ANALIZA UTJECAJA POSLOVNE OKOLINE NA POSLOVANJE UNICREDIT BANK D.D. MOSTAR

Cigić, Duje

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:108218

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

ANALIZA UTJECAJA POSLOVNE OKOLINE NA POSLOVANJE UNICREDIT BANK D.D. MOSTAR

Mentor:

prof. dr. sc. Dulčić Želimir

Student:

Duje Cigić

Split, rujan, 2017.

SADRŽAJ:

1. UVOD 3

1.1. Problem istraživanja 3

1.2. Predmet istraživanja 4

1.3. Istraživačke hipoteze 5

1.4. Ciljevi istraživanja 5

1.5. Metode istraživanja 6

1.6. Doprinos istraživanja 6

1.7. Struktura diplomskog rada 7

2. POJMOVNO ODREĐENJE OKOLINE 8

2.1. Definicija okoline 8

2.2. Interna okolina 8

2.2.1. Organizacijska struktura 9

2.2.2. Organizacijska kultura 9

2.2.3. Organizacijski resursi 10

2.3. Eksterna okolina 11

2.3.1. Opća ili socijalna okolina 11

2.3.2. Poslovna okolina ili okolina zadatka 12

3. ODNOS PODUZEĆE – OKOLINA 14

3.1. Djelovanje okoline na poduzeće 14

3.1.1. Promjene okoline i kompleksnost 14

3.1.2. Konkurentske snage 16

3.1.3. Turbulentnost okoline 17

3.2. Odgovor poduzeća na svoju okolinu 17

3.2.1. Nezavisna strategija 18

3.2.2. Kooperativna strategija 19

3.2.3. Strategija manevriranja 20

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UTJECAJU POSLOVNE OKOLINE NA POSLOVANJE UNICREDIT BANK D.D. MOSTAR 22

4.1. Opći podaci o banci 22

4.2. Struktura bankarskog sustava BiH 23

4.3. Opis metodologije i podataka 30

4.4. Rezultati ankete 30

4.5. Testiranje hipoteza 35

4.5.1. Poslovna okolina – konkurenti 36
4.5.2. Poslovna okolina – klijenti 42
4.5.3. Poslovna okolina – dobavljači 45
4.5.4. Poslovna okolina – regulatori 48
4.5.5. Poslovna okolina – sindikat 51
4.5.6. Osvrt na istraživanje 53
5. ZAKLJUČAK 55
LITERATURA 57
PRILOZI 58
SAŽETAK 60
SUMMARY 60

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

U posljednje vrijeme međunarodni financijski sustav doživio je značajne strukturne promjene. Snažan porast međunarodnih financijskih tokova u cijelom svijetu, prvenstveno potpomognut liberalizacijom i privatizacijom financijskih tržišta je potpuno promijenio okruženje i zakonitost tržišta. Općenito, ubrzan rast međunarodne trgovine i međunarodnih financijskih transakcija, liberalizacija financijskih sustava, razvoj tehnologije i komunikacija utjecao je na snažan rast procesa internacionalizacije bankarstva.[1]

Današnje banke imaju karakteristike otvorenog dinamičkog sustava tj. podložni su utjecajima iz okoline s kojom su u stalnoj interakciji. Bankovni sustav ima posebnu važnost za svaku nacionalnu ekonomiju. Razvijenost bankovnog sustava izravno korelira s razvijenošću gospodarstva, jer su banke financijski servis realnog sektora, pa je i njihova međuovisnost izravna. Jedna od primarnih karakteristika bankarskog poslovanja, od nastanka banaka pa do danas, je kvaliteta upravljanja poslovanjem banke. U ovom radu dat će se prikaz metoda i postupaka analize utjecaja poslovne okoline na poslovanje UniCredit Bank d.d. Mostar, kao okosnica za izgradnju uspješne i djelotvorne poslovne strategije u turbulentnoj okolini.

Okolina označava ukupnost činitelja koji utječu na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora respektirati prilikom donošenja odluka. Ona neprekidno stvara kako nove prilike tako i nove opasnosti za poduzeće. Odatle potreba neprekidnog motrenja okoline kako bi se na vrijeme uočile tekuće i potencijalne prilike i prijetnje, te pripremili adekvatni odgovori.[2]

Uz izraz okolina često se kao sinonimi pojavljuju još i izrazi okruženje, okružje, ambijent i sredina za poduzeće. Okruženje shvaćeno kao okruženje poduzeća predstavlja ukupnost činitelja koji utječu na ostvarivanje strategije razvoja poduzeća pri čemu menadžment na njih ne ostvaruje nikakav ili pak neznatan utjecaj.[3]

U svakodnevnoj praksi, najčešće se upotrebljava izraz okružje poduzeća. Kao što postoje različiti pristupi definiranju pojma okolina tako u literaturi nailazimo na više različitih podjela okoline gdje se u osnovi uvijek razlikuju dva temeljna segmenta - eksterna i interna okolina.

[1] Prilagođeno Ivanov, M., Stojanović, A., Globalisation and International Financial Architecture, međunarodna znanstvena konferencija,.“Globalization and Entrepreneurship: Fears, Challanges and Opportunities“, Pula, 24. - 26.travnja 2003., Zbornik radova, ISBN 953-96143-5-X, str.6.
[2] Buble, M., Management, Ekonomski fakultet Split, 2000., str. 69.
[3] Buble, M., Management, Ekonomski fakultet Split, 2000., str. 69.

Dok eksternu okolinu čine šire socijalne snage koje izvana utječu na poduzeće, dotle internu okolinu čine one snage koje na poduzeće utječu iz njegove nutrine.[4]

1.2. Predmet istraživanja

Iz uočenog problema proizlazi predmet istraživanja. U fokusu istraživanja ovog rada je otkriti kako se u UniCredit Bank d.d. Mostar odnose prema poslovnoj okolini. Kako bi do tog odgovora došli, potrebno je teorijski objasniti što je okolina, te kako ona utječe na poslovanje poduzeća općenito. Naravno, ista okolina neće jednako utjecat na banke kao na neka druga poduzeća, te se zbog toga moramo usmjeriti i na problematiku bankarskog sustava u Bosni i Hercegovini, kao važnog gospodarskog resursa.

Poslovnu okolinu čine[5]:

- konkurenti,
- kupci (finalni kupci ili kupac posrednik),
- dobavljači,
- regulatori (vladine agencije ili interesne grupe),
- sindikati.

Prema prethodno navedenom, određen je problem istraživanja:

Kakav je utjecaj poslovne okoline na poslovanje UniCredit Bank d.d. Mostar, te na koji se način oduprijeti negativnim utjecajima.

Navedeni problem će se istražiti anketom na određenom broju uzoraka. U anketi će se ispitati mišljenje zaposlenika banke, i to različitih organizacijskih struktura. Osim toga, analizirati će se i poslovni rezultati UniCredit Bank d.d. Mostar za 2015. godinu.

[4] Buble, M., Management, Ekonomski fakultet Split, 2000., str. 69.
[5] Buble, M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.

1.3. Istraživačke hipoteze

Na temelju opisanog problema i navedenog predmeta istraživanja postavljene su glavna i pomoćne hipoteze. Glavna hipoteza glasi:

H0: Različite komponente poslovne okoline različito utječu na poslovanje UniCredit Bank d.d. Mostar

Prema navedenoj glavnoj hipotezi, definirane su pomoćne hipoteze kojima se detaljno precizira smjer istraživanja. U pomoćne hipoteze spadaju:

H1: Postoji statistički značajan utjecaj konkurenata na poslovanje UniCredit Bank d.d. Mostar

H2: Postoji statistički značajan utjecaj klijenata na poslovanje UniCredit Bank d.d. Mostar

H3: Ne postoji statistički značajan utjecaj dobavljača na poslovanje UniCredit Bank d.d. Mostar

H4: Postoji statistički značajan utjecaj regulatora na poslovanje UniCredit Bank d.d. Mostar

H5: Ne postoji statistički značajan utjecaj sindikata na poslovanje UniCredit Bank d.d. Mostar

1.4. Ciljevi istraživanja

Na temelju navedenog predmeta i problema istraživanja, te definiranjem hipoteza, cilj ovog rada je na jednostavan i razumljiv način izložiti i pojasniti kako različite komponente poslovne okoline utječe na poslovanje UniCredit Bank d.d. Mostar. Analizom poslovnog rezultata UniCredit Bank d.d. Mostar za 2015. godinu, te anketiranjem zaposlenika u promatranoj banci, istražiti će se utjecaj poslovne okoline na poslovanje UniCredit Bank d.d. Mostar. Istraživanje ima i za cilj objasnit međuodnos komponenti poslovne okoline i ključnih pokazatelja uspješnosti poslovanja UniCredit Bank d.d. Mostar.

Neosporno je da je bankarski sustav u Bosni i Hercegovini najrazvijeniji dio ukupne bosansko hercegovačke ekonomije čemu je doprinos dao proces internacionalizacije financija i ulazak stranih bankovnih grupacija.

1.5. Metode istraživanja

Da bi se potvrdila postavljena hipoteza, a na temelju definiranih ciljeva istraživanja, koristit će se sljedeće metode primjerene za ovakav tip istraživanja u društvenim znanostima:

- Metoda analize (za raščlanjivanje složenijih cjelina na njihove sastavne dijelove)
- Metoda deskripcije (za opisivanje različitih mjera, metoda, postupaka)
- Metoda sinteze (za povezivanje jednostavnih misaonih tvorevina u složenije)
- Metoda klasifikacije (za podjelu složenijih misaonih tvorevina na jednostavnije)
- Metoda generalizacije (isticati ono što je najbitnije)
- Metoda komparacije (za usporedbu određenih podataka)
- Metoda indukcije i dedukcije (koristiti će se za donošenje zaključaka)
- Metoda usporedbe
- Metoda analize vremenskih serija
- Metoda grafičkog i tabličnog prikazivanja podataka

Osim prethodno navedenih metoda, koristit će se i metode statističke obrade prikupljenih podataka. Pri tome će biti korišten statistički paket SPSS.

Kod empirijskog dijela istraživanja koristit će se metoda ispitivanja, odnosno anketa. Na temelju prikupljenih podataka moći će se donijeti zaključak o prihvaćanju ili odbacivanju određene hipoteze.

1.6. Doprinos istraživanja

U turbulentnoj i neizvjesnoj okolini teško je upravljati poslovanjem poduzeća. To je osobito izraženo u uvjetima poslovanja u kojima je za poslovanje poduzeća zainteresirano niz interesnih skupina (vlasnika, kreditora, dobavljača,…). Stoga je kvalitetna informacijska podloga jako bitna kako bi se mogle donositi dobre poslovne odluke. Ovo istraživanje treba ukazati na važnost poznavanja poslovne okoline i njenog utjecaja na poslovanje banaka. Nepoznavanjem utjecaja poslovne okoline može se poslovanje banaka dovesti u pitanje, a time i sudbinu zaposlenika banaka. Poslovna okolina nastoji, u ovom slučaju UniCredit Bank d.d. Mostar, potaći na kreativnost u poslovanju, promatranje potreba i želja klijenata, te u skladu s time ponuditi tražene usluge.

Nadalje, u radu ćemo nastojati nadoknaditi oskudna istraživanja o utjecaju poslovne okoline na poslovanje UniCredit Bank d.d. Mostar kroz transfer znanja, unaprjeđenje kvalitete bankarskih proizvoda i usluga, te poboljšanje u upravljanju ljudskim resursima.

1.7. Struktura diplomskog rada

Rad se sastoji od pet poglavlja.

Uvodno, prvo poglavlje diplomskog rada razrađuje problem istraživanja, predmet istraživanja, istraživačke hipoteze, cilj istraživanja, metode istraživanja, doprinos istraživanja, te strukturu diplomskog rada.

Drugo poglavlje će teorijski obrađivati okolinu. U ovom dijelu će se obraditi definicija okoline, interna i eksterna okolina, te poseban osvrt na poslovnu okolinu.

U trećem poglavlju će biti objašnjen odnos poduzeća - okoline kroz djelovanje okoline na poduzeće, te odgovor poduzeća na svoju okolinu.

Četvrto poglavlje će obrađivati empiriju istraživanja. U ovom dijelu su prikazani opći podaci o banci, struktura bankarskog sustava BiH, opis metodologije i podataka, rezultati ankete, te naposljetku će se testirati hipoteze.

Na samome kraju rada, tj. u petom poglavlju biti će prikazan zaključak koji će pokazati teorijski kako poslovna okolina utječe na poslovanje poduzeća te kako se one primjenjuju u praksi na primjeru istraživanja u UniCredit Bank d.d. Mostar. Osim zaključka na kraju će biti prikazan popis korištene literature, te prilog u kojemu će biti priložen anketni upitnik.

2. POJMOVNO ODREĐENJE OKOLINE

2.1. Definicija okoline

Poslovna okolina poduzeća obuhvaća sve faktore koji utječu na poslovanje kao što su prijetnje, prilike, organizacijska kultura i struktura, zakoni i regulacije, ekonomski uvjeti na tržištu itd.

Poslovnu organizaciju moguće je promatrati kao otvoreni sustav koji pribavlja resurse iz okoline, potom kreira dobra i usluge koje plasira u svojoj okolini. S obzirom na svojstva, postoje dva osnovna tipa poslovne okoline, a to su interna i eksterna okolina.

2.2. Interna okolina

Za razliku od eksterne, unutarnja okolina predstavlja okolinu poduzeća na koju je moguće utjecati. Interna okolina obuhvaća organizacijsku strukturu, organizacijsku kulturu i resurse.

Jedan od zadataka menadžmentu poduzeća je da kreira unutarnju okolinu s obzirom na ono što ga okružuje, a to je eksterna okolina poduzeća. Dakle, pri oblikovanju organizacijske strukture treba uzeti u obzir dinamičnost i kompleksnost vanjske okoline kako bi poduzeće moglo na odgovarajući način pristupiti neizvjesnom tržišnom natjecanju s konkurentima.

Organizacijska struktura i kultura utječu na zaposlenike unutar poduzeća. Iako neki elementi utječu na organizaciju kao cjelinu, drugi utječu samo na menadžment organizacije. Filozofija i stil menadžmenta direktno utječe na zaposlenike. Tradicionalni menadžeri uglavnom daju direktne upute svojim zaposleni, dok progresivni menadžeri ohrabruju zaposlenike da donose odluke po vlastitom nahođenju.

Pravila organizacije su smjernice koje određuju kako bi se zaposleni trebali ponašati u određenim situacijama u poduzeću. To su pravila koja predstavljaju osobnost organizacije. Organizacijska struktura je hijerarhijski prikaz poslova i zaposlenih koji su zaduženi za iste. Isto tako struktura prikazuje na koji se način informacije prenose u organizaciji te koji su odjeli odgovorni za koje aktivnosti.

Glavni resurs interne okoline su ljudi. Ljudi odnosno zaposlenici ili kadrovi predstavljaju najvažniji adut organizacije, jer upravo oni svojim radom predstavljaju organizaciju.

2.2.1. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura predstavlja sveukupnost veza i odnosa između i unutar resursa poduzeća.[6] Svaki menadžer bi se trebao fokusirati na organizacijsku strukturu, ali to je nerijetko posljednja stvar o kojoj menadžeri razmišljaju. Efektivna organizacijska struktura olakšava rad menadžmentu organizacije i razjašnjava odnose, uloge, odgovornosti te nivo autoriteta i razinu nadzora. Tako bi uvidom u organizacijsku strukturu, menadžer bio u mogućnosti ustanoviti koji su ljudski, financijski i tehnički resursi dostupni i kako bi ih trebalo rasporediti, te koji resursi manjkaju, a potrebni su poduzeću.

Prema J. Khandwalliju postoje tri temeljne funkcije:

- omogućava poduzeću da smanji internu, ali i eksternu neizvjesnost,
- podrazumijeva osposobljavanje poduzeća za razne aktivnosti u svrhu prilagodbe okolini,
- odnosi se na osiguranje efikasne koordinacije aktivnosti unutar poduzeća.

Dakle, organizacijska struktura doprinosi poslovanju poduzeća time što omogućava stabilnost procesa, te smanjenje neizvjesnosti u internoj okolini poduzeća.

2.2.2. Organizacijska kultura

Organizacijska kultura daje identitet organizacije, a obuhvaća norme, stavove i vjerovanja koje dijele zaposleni unutar organizacije. Organizacijska kultura je sustav koji usmjerava aktivnosti odnosno ponašanje zaposlenih u skladu s misijom i vizijom poduzeća. Zaposlenici tako usvajaju određene norme, tradiciju i običaje te doprinose stvaranju i održavanju organizacijske kulture.

Postoje četiri tipa organizacijske kulture:

- kultura moći (paukova struktura),
- kultura uloga (birokratska struktura),
- kultura zadatka (matrična struktura) te
- kultura osoba (grozd struktura).

Glavna uloga organizacijske kulture je prilagođavanje poduzeća zahtjevima i utjecajima okoline, bilo da se radi o internoj ili eksternoj okolini. Njezin najveći značaj proizlazi iz toga

[6] Buble, M., Management, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 79.

što usmjerava zaposlenike kako djelovati unutar i van poduzeća, što trebaju i na koji način raditi.

2.2.3. Organizacijski resursi

Svi resursi se mogu svrstati u četiri temeljne skupine, a to su:[7]

- fizički resursi,
- ljudski resursi,
- informacijski resursi,
- financijski resursi.

Fizički resursi obuhvaćaju materijalna sredstva kojim poduzeće raspolaže, a to su: zemljište, zgrade, strojevi, transportna sredstva, materijali, sirovine itd. S obzirom da u velikoj mjeri o njima ovisi ostvarenje ciljeva poduzeća, bitno ih je koristiti na optimalan odnosno ekonomičan način.

Ljudski se resursi odnose na profesionalnu i kvalifikacijsku strukturu kadrova u organizaciji. Ljudski resursi predstavljaju ključan segment poslovanja i konkurentske prednosti. Stoga svaka organizacija veliku pažnju pridaje upravljanju ljudskim kadrovima, tj. kadroviranju. Njihova kreativnost i efektivan rad pokreću sve ostale navedene resurse organizacije.

Informacije su, također, jedan od ključnih faktora uspjeha. Informacije stvaraju podlogu za donošenje odluka i organizaciju. Stoga, poduzeća ulažu u stvaranje kvalitetnog informacijskog sustava koji će im omogućiti prikupljanje, analizu i obradu svih potrebnih informacija.

Financijski resursi obuhvaćaju raspoloživa financijska sredstva potrebna za nesmetan rad poduzeća. Cilj svakog poduzeća je da osigura što više financijskih sredstava iz vlastitih izvora kako bi umanjilo opterećenje koje stvaraju dugovi, te samim time povećalo vlastitu likvidnost i solventnost.

[7] Buble, M., Management, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 79.

2.3. Eksterna okolina

Poduzeća u svakom trenutku trebaju biti sposobna i spremna amortizirati udarce budući da okolina kao vanjski čimbenik organizacije, djeluje bez najave pa i onda kada to poduzeće najmanje očekuje, odgovor na takvo djelovanje okoline mora biti brz i bez suvišnih čekanja.[8]

Eksterna odnosno vanjska okolina može biti povezana s nacionalnom, regionalnom ili međunarodnom razinom poslovnog okruženja poduzeća. Ova vrsta okruženja predstavlja prijetnju, ali isto tako pruža i razne mogućnosti za poduzeće. Stoga svaka organizacija nastoji iznaći način kako najbolje iskoristiti prilike koje okolina pruža kako bi savladala prepreke s kojima se susreće.

Eksterna ili vanjska okolina poduzeća obuhvaća one segmente okoline koji indirektno utječu na poduzeće.[9] Eksterna okolina poduzeća obuhvaća opću ili socijalnu okolinu te poslovnu okolinu ili okolinu zadatka.

2.3.1. Opća ili socijalna okolina

Opća ili socijalna okolina je onaj dio eksterne okoline koji je daleko od poduzeća, te poduzeće na nju teško može utjecati. Ovaj segment okoline sastoji se od pet ključnih dimenzija okoline: prirodno - ekološka, znanstveno - tehnološka, političko - pravna, te ekonomska i sociokulturna okolina.[10]

Prirodno - ekološka okolina poduzeća obuhvaća sve materijalne i demografske resurse, sve od sirovina do ljudi kao ključnog resursa svakog poduzeća, koji svojim radom i kvalitetom utječu na razvitak i opstanak poduzeća.

Znanstveno - tehnološka okolina poduzeća obuhvaća sva dostignuća u znanosti tehnici i tehnologiji. Poduzeće se mora prilagoditi i držati korak sa suvremenom tehnologijom ukoliko ne želi ugroziti svoju tržišnu poziciju. Osim direktnog utjecaja na poduzeće, tehnološki razvoj utječe i na ostalu okolinu poduzeća, posebice na socijalnu.

Političko - pravna okolina poduzeća je određena faktorima koji utječu na stabilnost zemlje i gospodarstva u kojoj posluje poduzeće. Institucionalni okviri, koji su zadani distribucijom

[8] Sikavica, P., Novak, M., Poslovne organizacije, Informator, Zagreb, 1999., str. 68.
[9] Buble, M., Management, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 68.
[10] Buble M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 19.

političke moći i pravnim normama, determiniraju opće zakonske okvire za osnivanje, funkcioniranje i prestanak rada poduzeća.

Ekonomska okolina poduzeća je temeljni okvir za djelovanje poduzeća. Svako poduzeće je dio gospodarstva, odnosno ekonomije neke zemlje u kojoj djeluje. Da bi poduzeće bilo uspješno, menadžment poduzeća mora dobro poznavati ekonomske pokazatelje u zemlji odnosno u okruženju u kojem poduzeće posluje. Stoga se u okviru ekonomske okoline mora voditi briga o bruto nacionalnom dohotku, stopi nezaposlenosti, inflaciji, dostupnosti adekvatne radne snage, bilanci izvoza i uvoza i ostalih ekonomskih čimbenika.

Sociokulturna okolina poduzeća obuhvaća društvena vjerovanja, stavove i vrijednosti. Poduzeće mora pratiti promjene vezane uz sociokulturne navike potrošača kako ne bi ostalo na tržištu sa zastarjelom ponudom za kojom više ne postoji i potražnja.[11]

2.3.2. Poslovna okolina ili okolina zadatka

Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka čine akteri u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu opslužuju. Za razliku od opće okoline, koja je „daleko“ od poduzeća, te stoga i slabije definirana, poslovna je okolina u neposrednoj blizini poduzeća. Poduzeća su više orijentirana na poslovnu okolinu s kojom su u svakodnevnom dodiru i o kojoj imaju puno više informacija i saznanja. Ovaj segment okoline čine dobavljači, kupci(potrošači), konkurenti, društvene organizacije, vladine organizacije, kreditori, zaposlenici i sindikati te dioničari.[12]

Dobavljači su segment vanjskog okruženja koji opskrbljuje poduzeće potrebnim resursima, a oni mogu biti fizički, financijski te informacijski i ljudski. Dobavljači fizičkih resursa često su najbrojniji dobavljači poduzeća. Oni osiguravaju poduzeće s alatima, rezervnim dijelovima, sirovinama i materijalima te ostalim resursima. Dobavljači ljudskih resursa mogu biti privatne ili javne agencije za zapošljavanje koje pomažu poduzećima pri pronalasku odgovarajućih kadrova za rad. Dobavljači financijskih resursa predstavljaju investitore koji ulažu kapital u poduzeće, a organizacije koje pribavljaju bitne informacije za razvoj kao što su procjene boniteta, poslovne prognoze i analize tržišta čine dobavljače informacija.

Kupci / potrošači su fizičke ili pravne osobe koje imaju najveći utjecaj na poslovanje poduzeća. To je činjenica koja ujedno objašnjava i važnost uloge marketinga čiji je glavni zadatak pratiti

[11] Buble M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 19.
[12] Buble M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 19.

potrebe i želje kupaca te vodeći se njima ostvariti profit. Stoga je bitno točno odrediti ciljna tržišta jer se upravo na temelju njihovih karakteristika definiraju strategije i taktike marketinga.

Konkurenti za poduzeće predstavljaju ostale sudionike na tržištu koji plasiraju iste odnosno slične proizvode ili usluge to jest supstitute. Natječu se prvenstveno za kupce, a sve u cilju ostvarivanja profita. Da bi poduzeće pobijedilo u tržišnoj utakmici, bitno je točno identificirati svoju konkurenciju. Točnije, važno je utvrditi njihove snage i slabosti te ih iskoristiti u vlastitu korist. Stoga, uvijek treba imati u vidu koncept 4C: kupac (Customer), kanali distribucije (Channels), konkurencija (Competition) i sebe (Company).

Društvene organizacije su interesne skupine formirane voljom članova s ciljem da utječu na poslovnu praksu poduzeća. To su na primjer: grupe za zaštitu od pušača, grupe za zaštitu kupaca i druge.

Vladine organizacije formira država s ciljem da se provodeći odgovarajuću politiku i zakonsku regulativu zaštiti javnost i poduzeća.

Kreditori se sve više pojavljuju u ulozi partnera. Oni pridonose poduzeću tako što mu osiguravaju financijske resurse koje ono ne može pribaviti iz vlastitih izvora.

Zaposlenici mogu biti jak izvor konkurentske prednosti s obzirom da se radi o resursu poduzeća kojega nije moguće kopirati od strane konkurencije. Zaposlenici se, također, udružuju u organizacije, to jest sindikate kako bi zaštitili interese svojih članova, te poboljšali radne uvjete.

Dioničari su jedan od najvažnijih segmenata poslovne okoline. Njihov utjecaj na poslovanje poduzeća kontinuirano raste.

Dakle, svi sudionici doprinose poduzeću na svoj način, ali isto tako imaju određena očekivanja od poduzeća zauzvrat. Pa tako kreditori prate mogućnost otplate duga, dioničari očekuju isplatu dividendi, dobavljači žele likvidnost, kupci žele kvalitetu po prihvatljivoj cijeni, državne i društvene agencije žele poštenu i transparentnu tržišnu utakmicu i slično.

3. ODNOS PODUZEĆE – OKOLINA

Svaka aktivnost koju poduzeće provodi, kao što je na primjer lansiranje novog proizvoda na tržište ili promjena cijene, stvara promjenu u njegovoj okolini. Isto tako promjene koje se odvijaju u okolini utječu na poslovanje poduzeća. Potrebno je razumjeti i dobro poznavati eksternu okolinu poduzeća, jer to može biti od velikog značaja za menadžment organizacije. Jedan od razloga je taj što okolina omogućava poduzeću određene resurse koje su potrebni za stvaranje dobara i usluga. Isto kao što ljudsko tijelo mora konzumirati zrak, hranu i vodu da bi preživjelo, tako i organizacija treba uzimati rad, novac, sirovine iz svoje okoline.

Zatim, drugi važan razlog su prilike i prijetnje koje pruža okolina. Prijetnje su aktivnosti ili događaji koje mogu negativno utjecati, a prilike stvaraju mogućnosti za poboljšanje poslovanja organizacije.

3.1. Djelovanje okoline na poduzeće

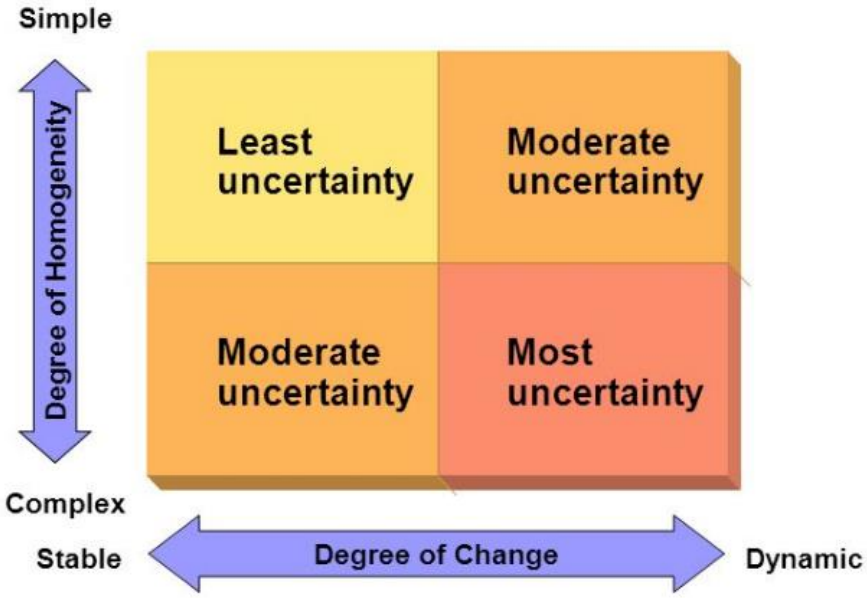
Svaka organizacija mora djelovati u okviru određenih sila iz okoline i tu dolazi do interakcije između okoline i poduzeća. Utjecaj okoline na poduzeće je mnogobrojan. Odnos može biti analiziran kroz tri temeljna načela:

- promjene okoline i kompleksnost,
- konkurentske snage,
- turbulentnost okoline.

3.1.1. Promjene okoline i kompleksnost

Prema Thompsonovom mišljenju organizacijska okolina može se promatrati preko dvije dimenzije: stupanj promjene i stupanj homogenosti.

Stupanj promjene je veličina po kojoj okolina može biti relativno stabilna ili relativno dinamična, dok stupanj homogenosti pokazuje da je okolina relativno jednostavna ili relativno kompleksna. Kao rezultat ovih dimenzija proizlazi neizvjesnost okoline, koja se može manifestirati kroz četiri razine.



Slika 1: Promjena okoline, kompleksnosti i neizvjesnosti
Izvor: Thompson, J.D., Organisations in Action, McGraw - Hill, 1967., str.72.

Najmanje izvjesna(least uncertainty) okolina je karakteristična za poduzeća sa stabilnom i jednostavnom okolinom. Ovakva okolina podrazumijeva mali broj sudionika i komponenti koje nisu promjenjive.

Umjerena neizvjesnost(moderate uncertainty) nastaje kombinacijom stabilne, ali kompleksne okoline. Ona se sastoji od velikog broja različitih faktora i komponenti koje ostaju bazično iste. Organizacija u takvoj okolini djeluje s mnogobrojnim dobavljačima, regulatorima i konkurentima, ali promjene koje se događaju, izvode se polako. Poduzeća s dinamičnom ali jednostavnom okolinom imaju umjereni stupanj neizvjesnosti koju karakterizira mali broj sličnih faktora i komponenti koje su u stalnom procesu promjena.

Najveća neizvjesnost(most uncertainty) obuhvaća izrazito dinamičnu i kompleksnu okolinu. Takva okruženja karakterizira velik broj raznih faktora i komponenti koje prolaze kroz stalne promjene. Najbolji primjer ovakvoj okolini je elektronička industrija.[13]

[13] Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 72.

3.1.2. Konkurentske snage

Iako je Thompson prvi spoznao važnost okoline, menadžeri ipak u svakodnevnom poslovanju zahtijevaju više pogleda na okolinu. U tom smislu Porter sugerira koncept pet konkurentskih snaga, kako je prikazano na sljedećoj slici.[14]



Slika 2: Porterov model pet konkurentskih snaga
Izvor: Porter, M., Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, Free Press, New York, 1980.

Konkurenti u grupaciji ili rivalstvo je najvažnija konkurentska snaga koja je zbog toga i smještena u središte modela. Ona određuje izbor konkurentske strategije poduzeća čiji se temeljni cilj izražava želja za ostvarenjem poslovnog uspjeha. Menadžment mora uzeti u obzir da akcije jedne organizacije povlače za sobom protuakciju odnosno reakcije ostalih rivala.

Ulazak novih konkurenata predstavlja prijetnju postojećim organizacijama jer pojava novih rivala stvara poremećaje na tržištu. U kojoj mjeri će se navedeni poremećaji ostvariti ovisi o reakciji postojećih poduzeća te ulaznim barijerama. Barijere pri ulasku na tržište mogu biti zakonske odredbe, ekološki zahtjevi i slično.

Konkurentska snaga dobavljača ima velik utjecaj na poziciju organizacije koju opskrbljuju. Dobavljači utječu na proizvodni proces poduzeća kvalitetom svojih materijala i sirovina koje isporučuju, te cijenom i rokovima isporuke.

[14] Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 50.

Konkurentska snaga supstituta ima direktan utjecaj na konkurentsku situaciju na tržištu. Naime, pojavom supstituta odnosno zamjenskih proizvoda, koji su često jeftiniji od originalnog proizvoda, zahtijeva od proizvođača originalnog proizvoda određeni stupanj diferencijacije. To može biti u kvaliteti ili promjeni cijene.[15]

3.1.3. Turbulentnost okoline

Okolina je podložna promjenama koje razorno utječu na organizacije, a nazivamo ih turbulencije. Emil i Trist navode tri tendencije koje pridonose toj dinamičnosti, a to su:[16]

- organizacije rastu i stvaraju organizirane grupe, tako da su akcije koje vrše dosta jake i nastavljaju se dovoljno dugo da u okolinu unose interne procese,
- produbljivanje odnosa uzajamne zavisnosti između ekonomskog plana i drugih planova društvene stvarnosti, što znači da su ekonomske organizacije sve više zapletene u mrežu zakonodavstva i društvenih propisa,
- sve veće povjerenje u istraživanje i razvoj da bi se suprotstavili konkurenciji, što dovodi do situacije u kojoj je u okolnom polju stalno prisutan određeni pritisak u pravcu promjena.

Iz navedenog se može još jednom zaključiti kako je izrazito važno poznavati tržište i njegove sudionike tj. rivale čemu uvelike može doprinijeti ulaganje u istraživanje i razvoj organizacije.

3.2. Odgovor poduzeća na svoju okolinu

Filozofija upravljanja okolinom (Eng: Environmental Management), po kojoj su svakom poduzeću na raspolaganju potencijalne opcije reagiranja na utjecaje iz okoline, nastala je kao odgovor na pitanje kako bi poduzeće trebalo reagirati na promjene okoline. Riječ je o tzv. pro aktivnim strategijama koje su usmjerene na promjenu konteksta okoline u kojoj poduzeće djeluje. Razlikuju se tri temeljne vrste strategija:

- nezavisna strategija,
- kooperativna strategija,
- strategija manevriranja.

Nakon što su menadžeri istražili svoju okolinu, kreću u formiranje strateškog odgovora. Strateški odgovor podrazumijeva primjenu tri temeljne strategije kroz brojne akcije. Odgovori

[15] Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 51.
[16] Pusić, E., Problemi upravljanja, Naprijed, Zagreb, 1971., str. 251.

su razni, a ovise o kakvim se promjenama u okolini radi, koliko one utječu na poduzeće te u kakvom se položaju ono trenutno nalazi ili bi se moglo naći poduzimanjem određenih mjera.

3.2.1. Nezavisna strategija

Na utjecaje okoline poduzeće može reagirati tako da mijenjajući svoje potrebe, mijenja i poslovnu okolinu. Pritom zadržava autonomiju s obzirom na to da se utjecaji okoline tek minimalno ili indirektno uključuju u proces njegova odlučivanja. Tako ono reducira neizvjesnost ili ovisnost koja mu je inače prijetnja egzistenciji.

Tri su osnovna tipa strategije:[17]

- konkurentski odgovor,
- odgovor putem odnosa s javnošću,
- dobrovoljan odgovor.

U okviru ta tri osnovna tipa nezavisne strategije moguće su različite aktivnosti kojima poduzeće djeluje na sebe da bi promijenilo neki aspekt poslovne okoline.

Konkurentski odgovor je strategija kojom poduzeće odgovara na neizvjesnost u okolini tako da se upusti u natjecanje s konkurencijom koristeći sve svoje specifične prednosti. Prednosti u odnosu na konkurenciju mogu biti vizija, raspoloživost financijskih resursa, dobra pozicioniranost na tržištu itd.

Odgovor putem odnosa s javnošću podrazumijeva unaprijed isplaniran i trajan napor u cilju uspostavljanja i održavanja obostranog razumijevanja između poduzeća i njegove javnosti. U te svrhe poduzeća koriste razne tehnike, kao što su masovni mediji, izložbe, pokroviteljstva i sponzorstva te razne druge oblike promoviranja. Cilj ovih i svih drugih mjera je stvoriti povoljan imidž poduzeća odnosno mentalnu predodžbu koju poduzeće stvara prema okolini.

Dobrovoljan odgovor proizlazi iz aktivnosti koje se nalaze pod etiketom socijalne odgovornosti, što znači da poduzeće djeluje na način koji koristi vlasnicima, ali i društvu u cjelini. To se uglavnom odnosi na uvjete rada, kvalitetu života zaposlenika te otklanjanje bilo koje vrste diskriminacije pri zapošljavanju i otpuštanju osoblja.

[17] Galbraith, J.R., Organization Design, Addison - Publishing Company, 1977., str. 205.

3.2.2. Kooperativna strategija

Kooperativna strategija je način na koji poduzeće implicitno ili eksplicitno kooperira s drugim elementima u svojoj okolini. Tu strategiju poduzeća poduzimaju u slučaju kad se zajedničkim akcijama s drugima reduciraju njihovi troškovi i rizik te u slučaju kad bi kooperacijom porasla njihova moć.

Dakle, radi se o koordinaciji dvaju ili više poduzeća s ciljem rješavanja zajedničkih problema. Pri odabiru kooperativne strategije poduzeće prvo treba znati koji elementi iz okoline ovise o njemu, te koji su elementi kojima ovisi ono samo.

Četiri su tipa ove strategije:[18]

- implicitna kooperacija,
- kontrakting,
- kooptacija,
- koalicija.

Implicitna kooperacija je jedna vrsta kooperativne strategije kojom poduzeća usklađuju svoje djelovanje, ali kada nema eksplicitnog nastojanja za koordinacijom ponašanja. Dva su osnovna razloga za ovakvu kooperaciju. Prvi razlog je kada menadžment dvaju poduzeća dijeli zajedničke vrijednosti i norme. Drugi razlog je fenomen vodstva cijena u kojem cijene dominantnog poduzeća slijede i ostali. Ovaj razlog je prihvatljiv kada poduzeća koja slijede vodeće, smatraju da je bolje djelovati zajedno nego konkurirati ili kada odstupanja od vodeće cijene mogu biti kažnjena.

Kontrakting podrazumijeva pregovaranje o razmjeni informacija, usluga, dobara, informacija i slično za određeno vremensko razdoblje. Poduzeća koriste ovaj tip kooperativne strategije kada se njihova ovisnost o okolini povećala. Neke vrste ovakvih kooperacija nisu dozvoljeni jer mogu ići na štetu ostalih sudionika u okolini.

Kooptacija se definira kao proces apsorpcije elemenata poslovne okoline u vodstvo ili vodeću strukturu poduzeća. Obično se predstavnici drugih organizacija uključuju u upravni ili druge

[18] Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 55.

odbore u poduzeću s ciljem pomoći poslovanju poduzeća. Na primjer, poduzeća kojima je potreban kapital, uključiti će predstavnika banke koji im pri tome može pomoći.

Koalicija je oblik kooperacije u kojemu dvije ili više grupa koaliraju tj. djeluju zajedno u odnosu na treću stranu u određenom razdoblju. Međutim, svako poduzeće u koaliciji zadržava svoj prvobitni identitet. Poduzeća mogu djelovati zajedno u svrhe istraživanja, licence i slično, a najbolji primjer koalicija je joint venture.

3.2.3. Strategija manevriranja

Strategija manevriranja podrazumijeva promjene u granicama poslovne okoline poduzeća. Iako postoje brojni načini na koje poduzeće može provoditi strategiju manevriranja, obično se koriste četiri tipa, a to su:

- izbor područja djelovanja,
- diverzifikacija,
- integracija,
- divestitura.[19]

Izbor područja djelovanja se definira pri samom osnutku. Poduzeće treba definirati domenu poduzeća koje će se držati sve dok ga turbulencije iz okoline ne prisile na promjene. U takvoj situaciji poduzeće se može širiti, sužavati ili alternirati.

Diverzifikcija podrazumijeva ulaženje u nove djelatnosti, usvaja proizvodnju novih proizvoda ili se širi na nova zemljopisna područja. Razlikuju se tri tipa diverzifikacije:

- koncentrična diverzifikacija,
- horizontalna diverzifikacija,
- konglomeratska diverzifikacija.

Kada poduzeće usvaja novi proizvod koji je namijenjen novoj ciljnoj skupini potrošača radi se o koncentričnoj diverzifikaciji. Horizontalna diverzifikacija podrazumijeva primjenu nove tehnologije s ciljem usvajanja novog proizvoda postojećoj skupini kupaca. Konglomeratska strategija je strategija diverzifikacije kojom će se poduzeće okušati s novim proizvodima koji

[19] Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 56.

nemaju veze niti s njegovom postojećom tehnologijom, niti proizvodima, niti postojećim kupcima.

Integracija je fizičko povezivanje poduzeća u svrhe savladavanja promjena u okolini. Postoje tri oblika integracije:

- spajanje,
- pripajanje,
- preuzimanje.

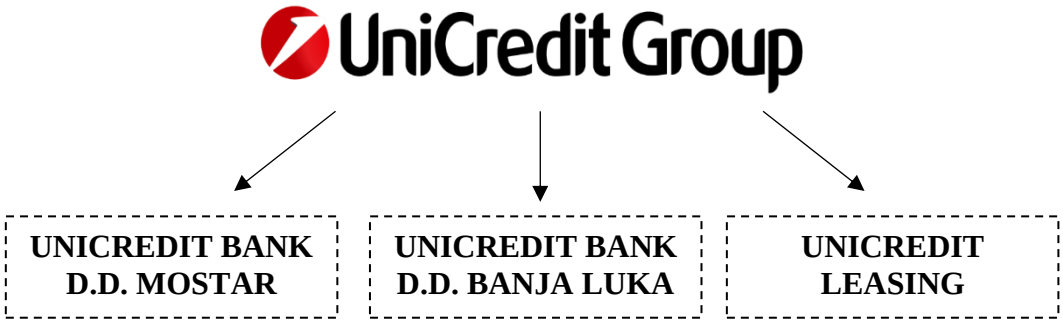
Spajanje je oblik integracije kojim se dva ili više poduzeća spajaju u jedno novo poduzeće, te prestaju djelovati kao samostalne gospodarske jedinice. Suprotno tome, *preuzimanje* podrazumijeva oblik integracije u kojem jedno poduzeće preuzima drugo. Pa tako preuzeto poduzeće prestaje postojati. *Pripajanje* je integracija kojom jedno poduzeće preuzima drugo s time da preuzeto poduzeće nastavlja djelovati kao podružnica.

Divestitura predstavlja proces kojim se poduzeće rješava jedne ili više svojih djelatnosti. Poduzeća se opredjeljuju za divestituru ukoliko turbulencije u okolini djeluju toliko razorno da im se nije moguće oduprijeti. Stoga da izbjegnu bankrot, poduzeće se rješava određene djelatnosti prodajom.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UTJECAJU POSLOVNE OKOLINE NA POSLOVANJE UNICREDIT BANK D.D. MOSTAR

4.1. Opći podaci o banci

UniCredit Bank dio je UniCredit grupe koja posluje u 14 zemljama u kojima sveukupno bilježi preko 25 milijuna klijenata. Navedena grupa na tržištu Bosne i Hercegovine prisutna je kroz dvije banke, *UniCredit Bank Mostar*, i *UniCredit Bank Banja Luka*, te kroz leasing društvo, *UniCredit Leasing*.



Slika 3: UniCredit grupa u BiH
Izvor: Izrada autora.

Zahvaljujući snažnoj grupaciji kojoj pripada i kapitalu od 712,2 milijuna KM, UniCredit Bank d.d. vodeća je poslovna banka na tržištu Bosne i Hercegovine, na kojem je prisutna s čak 79 poslovnica razgranatih po cijelom teritoriju BiH.



Slika 4: Poslovnice UniCredit banke na tržištu BiH
Izvor: Godišnje izvješće UniCredit banke.

UniCredit Bank univerzalna je banka koja pruža širok dijapazon bankarskih proizvoda i usluga, kako za stanovništvo, tako i za pravne osobe. U tablici koja slijedi prikazani su opći podaci o promatranoj banci, preuzeti s Registra poslovnih subjekata BiH.

Tablica 1: Opći podaci o UniCredit Bank d.d.

Naziv	**UniCredit Bank d.d.**
Adresa	Mostar, Mostar, Kardinala Stepinca bb.
JIB	4227162980008
Oblik organiziranja	Dioničko društvo
Uprava	Pätoprstý Viliam Bilandžija Igor Ćubela Dalibor Rukavina Slaven Pavlić Davor Mahmutović Amina

Izvor: Izrada autora na temelju podataka sa Registra poslovnih subjekata BiH.

4.2. Struktura bankarskog sustava BiH

Dominantnu poziciju u financijskom sustavu svake zemlje, pa tako i Bosne i Hercegovine zauzimaju poslovne banke koje regulira odnosno nadzire centralna banka. Poslovne banke su zapravo najaktivnije financijske institucije. Financijski sustav u Bosni i Hercegovini, prema tome, karakterizira bankocentričnost.

Kada se govori o bankarskom sustavu misli se na organizaciju bankarstva u smislu strukture, funkcija, vlasništva i međusobne povezanosti banaka. Pojam bankarskog sustava može označiti i rad koji se događa među bankama, a koje su rezultat specijalizacije ili zakonskih propisa.

Bankarstvo je djelatnost koja se sastoji od mnogo posebnih oblika organiziranja širom svijeta, koja utječe na ekonomsko stanje svakog pojedinca, svake gospodarske djelatnosti, svake nacionalne ekonomije kao i svjetske ekonomije kao cjeline. Iskustvo iz posljednjih nekoliko desetljeća iz cijelog svijeta jasno pokazuje tu činjenicu, kada banke prestanu da pozajmljuju novac i preuzimaju rizik pozajmljivanja novca, ostale ekonomske djelatnosti troše svoje rezerve, cijene nekretnina i vrijednosnih papira padaju, smanjuju se i propadaju mnoge poslovne aktivnosti, stvaraju se redovi nezaposlenih. Jednostavno se nameće zaključak da je zdrav bankarski sistem uslov zdrave ekonomske situacije svugdje u svijetu.[20]

[20] Rose, S.P., Menadžment suvremenih banaka, IV izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2003.

Bankarski sustavi pojedinih zemalja se znatno razlikuju, ali imaju i dosta sličnosti, s obzirom na to da im je svima zajedničko postojanje centralne banke i velikog broja poslovnih banaka različitog profila. Generalno gledano, zavisno od toga kome pripada vodeća uloga pri financiranju poduzeća u razvijenim tržišnim gospodarstvima, razlikuju se dva osnovna modela financijskih sistema i to kontinentalni i anglo-saksonski.

Bankarstvo je poslovanje koje obuhvaća držanje depozita i posuđivanje novca. Organizacija i funkcioniranje suvremenog bankarstva zasnovano je na kreditu, a sustav kredita moguć je uglavnom zbog razvoja bankovnog sustava. Bankari posluju s dugom – svojim dugom i dugom drugih ljudi. Bankarski dugovi u obliku depozitnih obaveza njenih povjerilaca su obavezno dostupni javnosti dok su obaveze dužnika banke poslovna tajna. Bankovni depoziti su obveze banaka koje za protustavku bilance imaju gotovinu ili vrijednosne papire. Kad pojedinac želi posuditi od banke, nudi joj za osiguranje neko sredstvo, vrijednosni papir, zalog ili garanciju da će moći plaćati kamate i otplatiti glavnicu. Banka otvara račun za tražioca novca te on na taj račun dobiva novac kojim prethodno nije raspolagao. Ta operacija povećava ukupnu ponudu novca. Tako zajam stvara depozit, a na osnovu depozita, njegovom multiplikacijom, neprestanim pretvaranjem depozita u kredit i obrnuto, banka stvara novac.

Banke u Bosni i Hercegovini bave se ili tradicionalnim ili suvremenim bankarskim poslovima. Tradicionalne bankarske usluge imaju ulogu posrednika u novčanim poslovima prikupljanja sredstava i davanja kredita. To je bila konstanta vezana za definiciju banke, a to je da se banka kao organizacija bavi kreditnim i novčanim poslovima. Otuda se za tradicionalne bankarske usluge može reći da pripadaju osnovnim bankarskim poslovima prikupljanja depozita, plasiranjem kredita i vršenjem platnog prometa.

Tradicionalno bankarstvo u BIH je imalo ekstenzivan pristup u svom poslovanju sa velikim brojem poslovnih jedinica u kojima se nude bankarski proizvodi i usluge. Takav pristup im je omogućio povećanje tržišnog udjela uz ponudu standardiziranih proizvoda na velikom broju lokacija. Budući da su zbog velikog broj poslovnica morali primati veliki broj zaposlenika, imali su velike i fiksne i varijabilne troškove. Stoga su veliku pažnju posvećivali smanjivanju troškova dok su interesi njihovih klijenata bili u drugom planu, što je značilo da su se klijenti morali prilagoditi banci a ne banka njima, naročito kod izbora proizvoda ili usluga i cijena kapitala i usluga. S tim u vezi tradicionalne banke su bile prepoznatljive po izgrađenoj poslovnoj orijentaciji neprilagođivanja potrebama klijenata, a gubitak tržišnog udjela se tumačio smanjenjem prodajnih napora zaposlenika banke dok se, obrnuto, povećanje tržišnog

udjela i porast profitabilnosti također tumači povećanjem propagande i povećanjem prodajnih napora zaposlenika banke. Tradicionalne banke su neosjetljive na tržišnu konkurenciju jer koriste trenutak konstantno veće potražnje za kreditima od ponude novca. Svjesna svoje tržišno privilegirane institucije tradicionalna banka se na tržištu ponaša stihijski, a svoj razvoj planira stihijski i proizvoljno.

Banke u Bosni i Hercegovini obavljale su, odnosno još obavljaju slijedeće poslove:

- mjenjačke poslove,
- odobravanje poslovnih kredita,
- ponuda štednih depozita,
- čuvanje dragocjenosti,
- posuda depozita po viđenju,
- podrška vladinim aktivnostima preko kreditiranja.

U bankarskom sustavu BIH dolazi i do pojave nebankarskih institucija. One preuzimaju dobri dio tržišta, a nude i različite usluge kao što su:

- odobravanje potrošačkih kredita,
- financijsko savjetodavne i konzalting usluge,
- upravljanje gotovinom,
- davanje opreme za leasing,
- kreditiranje projekata visokog rizika,
- usluge životnog i umirovljeničkog osiguranja,
- usluge investiranja u vrijednosne papire
- usluge investicijskih i komercijalnih usluga.

Poslovanje bankarskog sektora u BIH se već duži period odvija u nepovoljnom okruženju i u uvjetima stagnacije privrednog rasta i razvoja u zemljama EU zone. Nedovoljan ekonomski rast, teško stanje u realnom sektoru i brojni unutrašnji problemi uzrokovani političkim stanjem u zemlji, ograničeni pristup novim stabilnim izvorima financiranja, negativno su se odrazili na stanje i perspektive bankarskog sektora. Prvi kvartal 2017. godine karakterizira neznatan rast sume bilance i depozita, nastavak pozitivnih trendova koji se ogledaju u rastu kredita, štednje stanovništva i kapitala. Na nivou sustava zabilježen je pozitivan financijski rezultat, te se na

osnovu svega može zaključiti da je bankarski sektor i dalje ostao stabilan, adekvatno kapitaliziran, a likvidnost je i dalje zadovoljavajuća.

		2014.	2015.
Niža kapitaliziranost	Regulatorni kapital, milioni KM	2.768	2.646
	Ukupni ponderisani rizik, milioni KM	17.021	17.587
	Stopa adekvatnosti kapitala	16,3%	15,0%
Bolja kvaliteta kreditnog portfelja	Ukupni krediti, milioni KM	15.903	16.458
	Nekvalitetni krediti, milioni KM	2.253	2.249
	Omjer nekvalitetnih prema ukupnim kreditima	14,2%	13,7%
Znatno niži poslovni rezultat	Neto dobit/gubitak, milioni KM	144	70
	Povrat na dionički kapital	5,2%	2,4%
Zadovoljavajuća likvidnost	Likvidna prema ukupnim sredstvima	26,8%	26,4%
	Likvidna sredstva prema kratkoročnim finansijskim obavezama	46,1%	44,0%

Slika 5: Osnovne karakteristike bankarskog sektora
Izvor: Centralna banka Bosne i Hercegovine, Izvještaj o financijskoj stabilnosti, Sarajevo, 2015., str. 47.

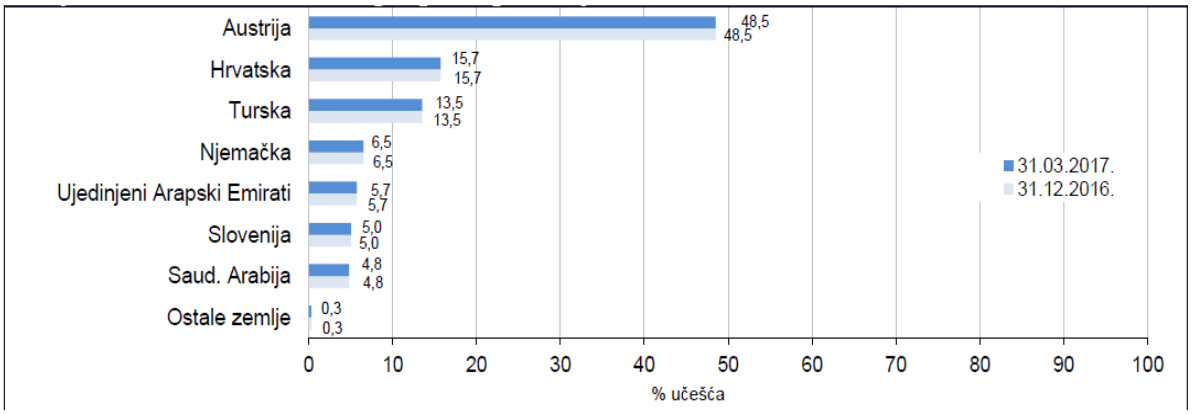
Bankarsku dozvolu, na kraju mjeseca ožujka 2017. godine imalo je 15 banaka, kao i na kraju 2016. godine. Broj zaposlenih u bankama u BIH iznosio je 6,647, što je neznatno povećanje od 0,5 % odnosno 32 zaposlenika u odnosu na kraj 2016. godine.[21]

Struktura vlasništva nad bankama sa 31. 03. 2017. godine, ocijenjena na osnovu raspoloživih informacija i uvida u samim bankama, je sljedeća:[22]

- u privatnom i pretežno privatnom vlasništvu 14 banaka,
- u državnom i pretežno državnom vlasništvu 1 banka.

Od 14 banaka u pretežno privatnom vlasništvu, četiri banke su u većinskom vlasništvu domaćih pravnih i fizičkih osoba (rezidenata), dok je 10 banaka u većinskom stranom vlasništvu. Ako se analizira samo strani kapital, po kriteriju zemlje porijekla dioničara, sa 31.03.2017. godine nije bilo promjena u odnosu na kraj 2016. godine. Najveće učešće stranog kapitala od 48,5% i dalje imaju dioničari iz Austrije, slijedi učešće dioničara iz Hrvatske od 15,7%, te Turske od 13,5%. Ostale zemlje imale su pojedinačno učešće manje od 7%.[23]

[21] http://www.fba.ba/images/Publikacije_Banke/Informacija_BS_FBiH_31_03_2017_bos.pdf
[22] http://www.fba.ba/images/Publikacije_Banke/Informacija_BS_FBiH_31_03_2017_bos.pdf
[23] http://www.fba.ba/images/Publikacije_Banke/Informacija_BS_FBiH_31_03_2017_bos.pdf



Slika 6: Struktura stranog kapitala po zemljama
Izvor: http://www.fba.ba/images/Publikacije_Banke/Informacija_BS_FBiH_31_03_2017_bos.pdf

Banke u Bosni i Hercegovini se kontrolira preko izvještaja koji su propisani od strane države ili od drugih institucija, koji čine bazu podataka koja se temelji na tri izvora:

- informacije o bilanci stanja za sve banke koji se dostavlja mjesečno, sa dodatnim prilozima tromjesečno, koji sadrže detaljnije informacije o novčanim sredstvima, kreditima, depozitima i vanbilančnim stavkama, te osnovne statističke podatke,
- informacije o solventnosti banaka, podaci o kapitalu i adekvatnosti kapitala, klasifikaciji aktive, koncentracijama određenih vrsta rizika, poziciji likvidnosti, izloženosti deviznom riziku, kamatnim stopama na kredite i depozite, a na osnovu izvještaja propisanih od strane FBA,
- informacije o rezultatima poslovanja banaka (bilanca uspjeha po shemi FBA) i izvještaji o novčanim tokovima, koji se dostavljaju FBA tromjesečno.

Osim navedenih standardiziranih izvještaja, bazu podataka čine i informacije koje su dobivene na temelju dodatnih izvještaja. Država je uvela takve izvještaje kako bi mogla što kvalitetnije pratiti i analizirati poslovanje banaka. Slijede i izvještaji o reviziji financijskih izvještaja banaka uređenih od strane vanjskog neovisnog revizora kao i svi ostali podaci koji su važni za ocjenu svake banke i bankarskog sustava u cijelosti.

Prilikom transformacije bankarskog sektora u BIH, u proces vlasničke transformacije bosanskohercegovačkih banaka iz državnog u privatno vlasništvo većina velikih državnih banaka je ušla sa značajnim udjelom „kontaminirane“ aktive i pasive. Na samom početku procesa tranzicije postojao je trend porasta broja banaka, ali se u procesu vlasničke transformacije taj broj smanjivao iz godine u godinu.

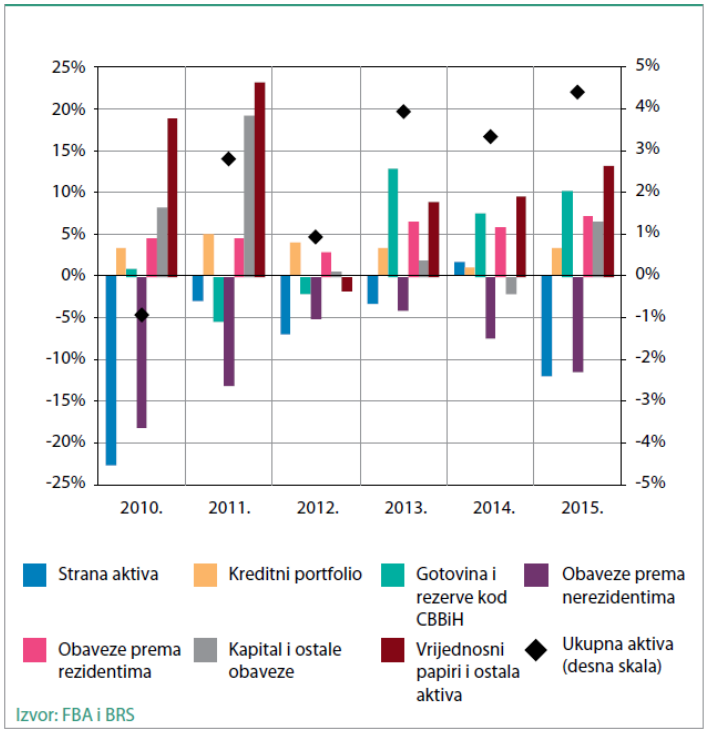
Proces transformacije bankarskog sektora, a koji se primarno odvijao putem akvizicija i spajanja, potpuno je promijenio sliku banaka u BIH gdje sada postoji manji broj banaka koje su dominantno u stranom vlasništvu sa velikim postotkom njihovog tržišnog udjela.

Nakon procesa privatizacije banaka, bankarski sustav počeo se kretati u pozitivnom smjeru. Banke su počele odobravati više kredita, a uvjeti poslovanja bili su mnogo povoljniji. Bez ovakve reforme nisu se mogli dogoditi ovakvi pozitivni procesi, a reforma je imala za cilj provesti mjere financijske liberalizacije. Mjere liberalizacije podrazumijevale su potpunu eliminaciju države iz regulacije financijskih tokova, eliminaciju mogućnosti da država neposredno utječe na određivanje kamatnih stopa na depozite i zajmove. Također jedan od ciljeva bila je i privatizacija banaka u državnom vlasništvu, te eliminacija države iz kontrole odlučivanja kome i u kom obimu trebaju biti odobravani krediti, odnosno omogućavanje autonomije odlučivanja banaka. Jedan od ciljeva bio je i usvajanje Bazelskih standarda upravljanja aktivom i rizicima u komercijalnom bankarstvu, te ukidanje kontrole i ograničenja na međunarodne tokove kapitala u BiH.

Tijekom 2015. i u prvoj polovini 2016. godine zadržana je stabilnost bankarskog sektora. Materijalizacija idiosinkratičnih rizika u nekoliko manjih banaka, nije značajnije utjecala na stabilnost bankarskog sektora, tako da je sektor i dalje adekvatno kapitaliziran i likvidan. Uslijed akumuliranih rizika, nekoliko banaka iskazalo je značajne gubitke u poslovanju u četvrtom kvartalu 2015, zbog čega je dobit cjelokupnog bankarskog sektora znatno niža u odnosu na prethodnu godinu. Zabilježeni gubici u ovim bankama, uz istovremeni početak primjene strožih regulatornih odredbi koje se odnose na promjene u priznavanju stavki kapitala, odrazili su se na nižu kapitaliziranost bankarskog sektora. Likvidnost bankarskog sektora je relativno visoka, ali je slabljenje likvidnosnih pozicija u pojedinim bankama utjecalo na nešto niže vrijednosti indikatora likvidnosti u odnosu na prethodnu godinu. Kreditni rizik, koji predstavlja dominantan rizik u bankarskom sektoru BiH i dalje je pojačan, te se ne može očekivati njegovo značajnije slabljenje sve dok ne dođe do značajnijeg oporavka ekonomske aktivnosti u zemlji. Uz kreditni rizik, za bankarski sustav BiH značajan izvor rizika predstavlja i rizik razduživanja. banaka prema matičnim bankarskim grupacijama, koji je bio prisutan i u 2015. godini. Slaba kreditna aktivnost je i dalje jedna od karakteristika domaće ekonomije. Kreditni rast je u najvećoj mjeri određen kreditnom aktivnošću u sektoru stanovništva, dok

sektor nefinancijskih poduzeća bilježi veoma skromne stope kreditnog rasta. Uslijed relativno slabe potražnje ovog sektora, banke povećavaju izloženost prema sektoru vlade.[24]

Iako je u 2015. godini došlo do rasta ekonomske aktivnosti u BiH, može se ocijeniti da je poslovanje u realnom sektoru još uvijek otežano, što ometa jači ekonomski oporavak. U takvim okolnostima zabilježen je skroman rast bilansne sume banaka od 4,4%. Najveći utjecaj na porast bilansne sume imao je porast depozita domaćih rezidentnih sektora, uz istovremeni rast kreditnih plasmana, investicija u vrijednosne papire i likvidnih stavki na strani aktive.



Slika 7: Promjena u bilanci bankarskog sektora
Izvor: Centralna banka Bosne i Hercegovine, Izvještaj o financijskoj stabilnosti, Sarajevo, 2015., str. 45.

U 2015. godini je porasla ekonomska aktivnost u BIH pa je poslovanje još uvijek otežano što zapravo smeta ekonomskom razvoju. Banke u tom razdoblju bilježe rast bilance. Utjecaj na takav rast imao je porast depozita domaćih rezidentnih sektora, ali i rast kreditnih plasmana te investicija u vrijednosne papire. Zbog slabe kreditne potražnje u Bosni i Hercegovini, matične banke smanjuju izloženost prema bosansko hercegovačkim bankama. Isto tako smanjenje izloženosti se odvija zbog pritiska strože regulative Europske unije. Intenzitet razduživanja banaka u BiH prema inozemstvu bio je najslabiji u 2012. i 2013. godini, što se donekle može povezati i sa kretanjima premija rizika europskih banaka. Naime, krajem 2011. godine, kada je nastupila dužnička kriza inicirana restrukturiranjem javnog duga padom kreditnog rejtinga

[24] Centralna banka Bosne i Hercegovine, Izvještaj o financijskoj stabilnosti, Sarajevo, 2015., str. 44.

određenih zemalja, došlo je do rasta premije za rizik banaka u Europi, nakon čega premija za rizik kontinuirano pada. Taj trend trajao je sve do 2015., kada premija za rizik ponovo počinje rasti, zbog povišenog nivoa nesigurnosti na globalnim financijskim tržištima (grčka i ukrajinska kriza). U uvjetima povećane premije za rizik koja poskupljuje trošak kapitala vlasnicima banaka, kao i pod pritiskom strože EU regulative i slabog kreditnog rasta, ponovno intenziviranje procesa razduživanja banaka u BiH prema matičnim grupacijama nije neočekivano.[25]

4.3. Opis metodologije i podataka

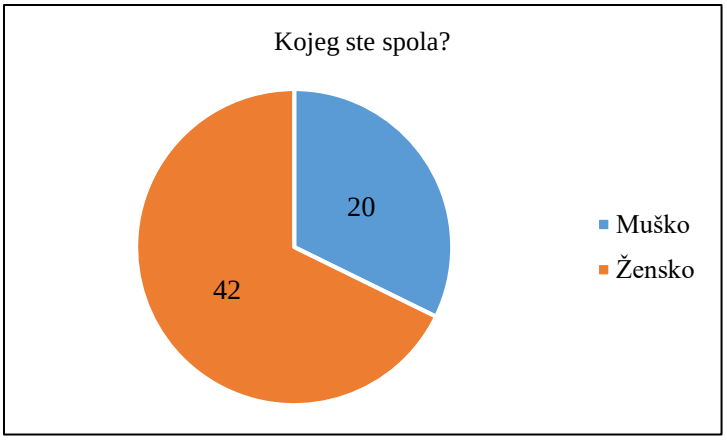
U ovom dijelu rada provedeno je empirijsko istraživanje o utjecaju poslovne okoline na poslovanje UniCredit banke. Istraživanje je provedeno kombinacijom nekoliko metoda. Prvo je metodom anketiranja ispitana percepcija zaposlenika UniCredit banke, raznih profila, o utjecaju svakog segmenta poslovne okoline na poslovanje promatrane banke. Istraživanje je provedeno online, u razdoblju od 20. travnja do 30. travnja 2017. godine, tako da je velikom broju zaposlenika banke poslan e-mail s linkom na anketu.[26] Nakon zaključenja ankete napravljena je grafička obrada rezultata iste, na temelju čega su doneseni zaključci o percepcijama zaposlenika.[27]

Drugi dio istraživanja posvećen je testiranju hipoteza odnosno utvrđivanju stvarnog stanja po pitanju utjecaja poslovne okoline na poslovanje UniCredit banke. U tu svrhu prikupljeni su potrebni podaci iz godišnjih izvještaja promatrane banke, podaci iz godišnjih izvještaja drugih banaka, kao i podaci iz godišnjih izvještaja Centralne banke Bosne i Hercegovine. Na temelju ovih podataka provedena je jednostavna linearna regresija za razdoblje od 2006. do 2015. godine, kako bi se provjerilo kakav utjecaj svaki segment poslovne okoline ima na poslovanje promatrane banke, te je li taj utjecaj statistički značajan. U nastavku slijedi grafička obrada rezultata dobivenih anketom, nakon čega slijedi testiranje hipoteza.

4.4. Rezultati ankete

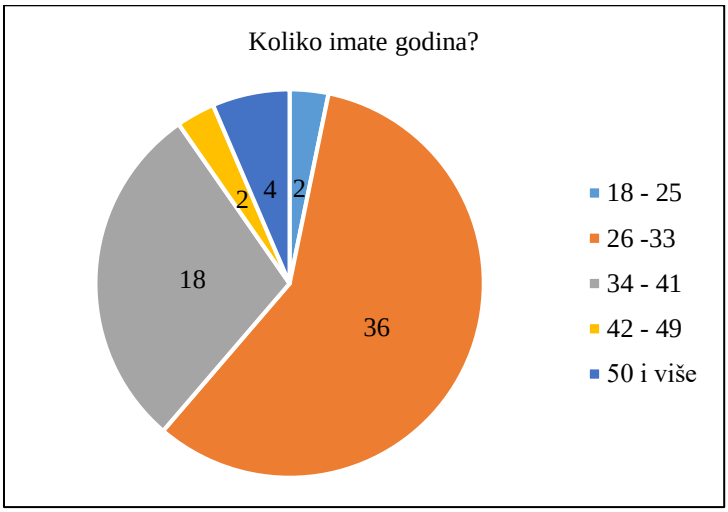
Na anketni upitnik, poslan e-mailom zaposlenicima banke, pristigla su ukupno 62 odgovora. Sljedeći graf prikazuje strukturu ispitanika prema spolu. Iz grafa je uočljivo da u uzorku prevladavaju ispitanici ženskog spola kojih je 42, dok je muškaraca 20.

[25] Centralna banka Bosne i Hercegovine, Izvještaj o financijskoj stabilnosti, Sarajevo, 2015., str. 44.
[26] Mail je poslan interno, od strane kreditne referentice UniCredit banke.
[27] Obrazac anketnog upitnika nalazi se u prilogu ovog rada.



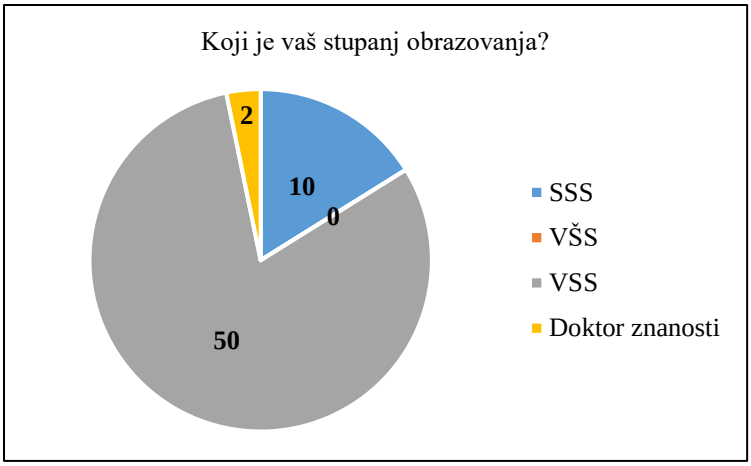
Graf 1: Struktura uzorka prema spolu
Izvor: Izrada autora.

Sljedeći graf prikazuje strukturu uzorka prema dobi. Iz grafa se može uočiti da najviše zaposlenika UniCredit banke, iz uzorka, ima od 26 do 33 godine (36), dok najmanje zaposlenika iz uzorka je staro od 18 do 25 godina (2) odnosno između 42 i 49 godina (2).



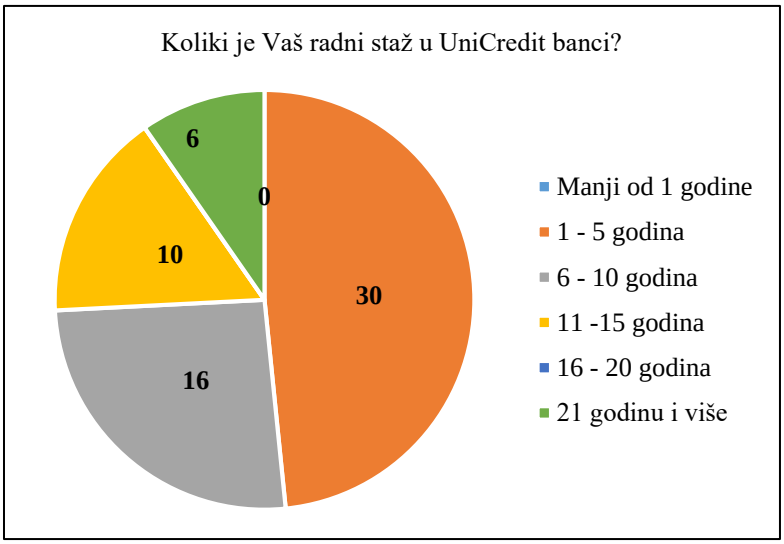
Graf 2: Struktura uzorka prema dobi
Izvor: Izrada autora.

Sljedeći graf prikazuje strukturu uzorka prema stupnju obrazovanja. Najviše ispitanika iz uzorka ima visoku stručnu spremu (50), dok nijedan zaposlenik iz uzorka nema višu stručnu spremu.



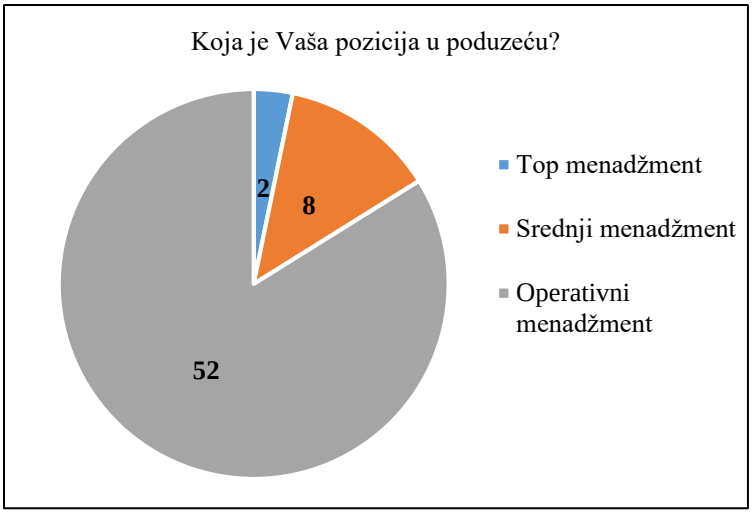
Graf 3: Struktura uzorka prema stupnju obrazovanja
Izvor: Izrada autora.

Sljedeći graf prikazuje strukturu uzorka prema godinama radnog staža. Najviše ispitanika iz uzorka u UniCredit banci radi od 1 do 5 godina (30 zaposlenika), zatim od 6 do 10 godina (16 zaposlenika). Uzorkom nije obuhvaćen nijedan zaposlenik koji ima radni staž manji od 1 godine, te radni staž od 16 do 20 godina.



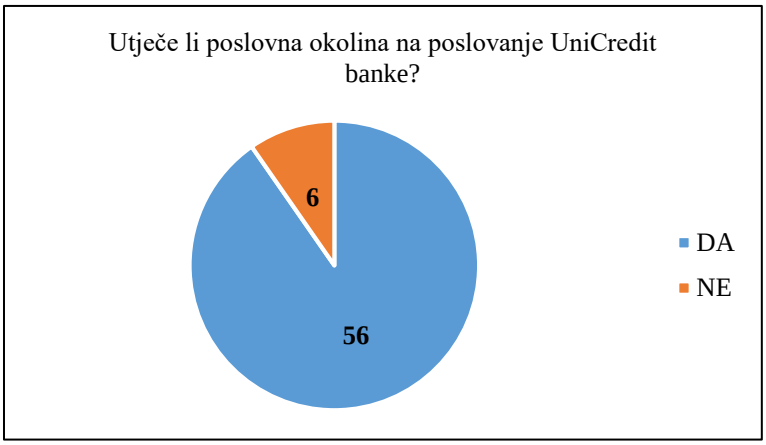
Graf 4: Struktura uzorka prema radnom stažu
Izvor: Izrada autora.

Sljedeći graf prikazuje strukturu uzorka prema poziciji u UniCredit banci. Iz grafa je uočljivo da je uzorkom obuhvaćeno najviše zaposlenika iz operativnog menadžmenta (52), dok su iz top menadžmenta obuhvaćena samo 2 zaposlenika.



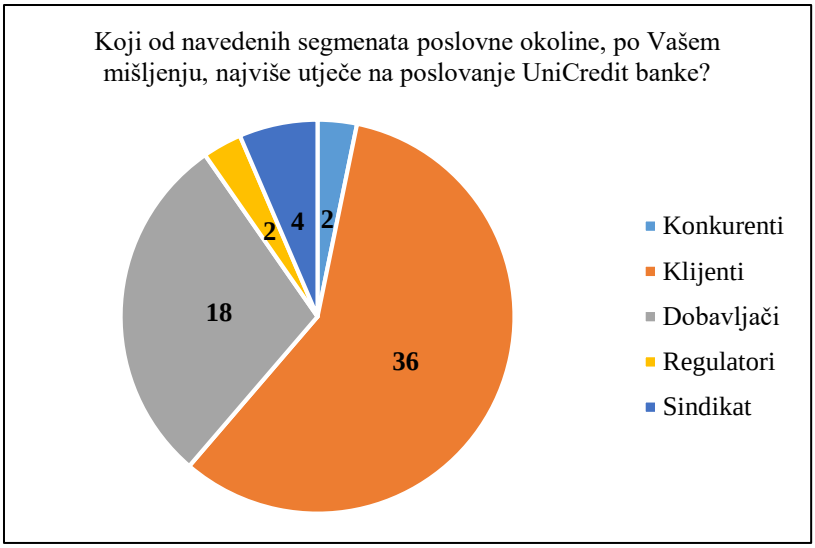
Graf 5: Struktura uzorka prema poziciji
Izvor: Izrada autora.

Nakon općih pitanja vezanih za same zaposlenike, uslijedila su pitanja vezana za poslovnu okolinu UniCredit banke. Sljedeći graf prikazuje percepciju zaposlenika o tome utječe li poslovna okolina na poslovanje UniCredit banke. Može se uočiti da je najveći dio uzorka odgovorio potvrdno na ovo pitanje (56 zaposlenika).



Graf 6: Struktura uzorka prema percepciji o poslovnoj okolini
Izvor: Izrada autora.

Sljedeći graf prikazuje strukturu ispitanika prema njihovoj percepciji o tome koji segment poslovne okoline najviše utječe na poslovanje UniCredit banke. Kao što je uočljivo iz grafa, najviše zaposlenika iz uzorka smatra da klijenti imaju najveći utjecaj n poslovanje UniCredit banke (36 zaposlenika). Najmanji broj zaposlenika iz uzorka smatra da Regulatori odnosno Konkurenti imaju najvažniji utjecaj na poslovanje promatrane banke (po 2 zaposlenika). Zanimljivo će biti uočiti u dijelu testiranja hipoteza koliko je njihova percepcija točna.



Graf 7: Struktura uzorka prema percepciji o segmentima poslovne okoline
Izvor: Izrada autora.

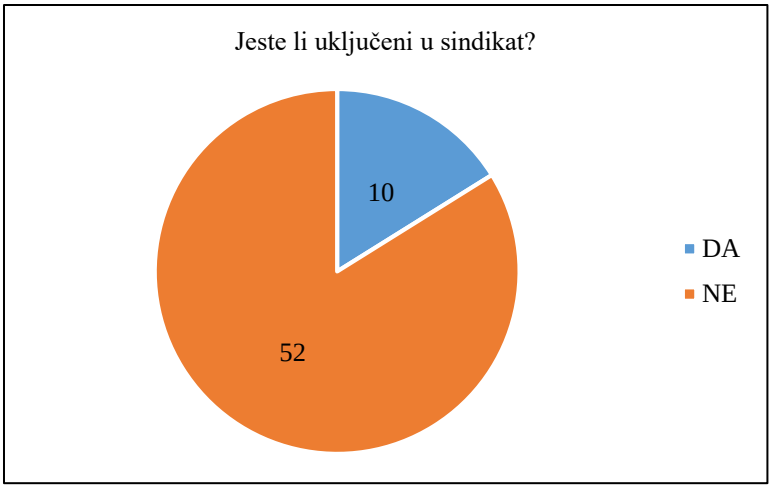
Sljedeća tablica daje detaljniji uvid u percepciji zaposlenika o utjecaju svakog pojedinog segmenta poslovne okoline na poslovanje UniCredit banke. Može se uočiti da je za svaki segment glavnina odgovora na desnoj strani tablice gdje su odgovori „utječe“ i „uvelike utječe“.

Tablica 2: Percepcija zaposlenika o intenzitetu utjecaja pojedinog segmenta poslovne okoline na poslovanje UniCredit banke

	Nimalo ne utječe	Ne utječe	Niti utječe niti ne utječe	Utječe	Uvelike utječe	Ukupno
Konkurenti	0	4	10	28	20	62
Klijenti	0	0	14	14	34	62
Dobavljači	0	8	24	30	0	62
Regulatori	0	2	12	22	26	62
Sindikat	8	18	20	16	0	62

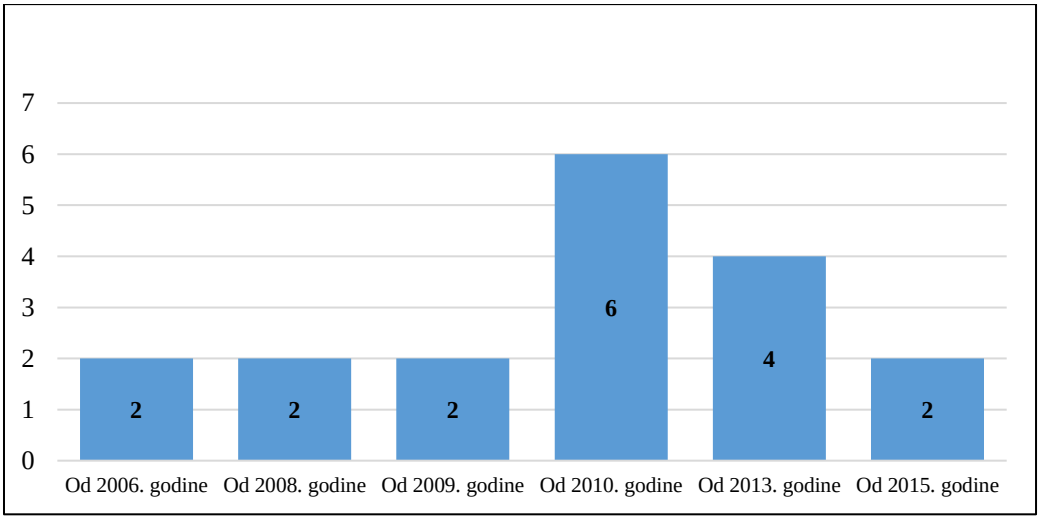
Izvor: Izrada autora na temelju rezultata ankete.

Sljedeći graf prikazuje strukturu uzorka prema uključenosti u sindikat. Može se uočiti da najveći dio uzorka nije uključen u sindikat (52 zaposlenika).



Graf 8: Struktura uzorka prema uključenosti u sindikat
Izvor: Izrada autora.

Sljedeći graf prikazuje strukturu uzorka prema uključenosti u sindikat i to prema točnoj godini od koje su uključeni u sindikat. Ovo je pitanje bilo nužno postaviti zbog testiranja pete pomoćne hipoteze o utjecaju sindikata na poslovanje UniCredit banke. Iz tablice se može uočiti da je najveći broj zaposlenika UniCredit banke, u sindikat uključen od 2010. godine. Za godine koje nedostaju na grafu nije bilo zabilježenih odgovora.[28]



Graf 9: Struktura uzorka prema godini uključenosti u sindikat
Izvor: Izrada autora.

4.5. Testiranje hipoteza

Na početku ovog istraživanja postavljena je jedna glavna hipoteza, te pet pomoćnih hipoteza čije će testiranje omogućiti donošenje zaključka o (ne)prihvaćanju glavne istraživačke hipoteze. Glavna hipoteza ovog istraživanja glasila je:

[28] Dva zaposlenika iz uzorka nisu odgovorila na ovo pitanje.

H0: Različite komponente poslovne okoline različito utječu na poslovanje UniCredit Bank d.d. Mostar.

Pomoćne hipoteze, glasile su:

H1: Postoji statistički značajan utjecaj konkurenata na poslovanje UniCredit Bank d.d. Mostar.

H2: Postoji statistički značajan utjecaj klijenata na poslovanje UniCredit Bank d.d. Mostar.

H3: Ne postoji statistički značajan utjecaj dobavljača na poslovanje UniCredit Bank d.d. Mostar.

H4: Postoji statistički značajan utjecaj regulatora na poslovanje UniCredit Bank d.d. Mostar.

H5: Ne postoji statistički značajan utjecaj sindikata na poslovanje UniCredit Bank d.d. Mostar.

4.5.1. Poslovna okolina – konkurenti

Prva pomoćna hipoteza koja će se testirati u ovom dijelu, a vezana je za poslovnu okolinu UniCredit banke, glasi:

H1: Postoji statistički značajan utjecaj konkurenata na poslovanje UniCredit Bank d.d. Mostar.

Konkurente bilo koje banke predstavljaju druge banke koje posluju na istom tržištu. Prema podacima Centralne banke Federacije Bosne i Hercegovine, na kraju 2015. godine u BiH poslovalo je ukupno 15 banaka. Sljedeća tablica daje uvid u glavne pokazatelje poslovanja za svaku banku koja je u 2015. godini poslovala na bankarskom tržištu BiH. Iz tablice je vidljivo da je UniCredit bank d.d. Mostar po svim pokazateljima, izuzev ukupnog broja poslovnica, najveća i daleko najprofitabilnija banka na bankarskom tržištu Bosne i Hercegovine.

Tablica 3: Banke u BiH i glavni pokazatelji njihova poslovanja (2015. godina)

Banka / Indikator (u mil. KM)	Broj poslovnica	Broj bankomata	Dani krediti i depoziti	Obveze po depozitima i kreditima	Aktiva banke	Dobit godine
Addiko bank d.d. Sarajevo	38	76	377,2	590,6	808,8	-91,0
ASA Banka d.d. Sarajevo	14	33	94,4	154,6	211,7	0,004
Bosna Bank International d.d. Sarajevo	30	45	529,9	594,8	780,5	5,6
Intesa Sanpaolo Banka d.d. BiH	42	96	1.160,2	1.289,8	1.545,3	26,1
KIB d.d. Kladuša	8	8	42,3	57,1	83,8	1,1
NLB Banka d.d., Sarajevo	40	72	648,8	767,2	932,4	7,7

ProCredit Bank d.d. Sarajevo	11	11	296,5	347,7	407,6	-4,1
Raiffeisen Bank d.d. BiH	94	260	2.210,8	3.061,4	3.703,5	34,3
Razvojna banka Federacije BiH	6	-	212,7	107,3	289,1	1,5
Sberbank BH d.d. Sarajevo	31	57	890,3	915,4	1.101,5	6,2
Sparkasse Bank d.d. BiH	40	95	796,8	1.011,4	1.164,4	14,5
UniCredit Bank d.d. Mostar	**79**	**260**	**2.769,2**	**3.444,8**	**4.375,7**	**79,6**
Union banke d.d. Sarajevo	13	15	130,8	411,5	476,5	0,4
Vakufska banka d.d. Sarajevo	23	25	114,8	221,3	287,1	0,3
ZiraatBank BH d.d.*	10	48	*	*	*	*

Izvor: Izrada autora na temelju godišnjih izvještaja i web stranica banaka
* - podaci nisu bili dostupni.

Za potrebe testiranja prve pomoćne hipoteze, prije svega, odrediti će se ključni konkurent (ili konkurenti promatrane banke). U tu svrhu koristiti će se cluster analiza, koja će se provesti na temelju pokazatelja iz prethodne tablice.

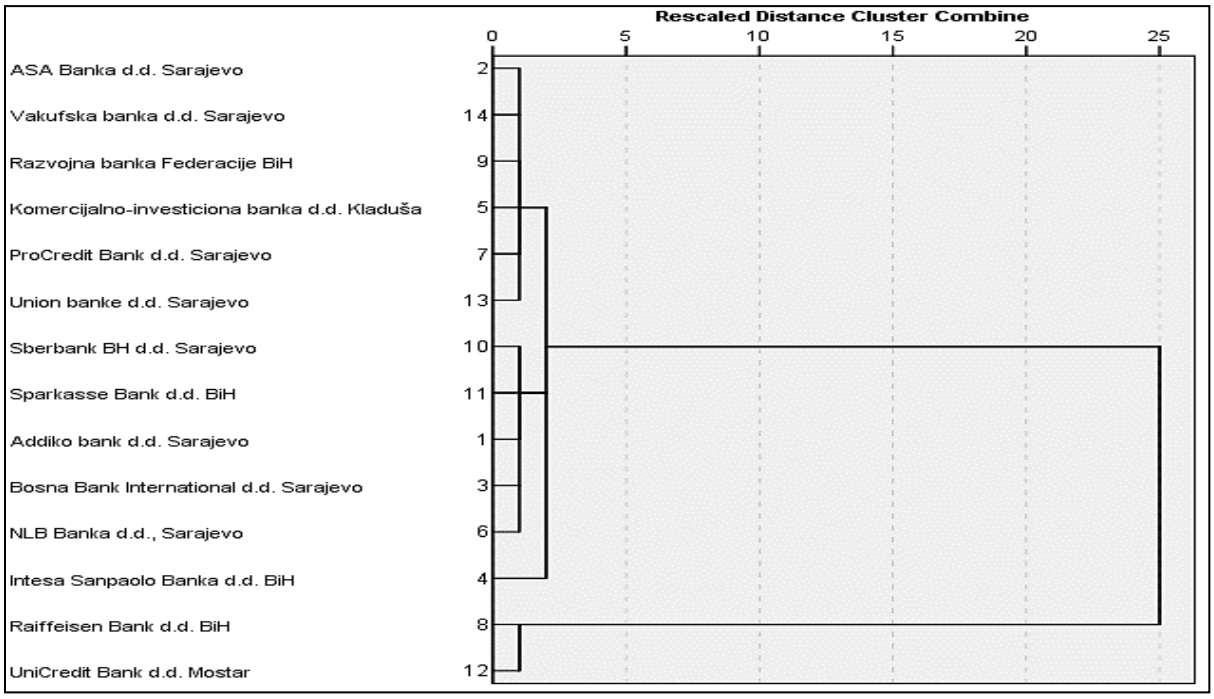
Cluster analiza vrsta je multivarijantne statističke analize koja spada u metode klasificiranja, a čiji je osnovni cilj sortirati različite podatke u grupe tako da se maksimizira stupanj sličnosti unutar grupe, uz uvjet da je sličnost s drugim grupama minimalna.[29] Pritom, metode grupiranja ili klasifikacije mogu se podijeliti na *hijerarhijske* i *nehijerarhijske* unutar kojih se može napraviti daljnja podjela.

S obzirom na cilj koji se ovdje želi postići, a to je grupirati UniCredit banku s njenim najjačim konkurentnom odnosno konkurentima, koristit će se hijerarhijska metoda i to metoda udruživanja ili aglomerativna metoda, te k – means metoda, koja je jedna od najčešće korištenih nehijerarhijskih metoda. *Metoda udruživanja* ili *aglomerativna metoda* je metoda gdje je u početku svaka jedinica poseban klaster, a zatim se jedinice grupiraju u sve manji broj grupa, dok se sve ne svrstaju u jednu veliku grupu. *K – means metoda* odnosno metoda prosjeka je metoda kod koje se jedinice pridružuju klasteru kojem su najbliži. [30]

U nastavku je izvršeno grupiranje 14 banka u Bosni i Hercegovini, prema šest odabranih pokazatelja bankarskog poslovanja koristeći aglomerativnu metodu. Sljedeća slika prikazuje rezultate tog grupiranja preko dendrograma. Dendrogram ili grafikon matričnog stabla je grafički prikaz grupiranja koji vizualno u dvodimenzionalnom prostoru pokazuje hijerarhiju unutar konačnog klastera, gdje je napravljena podjela kroz binarno stablo.[31]

[29] Pivac, S., Statističke metode – integrirana predavanja, Ekonomski fakultet Split, 2010., str. 218.
[30] Pivac, S., Statističke metode – integrirana predavanja, Ekonomski fakultet Split, 2010., str. 218. - 221.
[31] Pivac, S., Statističke metode – integrirana predavanja, Ekonomski fakultet Split, 2010., str. 220.

Iz dendrograma prikazanog na sljedećoj slici može se uočiti da su UniCredit Bank d.d. Mostar i Raiffeisen Bank d.d. BiH klasificirane kao slične banke prema odabranim pokazateljima. Pored ovog klastera mogu se uočiti još dva druga klastera. Prvi od ASA Banke d.d. Sarajevo do Union Banke d.d. Sarajevo, dok je drugi od Sberbank d.d. Sarajevo do NLB Banke d.d. Sarajevo.



Slika 8: Klasifikacija banaka prema odabranim pokazateljima pomoću dendrograma
Izvor: Izrada autora u SPSS-u na temelju podataka dobivenih iz godišnjih izvještaja banaka

Sve banke klasificirat će se još i nehijerarhijskom metodom k – prosjeka. Kod ove metode potrebno je unaprijed odabrati broj klastera. U ovom slučaju odabran je broj 3, na temelju prethodno provedene hijerarhijske aglomerativne metode. Iz sljedeće tablice može se uočiti da su rezultati slični onima dobivenima aglomerativnom metodom. Naime, UniCredit Bank d.d. Mostar i Raiffeisen Bank d.d. BiH klasificirane su kao slične (klaster 1).

Tablica 4: Klasifikacija banaka pomoću klaster metode k-prosjeka

Cluster Membership			
Case Number	**Banke na bankarskom tržištu BiH**	**Cluster**	**Distance**
1	Addiko bank d.d. Sarajevo	2	513,330
2	ASA Banka d.d. Sarajevo	2	290,067
3	Bosna Bank International d.d. Sarajevo	2	553,076
4	Intesa Sanpaolo Banka d.d. BiH	3	545,745
5	Komercijalno-investiciona banka d.d. Kladuša	2	458,204
6	NLB Banka d.d., Sarajevo	3	409,167
7	ProCredit Bank d.d. Sarajevo	2	83,425
8	**Raiffeisen Bank d.d. BiH**	**1**	**477,738**
9	Razvojna banka Federacije BiH	2	243,175

10	Sberbank BH d.d. Sarajevo	3	120,471
11	Sparkasse Bank d.d. BiH	3	83,027
12	**UniCredit Bank d.d. Mostar**	**1**	**477,738**
13	Union banke d.d. Sarajevo	2	150,695
14	Vakufska banka d.d. Sarajevo	2	193,403

Izvor: Izrada autora u SPSS-u na temelju podataka dobivenih iz godišnjih izvještaja banaka.

Sada, kada je detektiran glavni konkurent UniCredit banke, može se testirati postoji li statistički značajan utjecaj ovog konkurenta na poslovanje UniCredit banke. Testiranje će se provesti primjenom **jednostruke linearne regresije**, te će se pritom koristi sljedeći regresijski model:

$$\widehat{\boldsymbol{Y}} = \widehat{\boldsymbol{\beta_0}} + \widehat{\boldsymbol{\beta_1}} * \boldsymbol{X_1} + \boldsymbol{e},$$

pri čemu je:

$\hat{Y}$ – bruto dobit UniCredit banke (u mil. KM),

X_1 – tržišni udio Raiffeisen banke, mjeren kao udio aktive u ukupnoj aktivi svih banaka na BiH tržištu,

$\widehat{\beta_0}, \widehat{\beta_1}$ – parametri koje je potrebno procijeniti,

e – slučajna varijabla.

U sljedećoj tablici prikazane su vrijednosti ocijenjenih parametara, njihove standardne greške, empirijski t-omjeri i procjene parametara uz nivo pouzdanosti od 95%. Na temelju rezultata iz priložene tablice, može se zapisati analitički izraz konačnog ocijenjenog modela:

$$\widehat{y_i} = 55{,}343 - 0{,}136 * x_i$$

Tablica 5: Ocijenjeni linearni regresijski model s bruto dobiti kao zavisnom varijablom

Coefficients[a]								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	55,343	77,678		,712	,496	-123,784	234,469
	Tržišni udio RBA	-,136	2,930	-,016	-,046	,964	-6,894	6,621
a. Dependent Variable: Bruto dobit (u mil. KM)								

Izvor: Izračun autora u SPSS-u.

Parametar $\widehat{\beta_0}$ = 55,343 predstavlja očekivanu bruto dobit od 55,343 milijuna KM, u slučaju da tržišni udio Raiffeisen banke iznosi 0, ceteris paribus. Parametar uz nezavisnu varijablu x, tj. $\widehat{\beta_1}$ = - 0,136 pokazuje da se može očekivati pad bruto dobiti UniCredit banke za 0,136 mil. KM ako tržišni udio Raiffeisen banke naraste za 1 postotni poen, ceteris paribus. Očigledno, utjecaj

ovog konkurenta na poslovanje UniCredit banke je negativan, ali nije statistički značajan. Naime, u prethodnoj tablici nalaze se i empirijske signifikantnosti za dobivene parametre. Tako se može uočiti da je empirijska signifikantnost za parametar $\widehat{\beta_1}$ jednaka α* = 0,964 (96,4%) što je veće od 5%, pa se može donijeti zaključak da parametar $\widehat{\beta_1}$ nije statistički značajan.[32]

Na temelju dobivenih rezultata svejedno se još neće donijeti zaključaj o (ne)prihvaćanju prve pomoćne hipoteze. Naime, testiran je utjecaj samo jednog konkurenta na poslovanje UniCredit banke, i to onog za kojeg se na temelju cluster analize pokazalo da je najsličniji, time i potencijalno najveći konkurent promatranoj banci. Međutim, dobiveni rezultati sadrže pretpostavku ceteris paribus, što znači da se pretpostavlja da tržišni udio svih ostalih banaka ostaje nepromijenjen. Stoga će se ista analiza ponoviti, s tom razlikom da će se sada kao nezavisna varijabla uzeti tržišni udio svih ostalih banaka zajedno. Regresijski model koji se testira glasi:

$$\widehat{\boldsymbol{Y}} = \widehat{\boldsymbol{\beta_0}} + \widehat{\boldsymbol{\beta_1}} * \boldsymbol{X_1} + \boldsymbol{e},$$

pri čemu je:

$\hat{Y}$ – bruto dobit UniCredit banke (u mil. KM),

X_1 – tržišni udio svih ostalih banaka na BiH tržištu,

$\widehat{\beta_0}, \widehat{\beta_1}$ – parametri koje je potrebno procijeniti,

e – slučajna varijabla.

Sljedeća tablica daje uvid o osnovne podatke o ocijenjenom linearnom modelu. Iz tablice se može vidjeti vrijednost koeficijenta korelacije R = 0,800 koji pokazuje srednje jaku i pozitivnu linearnu vezu između varijabli Bruto dobit UniCredit banke(u mil. KM) i tržišnog udjela svih ostalih banaka na BiH tržištu. Koeficijent determinacije (R Square) je r^2 = 0,640, što znači da je ocijenjenim regresijskim modelom protumačeno 64 posto sume kvadrata ukupnih odstupanja zavisne varijable od njene aritmetičke sredine. Korigirani koeficijent determinacije (Adjusted R Square) je $\bar{r}^2$ = 0,595, i standardna greška ocijenjene regresije je $\hat{\sigma}_{\hat{Y}}$ = 12,109.

[32] Dodatno, dijagnostički testovi za ovaj regresijski model nisu bili zadovoljavajući.

Tablica 6: Osnovni podaci o ocijenjenom modelu sa bruto dobiti kao zavisnom varijablom

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,800[a]	,640	,595	12,109034
a. Predictors: (Constant), Tržišni udio svih ostalih banaka na BiH tržištu				

Izvor: Izračun autora u SPSS-u.

U tablici ANOVA prikazani su podaci o protumačenim, neprotumačenim i ukupnim odstupanjima ocijenjenih modela, te vrijednost F-testa s empirijskom signifikantnosti.

Tablica 7: Tablica ANOVA ocijenjenog regresijskog modela

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2084,241	1	2084,241	14,214	,005[b]
	Residual	1173,030	8	146,629		
	Total	3257,271	9			
a. Dependent Variable: Bruto dobit UniCredit banke (u mil. KM)						
b. Predictors: (Constant), Tržišni udio svih ostalih banaka na BiH tržištu						

Izvor: Izračun autora u SPSS-u.

Na temelju tablice ANOVA moguće je testirati hipoteze o značajnosti regresijskog modela kao cjeline:

$H_0 \dots \beta_1 = \beta_2 \dots \beta_k = 0$

$H_1 \dots \exists \beta_j \neq 0 \quad j = 1,2, \dots k,$

Gdje nulta hipoteza pretpostavlja da su svi parametri regresijskog modela 0, dok alternativna hipoteza pretpostavlja da postoji barem jedan regresijski parametar različit od nule. Testiranje se vrši usporedbom empirijske i tablične vrijednosti F – testa. Empirijska vrijednost F – testa vidljiva je iz tablice ANOVA, te ista u ovom slučaju iznosi:

$\boldsymbol{F^* = 14,214}$,

dok je tablična vrijednost F – testa uz razinu signifikantnosti od 5%, te broj stupnjeva slobode $df_1 = 1$, i $df_2 = 8$:

$\boldsymbol{F_{tab} = 5,318.}$

Sukladno navedenome, vrijedi da je empirijska vrijednost F – testa veća od tablične vrijednosti F – testa pa se odbacuje početna hipoteza (H_0) tj. zaključuje se da je ocijenjeni regresijski model statistički značajan. Isti zaključak može se izvući i na temelju empirijske signifikantnosti iz tablice ANOVA koja iznosi $\alpha^* = 0{,}005$ (0,5%), što znači da je regresijski model statistički značajan kao cjelina pri razini signifikantnosti od 5%.

U sljedećoj tablici prikazane su vrijednosti ocijenjenih parametara, njihove standardne greške, empirijski t-omjeri i procjene parametara uz nivo pouzdanosti od 95%.

Tablica 8: Ocijenjeni linearni regresijski model s bruto dobiti kao zavisnom varijablom

Coefficients[a]								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	265,773	56,898		4,671	,002	134,567	396,979
	Tržišni udio svih ostalih banaka na BiH tržištu	-2,797	,742	-,800	-3,770	,005	-4,508	-1,086
a. Dependent Variable: Bruto dobit UniCredit banke (u mil. KM)								

Izvor: Izračun autora u SPSS-u.

Na temelju podataka iz prethodne tablice može se zapisati analitički oblik regresijskog modela:

$$\hat{y}_i = 265{,}773 - 2{,}797 \cdot X_1$$

Parametar $\widehat{\beta_0}$ = 265,773 predstavlja očekivanu bruto dobit od 265,773 milijuna KM, u slučaju da tržišni udio svih ostalih banaka zajedno iznosi 0. Navedeno bi se odnosilo na situaciju da na bankarskom tržištu BiH postoji samo UniCredit banka. Parametar koji se nalazi uz nezavisnu varijablu je negativan i statistički značajan pri razini signifikantnosti od 5%, iznosi -2,797, te govori da ako se tržišni udio svih ostalih banaka na BiH tržištu ukupno poveća za 1 postotni poen, bruto dobit UniCredit banke pasti će za 2,797 mil. KM, ceteris paribus.

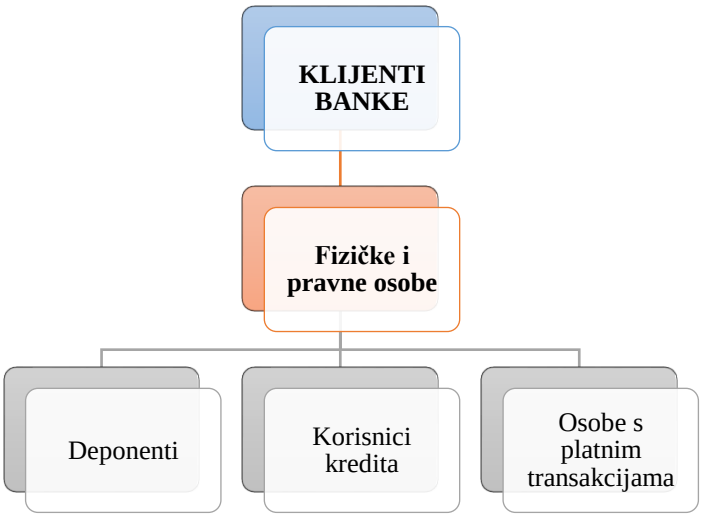
Na temelju dobivenih rezultata, prva pomoćna istraživačka hipoteza, koja je tvrdila da postoji statistički značajan utjecaj konkurenata na poslovanje UniCredit banke, **može se prihvatiti.**

4.5.2. Poslovna okolina – klijenti

Druga pomoćna hipoteza, koja će se testirati u ovom dijelu, glasi:

H2: Postoji statistički značajan utjecaj klijenata na poslovanje UniCredit Bank d.d. Mostar.

Specifičnost banaka kada su u pitanju *klijenti*, može se pronaći u činjenici da se klijenti banke, promatrano s aspekta bilance, nalaze i u aktivi i u pasivi bilance banke. Pritom, između ovih klijenata postoji međuovisnost. Naime, u pasivi bilance svake banke, najvažnija stavka su depoziti komitenata, te najveći dio pasive otpada upravo na ovu stavku. Ovi klijenti nazivaju se deponentima, a mogu biti fizičke i pravne osobe, uključujući i druge banke. Krediti koje banka odobrava stanovništvu, državi, ili drugim bankama (odnosno korisnicima kredita) uvelike ovise o količini novca prikupljenoj kroz depozite. Deponenti i korisnici kredita predstavljaju najvažnije klijente banke. Pored njih javljaju se još i osobe koje preko šaltera poslovnica banke vrše razne platne transakcije.



Slika 9: Glavni klijenti banke
Izvor: Izrada autora.

Za testiranje druge pomoćne hipoteze, također se koristi jednostavna linearna regresija. Pritom, zavisna varijabla je tržišni udio UniCredit banke, dobiven kao udio aktive promatrane banke u ukupnoj aktivi cijelog bankarskog sustava BiH. S obzirom da nije postojao podatak o točnom broju primljenih depozita i odobrenih kredita, za varijablu *Klijenti* uzeta je najbolja moguća aproksimacija i to točan iznos danih zajmova komitentima uvećan za točan iznos primljenih depozita, za razdoblje od 2006. do 2015. godine. Regresijski model koji se testira u ovom dijelu glasi:

$$\hat{Y} = \widehat{\beta_0} + \widehat{\beta_1} * X_1 + e,$$

pri čemu je:

$\hat{Y}$ – tržišni udio UniCredit banke,

X_1 – klijenti (dani zajmovi i primljeni depoziti u mil. KM),

$\widehat{\beta_0}, \widehat{\beta_1}$ – parametri koje je potrebno procijeniti,

e – slučajna varijabla.

Sljedeća tablica daje uvid o osnovne podatke o ocijenjenom linearnom regresijskom modelu. Iz tablice se može vidjeti vrijednost koeficijenta korelacije, R = 0,995, koji pokazuje jaku i pozitivnu linearnu vezu između varijabli *tržišni udio UniCredit banke* i *klijenata* (danih zajmova i primljenih depozita u mil. KM). Koeficijent determinacije (R Square) je r^2 = 0,989, što znači da je ocijenjenim regresijskim modelom protumačeno 98,9 posto sume kvadrata ukupnih odstupanja zavisne varijable od njene aritmetičke sredine. Protumačenost ocijenjenog modela je jako visoka. Korigirani koeficijent determinacije (Adjusted R Square) je $\bar{r}^2$ = 0,988, i standardna greška ocijenjene regresije je $\hat{\sigma}_{\hat{Y}}$ = 0,595.

Tablica 9: Osnovni podaci o ocijenjenom modelu sa tržišnim udjelom kao zavisnom varijablom

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,995[a]	,989	,988	,59521
a. Predictors: (Constant), Klijenti (dani zajmovi i primljeni depoziti)				

Izvor: Izračun autora u SPSS-u.

U tablici ANOVA prikazani su podaci o protumačenim, neprotumačenim i ukupnim odstupanjima ocijenjenih modela, te vrijednost F-testa s empirijskom signifikantnosti. Na temelju empirijske vrijednosti F-testa iznosi, koja iznosi $\alpha^* = 0\%$, što je manje od 5%, može se donijeti zaključak da je ocijenjeni regresijski model statistički značajan.

Tablica 10: Tablica ANOVA ocijenjenog regresijskog modela

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	263,508	1	263,508	743,804	,000[b]
	Residual	2,834	8	,354		
	Total	266,342	9			
a. Dependent Variable: Tržišni udio						
b. Predictors: (Constant), Klijenti (dani zajmovi i primljeni depoziti u mil. KM)						

Izvor: Izračun autora u SPSS-u.

U sljedećoj tablici prikazane su vrijednosti ocijenjenih parametara, njihove standardne greške, empirijski t-omjeri i procjene parametara uz nivo pouzdanosti od 95%.

Tablica 11: Ocijenjeni linearni regresijski model s tržišnim udjelom kao zavisnom varijablom

Coefficients[a]								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,948	,812		2,399	,043	,075	3,820
	Klijenti (dani zajmovi i primljeni depoziti)	,005	,000	,995	27,273	,000	,004	,005
a. Dependent Variable: Tržišni udio								

Izvor: Izračun autora u SPSS-u.

Na temelju podataka iz prethodne tablice može se zapisati analitički oblik regresijskog modela:

$$\hat{y}_i = 1{,}948 + 0{,}005 \cdot X_1$$

Parametar $\widehat{\beta_0}$ = 1,948 predstavlja očekivani tržišni udio, kada bi broj klijenata (iznos primljenih depozita i danih zajmova) bio 0. Usporedbe radi, tržišni udio UniCredit banke, mjeren kao udio aktive u ukupnoj aktivi cijelog bankarskog sektora BiH, u 2015. godini iznosio je 30,47%. Parametar koji se nalazi uz nezavisnu varijablu je pozitivan i statistički značajan pri razini signifikantnosti od 5%. Vrijednost parametra je 0,005 posto, a ista ukazuje na to da ako se vrijednost primljenih depozita i odobrenih kredita ukupno poveća za 1 mil. KM, da se može očekivati povećanje tržišnog udjela UniCredit banke za 0,005 postotnih poena, ceteris paribus.

Na temelju dobivenih rezultata, druga pomoćna istraživačka hipoteza, koja je tvrdila da postoji statistički značajan utjecaj klijenata na poslovanje UniCredit banke, **može se prihvatiti.**

4.5.3. Poslovna okolina – dobavljači

Treća pomoćna hipoteza, koja će se testirati u ovom dijelu, glasi:

H3: Ne postoji statistički značajan utjecaj dobavljača na poslovanje UniCredit Bank d.d. Mostar.

Kada su u pitanju dobavljači, ovdje treba uzeti u obzir specifičnost bankarske industrije. Dobavljač banke zasigurno nije isti kao dobavljač nekog proizvodnog ili bilo kakvog drugog uslužnog poduzeća. Predmet poslovanja banke je **novac**. Oni koji donose novac u banku su bančini dobavljači, a to su prije svega deponenti. S njihovim novcem banka odobrava kredite na koje zarađuje aktivnu kamatnu stopu, te ulaže u razne fondove na temelju čega također ostvaruje prihode.

Za testiranje treće istraživačke hipoteze koristit će se jednostavna linearna regresija. S obzirom da nije bio raspoloživ podatak o točnom broju primljenih depozita (koji bi bio ekvivalent broju deponenata odnosno dobavljača), koristi će se najbolja aproksimacija, a to je iznos primljenih depozita u promatranom razdoblju (2006.-2015.) Regresijski model koji se testira u ovom dijelu glasi:

$$\widehat{\boldsymbol{Y}} = \widehat{\boldsymbol{\beta_0}} + \widehat{\boldsymbol{\beta_1}} * \boldsymbol{X_1} + \boldsymbol{e},$$

pri čemu je:

$\hat{Y}$ – tržišni udio UniCredit banke,

X_1 – dobavljači (primljeni depoziti u mil. KM),

$\widehat{\beta_0}, \widehat{\beta_1}$ – parametri koje je potrebno procijeniti,

e – slučajna varijabla.

Sljedeća tablica daje uvid o osnovne podatke o ocijenjenom linearnom regresijskom modelu. Iz tablice se može vidjeti vrijednost koeficijenta korelacije, R = 0,974, koji pokazuje jaku i pozitivnu linearnu vezu između varijabli *tržišni udio UniCredit banke* i *dobavljača* (primljenih depozita u mil. KM). Koeficijent determinacije (R Square) je r^2 = 0,948, što znači da je ocijenjenim regresijskim modelom protumačeno 94,8 posto sume kvadrata ukupnih odstupanja zavisne varijable od njene aritmetičke sredine. Protumačenost ocijenjenog modela je jako visoka. Korigirani koeficijent determinacije (Adjusted R Square) je $\bar{r}^2$ = 0,942, i standardna greška ocijenjene regresije je $\hat{\sigma}_Y$ = 1,31304.

Tablica 12: Osnovni podaci o ocijenjenom modelu sa tržišnim udjelom kao zavisnom varijablom

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,974[a]	,948	,942	1,31304
a. Predictors: (Constant), Dobavljači (ukupni depoziti)				

Izvor: Izračun autora u SPSS-u.

U tablici ANOVA prikazani su podaci o protumačenim, neprotumačenim i ukupnim odstupanjima ocijenjenih modela, te vrijednost F-testa s empirijskom signifikantnosti. Na temelju empirijske vrijednosti F-testa iznosi, koja iznosi $\alpha^* = 0\%$, što je manje od 5%, može se donijeti zaključak da je ocijenjeni regresijski model statistički značajan kao cjelina.

Tablica 13: Tablica ANOVA ocijenjenog regresijskog modela

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	252,549	1	252,549	146,483	,000[b]
	Residual	13,793	8	1,724		
	Total	266,342	9			
a. Dependent Variable: Tržišni udio						
b. Predictors: (Constant), Dobavljači (ukupni depoziti)						

Izvor: Izračun autora u SPSS-u.

U sljedećoj tablici prikazane su vrijednosti ocijenjenih parametara, njihove standardne greške, empirijski t-omjeri i procjene parametara uz nivo pouzdanosti od 95%.

Tablica 14: Ocijenjeni linearni regresijski model s tržišnim udjelom kao zavisnom varijablom

Coefficients[a]								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2,460	1,787		1,377	,206	-1,660	6,579
	Dobavljači (ukupni depoziti)	,009	,001	,974	12,103	,000	,007	,010
a. Dependent Variable: Tržišni udio								

Izvor: Izračun autora u SPSS-u.

Na temelju podataka iz prethodne tablice može se zapisati analitički oblik regresijskog modela:

$$\hat{y}_i = 2{,}460 + 0{,}009 \cdot X_1$$

Parametar $\widehat{\beta_0}$ = 2,460 predstavlja očekivani tržišni udio, kada bi broj dobavljača (iznos primljenih depozita) bio 0. Parametar koji se nalazi uz nezavisnu varijablu je pozitivan i statistički značajan pri razini signifikantnosti od 5%. Vrijednost parametra je 0,009 posto, a ista ukazuje na to da ako se vrijednost primljenih depozita poveća za 1 mil. KM, da se može očekivati povećanje tržišnog udjela UniCredit banke za 0,009 postotnih poena, ceteris paribus.

Na temelju dobivenih rezultata, treća pomoćna istraživačka hipoteza, koja je tvrdila da ne postoji statistički značajan utjecaj dobavljača na poslovanje UniCredit banke, **ne može se prihvatiti.**

4.5.4. Poslovna okolina – regulatori

Četvrta pomoćna hipoteza, postavljena na početku ovog istraživanja, a vezana za poslovnu okolinu UniCredit banke, glasi:

H4: Postoji statistički značajan utjecaj regulatora na poslovanje UniCredit Bank d.d. Mostar.

Bankarski sektor bitan je dio svake nacionalne ekonomije, i najvažniji dio većine financijskih sustava, iz prostog razloga što su banke još uvijek glavni financijski posrednici između novčano suficitarnih i novčano deficitarnih subjekata. U kolikoj mjeri financijski sustav može poduprijeti gospodarski rast u najvećoj mjeri ovisi o stabilnosti i djelotvornosti bankovnog sustava.[33] U svrhu stabilnosti i djelotvornosti bankovnog sustava, svaka zemlja provodi regulaciju i nadzor nad istim. Pri tom, uloga regulatora prepuštena je centralnim bankama. Jedan od najvažnijih načina regulacije koji koriste centralne banke, jest propisivanje **stope adekvatnosti jamstvenog kapitala**.

Adekvatnost kapitala (*capital adequacy ratio – CAR, engl.)* je odnos između kapitala i ponderirane aktive. U širem smislu adekvatnost kapitala prikazuje sposobnost banke da apsorbira gubitke, tj. što je viši kapital banke, veći je kapacitet za apsorpciju gubitaka nastalih lošim plasmanima.[34] Centralna banka svake države propisuje minimalnu stopu adekvatnosti kapitala koja ovisi prije svega o bankovnom i financijskom sustavu promatrane zemlje. Usporedbe radi, u Hrvatskoj je ta stopa 10 posto, dok je u BiH 12 posto. Propisivanjem, minimalne stope adekvatnosti kapitala, država na određeni način prisiljava banke da čuvaju određeni dio kapitala, čime se direktno štite vjerovnici banke, prije svega štediše, od loših platiša. Stopa adekvatnosti kapitala u konačnici razlikuje se od banke do banke, ovisno koliko je promatrana banka izložena kreditnim i tržišnim rizicima. Jednostavnije rečeno, rizičnije banke, odnosno one koje ulažu u rizičnije plasmane, imati će i veću stopu adekvatnosti kapitala.

Sa svrhom testiranja četvrte pomoćne hipoteze koristi će se jednostavna linearna regresija u kojoj će zavisna varijabla biti kao i ostalim regresijama *Tržišni udio UniCredit banke,* a nezavisna varijabla *Stopa adekvatnosti kapitala bankarskog sustava,* kroz promatrane godine.[35]

[33] Miletić, I., Nadzor banaka i stabilnost bankarskog sustava, *Ekonomska istraživanja,* 2008., str. 43.
[34] Definicija preuzeta s portala Moj-bankar.hr: http://www.moj-bankar.hr/Kazalo/A/Adekvatnost-kapitala.
[35] U analizi se koristi stopa adekvatnosti kapitala bankarskog sustava u cjelini zbog „lančanog efekta". Naime, banke posluju i između sebe, što znači da više kapitala koji ostaje u banci/bankama zbog veće stope adekvatnosti kapitala. Navedeno znači i manje novca u optjecaju, što u konačnici znači i manju zaradu.

Iz sljedeće tablice može se uočiti da između navedenih dviju varijabli, postoji srednje jaka, negativna korelacija, koja je i statistički značajna na razini od 10 posto signifikantnosti.

Tablica 15: Pearson-ov koeficijent korelacije između Tržišnog udjela UniCredit banke i Stope adekvatnosti kapitala bankarskog sustava BiH.

Correlations			
		Stopa adekvatnosti kapitala	Tržišni udio UniCredit Bank
Stopa adekvatnosti kapitala	Pearson Correlation	1	-,598
	Sig. (2-tailed)		,068
	N	10	10
Tržišni udio UniCredit Bank	Pearson Correlation	-,598	1
	Sig. (2-tailed)	,068	
	N	10	10

Izvor: Izračun autora u SPSS-u.

Regresijski model koji se testira u ovom dijelu glasi:

$$\widehat{\boldsymbol{Y}} = \widehat{\boldsymbol{\beta_0}} + \widehat{\boldsymbol{\beta_1}} * \boldsymbol{X_1} + \boldsymbol{e},$$

pri čemu je:

$\hat{Y}$ – tržišni udio UniCredit banke,

X_1 – stopa adekvatnosti kapitala bankarskog sustava BiH,

$\widehat{\beta_0}, \widehat{\beta_1}$ – parametri koje je potrebno procijeniti,

e – slučajna varijabla.

Sljedeća tablica daje uvid o osnovne podatke o ocijenjenom linearnom regresijskom modelu. Iz tablice se može vidjeti vrijednost koeficijenta korelacije, R = 0,598, koji pokazuje pozitivnu linearnu vezu između varijabli *tržišni udio UniCredit banke* i *stope adekvatnosti kapitala*. Također se može uočiti da dijagnostički testovi nisu u potpunosti zadovoljavajući. Naime, koeficijent determinacije (R Square) je r^2 = 0,357, što znači da je ocijenjenim regresijskim modelom protumačeno 35,7 posto sume kvadrata ukupnih odstupanja zavisne varijable od njene aritmetičke sredine, dok je korigirani koeficijent determinacije (Adjusted R Square) je $\bar{r}^2$ = 0,277. Standardna greška ocijenjene regresije je $\hat{\sigma}_{\hat{Y}}$ = 4,62.

Tablica 16: Osnovni podaci o ocijenjenom modelu s Tržišnim udjelom UniCredit banke kao zavisnom varijablom

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,598[a]	,357	,277	4,62526
a. Predictors: (Constant), Stopa adekvatnosti kapitala				

Izvor: Izračun autora u SPSS-u.

Iz tablice ANOVA u nastavku, koja sadrži podatke o protumačenim, neprotumačenim i ukupnim odstupanjima ocijenjenog modela, te vrijednosti F – testa s empirijskom signifikantnosti koja iznosi $\alpha^* = 6{,}8\%$, što je više od 5%, te se može donijeti zaključak da ocijenjeni regresijski model nije statistički značajan. Međutim, može se prihvatiti njegova značajnost na razini signifikantnosti od 10%.

Tablica 17: Tablica ANOVA ocijenjenog regresijskog modela

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	95,198	1	95,198	4,450	,068[b]
	Residual	171,144	8	21,393		
	Total	266,342	9			
a. Dependent Variable: Tržišni udio UniCredit banke						
b. Predictors: (Constant), Stopa adekvatnosti kapitala						

Izvor: Izračun autora u SPSS-u.

U sljedećoj tablici prikazane su vrijednosti ocijenjenih parametara, njihove standardne greške, empirijski t-omjeri i procjene parametara uz nivo pouzdanosti od 95%.

Tablica 18: Ocijenjeni linearni regresijski model gdje Tržišni udio UniCredit banke ovisi o stopi adekvatnosti kapitala

Coefficients[a]								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	88,829	31,008		2,865	,021	17,324	160,334
	Stopa adekvatnosti kapitala	-3,916	1,856	-,598	-2,109	,068	-8,197	,365
a. Dependent Variable: Tržišni udio UniCredit banke								

Izvor: Izračun autora u SPSS-u.

Na temelju podataka iz prethodne tablice može se zapisati analitički oblik regresijskog modela:

$$\hat{y}_i = 88{,}829 - 3{,}916 \cdot X_1$$

Parametar $\widehat{\beta_0}$ = 88,829 predstavlja očekivani tržišni udio, kada bi stopa adekvatnosti kapitala bila 0. Parametar koji se nalazi uz nezavisnu varijablu je negativan i statistički značajan pri razini signifikantnosti od 10%. Vrijednost parametra je -3,916 posto, a ista ukazuje na to da ako se stopa adekvatnosti kapitala poveća za 1 postotni poen, da se može očekivati smanjenje tržišnog udjela UniCredit banke za 3,916 postotnih poena, ceteris paribus.

Na temelju dobivenih rezultata, očigledno je da stopa adekvatnosti kapitala ima statistički značajan, izrazito jak utjecaj na tržišni udio UniCredit banke, te se sukladno dobivenome četvrta pomoćna istraživačka hipoteza, koja je tvrdila da postoji statistički značajan utjecaj regulatora na poslovanje UniCredit banke, **može prihvatiti.**

4.5.5. Poslovna okolina – sindikat

Peta pomoćna hipoteza, postavljena na početku ovog istraživanja, a vezana za poslovnu okolinu UniCredit banke, glasi:

H5: Ne postoji statistički značajan utjecaj sindikata na poslovanje UniCredit Bank d.d. Mostar.

Peta pomoćna hipoteza također će se testirati jednostavnom linearnom regresijom u kojoj će zavisna varijabla biti tržišni udio promatrane banke, dok će se za nezavisnu varijablu koristiti posljednje pitanje iz anketnog upitnika. Naime, u posljednjem pitanju zaposlenici su trebali odgovoriti od koje godine su uključeni u sindikat. Na temelju njihovih odgovora formiran je niz od broja zaposlenika uključenih u sindikat za svaku godinu regresije. Nakon toga, broj zaposlenika po godinama stavljen je u odnos s ukupnim brojem zaposlenika UniCredit banke u svakoj godini, s ciljem dobivanja relativnog pokazatelja.

Regresijski model koji se testira u ovom dijelu glasi:

$$\widehat{\boldsymbol{Y}} = \widehat{\boldsymbol{\beta_0}} + \widehat{\boldsymbol{\beta_1}} * \boldsymbol{X_1} + \boldsymbol{e},$$

pri čemu je:

$\hat{Y}$ – tržišni udio UniCredit banke,

X_1 – udio zaposlenika uključenih u sindikat,

$\widehat{\beta_0}, \widehat{\beta_1}$ – parametri koje je potrebno procijeniti,

e – slučajna varijabla.

Sljedeća tablica daje uvid o osnovne podatke o ocijenjenom linearnom regresijskom modelu. Iz tablice se može vidjeti vrijednost koeficijenta korelacije, R = 0,852, koji pokazuje jaku i pozitivnu linearnu vezu između varijabli *tržišni udio UniCredit banke* i *udjela zaposlenika uključenih u sindikat*. Koeficijent determinacije (R Square) je r^2 = 0,726, što znači da je ocijenjenim regresijskim modelom protumačeno 72,6 posto sume kvadrata ukupnih odstupanja zavisne varijable od njene aritmetičke sredine, dok je korigirani koeficijent determinacije (Adjusted R Square) je $\bar{r}^2$ = 0,691. Standardna greška ocijenjene regresije je $\hat{\sigma}_Y$ = 3,022.

Tablica 19: Osnovni podaci o ocijenjenom modelu s Tržišnim udjelom UniCredit banke kao zavisnom varijablom

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,852a	,726	,691	3,02209
a. Predictors: (Constant), Udio zaposlenika uključenih u sindikat				

Izvor: Izračun autora u SPSS-u.

Iz tablice ANOVA u nastavku, koja sadrži podatke o protumačenim, neprotumačenim i ukupnim odstupanjima ocijenjenog modela, te vrijednosti F – testa s empirijskom signifikantnosti koja iznosi $\alpha^* = 0{,}2\%$ što je manje od 5%, te se može donijeti zaključak da je ocijenjeni regresijski model statistički značajan.

Tablica 20: Tablica ANOVA ocijenjenog regresijskog modela

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	193,278	1	193,278	21,163	,002[b]
	Residual	73,064	8	9,133		
	Total	266,342	9			
a. Dependent Variable: Tržišni udio						
b. Predictors: (Constant), Udio zaposlenika uključenih u sindikat						

Izvor: Izračun autora u SPSS-u.

U sljedećoj tablici prikazane su vrijednosti ocijenjenih parametara, njihove standardne greške, empirijski t-omjeri i procjene parametara uz nivo pouzdanosti od 95%.

Tablica 21: Ocijenjeni linearni regresijski model gdje Tržišni udio UniCredit banke ovisi o udjelu zaposlenika uključenih u sindikat

Coefficients[a]								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	15,902	1,906		8,342	,000	11,507	20,298
	Udio z u s	9,778	2,125	,852	4,600	,002	4,876	14,679
a. Dependent Variable: Tržišni udio								

Izvor: Izračun autora u SPSS-u.

Na temelju podataka iz prethodne tablice može se zapisati analitički oblik regresijskog modela:

$$\hat{y}_i = 15{,}902 + 9{,}778 \cdot X_1$$

Parametar $\widehat{\beta_0}$ = 15,902 predstavlja očekivani tržišni udio, kada bi udio zaposlenika uključenih u sindikat bio 0. Parametar koji se nalazi uz nezavisnu varijablu je pozitivan i statistički značajan pri razini signifikantnosti od 5%. Vrijednost parametra je 9,778 posto, a ista ukazuje na to da ako se udio zaposlenika uključenih u sindikat poveća za 1 postotni poen, da se može očekivati povećanje tržišnog udjela UniCredit banke za 9,778 postotnih poena, ceteris paribus.[36]

Na temelju dobivenih rezultata, očigledno je da uključenost zaposlenika u sindikat ima statistički značajan, izrazito jak utjecaj na tržišni udio UniCredit banke, te se sukladno dobivenome peta pomoćna istraživačka hipoteza, koja je tvrdila da ne postoji statistički značajan utjecaj sindikata na poslovanje UniCredit banke, **ne može prihvatiti.**

4.5.6. Osvrt na istraživanje

U ovom dijelu rada cilj je bio testirati glavnu hipotezu uz pomoć pet pomoćnih hipoteza, postavljenih na početku ovog istraživanja. U tu svrhu korištene su brojne metode uključujući cluster analizu, regresijsku analizu, te grafičku analizu podataka dobivenih anketom.

Na temelju izvršenog testiranja **može se prihvatiti glavna istraživačka hipoteza**, koja je tvrdila da različiti segmenti poslovne okoline različito utječu na poslovanje UniCredit banke. Naime, istraživanjem se pokazalo da *konkurenti i regulato*ri imaju negativan utjecaj na poslovanje, dok *klijenti, dobavljači i sindikat* imaju pozitivan utjecaj na poslovanje UniCredit

[36] Rezultati testiranja ove hipoteze ipak se trebaju uzeti s rezervom, budući da je jako mali broj ispitanika sudjelovao u istraživanju u odnosu na ukupan broj zaposlenika UniCredit banke.

banke. Dodatno, percepcija većine uzorka da klijenti imaju najveći utjecaj na poslovanje nije se pokazala ispravnom. Gledano po jačini, pokazalo se da najjači utjecaj imaju sindikat, regulatori, konkurenti, dobavljači pa tek onda klijenti.

Tablica 21: Osvrt na istraživačke hipoteze

Prva pomoćna hipoteza	*Prihvaća se*
Druga pomoćna hipoteza	*Prihvaća se*
Treća pomoćna hipoteza	***Ne prihvaća se***
Četvrta pomoćna hipoteza	*Prihvaća se*
Peta pomoćna hipoteza	***Ne prihvaća se***
GLAVNA HIPOTEZA	**PRIHVAĆA SE**

Izvor: Izrada autora na temelju rezultata istraživanja.

5. ZAKLJUČAK

Banke su karakteristične po otvorenom dinamičkom sustavu tj. podložni su utjecaju iz okoline s kojom su u stalnoj interakciji. U okolinu spada sve ono što na neki način utječe na poslovanje poduzeća, a koje menadžment potonjeg mora poštivati prilikom donošenja odluke. U osnovi okolinu uvijek dijelimo na dva temeljna segmenta: internu i eksternu okolinu. Interna okolina obuhvaća organizacijsku strukturu, organizacijsku kulturu i organizacijske resurse. Glavni resurs interne okoline su ljudi, odnosno zaposlenici jer upravo oni svojim radom predstavljaju organizaciju. Eksterna okolina poduzeća obuhvaća opću ili socijalnu okolinu te poslovnu okolinu ili okolinu zadatka. Opća ili socijalna okolina je onaj dio eksterne okoline koji je daleko od poduzeća, te poduzeće na nju teško može utjecati, dok poslovnu okolinu ili okolinu zadatka čine akteri u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu opslužuju. Ovaj segment okoline čine dobavljači, kupci(potrošači), konkurenti, društvene organizacije, vladine organizacije, kreditori, zaposlenici i sindikati te dioničari.

Na temelju postavljenih ciljeva i definiranih hipoteza, deskripcije teorijskog dijela rada te provedenih analitičkih postupaka, donosi se zaključak kroz kojega se predstavljaju uočeni obrasci utjecaja komponenti poslovnog okruženja na poslovanje UniCredit Bank d.d. Mostar.

Prva pomoćna hipoteza, koja je tvrdila da postoji statistički značajan utjecaj konkurenata na poslovanje UniCredit banke, prihvaćena je. Dodatno, testiranje ove hipoteze pokazalo je da je UniCredit banka dovoljno jaka da na nju statistički značajno ne utječe povećanje tržišnog udjela njenog najvećeg konkurenta (Raiffeisen banke) uz zadržavanje postojećih udjela od strane ostalih banaka.

Druga pomoćna istraživačka hipoteza, koja je tvrdila da postoji statistički značajan utjecaj klijenata na poslovanje UniCredit banke, testirana je uz pomoć najbolje aproksimacije (danih kredita i primljenih depozita), te je prihvaćena. Dodatno, utjecaj klijenata na poslovanje pokazao se pozitivnim.

Treća pomoćna istraživačka hipoteza, koja je tvrdila da ne postoji statistički značajan utjecaj dobavljača na poslovanje UniCredit banke, testirana je uz pomoć nabolje aproksimacije (primljenih depozita) te je odbačena. Pritom, pokazalo se da dobavljači imaju pozitivan, statistički značajan utjecaj na poslovanje UniCredit banke.

Testiranjem četvrte istraživačke hipoteze pokazalo se da regulatori, aproksimirani stopom adekvatnosti kapitala, imaju izrazito jak negativan, statistički značajan utjecaj na poslovanje UniCredit banke, čime je ista prihvaćena.

Konačno, testiranjem pete istraživačke hipoteze pokazalo se da sindikati (tj. uključenost zaposlenika u sindikat) ima pozitivan, statistički značajan utjecaj na poslovanje UniCredit banke, čime je ista odbačena.

LITERATURA

1. Buble, M., Management, Ekonomski fakultet Split, 2000.
2. Buble, M., Management, Ekonomski fakultet Split, 2009.
3. Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
4. Buble, M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
5. Centralna banka Bosne i Hercegovine, Izvještaj o financijskoj stabilnosti, Sarajevo, 2015.
6. Galbraith, J.R., Organization Design, Addison - Publishing Company, 1977.
7. Miletić, I., Nadzor banaka i stabilnost bankarskog sustava, Ekonomska istraživanja, 2008.
8. Pivac, S., Statističke metode – integrirana predavanja, Ekonomski fakultet Split, 2010.
9. Porter, M., Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, Free Press, New York, 1980.
10. Prilagođeno Ivanov, M., Stojanović, A., Globalisation and International Financial Architecture, međunarodna znanstvena konferencija,."Globalization and Entrepreneurship: Fears, Challanges and Opportunities", Pula, 24. - 26.travnja 2003., Zbornik radova, ISBN 953-96143-5-X.
11. Pusić, E., Problemi upravljanja, Naprijed, Zagreb, 1971.
12. Rose, S.P., Menadžment suvremenih banaka, IV izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2003.
13. Sikavica, P., Novak, M., Poslovne organizacije, Informator, Zagreb, 1999.
14. Thompson, J.D., Organisations in Action, McGraw - Hill, 1967.
15. http://www.moj-bankar.hr/Kazalo/A/Adekvatnost-kapitala.
16. http://www.fba.ba/images/Publikacije_Banke/Informacija_BS_FBiH_31_03_2017_bos.pdf
17. https://raiffeisenbank.ba/templates/default/users_data/test_7/bih.pdf
18. http://www.intesasanpaolobanka.ba/userfiles/file/GODISNJI_IZVJESTAJ_2015_BOS_WEB.pdf
19. https://www.nlb.ba/wp-content/uploads/2016/04/Izvjestaj-vanjskog-revizora-za-2015..pdf
20. https://www.sparkasse.ba/bs/o-nama/finanijski-izvjestaji

PRILOZI

Prilog 1: Anketni upitnik

UTJECAJ POSLOVNE OKOLINE NA POSLOVANJE UNICREDIT BANK D.D. MOSTAR

Poštovani zaposlenici UniCredit banke,

molim Vas da sudjelovanjem u ovoj kratkoj anketi pomognete u istraživanju vezanom za utjecaj poslovne okoline na poslovanje UniCredit banke. Istraživanje se provodi u svrhu izrade diplomskog rada. Sudjelovanje u istraživanju je anonimno, a za popunjavanje ankete potrebno je 5 minuta.

Zahvaljujem na Vašem utrošenom vremenu.

Duje Cigić

*Obavezno

Opći podaci o zaposleniku

Kojeg ste spola? *

- ◯ Muško
- ◯ Žensko

Koliki je Vaš radni staž u UniCredit banci? *

- ◯ manji od 1 godine
- ◯ 1 - 5 godina
- ◯ 6 - 10 godina
- ◯ 11 - 15 godina
- ◯ 16 - 20 godina
- ◯ 21 godinu i više

Koja je Vaša pozicija u UniCredit banci? *

- ◯ Top menadžment
- ◯ Srednji menadžment
- ◯ Operativni menadžment

Koliko imate godina? *

- ◯ 18 - 25 godina
- ◯ 26 - 33 godina
- ◯ 34 - 41 godina
- ◯ 42 - 49 godina
- ◯ 50 godina i više

Koji je Vaš stupanj obrazovanja? *

- ◯ SSS - srednja stručna sprema
- ◯ VŠS - viša stručna sprema
- ◯ VSS - visoka stručna sprema
- ◯ Doktor znanosti

Percepcija zaposlenika o poslovnoj okolini UniCredit banke

Utječe li poslovna okolina na poslovanje UniCredit banke? *

- ○ DA
- ○ NE

Koji od navedenih segmenata poslovne okoline, po Vašem mišljenju, najviše utječe na poslovanje UniCredit banke? *

- ○ Konkurenti
- ○ Klijenti
- ○ Dobavljači
- ○ Regulatori
- ○ Sindikat

U kojoj mjeri na poslovanje UniCredit banke utječu sljedeći segmenti poslovne okoline? *

	Nimalo ne utječe	Ne utječe	Niti utječe niti ne utječe	Utječe	Uvelike utječe
Konkurenti	○	○	○	○	○
Klijenti	○	○	○	○	○
Dobavljači	○	○	○	○	○
Regulatori	○	○	○	○	○
Sindikat	○	○	○	○	○

Jeste li uključeni u sindikat? *

- ○ DA
- ○ NE

Od koje godine ste uključeni u sindikat? *

- ○ Od 2006. ili ranije
- ○ Od 2007. godine
- ○ Od 2008. godine
- ○ Od 2009. godine
- ○ Od 2010. godine
- ○ Od 2011. godine
- ○ Od 2012. godine
- ○ Od 2013. godine
- ○ Od 2014. godine
- ○ Od 2015. godine

SAŽETAK

Ovim radom nastojao se dati prikaz metoda i postupaka analize utjecaja poslovne okoline na poslovanje UniCredit Bank d.d. Mostar, kao okosnica za izgradnju uspješne i djelotvorne poslovne strategije u turbulentnoj okolini. Kako bi se do tog odgovora došlo, bilo je potrebno teorijski objasniti što je okolina, te kako ona utječe na poslovanje poduzeća općenito. Analizom poslovnog rezultata UniCredit Bank d.d. Mostar za 2015. godinu, te anketiranjem zaposlenika u promatranoj banci, istražen je i utjecaj poslovne okoline na poslovanje UniCredit Bank d.d. Mostar. Na temelju izvršenog testiranja prihvaćena je glavna istraživačka hipoteza, koja je tvrdila da različiti segmenti poslovne okoline različito utječu na poslovanje UniCredit banke.

KLJUČNE RIJEČI: Analiza poslovne okoline, UniCredit Bank, Strateški menadžment, Bankarstvo.

SUMMARY

The purpose of this paper was to present methods and procedures for analyzing the impact of the business environment on UniCredit Bank d.d. Mostar, as the cornerstone of building a successful and effective business strategy in a turbulent environment. To make that answer, it was necessary to theoretically explain what the environment is and how it affects the business of the company in general. By analyzing the UniCredit Bank d.d. Mostar for 2015, and survey of employees in the observed bank, the impact of the business environment on UniCredit Bank d.d. Mostar. Based on the conducted testing, the main research hypothesis was accepted, which claimed that different segments of the business environment had different impacts on UniCredit Bank's business.

KEY WORDS: Analysis of business environment, UniCredit Bank, Strategic management, Banking.