

BANKARSKI MENADŽMENT I IZAZOVI PROMENA U BANKARSTVU

BANKING MANAGEMENT AND CHALLENGES OF BANKING CHANGES

Prof. dr Nenad Vunjak, redovni profesor,
dekan Ekonomskog fakulteta u Subotici Univerziteta u Novom Sadu

Mr Tamara Antonijević,
Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu

Abstrakt: Poslovnim bankama pripada centralno mesto u okviru finansijskog sistema svake države. Strukturne promene u industriji bankarskih usluga nastale su na području: (1) konsolidacije banaka i finansijskih institucija, (2) fuzije i akvizicije banaka i nebankarskih finansijskih institucija, (3) konkurencije između banaka i nebankarskih finansijskih institucija. Strategijsko planiranje predstavlja ključni faktor uspešnog prilagođavanja banaka sve učestalijim promenama na finansijskom tržištu.

Strategija vizije banke predstavlja okvir mogućnosti budućeg razvoja banke. Faktori uspešnog kreiranja vizije banke odnose se na: (1) ostvarljivost i realnost banke, (2) kreaciju i motivisanost menadžmenta banke, (3) tržišnu povoljnost korisnika bankarskih usluga. Strategijski pravac predstavlja pokretačku snagu promena i osnovu za dugoročnu opredeljenost poslovanja banke. Korporativna vizija banke je često u sukobu sa pojmom strategijskog pravca banke.

Misija banke predstavlja svrhu postojanja banke na finansijskom tržištu. Za misiju banke se kaže da predstavlja poslovnu filozofiju banke u koju banka veruje i kakvu banku žele akcionari. Banka treba da ima jasnu misiju, zatim misiju primerenu okruženju banke, zainteresovanost menadžmenta za sprovođenje misije banke.

Savremeno organizovana banka ukazuje, da je ključni faktor uspeha svake banke upravo menadžment i lideri u banci. Kvalitet menadžmenta banke podrazumeva kontrolu ključnih faktora uspeha banke, kao što su: menadžeri, lideri, marketing strategija, inovativni bankarski proizvodi i usluge, planiranje u banci, bankarski rizici i adekvatnost kapitala banke.

Abstract: Commercial banks hold the central position within the financial system of each country. Structural changes in the banking services industry have emerged in the area of: (1) consolidation of banks and financial institutions, (2) mergers and acquisitions of banks and non-bank financial institutions, (3) competition between banks and non-bank financial institutions. Strategic planning represents a key factor in the successful

adaptation of banks to the increasingly frequent changes in the financial market.

Strategy of a bank's vision provides a framework for future development opportunities of the bank. Factors of a successful vision statement of a bank include: (1) the feasibility and reality of the bank, (2) the creation and motivation of the bank's management, (3) a market advantage for users of banking services. Strategic direction is the driving force of change and the basis for a long-term commitment of the bank. Corporate vision of the bank is often in conflict with the concept of the strategic direction of the bank.

A bank's mission represents a purpose of the bank's existence in the financial market. The bank's mission is seen as its business philosophy, the one that the bank believes in and shareholders want. The bank should have a clear mission, which suits the bank's environment, and management which is interested in implementing it.

A bank based on contemporary foundations shows that the key factor of success of each bank lies in its management and leaders. The quality of the bank's management implies the control of key factors of the bank's success, such as: managers, leaders, marketing strategies, innovative banking products and services, bank planning, banking risks and capital adequacy.

UVOD

Finansijski sistem predstavlja jedan od podsistema privrednog sistema svake države. Ovim izrazom se obuhvataju sve finansije u nekoj državi. Dosadašnja iskustva pokazuju da od društveno - ekonomskog uređenja zemlje zavisi šta će obuhvatati finansijski sistem. Države u kojima je više izražen centralistički pristup organizacije, imaju relativno šire obuhvaćeno područje finansijskog poslovanja, koje je pokriveno izrazom finansijskog sistema. To znači da finansijski sistem države obuhvata sve finansijske

organizacije, ustanove i poslove koje se bave finansijskim poslovanjem. Poslovni se odnose na: monetarno-kreditni sistem, bankarski sistem, budžetski sistem, sistem novčane štednje i osiguranja, finansijsku kontrolu i finansijsko poslovanje preduzeća.

Za poslovne banke je karakteristično da im pripada centralno mesto u okviru finansijskog sistema jedne države, kako zbog funkcija koje obavljaju, tako i zbog finansijskog potencijala kojim raspolažu. Savremeno organizovane banke predstavljaju multiservisne finansijske institucije, koje pored osnovnih funkcija nude i veoma razuđen asortiman finansijskih proizvoda i usluga svojim komitentima i klijentima. U celini posmatrano, može se reći da su *osnovne funkcije banaka* usmerene na:

- (1) *formiranje adekvatnog finansijskog potencijala,*
- (2) *optimizaciju agregatne resurse banke,*
- (3) *organizaciju novčanih transfera,*
- (4) *obezbeđenje finansijskih usluga i saveta, i*
- (5) *povezivanje domaćeg sa međunarodnim finansijskim sistemom.*

Poslovne banke primenom principa "krvotoka" napajaju privredne i vanprivredne sektore potrebnim finansijskim sredstvima, vrše poslove finansijskih transakcija za račun svojih komitenata i klijenata (privrede i stanovništva) kako u zemlji tako i u inostranstvu. Naravno, ulaze i u pojedine poslovne aranžmane "u svoje ime i za svoj račun". Domicilne banke motivisane ostvarivanjem profita ulaze u pojedine poslove na drugi način i rešavaju svoje interne probleme na sasvim drugi način nego što su to činile do sada (menjaju i usaglašavaju upravljačku strukturu banke, rešavaju probleme u vezi broja strukture zaposlenih, utiču na razvoj mreže poslovnih jedinica i sl.).

Analiza strukture funkcionalnog poslovanja banaka ukazuje, da depoziti čine osnovu finansijskog potencijala banaka, dok se osnova plasmana odnosi na kreditnu funkciju. Poslovanje sa hartijama od vrednosti u domicilnim bankama je još uvek ispod potrebnog nivoa, što otežava održavanje likvidnosti i obezbeđenje profitabilnosti banaka. Bez obzira na prisustvo navedenih ili drugih teškoće, poslovne banke čine jedan nezaobilazan i nezamenljiv segment finansijskog sistema svake privrede i od njihove efikasnosti zavise u dobroj meri i efekti celokupne privrede svake države. Banke sa svim drugim finansijskim institucijama (parabankarskim i specijalizovanim institucijama) čine korisne finansijske posrednike u procesu mobilizacije, koncentracije i alokacije kapitala svake države.

1. STRUKTURNE PROMENE U INDUSTRIJI BANKARSKIH USLUGA

U savremenom bankarstvu visoko razvijenih tržišnih privreda desile su se u poslednjoj deceniji prošlog veka značajne promene u strukturi, karakteristikama i tipovima proizvoda i usluga koje nude provajderi finansijskih usluga. Najznačajnije promene su se dogodile na području⁶³:

- (1) *konsolidacije banaka i finansijskih institucija,*
- (2) *udruživanja (fuzije i akvizicije) banaka, nebankarskih i finansijskih institucija,*
- (3) *konkurencije između banaka, nebankarskih i finansijskih institucija.*

Finansijske institucije su se suočile i sa brojnim novim izazovima nastalim zbog promena koje su se desile (koje se i dalje se dešavaju) u informacionoj tehnologiji, deregulaciji, geografskoj i produktnoj ekspanziji, globalizaciji poslova, izmeni propisa, računovodstvenim standardima, tržištu i tendencijama tržišta u pravcu poslovnih kombinacija. Tako je u poslednjoj deceniji prošlog veka došlo do značajnih strukturnih promena u okviru industrije finansijskih usluga u SAD-e.

Moderne finansijske usluge nudene su od strane banaka osiguravajućih kompanija i udruženih fondova zajedno i to u novom trendu kombinacija između banaka i finansijskih uslužnih organizacija, čineći tako procese evaluacija, fuzije i akvizicije pravovremenim i relevantnim. Posmatrano sa tradicionalnog stanovišta bile su odvojene uloge banaka, osiguravajućih kompanija i investicionih fondova, a njihove finansijske usluge su se međusobno razlikovale. Danas razlike između ovih finansijskih provajdera postaju manje primetne, pošto su zakonski propisi dozvolili kombinacije usluga između banaka, osiguravajućih kompanija i investicionih fondova. Primena novih propisa kreirala je brojne izazove za provajdere finansijskih usluga uz uključivanje mogućnosti restrukturiranja njihove poslovne operative i ulaska u područja investicionog upravljanja, osiguranja i raznih drugih oblika finansijskih usluga.

Konsolidacija i udruživanje (integracija) predstavljaju rezultat deregulacije, tehnološkog napretka i povoljnijih ekonomskih i poslovnih izgleda za profitabilniji, produktivniji i troškovno efektivniji opstanak banaka na finansijskom tržištu. Produktivne i profitabilne konsolidacije i integracije (udruživanja) uticale su na troškovnu efikasnost, koja je zatim kreirala veći konkurentski intenzitet i niže cene finansijskih usluga. Za očekivati je da će konsolidacija i udruživanje u

⁶³ Čurčić dr Uroš: Upravljanje rastom banke (Strategijsko upravljanje rastom vrednosti i performansama banke), Mladost holding, Color Print, Loznica, 2003, str. 31

industriji finansijskih usluga direktno uticati na kreiranje konkurentnijih cena za širu ponudu finansijskih proizvoda i usluga.

Povećana konkurentnost u nacionalnim i svetskim okvirima u industriji finansijskih usluga, smatra se jednim važnim faktorom oblikovanja ove finansijske industrije. Globalna konkurencija u obezbeđivanju finansijskih usluga mogla bi se postići sa težnjom ka nižim troškovima provajdera finansijskih usluga ili sa razvojem "niše" diferenciranih finansijskih proizvoda i usluga. Da bi banke postale provajderi nižih troškova, one treba da su dovoljno velike kako bi generisale efekte ekonomije obima. U bankarstvu je teško postići diferencijaciju, pošto su finansijski proizvodi i usluge relativno homogeni, kao što su tekući račun, štednja, krediti. To je i razlog zašto se mnoge banke i finansijske institucije uključuju u razne poslovne aktivnosti. Te aktivnosti se odnose na upravljanje hartijama do vrednosti, osiguranje, investicioni fondove i sl.

Potpuni efekti konsolidacije i integracije prisutni su na lokalnom tržištu, i kreću se prema univerzalnom bankarstvu i komoditetu finansijskih proizvoda i usluga. Banke i bankarske organizacije se kreću u pravcu nuđenja maloprodajnih usluga, osiguranja i usluga upravljanja hartijama od vrednosti. Na ovaj način, tržište finansijskih usluga postaje relativno homogeno. Globalna konkurencija i laka pristupačnost finansijskim uslugama upotrebom interneta, uticala je da finansijske institucije obezbeđuju raznovrsnost finansijskih proizvoda i usluga. Finansijske usluge se obezbeđuju po relativno konkurentnim i sličnim kamatnim stopama kroz ekstenzivnu mrežu poslovnih jedinica.

Mnoge banke su definisale *novu menadžment filozofiju*, preko koje se one više usmeravaju prema tržištima nego prema regulatorima, kako bi bile sposobne da se „bore” na visoko konkurentnom globalnom tržištu. Početkom 90-tih godina prošlog veka, banke koje su bile jake i dobro kapitalizovane, pripajale su sebi druge banke i postajale su jače, a slabije banke su postajale sve slabije. Jake banke i bankarske organizacije sa efektivnim i efikasnim performansama i visokim kapitalnim koeficijentima, često su smatrane da imaju naklonost od strane finansijskih tržišta i regulatornih državnih institucija. Banke su često smatrale, da *konkurentsko preimućstvo* i *tržišna vrednost* predstavljaju ultimativnu meru njihovih performansi.

Konsolidacija, povezivanje i konkurencija banaka imala je uticaja na duboke promene u finansijskim institucijama. Treba istaći, da finansijske institucije pomažu svojim komitentima da drže i upravljaju sa visoko diversifikovanim portfoliom utrživih hartija od vrednosti (kod penzionih

fondova, investicionih fondova) uz niske troškove držanja istih. Upravo po tome se finansijske institucije razlikuju od većine ostalih delatnosti i ostalih poslova.

Konsolidacija u savremenom bankarstvu se odnosi na integraciju i konsolidaciju resursa banaka i finansijskih institucija u veće institucije putem fuzije (spajanja) i akvizicije (pripajanja). Pokretačka snaga tekućih konsolidacija, posebno među finansijskim institucijama se odnosi na: (1) *deregulaciju geografskih i produktnih restrikcija*, (2) *tehnološki napredak*, (3) *globalnu konkurenciju*, (4) *bolju finansijsku poziciju i profitne finansijske uslove*, i (5) *rastuću cenu akcija*.

Treba istaći, da napred navedeni faktori nisu navedeni po svome značaju. Međutim, deregulacija i tehnološki napredak smatraju se najvažnijim faktorima koji oblikuju buduću konsolidaciju. Tako je u SAD eliminisanje geografskih restrikcija⁶⁴ predstavljalo najveći podstrek konsolidaciji banaka i bankarskih organizacija, dok je tehnološki napredak učinio konsolidaciju izvodljivijom. Nedavne promene u tehnologiji, globalnoj konkurenciji, deregulaciji, kamatnim stopama i trendu spajanja ("merger") u velikoj meri su uticale na industriju finansijskih usluga. Internet bankarstvo je sve više na usluzi lokalnim korisnicima bankarskih usluga. Upotreba finansijskih derivata postala je uobičajeno sredstvo upravljanja bankarskim rizicima. Talas mega spajanja je suštinski redukovao broj finansijskih institucija, s obzirom da se industrija finansijskih usluga konsolidovala.

Posmatrano sa tradicionalnog stanovišta, banke su se širile otvaranjem novih filijala kako bi obezbedile maloprodajne transakcije i povoljne komercijalne usluge za svoje klijente. Banke su se suočile sa regulatornim restrikcijama, zbog kojih su morale svoje komercijalne poslove prenositi u pravcu ulaganja u hartije od vrednosti i u poslove osiguranja. Nedavni talas procesa spajanja finansijskih usluga počeo je sa pojavljivanjem tehnologija koje su učinile industriju finansijskih usluga konkurentnijom i efikasnijom. Nema dokaza da su nova spajanja (fuzije) bila motivisana da planski monopolizuju tržišta i povećaju naknade za obavljanje finansijskih usluga. Treba istaći, da je industrija finansijskih usluga, posebno bankarstvo, ostala daleko manje koncentrisana, nego mnoge druge konkurentne industrije, (npr. automobilska industrija, industrija telekomunikacije i sl.).

⁶⁴ Eliminisanje geografskih restrikcija u SAD omogućeno je donošenjem Riegle-Neal Interstate Banking and Branching Efficiency Act-a 1994.godine, na osnovu kojeg je od 1.juna 1997.godine dozvoljeno virtuelno osnivanje filijala banaka širom SAD.

Povezivanje (integracija) u industriji finansijskih usluga može se definisati kao *integracija bankarskih organizacija i drugih provajdera finansijskih usluga (kompanija osiguranja, investicionih fondova, brokerskih firmi) kroz kombinaciju i ekspanziju delokruga ili duha njihovih proizvoda i usluga*. Povezivanja (integracije) mogu nastati preko:

(1) *spajanja i pripajanja finansijskih institucija i drugih finansijskih organizacija,*

(2) *kreiranja bankarskih holding kompanija,*

(3) *osnivanja finansijskih holding kompanija.*

Za usluge banaka, kompanija osiguranja, investicionih fondova i brokerskih firmi karakteristično je da su bile prepoznatljivije i međusobno odvojene. Banke su bile uključene u nuđenje tradicionalnih usluga kao što su: depoziti, krediti i transakcione aktivnosti. Osiguravajuće kompanije su obezbeđivale usluge osiguranja automobila, imovine i lica. Danas su razlike između funkcija ovih finansijskih provajdera postale manje primetne, jer svi nude dosta toga međusobno sličnog i istog.

Primeru radi, određeni propisi u SAD u vezi GLB Act dozvoljavaju bankama, brokerskim firmama, osiguravajućim kompanijama, investicionim fondovima i menadžerima koji upravljaju sa hartijama od vrednosti, da slobodno ulaze u svaki drugi posao i da se međusobno konsoliduju i povezuju. Ovaj pristup pruža mogućnost kreiranja *finansijskih holding kompanija* koje mogu upravljati širokim spektrom finansijskih usluga uključujući: osiguranje, emisiju hartija od vrednosti, komercijalno bankarstvo, investiciono bankarstvo, upravljanje hartijama od vrednosti i njihovom distribucijom, razvojem nekretnina i investicija preko posebnih podružnica.

2. STRATEGIJSKO PLANIRANJE VIZIJE RAZVOJA BANKE

Strategijsko planiranje predstavlja ključni faktor uspešnog prilagođavanja banaka sve učestalijim promenama na finansijskom tržištu. Smatra se, da je strategijsko planiranje bezvredno, ako na prvom mestu nije prisutna vizija banke, odnosno jasna slika imidža koju banka želi da dostigne i prema kojem ona organizuje i usmerava svaki svoj poslovni poduhvat. Zato bankarski "menadžment tim"⁶⁵ treba da ima jasnu sliku, (odnosno viziju

⁶⁵ Efektivni bankarski menadžeri su ljudi koji doprinose uspehu banke. Nema sumnje da postoje i druge karakteristike, ali ove četiri su posebno važne za efektivne bankarske menadžere: (1) oni kreiraju viziju veličine banke, (2) oni razdvajaju probleme svog posla od uslova svog posla, (3) oni veruju da je ono što oni rade najmanje isto tako važno kao i ono što oni planiraju da rade i (4) oni razvijaju strategijsku odgovornost za promene u banci. James H. Donnelly and Steven Skinner: *The New Banker - Developing Leadership in a Dynamic Era*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 2002, str. 39.

banke), koju zaista želi da ostvari. Vizija predstavlja okvir mogućnosti budućeg razvoja banke. Stoga, viziju buduće banke čine najmanje dve stvari:

(1) *jasna slika ili imidž onoga šta "menadžment tim" banke želi da banka bude u budućnosti, i*

(2) *težište aktivnosti „menadžment tima”banke radi ostvarivanja željenog cilja*

Pored vizije koja se odnosi na veličinu banke, bankarski menadžeri, treba zajedno sa upravnim odborom banke (bordom direktora) da analiziraju sledeća dva važna pitanja:⁶⁶

(1) *da li će banka u budućnosti poslovati samostalno tj. kao nezavisna banka*

(2) *da li upravni odbor (u skladu sa interesima akcionara) ima u vidu prodaju dotične banke.*

Činjenica je, da je na "menadžment timu" banke izuzetno teška odluka o tome: da li će banka u narednom periodu poslovati kao nezavisna banka ili će se prodati. Primeri iz prakse pokazuju, da mnogi bankari pored toga što su ove odluke teške, ignorišu takve odluke. Polazna osnova za donošenje odgovarajuće odluke, odnosi se na interes akcionara. Ukoliko banka kao samostalna finansijska institucija uspešno ostvaruje svoje ciljeve i zadatke i time zadovoljava dugoročne interese svojih akcionara, tada nema potrebe da se u budućnosti planira prodaja dotične banke.

Međutim, ako bi akcionari banke, doneli odluku o prodaji banke u narednih 3 do 5 godina, tada je potreban vremenski period od najmanje tri godine za kvalitativni oporavak banke, odnosno za poboljšanje kvaliteta bankarskih performansi. Uostalom, ako se odluka o prodaji i ne donese, banka će u svakom slučaju u narednom planskom periodu planirati poboljšanje svoje konkurentne pozicije i svojih performansi, što je cilj i zadatak svakog dugoročnog strategijskog plana banke.

Efektivni bankarski "menadžment tim" treba da zna: da li njihova banka ide u određenom pravcu razvoja. Ova informacija, sasvim sigurno daje izvesni podstrek "menadžment timu" da nastavi sa naporima u definisanom pravcu. Ako "menadžment tim" precizno ne utvrdi pravac razvoja banke, tada se njen pravac razvoja stihijski konstituiše donošenjem svakodnevnih operativnih odluka. Ustvari, tada će pravac razvoja banke predstavljati zbir ukupnih svakodnevnih odluka dotične banke. Da se to ne bi desilo, potrebno je kreirati viziju ili pravce budućeg razvoja banke.

Kreiranje vizije banke podrazumeva postojanje putokaza budućeg kretanja banke. Efektivni bankarski menadžeri smatraju da su tri faktora bitna za uspešno kreiranje vizije banke. Ti faktori kreiranja vizije banke se odnose na:

⁶⁶ Austin V. Douglas and Mandula S. Mark: *Bankers Handbook for Strategic Planning - How to Develop and Implement A Successful Strategy*, Bankers Publishing Company, Boston, 1999, str. 60-66.

- (1) *dostignutost, ostvarljivost, realnost banke,*
- (2) *kreaciju, inspiraciju, motivisanost menadžmenta banke,*
- (3) *povoljnost na finansijskom tržištu za korisnike bankarskih usluga.*

Pružanje podrške viziji banke, podrazumeva interpersonalnu veštinu komuniciranja menadžmenta banke. Liderstvo treba da usmerava menadžere i zaposlene i drži na težištu vizije banke. Peter Block⁶⁷ izdvaja četiri načina, koja utiču na održivost vizije banke: (1) *optimizam,* (2) *emocionalni teret,* (3) *metafore,* i (4) *specifična slika budućnosti banke.* Ova četiri kvaliteta i načina iskaza vizije banke pomažu da banka komunicira sa ostalima učesnicima u ekonomskom okruženju. Razgovor o viziji banke na upečatljiv i jak način ohrabruje i druge učesnike da isto to čine. Sledeća četiri primera iskaza vizije, mada nisu merljiva, mogu dobro da posluže u efektivnom komuniciranju banke. Iskazi imaju sledeću sadržinu:

- (1) *Mi ćemo postati najbolja banka u zemlji među bankama srednje veličine u 2015. godini*
- (2) *Usluge koje mi obezbeđujemo za korisnike u našoj filijali biće ubedljivo bolje nego usluge filijale bilo koje druge banke u gradu.*
- (3) *Mi nudimo usluge prema potrebama klijenata što se ne može porediti ni sa jednom firmom u bilo kojoj industriji u svetu.*
- (4) *Mi doprinosimo uspehu naših klijenata i tretiramo ih kao naše partnere.*

Jasna vizija razvoja banke, pored njene značajne uloge u komunikaciji sa spoljnim okruženjem, mobilise i podstiče zaposlene na veću aktivnost kako bi se ta vizija banke ostvarila.

Strategijski pravac predstavlja pokretačku snagu promena i osnovu za dugoročnu opredeljenost poslovanja banke. Strategijski pravac obezbeđuje zajednički jezik sa kojim banka komunicira, kao i poslovni okvir i politiku za testiranje i formulisanje specifičnih strategija banke. Strategijski pravac omogućava banci stil upravljanja, koji je karakterističan za veće liderstvo i manju kontrolu (odgovara institucijama koje pružaju usluge).

Određivanje poslovnog strategijskog pravca predstavlja "prvi korak" u strategijskom razmišljanju o budućoj poslovnoj aktivnosti banke. Specifične strategije banke, strategijsko planiranje i strategijski menadžment banke, su praktično beznačajni bez prethodno određenog poslovnog strategijskog pravca banke. Da bi se definisao poslovni strategijski pravac banke, neophodno je odgovoriti na sledeća dva pitanja:⁶⁸

⁶⁷ Block Peter: *The Empowered Manager*, Jossey Bass, San Francisko, 2004, str. 121.

⁶⁸ Shaw C. John: *The Service Focus - Developing Winning Game Plans for Service Companies*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 2000, str. 50.

- (1) *Kome će i šta banka prodavati kao uslužna finansijska institucija?*

- (2) *Kako se bilansiraju potrebe za izabranim finansijskim tržišta, sa mogućnostima banke?*

Pri utvrđivanju strategijskog pravca banke, primenom strategijske procene, važna su dva elementa: (1) izbor ciljnih interesa u korisničkom spektru i (2) izbor poslovne jedinice unutar banke. Dakle, *prva* kritična komponenta utvrđivanja strategijskih pravaca banke odnosi se na selekciju ili izbor ciljnog interesa banke u korisničkom spektru finansijskog tržišta. To se odnosi na identifikovanje jednog ili više tržišta ili delova - segmenata finansijskog tržišta, gde će banka pružati banakrske usluge i gde će se susretati sa svojom konkurencijom.

Druga kritična komponenta utvrđivanja strategijskih pravca odnosi se na selekciju odgovarajućih poslovnih jedinica. Najlakše je ovu komponentu predstaviti tako da svaki strategijski pravac ima svoju poslovnu jedinicu. Poslovna jedinica često se zove planskom jedinicom, profitnim centrom, prihodnim centrom, troškovnim centrom, sektorom ili podružnicom. Za banku kao uslužnu finansijsku instituciju važno je, da svako definisanje strategijskog pravca predstavlja vezu između strategijskog pravca koji je banka izabrala i organizacionih jedinica koje ona zadužuje da isto realizuju. To su obično nosioci primene strategijskog pravca u poslovanju dotične banke.

Da bi poslovna jedinica (profitni ili troškovni centar) poslovala uspešno u okviru banke, ona treba da ispuni određene kriterijume, kao što su:

- (1) *da omogući lako prikupljanje podataka o tržišnim šansama, prilikama i pogodnostima banke,*
- (2) *da je razumna i realna pri odlučivanju u komparaciji sa drugim poslovnim jedinicama banke,*
- (3) *da olakšava realizaciju odluka, kada dotične odluke dostignu željenu misiju banke.*

U ovakvim uslovima poslovanja, bankarski menadžeri treba da su svesni *dva* potencijalna problema koja okružuju poslovne jedinice. *Prvi* problem se odnosi na integraciju poslovnih jedinica. Nedostatak koordinacije među poslovnim jedinicama čini nemogućnost za pojedinačne poslovne jedinice da profitiraju na imidžu i reputaciji banke kao celine. Balans između autonomije i nezavisnosti svake poslovne jedinice i koordinacije među njima predstavlja uslov za opšti uspeh banke. *Drugi* problem se odnosi na ljudske resurse. Ponekad je teško izbalansirati tržišne potrebe poslovne jedinice i sposobnosti ljudskih resursa dotične jedinice u poslovnoj banci. Problem ljudskih resursa ne utiče samo na selekciju poslovnih jedinica, već kasnije, i na kreaciju

specifičnih strategija u poslovnim jedinicama banke.

Stavljanje težišta na poslovne jedinice kao i važnost njihove uloge u utvrđivanju strategijskog pravca, u okviru opšteg strategijskog menadžment procesa banke, ne bi trebao da minimizira nivo korporativne uloge banke u kreiranju svoje vrednosti. Mada većina poslovnih jedinica može da posluje potpuno autonomno, one treba da doprinose efikasnoj alokaciji resursa na korporativnom nivou banke.

Resursi, koji se efektivnije alociraju na korporativnom nivou banke, uključuju: (1) kapital, (2) menadžersku obuku, (3) tehnologiju i (4) marketing banke. U dosadašnjoj praksi su prisutna pravila, da uslužne bankarske institucije kreiraju malu vrednost, ukoliko primenjuju samo portfolio pristup, ostavljajući pri tome svaku poslovnu jedinicu samu za sebe. Sa ove distance

posmatranja, nejasno je: *zašto poslovne jedinice podržavaju korporativni nivo banke*. Međutim, uloga korporativnog nivoa postaje jasnija, kada se preko tog nivoa vrši popravljavanje konkurentske pozicije svake poslovne jedinice. U tim slučajevima korporativni nivo obezbeđuje dovoljno koordinacije i komunikacije između poslovnih jedinica, tako da opšti interes banke prevazilazi zbir pojedinačnih interesa njenih delova.

Korporativna vizija banke je često u sukobu sa pojmom strategijskog pravca banke. Dok korporativna vizija banke čini mogući okvir učešća u tržištu korisnika bankarske usluge, strategijski pravac banke često proizilazi iz korporativne vizije banke. Međutim, činjenica je, da su ova dva pojma sasvim različita. To se najbolje može videti na prezetniranoj tabeli.



Slika br. 1: Odnos korporativne vizije i strategijskih pravaca banke

Iskustva najuspešnijih finansijskih institucija ukazuju, da se vizija banke artikuliše na korporativnom nivou i da je vizija preduslov za formulisanje strategijskog poslovnog pravca banke posmatranog kao celine, ili strategijskih pravaca za svaku poslovnu jedinicu (profitni i troškovni centar banke). Slično strategijskom pravcu, vizija banke predstavlja najvažniju komponentu strategijskog procesa banke. Korporativna vizija predstavlja osnovu za misiju banke, čini njenu važnu tačku i u funkciji je ujedinjenja sektora, podružnica i poslovnih jedinica u jednu integralnu bankarsku celinu. Projektovana vizija daje ton banci i čini bazu za strategijske pravce njenih poslovnih jedinica, odnosno profitnih i troškovnih centara.⁶⁹ U mnogim bankama, naročito onim manje uspešnim, strategijski pravac je u prošlosti često zanemaran. Postoji više razloga zbog čega se strategijski pravac stavlja u drugi plan odlučivanja "menadžment tima" banke. *Prvi* razlog se odnosi na činjenicu, da mnoge banke prolaze kroz razne faze svog životnog ciklusa, tako da one usled toga jednostavno gube svoj strategijski pravac. Mnoge banke su se preko svojih organizacionih nivoa (sektora, odeljenja, službi) i

poslovnih jedinica (glavnih filijala, filijala, ekspozitura) udaljile od svojih klijenata i korisnika usluga, te tako izgubile svoj strategijski pravac. *Drugi* razlog se odnosi na činjenicu spajanja i pripajanja banaka, te zbog toga banke gube svoj strategijski pravac. *Treći* razlog se odnosi na činjenicu globalizacije usluga, tako da mnoge nebankarske institucije ulaze u bankarske poslove, čime se gubi tržište uz prisutnu dezorijentaciju pojedinih banaka, što ima za posledicu gubitak strategijskog pravca dotične banke. Strategijski pravac obezbeđuje bankama, kao finansijskim uslužnim institucijama ili njihovim strategijskim poslovnim jedinicama, potrebu tržišnu poziciju. Da bi banke poslovale efektivnije, treba da usmeravaju svoje napore na komitente i klijente koji konstituišu njeno tržište. Ovo usmerenje se najbolje postiže u poslovnim jedinicama unikatno posvećenim da opslužuju specifična tržišta. Otuda, strategijski pravci i strategijske poslovne jedinice obezbeđuju banci energiju i potrebnu motivaciju za prihvatanje i sprovođenje bankarskih promena.

3. STRATEGIJSKO PLANIRANJE MISIJE RAZVOJA BANKE

Više od tri decenije u ekonomskoj i menadžerskoj teoriji i praksi, kao i u operativnom poslovnom svetu razvijenih zemalja, susreće se pojam *misije*

⁶⁹ Ćirović dr Milutin: Bankarski menadžment, Ekonomski institut Beograd, Beograd, 2000, str. 34-35.

banke. Značajan broj vodećih svetskih banaka javno objavljuje misiju banaka i koristi istu kao instrumente upravljanja u bankama. Misija se u savremenim uslovima poslovanja neraskidivo veže za strategijsko planiranje i upravljanje u preduzećima, korporacijama i bankama.⁷⁰ Sam pojam *misije* podseća na izraze vojne misije, mirovne misije, crkvene misije, misije dobre volje, i sl. Reč misija potiče od latinske reči "missio", što znači slanje. Reč misija je usko povezana sa izrazom misionarska aktivnost i misionar. Treba istaći, da organizacije koje imaju misiju nisu samo vojnog, religioznog ili državnog karaktera, već su to sve organizacije koje imaju standardizovane norme, zajedničke vrednosti i uverenja prihvaćena od svih ili od većine svojih članova.

Misija banke shvaćena u takvom smislu treba da je:

(1) *jasna i usmerena, tako da je klijenti mogu lako identifikovati i sa organizacijom banke posmatrano u celini,*

(2) *nadahnutna i inspirativna, tako da klijenti mogu dalje da razvijaju i učvršćuju tu identifikaciju misije banke,*

(3) *jedinstvena, tako da se klijenti jedne banke mogu razlikovati od klijenata drugih banaka.*

Na ovaj način misija integriše individualne ciljeve zaposlenih u banci i ciljeve banke, te tako stvara sinergetski efekat u poslovanju banke. Savremene banke kao finansijske institucije, u razvijenim tržišnim privredama, (čija bilansna veličina, broj zaposlenih i geografska rasprostranjenost variraju u velikim rasponima), nastoje da preko jasno definisane misije ostvare homogenost i integrisanost individualnih napora svih zaposlenih u ostvarivanju zajedničkih strategijskih ciljeva banke. Za razliku od vizije, koja daje mogući okvir izbora pravaca razvoja banke, misija je ono što banka želi da bude u budućem vremenu. Misija se u teoriji i praksi različito shvata i različito definiše. Različitost proizilazi i iz evoluiranja sadržaja, definisanja i shvatanja misije banke.

Misija banke predstavlja razlog i svrhu postojanja banke u privrednoj i društvenoj sredini. Ustvari, misija je determinata i okvir sopstvenih ciljeva i zadataka banke u najopštijem izrazu te reči. Ona je izraz filozofije jedne banke. To je refleksija onoga u šta banka veruje i kakvu banku kao finansijsku instituciju žele akcionari. Bez jasno definisane misije banke, nema osnova i mogućnosti za uspešno dugoročno strategijsko planiranje u banci.

Prema stavovima Filipa Kotlera⁷¹, da bi banka projektovala misiju, "menadžment tim" banke treba da ima u vidu sledećih pet elemenata: *Prvi* element se odnosi na istoriju banke, odnosno istoriju njenih ciljeva i njene poslovne politika. *Drugi* element se odnosi na sadašnje karakteristike „menadžment tima” i vlasnika banke. *Treći* element se odnosi na uticaj mišljenja sredine. *Četvrti* element se odnosi na resurse banke. *Peti* element se odnosi na kompetenciju i sposobnosti banke na finansijskom tržištu.

Prema stavovima prisutnim u široj literaturi iz oblasti strategijskog menadžmenta, prisutno je klasično i savremeno shvatanje misije banke. *Klasično* shvatanje polazi od toga da se pod misijom mogu smatrati izrazi vezani za: osnovnu delatnost, svrhu postojanja, globalne zadatke i globalne ciljeve banke. U poslednje dve decenije, pojam misije se preciznije formuliše, tako da *savremeno* shvatanje polazi od toga, da misija treba da sadrži: osnovnu svrhu postojanja, racionalnu i komercijalnu logiku rada, kao i emotivnu i moralnu logiku ponašanja zaposlenih u banci.

U okviru savremenih shvatanja vizije banke, mogu se sagledati i dva posebna pristupa, u kojima misija predstavlja: (1) sastavni deo vizije, (2) marketinški orijentisanu misiju banke. Misija kao sastavni deo vizije je koncipirana preko budućih bankarskih proizvoda i usluga, tržišta i geografskog područja budućeg razvoja, načina sticanja osnovne konkurentске prednosti ili vodeće pozicije na finansijskom tržištu. Marketinški orijentisana misija treba da da usmeri svoj sadržaj na sledeća tri elementa: (1) grupi kupaca, odnosno korisnika koje će banka usluživati, (2) potrebu korisnika koje će banka zadovoljavati, (3) način ili tehnologiju pomoću koje će se te potrebe zadovoljavati. Pouzdan kriterijum za realno izvođenje ocene, da li je misija dobra ili loša, pored niza drugih faktora odnosi se na ostvareni *profit* i *liderstvo* banke. Ovi faktori se smatraju ključnim rezultatima pravilne orijentacije banke i često "govore" više i od same misije banke.

Realizacija misije banke nastaje u procesu određivanja vizije i strategijskih pravaca razvoja banke. Treba razlikovati dva pristupa procesu kreiranja misije banke: (1) *proces kreiranja misije prilikom osnivanja banke, i* (2) *proces redefinisavanja misije tokom poslovanja banke u određenom vremenskom periodu.* U oba slučaja je neophodno što preciznije sagledati svrhu osnivanja, odnosno postojanja banke. U prvom slučaju se to radi u kontekstu elaborata o osnivanju banke, dok se u drugom slučaju radi, kada već postoji misija banke, (pri čemu se ona preispituje

⁷⁰ Misija banke, ne samo da je povezana sa planiranjem, već je ona osnova za poslovnu filozofiju i stil poslovanja banke, mobilizaciju i kohezionu snagu ponašanja zaposlenih u okviru istog cilja (uspešnog poslovanja banke).

⁷¹ Kotler Philip: Marketing management - Analysis, Planning and Control, fourth edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1990, str. 66.

putem izrade situacione analize u banci). S obzirom, da se u referatu razmatra proces strategijskog planiranja banke koja već postoji i

posluje, autori referata su se opredelili da ilustruju proces kreiranja, odnosno potrebe eventualnog redefinisanja misije banke.



Slika br. 2: Proces kreiranja i redefinisanja misije banke

Osnova procesa preispitivanja banke proizilazi iz rezultata situacione analize, odnosno tržišne pozicije banke, čiji je ključni deo SWOT analiza poslovanja banke. Eventualna potreba za redefinisanjem misije banke utiče na njeno drukčije oblikovanje, što će za sobom doneti izmene u formulisanju strategijskih, taktičkih i operativnih ciljeva i zadataka banke. Dosadašnja bankarska praksa ukazuje, da nema univerzalnog obrasca za iskazivanje misije banke. Iskazi misija banaka su različiti kako po svom obimu, tako i po sadržini. Međutim, za misiju banke je važno, da li je ista napisana na način kakva je prihvatljiva za kolektiv i okruženje, da li se primenjuje i kako se primenjuje. Prema Filipu Kotleru⁷² tri bitne karakteristike misije banke se odnose na:

- (1) jasnoću misije banke,
- (2) primerenost misije okruženju,
- (3) zainteresovanost "menadžment tima" za sprovođenje misije banke.

Misija banke treba da je dovoljno široka da obuhvati sve raspoložive alternative za dotičnu banku. Istovremeno, misija treba da je specifična i da ukazuje: (1) da li će banka da radi samostalno ili će biti na prodaju, (2) da li će poslovati kao jedan entitet ili sa filijalama, (3) da li će tražiti priliku za pripajanje i spajanje ili će od istog odustati. Misija bi trebala da iskaže u opštem smislu reči sve aspekte čiji će specifični ciljevi i zadaci biti obuhvaćeni dugoročnim strategijskim

planiranjem banke.⁷³ Misija banke treba da ima odlučujući uticaj, kako na proces dugoročnog strategijskog planiranja, tako i na operativno poslovanje banke. Kad se misija banke utvrdi i prihvati, ona postaje obavezujuća kako za odbor direktora, tako i za "menadžment tim" i zaposlene u banci, da obavljaju poslove radi ostvarivanja ciljeva i zadataka zacrtanih u misiji banke. Bez jasno utvrđene misije, bilo bi nemoguće da banka razvija efikasan kohezioni planski proces, koji treba da predstavlja okvir za buduće finansijske i poslovne performanse banke. Primera radi, svrha misije neke banke može biti: (1) da obavlja poslove komercijalne ili hipotekarne banke i sl. (2) da egzistira kao nezavisni finansijski entitet, (3) da servisira bankarske usluge klijentima, (4) da minimizira rizike u poslovanju banke, (5) da ostvaruje dobit i dividendu akcionarima banke i sl.

4. RAZVOJ MENADŽMENTA I LIDERSTVA U BANKARSTVU

Pod pojmom menadžmenta se podrazumeva pojedinac ili grupa pojedinaca odgovornih za proučavanje, analizu i formulisanje odluka i iniciranje odgovarajućih akcija u korist banke.⁷⁴ Međutim, upravljanje savremenom bankom

⁷² Kotler Philip: Marketing management - Analysis, Planning and Control, Fourth edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1990, str. 65.

⁷³ Austin V. Douglas and Mandula S. Mark: Bankers Handbook for Strategic Planning - How to Develop and Implement A Successful Strategy, Bankers Publishing Company, Boston, 1999, str. 67.

⁷⁴ Rosenberg M. Jerry: Dictionary of Banking and Financial Services, Second Edition, John Wiley & Sons, New York, 1998, str. 422.

značilo je susretanje sa izazovom liderstva, koje se pojavilo sa deregulacijom bankarskog tržišta.

Liderstvo u banci se odnosi na:

- (1) *popravljanje performansi zaposlenih u banci;*
- (2) *razvijanje proizvoda i usluga koje traži bankarsko tržište;*
- (3) *razvijanje odgovorne i fleksibilne organizacione strukture banke;*
- (4) *povećanje produktivnosti u poslovanju banke;*
- (5) *popravljanje kvaliteta usluga banke;*
- (6) *razvijanje prodajne kulture banke.*

Za efikasni menadžment i efektivno liderstvo se može reći, da nisu u prošlosti bili kritičan faktor uspeha banaka. Danas se može reći da su ovi faktori postali glavni bankarski izazovi. Efikasni menadžeri i efektivni lideri imaju sposobnost da prave razliku između bankarstva kao struke i upravljanja bankom. Liderstvo predstavlja realan "ključ" za rešavanje najvećeg broja problema prisutnih u bankarstvu. Ako banka u uslovima deregulacije ima slab "menadžment tim", tada je neminovno da će imati teškoća u prodaji svojih proizvoda i usluga, problema u usluživanju, teškoća u održavanju homogenosti kolektiva i teškoća u njenom poslovnom moralu.

Nastale promene u vezi korporativne kulture banaka stavljaju u prvi plan lidere, a ne menadžere banke. Ovakav pristup postoji zbog razlike između karakteristika lidera i menadžera banke. Lideri podstiču i vuku ljude napred za sobom, odnosno ne guraju zaposlene za sobom. Lideri stavljaju naglasak na vrednosti doprinosa i na aspiracije banke. Lideri počinju poslove sa jasnom vizijom i nastoje da napore kolektiva pretvore iz vizije u poslovnu stvarnost banke. S druge strane, menadžeri stavljaju akcenat na interne resurse banke, njen kapital, tehnologiju, opremu banke. Za menadžere je karakteristično, da sa više efekta upravljaju onim što već egzistira nego što menjaju status quo u banci. Primeri iz prakse pokazuju, da je moguće da jedna osoba bude istovremeno dobar lider i dobar menadžer banke. Da bi se promenila korporativna kultura banke neophodno je postojanje liderstva na svim ključnim tačkama organizacione strukture banke, a ne samo na samom vrhu banke.⁷⁵

Liderstvo predstavlja samo jedan deo menadžmenta banke, ali ne i celinu menadžmenta banke. Menadžment aktivnosti se odnose na: planiranje, organizovanje i donošenje odluka, dok se liderski obarač iskazuje putem snažne motivacije ljudi i vodiča ka ostvarenju ciljeva

banke.⁷⁶ Menadžere i lidere možemo naći i među bankarima "starog" kova. Za menadžere i lidere nisu važne njihove godine starosti, njihovo bankarsko iskustvo, veličina banke, niti delokrug i širina poslovanja banke. Važno je da menadžeri shvate i razumeju da se upravljanje savremenom bankom razlikuje od upravljanja sa tradicionalnom bankom. Upravljanje tradicionalnom bankom zahteva delimičan set veština i sposobnosti, dok upravljanje savremenom bankom zahteva i neke nove važne veštine, kao i sposobnosti od menadžera i lidera u banci.

Izbor upravljačkih odluka pre deregulacije povlačio je sa sobom vrlo mali ili zanemarljiv rizik neuspeha, s obzirom da su uslovi poslovanja bili stabilni u dužem vremenskom periodu. To se odnosilo, bar što se bankarstva tiče, pre svega na stabilne i skoro fiksne kamatne stope, kao i na relativno visoku kamatnu maržu. Zahvaljujući zakonskim i drugim propisima, u velikoj meri su bankarska tržišta bila regulisana. U takvim uslovima banke su imale svoja zatvorena tržišta, a nije bilo ni nebankarskih finansijskih institucija koje su kasnije u velikoj meri zaoštrile konkurentsku borbu u ovoj finansijskoj oblasti.

Savremena bankarska teorija i praksa ukazuju, da je jedan od ključnih faktora uspeha savremene banke upravo njeno najviše rukovodstvo, odnosno "top menadžment" banke. Posledice tradicionalnih banaka odnosile su se na:

- (1) *nesposobnost upravljanja promenama u banci,*
- (2) *nedovoljan strateški pristup u banci,*
- (3) *neodgovarajuću organizacionu strukturu banke,*
- (4) *neodgovarajuću poslovno-prodajnu bankarsku „ klimu” na finansijskom tržištu.*

Naime, "menadžment tim" je postao kritičan faktor uspeha ili neuspeha tradicionalno organizovane banke. Pri tome je sasvim jasno, da se na listi razloga zbog kojih jedna banka može da ode pod stečaj, pored loše plasiranih kredita i pada ekonomije, može dodati i loš kvalitet "menadžment tima" banke..

Potrebu za prisustvu većim obrazovanja iz oblasti menadžerskih znanja i veština izazvala su dva faktora: (1) narasla konkurencija prouzrokovana deregulacijom, i (2) ranije okruženje, koje je zahtevalo dobro znanje iz administracije, ali ne i potrebnu veštinu upravljanja i liderstva u banci.⁷⁷

Upravljanje savremeno organizovanom bankom predstavljaju svakodnevno susretanje menadžera na svim tačkama organizacione strukture banke, sa

⁷⁵ Berry L. Leonard., David R. Bennett and Carter W. Brown: Service Quality (A Profit Strategy for Financial Institutions), Dow Jones - Irwin, Homewood, Illinois, 2002. godine, str. 81.

⁷⁶ Donnelly, H. James Jr. and Skinner Steven: The New Banker (Developing Leadership in a Dynamic Era), Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 2002. godine, str. 127.

⁷⁷ Donnelly H. James and Skinner Steven: The New Banker (Develop Leadership in a Dynamic Era), Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 2002. godine, str. 6.

izazovom liderstva i sa rizicima koje je izazvala deregulacija

Izazovi se pre svega odnose na:

(1) stalno popravljjanje performansi zaposlenih u banci,

(2) razvijanje bankarskih proizvoda i usluga koje finansijsko tržište traži,

(3) razvijanje odgovarajuće i fleksibilne organizacione strukture banke,

(4) povećanje produktivnost banke,

(5) popravljjanje kvaliteta bankarskih proizvoda i usluga,

(6) razvijanje prodajne kulture banke, i sl.

Promene u savremeno organizovanim bankama izazvale su konflikte između novog tipa menadžera

i tradicije intuitivnog odlučivanja u banci. Upravljačke informacije postaju ključni oslonac i podrška procesu odlučivanju, a ne očekivanja na bazi intuicije "menadžment tima" banke. Glavna preokupacija "menadžment tima" banke postaje upravljanje rizicima banke. Upravljačka struktura usmerava pažnju ka procesu donošenja strategijskih odluka koje postaju sve značajnije usled promena pojedinih faktora koji su uslovljeni konkurentskim pritiscima na bankarskom tržištu. Na slici br. 3 prikazana su područja upravljanja bankom na kojima je došlo do promena kao i pomeranja uloge menadžmenta posle procesa bankarske deregulacije.

OD

KA

OD	KA
TRŽIŠNE KARAKTERISTIKE	TRŽIŠNE KARAKTERISTIKE
1. Rast tržišta	1. Zasićenost tržišta
2. Ekskluzivnost proizvodnih linija i zaštićenost tržišnih područja	2. Proizvodne linije nisu ekskluzivne niti tržišna područja zaštićena
3. Nizak stepen konkurencije ili nema konkurencije	3. Intenzivna konkurencija
GDE JE	GDE JE
Fokusiranje strategijskih ciljeva:	Fokusiranje strategijskih ciljeva:
1. Čvrsta kontrola internih procesa i efikasan proces internih informacija	1. Razvijanje i primena strategije kao odgovora na promene konkurencije
2. Kontrola napora - korišćenja sredstava (izvora)	2. Ostvarivanje rezultata-konkurentsko preimućstvo
3. Povećanje efikasnosti "radeći stvari pravilno"	3. Povećanje efektivnosti "radeći prave stvari"
ZAHTEVI	ZAHTEVI
Kritične komponente rada	Kritične komponente rada
"menadžment tima":	"menadžment tima":
1. Bankarska stručnost (veština, spretnost) kritičnog nivoa	1. Bankarska stručnost (veština, spretnost) kritičnog nivoa
2. Važna administrativno - upravna sposobnost	2. Menadžerska stručnost u strategijskim analizama, organizacionom oblikovanju i upravljanju promenama
3. Spretnost i veština liderstva ne predstavlja važnost izuzev "menadžment tima" koji se nalazi na vrhu banke	3. Spretnost i veština liderstva svih menadžerskih poslova se povećava

Slika br. 3: Pomeranje težišta uloge "menadžment tima" banke posle deregulacije

Kvalitet "menadžment tima" banke podrazumeva kontrolu ključnih faktora uspeha banke.

Ti faktori se odnose na:

- (1) *kvalitet rukovođenja bankom,*
- (2) *primenu marketing koncepcije u banci,*
- (3) *kvalitet upravljanja informacijama u banci,*
- (4) *primenu savremene tehnologije u banci,*
- (5) *razvoj inovativnih bankarskih proizvoda i usluga,*
- (6) *konkurentsku bazu troškova banke,*
- (7) *upravljanje bankarskim rizicima,*
- (8) *strategijsko planiranje u banci,*
- (9) *adekvatnost kapitala banke.*⁷⁸

Očigledno je, da dinamične promene u svim segmentima bankarskog okruženja predstavljaju osnovne karakteristike koje utiču na poslovanje banke. Prilagođavanje nastalim promenama, kao i sposobnost banke da preuzima na sebe veći rizik, čine poslovanje banke mnogo složenijim, nego što je to bilo pre procesa bankarske deregulacije.

Da bi "menadžment tim" banke mogao uspešno da obavlja poslove, neophodno je da ispunjava nove zahteve u pogledu kvaliteta upravljanja banakrskim procesima. Njegov profesionalizam se odnosi na: (1) strategijsko planiranje, (2) planiranje tehnologije i njenih promena, (3) upravljanje odnosima aktiva i pasiva, (4) obezbeđenje finansijske kontrole i sl. Upravo zbog toga je u bankarstvu veoma važan kvalitet "menadžmenta tima" banke. Kvalitetnim radom "menadžment tim" postiže sigurnost poslovanja i poverenje u banku, pri čemu upravljanje rizikom postaje veoma važno za "menadžment tim" banke. "Menadžment tim" banke ima obavezu da se u novim uslovima poslovanja suoči sa sve složenijim problemima bankarskog poslovanja. Složeni problemi se manifestuju kao:

- (1) *promena u strukturi upravljačkih ciljeva uz potrebu mnogo agresivnijeg preduzimanja mera protiv rizika i stretegijsko odlučivanje pri ulaganju kapitala banke,*
- (2) *strategija izlaska iz posla postaje važna za banku isto kao i strategija ulaska u posao (razvoj i ulaganja kapitala banke),*
- (3) *stalna briga za profitom banke, imajući u vidu nedostatak kapitala i konkurentski pritisak na profitabilnost banke.*

⁷⁸ Arthur Andersen and Co: New Dimensions in Banking: Managing the Strategic Position, Bank Administration Institute, Chicago, 1983. godine, izlaganje prvo, str. 5.

Očigledno je da su dinamične promene u okruženju banke uslovile i promenu ponašanja "menadžment tima" banke. Predviđanje tih promena i prilagođavanje poslovanja banke dotičnim promenama, s jedne strane i sposobnost menadžmenta banke da na sebe preuzima veći rizik s druge strane, čine poslovanje banke mnogo složenijim i težim nego što je to bilo pre deregulacije.

ZAKLJUČAK

Istraživanja u savremenom bankarstvu su pokazala da je došlo do znatnih promena u procesu upravljanja poslovnim bankama. Te promene se mogu svrstati u pet grupa i odnose se na sledeće činjenice:⁷⁹

- (1) promenjene su komponente upravljanja poslovanjem u bankarstvu,
- (2) "moderne" banke danas zahtevaju dobro liderstvo na svim značajnim nivoima organizacione strukture banke.
- (3) "moderni" bankari se danas suočavaju sa tri ključna izazova:
 - a) sa razvojem performansi prodajne kulture banke,
 - b) sa upravljanjem promenama u banci,
 - c) sa razvojem odgovorne organizacione strukture banke,
- (4) kreiranje organizacionih struktura banaka koje mogu izdržati aktuelne bankarske promene.
- (5) *Set veština* potrebnih da bi bankarski menadžeri bili efektivni je povećan i proširen. Miks u setu od tri ključne veštine (tehnička, konceptualna i humana veština) je promenjen. Naime, da bi bankarski menadžer postao efektivan, on treba da ovlada setom od tri veoma važne i opsežne veštine, kao što su:

(a) *tehničke veštine* koje obuhvataju veštine iz bankarske tehnike i bankarske funkcije, a uključuju specijalna znanja i analitička sredstva za pojedine bankarske specijalnosti i njihovo korišćenje.

(b) *konceptualne (pojmovne) veštine* koje uključuju strategijske analize, organizaciono oblikovanje i upravljanje promenama. Osnova korišćenja ovih veština se odnosi na davanje odgovora na pitanje kako voditi poslovanje banke u dinamičnoj ekonomskoj, tehnološkoj, deregulisanoj i konkurentskoj sredini uz primenu i korišćenje novih ideja. Menadžer treba da zna, da

⁷⁹ Donnelly H. James and Skinner J. Steven: The New Banker (Developing Leadership in a Dynamic Era), Dow Jones-Irwin, 2002. godine, str. 10-15.

čita indikatore budućih promena u okruženju i da strategijski kreira viziju odnosa banke i okruženja u dinamičnim uslovima poslovanja ("gađanje u hod u pokretnu metu").

(c) *humane veštine* koje uključuju sposobnost da menadžer bude efektivan u međuljudskim odnosima i kao graditelj tima ("bankarstvo je posao ljudi"). Isto podrazumeva sposobnost koja se sastoji od nekoliko komponenti, kao što su: (1) liderstvo, (2) građenje tima, (3) komuniciranje, (4) odlučivanje, (5) upravljanje odnosima u grupama ("relationship"), (6) poređenje sa onima koji su na dnu grupe, zatim sa superiornima u grupi., (7) vezu sa spoljnim grupama i sl. Konceptualne i humane veštine kao i sposobnosti u bankarstvu danas su jednako važne kao i tehničke veštine i znanja, čak i više, jer one obezbeđuju u budućnosti bankama komparativnu prednost.

LITERATURA

- [1] Arthur Andersen and Co: New Dimensions in Banking (Managing the Strategic Position), Bank Administration Institute, Chicago, 1998,
- [2] Berry L. Leonard., David R. Bennett and Carter W. Brown: Service Quality (A Profit Strategy for Financial Institutions), Dow Jones Irwin, Homewood, Illinois, 2002,
- [3] Block Peter: The Empowered Manager, Jossey Bass, San Francisco, 2004,
- [4] Douglas V. Austin and Mandula S. Mark: Bankers Handbook for Strategic Planning - How to Develop and Implement A Successful Strategy, Bankers Publishing Company, Boston, 1999,
- [5] Donnelly H. James and Skinner Steven: The New Banker (Developing Leadership in a Dynamic Era), Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 2002,
- [6] Ćurčić dr Uroš: Upravljanje rastom banke (Strategijsko upravljanje rastom vrednosti i performansama banke), Mladost holding, Color Print, Loznica, 2003,
- [7] Ćirović dr Milutin: Bankarski menadžment, Ekonomski institut Beograd, Beograd, 2000,
- [8] Kotler Philip: Marketing management - Analysis, Planning and Control, fourth edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1990,
- [9] Rosenberg M. Jerry: Dictionary of Banking and Financial Services, Second Edition, John Wiley & Sons, New York, 1998,
- [10] Shaw C. John: The Service Focus - Developing Winning Game Plans for Service Companies, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 2000,
- [11] Vunjak dr Nenad, Ćurčić dr Uroš, Kovačević dr Ljubomir: Strategijski menadžment u bankarstvu, Ekonomski fakultet u Subotici, Proleter Bečej, 2011,
- [12] Vunjak dr Nenad, Ćurčić dr Uroš, Kovačević dr Ljubomir: Korporativno bankarstvo, Ekonomski fakultet u Subotici, Proleter Bečej, Internacionalni univerzitet Travnik, 2013,
- [13] Vunjak dr Nenad: Investiciono i hipotekarno bankarstvo, Ekonomski fakultet u Subotici, Proleter Bečej, 2013.