
**TRANSFORMACIJA DOMAĆE BANKE U SAVREMENU EVROPSKU
BANKU****Lidija Barjaktarović**

Univerzitet Singidunum

Danijelova 32, 11000 Beograd, Srbija

Telefon: + 381 64 167 34 08

Fax: + 381 11 30 93 294

Sažetak: Transformacija domaćeg bankarskog sistema podrazumeva njegovu sanaciju, ulazak inostranih banaka i razvoj finansijskih tržišta. To znači: vođenje restriktivne monetarne politike od strane centralne banke, povećanje stepena samostalnosti centralne banke, uvođenje čvrstog budžetskog ograničenja u trošenju države, sanacija bankarskog sistema i privatizacija banaka, otvaranje za ulazak inostranih banaka i drugih finansijskih institucija i uvođenje čvrstog budžetskog ograničenja kod kompanija. Takođe, podrazumeva poboljšanje menadžment funkcije na nivou banaka, koja doprinosi adekvatnoj analizi kredita i rizika, uvođenju kvalitetne interne kontrole, adekvatnom vođenju i praćenju aktive i pasive banaka.

U Republici Srbiji nisu obezbeđeni optimalni modeli transformacije domaće banke u savremenu evropsku banku.

Ključne reči: transformacija, banka, bankarski sistem, upravljanje rizicima, menadžment funkcija.

Abstract: Transformation of local banking system includes: its sanitation, entrance of foreign banks and development of financial markets. It means: restrictive monetary policy by central bank, increasing level of independence of central bank, introducing of hard budget limit in state's spending, sanitation of banking system and privatization of the banks, opening of the market for entrance of foreign banks and other financial institutions and introducing of hard budget limit for companies. Also, it includes improvement of management function on the bank level, which leads to adequate credit and risk analyzes, introducing of qualitative internal audit, and adequate asset and liability management.

In Republic Serbia, optimal model of transformation of local banks in modern Europe bank is not obtained.

Key words: transformation, bank, banking system, risk management, management function.

1. UVOD

Prepoznatljivost razvoja bankarskog tržišta u Srbiji u prethodnom periodu, jeste zavisnost i uslovljenost društveno-političkom situacijom i ekonomskim promenama u zemlji. Takođe, jedinstvena karakteristika za celokupan period razvoja bankarskog tržišta u zemlji, jeste, da su banke i kredit opstale kao nezamenljiv subjekat finansijskog i privrednog sistema.

Važne političke promene u Srbiji, se dešavaju krajem 2001. godine, čime se stvaraju uslovi za dolazak stranih investitora, u svim sferama privrednog i društvenog života. Počinje tranzicioni period u razvoju države, koji podrazumeva različite turbulencije. Najbrži rast doživljava bankarski sektor. Zakonska regulativa ide u pravcu podrške razvoja domaćeg bankarstva i prilagođavanja savremenim trendovima.

Transformacija domaćeg bankarskog sistema je usmerena na:

- Rast kapitalne snage banaka,
- Povećanje efikasnosti bankarskih institucija,
- Poboljšanje likvidnosti banaka, strukturu izvoza i strukturu plasmana,
- Gubljenje stroge podela na investiciono i komercijalno bankarstvo,

- Jačanje mera za poboljšanje solventnosti banaka,
- Čišćenje aktive i pasive banaka od različitih nekamatonosnih oblika,
- Sužavanje prava po osnovu osiguranja depozita banaka,
- Pojačanu kontrolu od strane centralnih banaka,
- Sređivanje i čišćenje bankarskog sistema od nasleđenih i nagomilanih gubitaka i

dubioza, pogotovo u tranzicionim privredama, kakva je naša.

U savremenim uslovima poslovanja je cilj banaka da od lokalnih igrača prerastu u regionalne i svetske lidere. Dakle, teži se globalizaciji tržišta u svim aspektima – klijenti, zaposleni i akcionari. Klijenti nemaju barijere za obavljanje svojih privatnih i poslovnih transakcija. Zaposlenima se omogućavaju permanentna usavršavanja, koja im otvaraju vrata da rade u bilo kom delu sveta iste ili nove poslove u banci. Akcionarima se povećava mogućnost zarade, profita po osnovu proširenja tržišta i transfera znanja odnosno know-how u okviru grupe.

Osnovni ciljevi rada su:

1. Sagledavanje postojećeg stanja transformisanih banaka u Republici Srbiji⁴⁹,
2. Definisanje osnovnih parametara,
3. Teorijsko i praktično predlaganje modela za optimalnu transformaciju domaće banke u savremenu evropsku banku.

U analizi rada će se početi od pretpostavke da se transformacijom domaće banke u savremenu evropsku banku zadovoljavaju potrebe klijenata, zaposlenih i akcionara odnosno vlasnika banke (banka je profitna institucija) sa jedne strane, i da tranzicioni i opšti uslovi poslovanja u kojima se nalazi bankarski sektor i privreda Republike Srbije, stvaraju dodatne probleme pri transformaciji banke jer se ne uvažavaju specifičnosti u poslovanju privrednih subjekata i zakonskih propisa (kako u segmentu banaka, tako i u segmentu privrede) u Republici Srbiji sa druge strane. Na nivou banke, aktuelni uslovi poslovanja u Srbiji rezultiraju fluktuacijom kadrova, fluktuacijom klijenata i donošenjem odluka koje u osnovi nemaju ekonomsku logiku poslovanja (banka je profitna institucija).

2. TRANSFORMACIJA DOMAĆE BANKE U SAVREMENU EVROPSKU BANKU

Konkretna analiza transformisanih banaka u Srbiji, ukazuju da bi transformacijom domaće banke u savremenu evropsku banku, trebalo da se postignu sledeći **pozitivni efekti**: transfer znanja; usvajanje i implementiranje preciznih standarda i procedura inostranih banaka; tehničko i tehnološko usavršavanje domaće banke; obezbeđenje jeftinih izvora sredstava; unapređenje organizacione strukture banke; unapređenje menadžmenta i njegovih karakteristika; uvođenje interne kontrole; unapređenje funkcije upravljanja rizikom; obezbeđenje veze sa Evropskom unijom odnosno drugim asocijacijama; unapređenje marketing funkcije banke.

Analize finansijskih pokazatelja transformisanih domaćih banaka dokazuju izuzetno pozitivan trend razvoja, koji se ogleda u:

- Konstantnom rastu bilansne aktive svih banaka.

⁴⁹ Analiza je vršena u periodu od 2003. do 2007. godine na sledećim bankama u Republici Srbiji: Exim banka a.d. Beograd (pre i posle spajanja sa Uni Credit bankom a.d. Beograd), Vojvođanska banka a.d. Novi Sad (pre i posle spajanja sa Nacionalnom bankom Grčke a.d. Beograd, Banca Intesa a.d. Beograd (posle kupovine Delta banke a.d. Beograd), Raiffeisen bank a.d. Beograd (kao green field investicija u Srbiji), Erste bank a.d. Novi Sad (posle kupovine Novosadske banke a.d. Novi Sad), Eurobank EFG a.d. Beograd (posle kupovine Nacionalne štedionice a.d. Beograd) i OTP banka a.d. Novi Sad (posle kupovine Kulske banke a.d. Novi Sad). Predmet analize su bili: akcionari (odnosno vlasnička struktura banke), vizija i misija banke, finansijski pokazatelji banaka, ponuda proizvoda koju nude, zaposleni, klijenti (odnosno mišljenje o proizvodima koje banka nudi) i informacione tehnologije koju banke koriste.

- Povećanju kapitalne snage samih banaka, a samim time i celokupnog bankarskog sektora.
- Konstantnom rastu prodaje kredita⁵⁰, kao osnovnom bankarskom proizvodu domaćih banaka sa stranim kapitalom.
- Rastu volumena depozita, koji prate rast kredita, tj. veći su u volumenu od plasiranih kredita komitentima.
- Uvođenju funkcije upravljanja rizicima, u smislu da se krediti odobravaju na bazi

kreditne sposobnosti i odgovarajućih kolateral (implementacija bazelskih pravila), za šta se u bilansima banke formiraju odgovarajuće novčane rezerve (za pokriće plasmana, u slučaju da isti odu u loše plasmane).

- Čišćenju bilansa banaka od različitih „inovativnih i kreativnih“ neprofitnosnih kategorija iz prethodnog perioda, ulaže se u renoviranje i nove objekte, ulaže se u software, različite obuke ljudi i socijalne programe, što utiče na ostvaren finansijski rezultat lokalne banke obzirom da i sopstvenih sredstava plaćaju prethodno navedeno.

Analize vezane za upravljanje ljudskim resursima, organizaciju poslovanja, tehnologiju i procese, dokazuju da u potpunosti nisu opravdana očekivanja transformacije.

- Smatra se da je zarada osnovni parametar za posao u banci.
- Obuka i sticanje znanja su na poslednjem mestu na listi životnih i poslovnih prioriteta većine zaposlenih u banci, što je u suprotnosti sa savremenim trendovima.
- Transfer znanja iz inostrane grupe na lokalno zaposlene u domaćim bankama je u načelu pozitivan efekat. Međutim, prihvatanje i implementiranje istog zavisi od samog pojedinca. Analizirajući situaciju na našem tržištu može se konstatovati da je mnogo više nekompetentnih osoba nego stručnih.

- Kvalifikovani/kompetentan bankarski kadar je u monopolskoj poziciji, jer može da diktira uslove, obzirom da je istih vrlo malo.

- Takođe, u Srbiji je izuzetno visok stepen fluktuacije zaposlenih u bankarskom sektoru čak 8,43%, čime smo postali jedno od kritičnih tržišta u Evropi.

- U segmentu tehnologija koje se koriste ili uvode, analiza domaćeg bankarskog tržišta ukazuje da su pozitivniji efekti banaka koje su se odlučile za lokalna softverska rešenja, nego banaka koje su uvele inostrana rešenja.

- Analiza transformisanih banaka ukazuje na činjenicu da su organizacije transformisanih banaka usklađene sa standardom grupe, a da su procesi ostali negde „između“ i stalno se radi na njihovom unapređenju.

Komparativne analize banaka u Srbiji, koje su prošle proces transformacije, dokazuju da sa postojećim oblicima transformacije banaka u Republici Srbiji nisu obezbeđeni optimalni modeli transformacije domaće banke u savremenu evropsku banku. Razlozi za isto su:

- Neadekvatno urađene analize tržišta u Srbiji, koje su bile pretpostavka za izradu studija izvodljivosti osnivanja odnosno kupovine banke u Srbiji, započinjanja poslovnih aktivnosti u skladu sa standardom grupe i ostvarivanja pozitivnog finansijskog rezultata u kratkom roku.

- U procesu transformacije nije postojala jasno definisana strategija čime će se banka

⁵⁰ Trend rasta kredita je usporen tokom decembra meseca 2008. godine kao rezultat svetske ekonomske krize odnosno poskupljenja izvora finansiranja iz inostranstva, i problema naplate potraživanja od klijenata koji su navikli da vraćaju kredite poslovnim bankama iz kredita drugih poslovnih banaka, a ne generisanjem prihoda iz prodaje svojih proizvoda odnosno usluga.

baviti, koja joj je ciljna grupa klijenata i u kom pravcu želi da ide tj. šta da razvija od proizvoda i kome iste da nudi.

- Implementirana su grupna softverska rešenja, koja u potpunosti zadovoljavaju zahteve izveštavanja cele grupe, a ne podržavaju u zadovoljavajućoj meri zahteve klijenata i proces realizacije samog proizvoda.

- Ubrzani procesi zapošljavanja, preko eksternih agencija, uz korišćenje novčane stimulacije kao ključnog parametra za formiranje osnovnog rukovodećeg kadra. Istovremeno se nije sprovodio proces planiranja upravljanja ljudima i međuljudskim odnosima.

- Sproveden loš proces komunikacije sa starim kadrovima, nasleđenih kupovinom banke, u smislu šta su mogućnosti za postojeće zaposlene odnosno šta se od njih očekuje u budućem periodu.

- Nivo usluge prema klijentima nije bio zadovoljavajući i prihvatljiv, naročito u samom periodu transformacije, jer po mišljenju klijenata vlada haos u banci i ne zna se ko je za šta odgovoran.

Uvažavajući dosadašnja iskustva transformacije domaće banke u savremenu evropsku banku, mogla bi se predložiti metodologija za optimalnu transformaciju domaće banke u savremenu evropsku banku, koja se sastoji od:

- 1) *Jasno definisanih smernica za transformaciju domaće banke*, koje se sastoje od: svrhe transformacije, strateških ciljeva i merila uspeha; sastavnih delova programa transformacije, procesa programa transformacije, pripreme projekta, i sprovođenje projekta.

- 2) *Jasno definisanih smernica za izbor, obuku i motivaciju kadrova* odnosno za eliminisanje viška radne snage uz odgovarajuće predviđene budžete za finansiranje istog.

U transformaciji su neophodni konstruktivni stilovi grupnog rukovođenja i ponašanja (postignuće, samo-aktuelizacija, humanističan-ohrabrujući i druželjubivost) kojima se koristi puni potencijal zaposlenih u banci i produkuju se efektivna rešenja. Karakteristike uspešnog tima za vreme i posle procesa transformacije su istovremena orijentisanost na rezultat i ljude.

- 3) *Jasno definisane poslovne strategije banke*, koja uključuje koji su ciljni segmenti poslovanja banke tj. koji segment klijenata će banka opsluživati, koji su proizvodi namenjeni tom segmentu, koje se zarade od tih poslova očekuju i koja tržišna učešća. Izuzetno je važno kroz strategiju definisati da i banka i zaposleni i akcionari imaju isti zajednički cilj, npr. dostizanje određenog tržišnog učešća i profitabilnosti u određenom vremenskom periodu.

- 4) *Jasno postavljanih ciljeva*, koji proizilaze iz jasno postavljene strategije, a podrazumevaju: postavljanje ciljeva i merenje, motivaciju zaposlenih, rukovođenje i odgovornost za obuku prodajnog tima, tehnike i instrumenti prodaje, i organizaciju i podelu posla.

3. ZAKLJUČAK

Na bazi izloženog nameću se sledeći zaključci o budućim transformacijama domaćih banaka u savremene evropske banke:

1. Neophodno je dovršiti proces ukupne poslovne transformacije domaćih banaka u savremene evropske banke.

2. Neophodno je pripremiti objektivnu analizu tržišta Srbije, koja će biti osnov za definisanje jasnih: smernica za transformaciju domaće banke u savremenu evropsku banku; smernica za izbor, obuku i motivaciju kadrova; poslovnih strategija i ciljeva banke.

3. Neophodno je da postavljeni ciljevi banke budu: konkretni, merljivi, ambiciozni, realistični i vremenski određeni.

4. Karakteristike uspešnog savremenog menadžment tima u toku i po završetku procesa transformacije jesu paralelna orijentisanost na rezultate i ljude.

LITERATURA

- [1.] Ansoff I., *Corporate Strategy*, Penguin Book, Harmonds Worth, 1965.
- [2.] Balbierer S., Shapiro A., *Modern Corporate Finance*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2000.
- [3.] Barać S., Hadžić M., Ivaniš M., Stakić B., *Poslovno bankarstvo*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005.
- [4.] Barać S., Hadžić M., Ivaniš M., Stakić B., *Organizacija bankarstva*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005
- [5.] Barjaktarović L., *Transformacija domaće banke u savremenu evropsku banku*, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum u Beogradu, Beograd, jul 2008.