Jurica Vukas, Hrvatska narodna banka, Zagreb, e-mail: jvukas@hnb.hr.

1. Umjesto uvoda¹

U travnju 2004. godine Prga i Šverko objavili su rad o malim bankama u Republici Hrvatskoj, pod naslovom „Značajke malih banaka i njihova budućnost”. U tom su radu autori zaključili sljedeće: „Izraženi proces konglomerizacije bankovnog sustava posljednjih je godina aktualizirao istraživanje temeljnih motiva spajanja i pripajanja banaka i razlike između velikih i malih banaka. I pored smanjenja njihovog broja, male banke imaju niz značajnih konkurentskih prednosti u usporedbi s velikim bankama. Poslovna strategija malih banaka nastoji se usredotočiti upravo na te konkurentske prednosti i time osigurati stabilno i profitabilno poslovanje” (Prga i Šverko, 2004: 86).

U posljednje je vrijeme u Hrvatskoj aktualizirana tema o budućnosti malih banaka. Većina analitičara postavlja pitanje održivosti malih banaka te najavljuje daljnje procese okrupnjavanja. Okrupnjavanje malih banaka već se dugo navodi kao neizbježan scenarij razvoja bankarskog sektora. Logika je investitora da se, uz troškovnu racionalizaciju time osigurava povećanje kreditnog potencijala, posebice malih i srednjih poduzeća koja bi u takvoj banci mogla imati boljeg partnera nego u velikim bankama. Tako npr. Šubić (2009) očekuje da bi u budućnosti moglo doći do okrupnjavanja domaćeg kapitala i jačanja položaja malih banaka u domaćem vlasništvu. U prilog tome predviđanju ide činjenica da će male banke s obzirom na svoju kadrovsku strukturu i financijsku moć sve teže ispunjavati zahtjeve regulatornih tijela. Spajanjem s drugom manjom bankom takve bi zahtjeve lakše ispunile. Konačno, autor smatra da će s obzirom na postojanje financijskih konglomerata i sve veću ponudu proizvoda i usluga na bankovnom tržištu, male banke morati biti dovoljno financijski snažne kako bi se specijalizirale u nekom specifičnom segmentu bankarstva i zadržale svoj tržišni udio.

Cilj je ovoga rada analizirati pokazatelje poslovanja malih banaka u Hrvatskoj u zadnjih nekoliko godina te razmotriti potencijale njihova

¹ Autori zahvaljuju djelatnicima Hrvatske narodne banke na podacima za pojedine grupe banaka u Republici Hrvatskoj koji su korišteni u ovome radu.

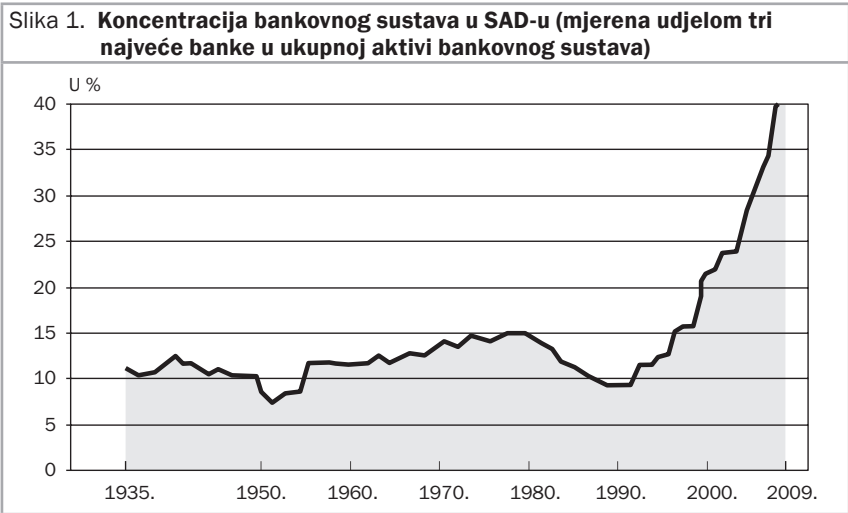
Konačno, Hrvatska narodna banka razlikuje tri vrste banaka - velike, srednje i male banke prema kriteriju tržišnog udjela u aktivni bankovnog sustava:

- male banke su banke s tržišnim udjelom manjim od 1 posto,
- srednje banke su banke s tržišnim udjelom između 1 i 5 posto, dok
- velike banke imaju tržišni udio iznad 5 posto².

Dakle, iako ne postoji jedinstvena definicija, male banke karakterizira:

- manja veličina aktive te
- okrenutost prema manjem tržištu.

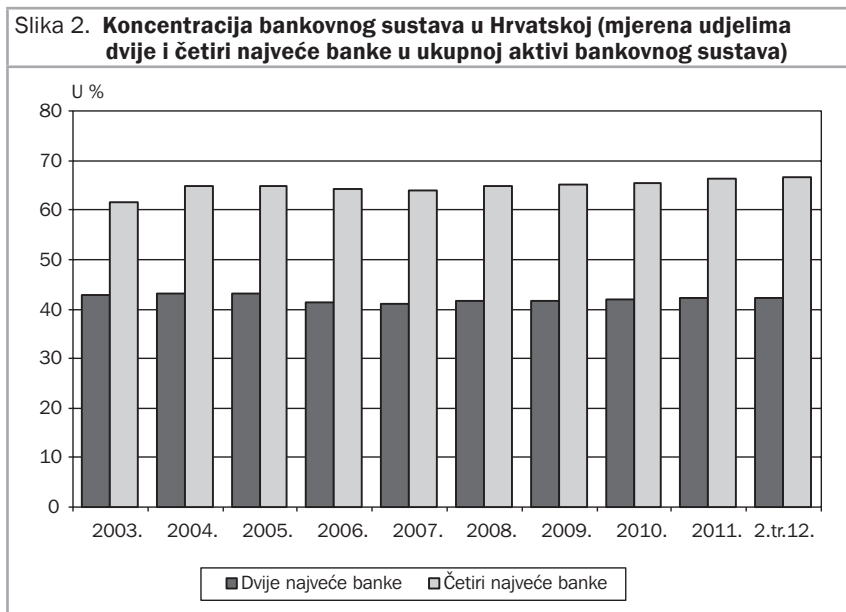
U zadnjim desetljećima u bankovnom su sektoru očiti procesi koncentriranja. Raste uloga većih financijskih institucija, a pada važnost malih banaka. Tako je npr. u zadnja dva desetljeća u SAD-u značajno porasla koncentracija najvećih banaka (Wilmers, 2011) što se može vidjeti i iz slike 1.



Izvor: Wolf (2010).

² Valja istaknuti da je do 2004. godine podjela bila ponešto drugačija: male banke (aktiva manja od 500 milijuna HRK); srednje banke (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).

Slika 2 pokazuje da je stupanj koncentracije bankovnog sustava u Hrvatskoj još viši.



Izvor: Hrvatska narodna banka, <http://www.hnb.hr>.

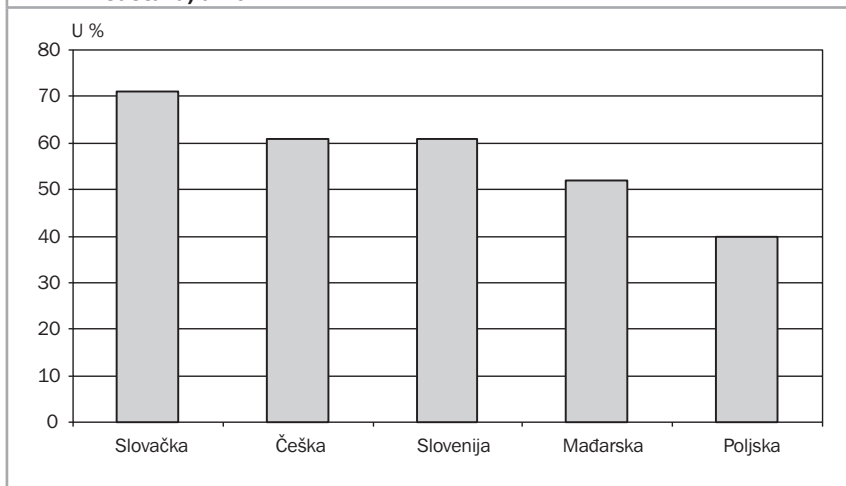
Visoka koncentracija bankovne industrije nije posebnost samo Republike Hrvatske, što potvrđuje i slika 3 koja se odnosi na koncentraciju bankovnog sustava u Srednjoj i Istočnoj Europi.

Prema analizama Hrvatske udruge banaka (2007) banke se spajaju kako zbog ušteta u troškovima (troškovi se smanjuju kroz ekonomije obujma i obuhvata odnosno efikasnijom alokacijom resursa), tako i zbog rasta prihoda. Trend spajanja ubrzan je zbog financijske deregulacije i tehnoloških i informacijskih inovacija.

Valja istaknuti da su tokom vremena, a zbog velikih regulatornih promjena i financijskih inovacija, velike banke postale vrlo kompleksne organizacije koje nude širok spektar proizvoda i usluga. One svoje odluke temelje na centraliziranim odlukama i modelima na razini čitavih grupacija. Suprotno

tome, male su banke okrenute klijentima pa svoje odluke zasnivaju na osobnom kontaktu s klijentima i na pojedinačnoj procjeni njihova boniteta (Keeton, 2003).

Slika 3. **Koncentracija bankovnog sustava u Srednjoj i Istočnoj Europi (mjerena udjelom pet najvećih banaka u ukupnoj aktivni bankovnog sustava) u 2011.**



Izvor: CEE Banking Sector Report (2012).

Mnogi autori smatraju da male banke imaju iznimno važnu ulogu pri financiranju malih i srednjih poduzeća. Tako je npr. istraživanje iz 1995. godine (Berger, Kashyap i Scalise, 1995) pokazalo da se u strukturi imovine banaka u SAD-u, s aktivom manjom od 100 milijuna USD, 9 posto odnosi na kredite malim poduzećima, dok se kod banaka s aktivom iznad 100 milijuna USD, na iste te kredite odnosi 2 posto njihove ukupne aktive.

Pored njihovog izravnog pristupa klijentima, male banke imaju decentraliziranu strukturu koja im pruža velike prednosti u financiranju malih i srednjih poduzeća. Takva decentralizirana struktura implicira puno veću samostalnost njihovih zaposlenika u odobravanju plasmana manjim klijentima (Canales i Nanda, 2011).

smatra da se male banke trenutno suočavaju sa značajnim izazovima uključujući još uvijek teške ekonomske uvjete, nesigurnost na tržištu nekretnina i na drugim ključnim tržištima kao i promjene regulatornih uvjeta. Međutim, on misli da su se male banke već suočile s teškim vremenima te da je industrija ostala jaka i otporna te smatra da će male banke i iz ove krize izaći jače nego prije.

Konačno, valja istaknuti i neke od karakteristika krize banaka u Hrvatskoj između 1997. i 1999. godine. Naime, tzv. druga bankovna kriza u Hrvatskoj, javila se 1998. godine, nakon završetka faze brzog rasta kreditnih plasmana malih i srednjih banaka (Prga, 2006). U tom je razdoblju pokrenut stečaj ili proces sanacije u mnogim malim i srednjim bankama⁴. Prema Jankovu (2000) kretanja tijekom navedene bankovne krize pokazala su da su osnovni uzroci krize bili u agresivnoj i prerizičnoj kreditnoj politici određenih banaka. Osim toga, autor smatra da središnja banka nije pravodobno poduzimala odgovarajuće mjere da to spriječi, već je počela intervenirati tek nakon izbijanja bankovne krize⁵.

3. Analiza poslovanja malih banaka u Republici Hrvatskoj između 2004. i 2010. godine

U Hrvatskoj postoji velik broj malih banaka s relativno malim tržišnim udjelom. Iz podataka u tablici 1 može se zaključiti da je broj banaka nakon 2004. godine, kada ih je bilo 37, ostao relativno stabilan i iznosio 33-34 banke. U strukturi također nije bilo velikih promjena: u promatranom razdoblju bilo je šest velikih banaka; srednjih banaka je do 2008. godine

⁴ Tijekom 1997. i 1998. godine pokrenut je stečaj u 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).

⁵ Čak je i HNB u svojem godišnjem izvješću za 1998. godinu naveo (1999: 29): „Otvaranje većeg broja novih banaka i naglo širenje bankovnog poslovanja pokazalo je da brzi rast u dijelu banaka nije bio zasnovan na zdravim temeljima. Stoga su se neke banke našle u ozbiljnim poteškoćama, čim je splasnulo visoki priljev štednje ostvarivan u prvim poratnim godinama a obveze prema deponentima je trebalo izmirivati prihodima od plasmana prikupljenih sredstava. Budući da su pojedine banke velik dio kredita dale povezanim osobama, bez odgovarajućih jamstava i brige oko naplate potraživanja, vrlo brzo zapale su u nevolje s likvidnošću, iza kojih je na vidjelo izbila i njihova nesolventnost, uzrokovana neodgovornim raspolaganjem tuđim novcem, ponegdje i s obilježjima kriminalne aktivnosti.”

manji udio kredita u aktivi, veći udio depozita u pasivi, niži omjer kredita i depozita, niža imovina po zaposlenom, viši omjer općih administrativnih troškova te amortizacije i neto prihoda, niža profitabilnost, viši udjel problematičnih plasmana te niža stopa adekvatnosti kapitala.

Niži udio kredita u aktivi jedan je od glavnih razloga niže profitabilnosti malih banaka u odnosu na njihove veće konkurente. Podaci o strukturi aktive u zadnjih nekoliko godina dani su u tablici 3.

Tablica 3. Udio kredita u ukupnoj aktivi po grupama banaka od 2006. do lipnja 2011. godine						
U %	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	Lipanj 2011.
Velike banke	62,15	63,11	67,10	67,62	69,51	69,64
Srednje banke	60,06	61,00	66,10	63,23	65,56	63,29
Male banke	58,94	61,01	62,93	61,46	59,85	60,43
Ukupno	61,65	62,67	66,70	66,71	68,30	68,26

Izvor: Hrvatska narodna banka i obrada autora.

Iz tablice 3 očito je da su male banke u promatranom vremenskom razdoblju stalno imale manji udio kreditnog portfelja u aktivi od svojih konkurenata. One ta sredstva plasiraju u vrijednosne papire ili u depozite (tj. u likvidnija sredstva). Osim toga, valja istaknuti da se taj jaz zadnjih godina povećao pa prema podacima iz lipnja 2011. iznosi više od devet postotnih bodova.

Razlozi za manji udio kreditnog portfelja kod malih banaka raznoliki su, ali od najvažnijih treba napomenuti da su velike i srednje banke u većini slučajeva dijelovi velikih bankovnih korporacija i kao takve mogu računati na grupne izvore likvidnosti u slučajevima stresnih situacija. S malim bankama to obično nije slučaj jer su one većinom osigurane isključivo svojim rezervama likvidnosti. Male banke u Hrvatskoj imaju lošiji kreditni portfelj od svojih većih konkurenata, sukladno tome veće ispravke vrijednosti te konačno i manja neto stanja kreditnog portfelja.

Veći udio depozita u pasivi još je jedna od karakteristika manjih banaka u Hrvatskoj.

U %	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	Lipanj 2011.
Velike banke	65,05	66,32	65,85	67,04	67,69	67,91
Srednje banke	71,36	70,99	69,64	70,75	73,40	73,89
Male banke	75,58	74,12	73,67	73,08	74,66	74,29
Ukupno	66,63	67,55	66,96	67,87	68,83	69,00

Izvor: Hrvatska narodna banka i obrada autora.

Iz tablice 4 vidljivo je da male banke u promatranom vremenskom razdoblju u odnosu na svoje konkurente stalno imaju veći udio depozita u pasivi. To znači da njihovi veći konkurenti ipak više ovise o ostalim izvorima sredstava, prije svega o međubankarskim izvorima. Viši udio depozita u ukupnoj pasivi obično se vezuje uz relativno stabilnije izvore u bankovnom poslovanju. Međutim, važno je naglasiti trend kretanja depozita u pasivi. U promatranom razdoblju, udio depozita u ukupnoj pasivi malih banaka stagnira, dok je njihov udio u pasivi srednjih i velikih banaka u stalnom porastu.

Niži omjer kredita i depozita (*loan to deposit ratio*), u manjim bankama nastaje prije svega zbog manjeg udjela kreditnog portfelja na strani aktive te zbog većeg udjela depozita na stani pasive.

U %	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	Lipanj 2011.
Velike banke	95,54	95,17	101,89	100,86	102,68	103,80
Srednje banke	84,16	85,92	94,91	89,37	89,32	87,29
Male banke	77,97	82,32	85,42	84,10	80,16	82,53
Ukupno	92,53	92,78	99,51	98,29	99,23	100,20

Izvor: Hrvatska narodna banka i obrada autora.

Omjer kredita i depozita jedan je od osnovnih strateških omjera likvidnosti u suvremenom bankarstvu. Osim toga, vrlo se često koristi kod analize i usporedbe uspješnosti i stabilnosti banaka i cijelih bankovnih sektora. Iz tablice 5 je jasno da je omjer kredita i depozita cjelokupnog bankovnog sektora u stalnom pogoršanju. Isti je trend prisutan i kod malih banaka,

ali je njihov omjer još uvijek niži (stabilniji) nego kod njihovih srednjih i velikih konkurenata.

Kod manjih banaka primjetna je i niža imovina po zaposlenom. Ona nastaje zbog njihove nemogućnosti da ostvare efekte ekonomija obujma.

Tablica 6. **Imovina po zaposlenom po grupama banaka od 2006. do lipnja 2011. godine**

U mil. HRK	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	Lipanj 2011.
Velike banke	18,03	18,63	18,82	19,81	20,31	20,41
Srednje banke	14,24	15,81	15,28	14,34	14,44	14,32
Male banke	7,96	8,85	8,78	8,80	9,86	9,81
Ukupno	15,95	16,74	16,77	17,41	17,97	18,02

Izvor: Hrvatska narodna banka i obrada autora.

Iz tablice 6 jasno je da je u cjelokupnom bankovnom sektoru imovina po zaposlenom u stalnom porastu. Isti je trend prisutan i kod malih banaka, ali je njihov omjer još uvijek znatno niži nego kod njihovih srednjih i velikih konkurenata. U ovom je dijelu teško očekivati neka značajna poboljšanja efikasnosti manjih banaka.

Viši omjer općih administrativnih troškova te amortizacije i neto prihoda (*cost-income ratio*) jasno pokazuje slabiju efikasnost poslovanja malih banaka.

Tablica 7. **Omjer općih administrativnih troškova te amortizacije i neto prihoda po grupama banaka od 2006. do lipnja 2011. godine**

U %	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	Lipanj 2011.
Velike banke	51,83	48,94	48,07	44,12	43,66	42,82
Srednje banke	64,25	59,13	62,75	72,37	61,78	63,61
Male banke	67,63	68,21	78,57	78,43	80,15	78,87
Ukupno	54,94	52,13	52,43	49,45	48,45	47,67

Izvor: Hrvatska narodna banka i obrada autora.

Iz tablice 7 je primjetno da su male banke u Hrvatskoj bitno manje efikasne (tj. da imaju više omjere općih administrativnih troškova te amortizacije i neto prihoda) nego njihovi srednji, a naročito veliki konkurenti. Ukupno

gledajući, jasno je da su hrvatske banke u promatranom razdoblju postajale sve efikasnije tj. da ostvaruju niži omjer općih administrativnih troškova te amortizacije i neto prihoda. Takav je efekt posebno primjetan kod velikih banaka. Međutim, male banke sve su manje efikasne, tj. njihov se *cost-income* omjer u promatranom razdoblju povećao za preko 10 postotnih bodova. Dio razloga za ovaj trend svakako je u stalnom povećanju regulatornih troškova koji po svojoj prirodi više opterećuju manje nego velike banke.

Niža profitabilnost malih banaka ogleda se i u nižoj profitabilnosti prosječne aktive i nižoj profitabilnosti prosječnog kapitala.

Tablica 8. **Profitabilnost prosječne aktive i profitabilnost prosječnog kapitala po grupama banaka od 2006. do lipnja 2011. godine**

U %		2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	Lipanj 2011.
Profitabilnost prosječne aktive (ROAA)	Velike banke	1,56	1,68	1,83	1,47	1,36	1,49
	Srednje banke	1,14	1,15	0,84	-0,70	0,56	0,40
	Male banke	1,43	1,17	0,57	0,08	-0,44	0,36
	Ukupno	1,50	1,57	1,60	1,13	1,13	1,29
Profitabilnost prosječnog kapitala (ROAC)	Velike banke	13,38	11,79	11,38	8,59	7,78	8,69
	Srednje banke	9,00	8,05	5,27	-6,31	3,85	2,73
	Male banke	9,09	7,22	2,70	-0,68	-4,26	2,10
	Ukupno	12,43	10,93	9,91	6,40	6,55	7,74

Izvor: Hrvatska narodna banka i obrada autora.

Promatra li se profitabilnost prosječne aktive može se primijetiti da je ona malih banaka manja od ostalih grupa banaka u svim promatranim godinama. Osim toga, razlika između prosječne ukupne profitabilnosti i istog pokazatelja za male banke stalno se povećava (na štetu malih banaka). I kod profitabilnosti prosječnog kapitala vrijede prethodni zaključci o profitabilnosti malih banaka. Jedina je razlika u bržem padu profitabilnosti prosječnog kapitala od profitabilnosti prosječne aktive zbog pojačanog procesa kapitaliziranja banaka u promatranom razdoblju.

Viši udio problematičnih plasmana prati se udjelom djelomično nadoknadivih i potpuno nenadoknadivih kredita u kreditnom portfelju.

Podaci o kretanju djelomično nadoknadivih i potpuno nenadoknadivih kredita po grupama banaka od 2006. do lipnja 2011. prikazani su u tablici 9.

Tablica 9. **Djelomično nadoknadivi i potpuno nenadoknadivi krediti po grupama banaka od 2006. do lipnja 2011. godine**

U %		2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	Lipanj 2011.
Trgovačka društva	Velike banke	6,57	6,73	6,62	11,57	16,81	18,62
	Srednje banke	9,90	7,78	9,30	18,48	24,95	27,82
	Male banke	14,14	11,26	11,28	17,03	20,49	19,87
	Ukupno	7,75	7,35	7,47	12,87	17,96	19,58
Stanovništvo	Velike banke	3,95	3,59	3,66	5,41	7,29	7,69
	Srednje banke	3,79	3,23	4,40	6,90	10,20	9,54
	Male banke	6,61	6,55	7,09	9,36	11,36	12,47
	Ukupno	4,11	3,74	3,97	5,80	7,81	8,14
Ostali sektori	Velike banke	0,55	0,50	0,66	1,62	10,34	3,51
	Srednje banke	3,86	7,91	5,18	0,05	15,27	3,01
	Male banke	7,53	3,83	1,32	1,26	16,00	3,54
	Ukupno	0,78	0,82	0,92	1,57	11,22	3,48
Ukupni krediti	Velike banke	4,56	4,39	4,33	6,92	10,34	11,06
	Srednje banke	6,46	5,15	6,42	11,40	15,27	16,19
	Male banke	10,42	8,52	8,81	13,28	16,00	16,14
	Ukupno	5,23	4,81	4,94	7,80	11,22	11,91

Izvor: Hrvatska narodna banka i obrada autora.

Iz gornje je tablice primjetno da je udio djelomično nadoknadivih i potpuno nenadoknadivih kredita⁶ u malim bankama najviši u svim promatranim razdobljima. Osim toga, udio takvih „problematičnih” plasmana u gotovo svim razdobljima najmanje je dvostruko viši od onog u velikim bankama.

Nadalje, u skoro svim segmentima i u svim promatranim razdobljima, male banke imaju najviši postotak loših plasmana. Jedino odstupanje javilo se tijekom 2007. i 2008. godine u segmentu ostalih kredita kada su srednje banke imale viši postotak loših kredita.

⁶ Radi se o plasmanima za koje je banka napravila pojedinačne ispravke vrijednosti sukladno Odluci o klasifikaciji plasmana.

U osnovi veći rizici malih banaka najčešće proizlaze iz njihove više razine rizika koncentracije po regijama i po proizvodima (Koch i MacDonald, 2010). Manje banke više ovise o stanju u lokalnom gospodarstvu te o specijalnim linijama kreditiranja (npr. za poljoprivredu ili turizam) od svojih velikih konkurenata.

Niža stopa adekvatnosti kapitala može se pratiti kroz podatke o kretanju stope adekvatnosti kapitala po grupama banaka od 2006. do lipnja 2011. godine.

U %	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	Lipanj 2011.
Velike banke	13,97	16,11	14,87	16,73	19,13	19,34
Srednje banke	12,96	17,83	16,77	15,05	18,84	18,83
Male banke	15,66	16,32	15,57	14,99	15,53	15,66
Ukupno	13,98	16,36	15,16	16,43	18,78	18,94

Izvor: Hrvatska narodna banka i obrada autora.

Iz tablice 10 vidljivo je da su na početku promatranog razdoblja (tj. 2006. godine) male banke imale višu stopu adekvatnosti kapitala nego srednje ili velike banke. Međutim, kroz promatrana razdoblja, stopa adekvatnosti kapitala velikih i srednjih banaka je rasla, dok je stopa adekvatnosti kapitala malih banaka stagnirala. Tako su od 2009. godine do danas male banke imale niže stope adekvatnosti kapitala.

Ovdje valja istaknuti da pored gore navedenih analiza poslovanja zasnovanih na analizi financijskih pokazatelja, literatura poznaje i neke druge metode kojima se analizira uspješnost poslovanja banaka. DEA (Data Envelopment Analysis; Berger i Humphrey, 1997) predstavlja neparametarski pristup koji analizira relativnu efikasnost i kvalitetu upravljanja produktivnim jedinicama tako da određuje efikasne banke (koje postavlja kao *benchmark*) te efikasnost drugih banaka mjeri u odnosu na *benchmark* banke.

4. Zaključna razmatranja

Analiza je pokazala da je dosadašnji model poslovanja malih banaka u Hrvatskoj zastario i ne ostvaruje dovoljno dobre rezultate te da su ga male banke prisiljene promijeniti daljnjim spajanjem i koncentriranjem. Naime, trenutno u Hrvatskoj 24 male banke imaju sveukupan tržišni udio od 8,9 posto. Male banke u Hrvatskoj, prema pokazateljima poslovanja znatno se razlikuju od svojih srednjih i velikih konkurenata. Neke su od tih razlika pozitivnog, a neke negativnog karaktera.

Od pozitivnih razlika (tj. onih gdje su pokazatelji malih banaka bolji od onih velikih banaka) bitno je istaknuti niži udio kredita u aktivima te viši udio depozita u pasivi. Zbog toga male banke u Hrvatskoj imaju niži omjer kredita i depozita što im donosi dodatnu stabilnost. S druge strane, ima znatno više pokazatelja poslovanja koji su lošiji u manjim bankama nego u srednjim i velikim bankama. Prije svega, male banke imaju nižu imovinu po zaposlenom. Osim toga imaju i više troškove što ih čini manje efikasnim i manje profitabilnim. Nažalost, male banke imaju i relativno viši udio loših plasmana koji nije popraćen višim stopama adekvatnosti kapitala. Naime, od 2009. male banke bilježe niže stope adekvatnosti kapitala od svojih srednjih i velikih konkurenata.

Uzimajući u obzir činjenicu 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. Zbog toga se očekuje jačanje procesa spajanja i pripajanja te specijalizacije tako nastalih banaka. Tek 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.

Hrvatska narodna banka, 2008, *Bilten o bankama*, 8(16), rujan, Zagreb: Hrvatska narodna banka, <http://www.hnb.hr/publikac/bilten-o-bankama/hbilten-o-bankama-16.pdf> (pristupljeno 1. ožujka 2012.).

Hrvatska udruga banaka, 2007, "Okrupnjavanja u bankarstvu: o složenosti veze između koncentracije i konkurencije u Europskom okviru", *HUB Analize*, 2007(2), Zagreb: Hrvatska udruga banaka.

Jankov, Ljubinko, 2000, "Problemi banaka: uzroci, načini rješavanja i posljedice", *Pregledi*, br. P-2, Zagreb: Hrvatska narodna banka.

Keeton, William, 2003, "The role of community banks in the U.S. economy", *Economic Review*, 2003(QII), str. 15-43.

Koch, Timothy W. i Scott S. MacDonald, 2010, *Bank Management*, Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Lanman, Scott i Meera Louis, 2011, "Bernanke 'Confident' Small Banks Will Overcome Financial, Market Obstacles", članak, 23. ožujka 2011., <http://www.bloomberg.com/news/2011-03-23/bernanke-confident-small-u-s-banks-will-overcome-challenges.html> (pristupljeno 1. ožujka 2012.).

Leko, Vlado i Lovre Božina, ured., 2005, *Novac, bankarstvo i financijska tržišta*, Zagreb: Adverta.

Prga, Ivica, 2006, "Stabilnost hrvatskog bankovnog sustava – jesu li bankovne krize prošlost?", *Ekonomija*, 13(1), str. 141-156.

Prga, Ivica i Ivan Šverko, 2004, "Značajke malih banaka i njihova budućnost", *Računovodstvo i financije*, (50)4, str. 81-87.

Šubić, Roman, 2009, "Uloga stranih banaka u okrupnjavanju bankovne industrije", *Ekonomski vjesnik*, 2009(2), str. 296-313.

