



DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

DOKTORSKA DISERTACIJA

TRANSFORMACIJA DOMAĆE BANKE U SAVREMENU EVROPSKU BANKU

Mentor
Prof. dr Milovan Stanišić

Kandidat
Lidija Barjaktarović

PREDGOVOR

Opređenje za temu „Transformacija domaće banke u savremenu evropsku banku“, kao doktorsku disertaciju, je rezultat mog višegodišnjeg rada u bankarstvu. U tom veoma interesantnom i dinamičnom poslu svaki dan se susrećem sa novim izazovima. Tokom višegodišnjeg rada u ovoj delatnosti imala sam prilike da radim u poznatim domaćim bankama u vlasništvu domaćih i inostranih akcionara, da upoznam i sarađujem sa renomiranim stručnjacima iz predmetne oblasti u zemlji i inostranstvu. Uvek sam se trudila da učeći od istaknutih bankarskih stručnjaka - majstora svog zanata, pozitivna iskustva pretočim u svakodnevni rad, rad banke u kojoj radim i svojih najbližih saradnika, a u cilju unapređenja kvaliteta odnosa sa klijentima i kolegama u banci.

U našoj zemlji posle 2001. godine, kada tranzicioni period dobija puni zamah u razvoju države i privrede, najbrži rast doživljava bankarski sektor. Ova delatnost i proces su izloženi permanentnim i snažnim promenama koje se svakodnevno dešavaju na međunarodnom i lokalnom nivou.

Transformacija banaka podrazumeva promene u svojinskim odnosima, načinu organizovanja, upravljanja, finansijama, ljudskim resursima i praćenju savremenih tehnologija. Cilj svih tih promena je efikasnije poslovanje, stvaranje kvalitetnijeg bankarskog proizvoda, zadovoljavanje potreba, zahteva i želja savremenih korisnika bankarskih usluga i podizanje nivoa usluge kroz paket proizvoda radi ostvarivanja većeg profita. Promene domaćeg bankarskog sistema podrazumevaju njegovu sanaciju, ulazak inostranih banaka i razvoj finansijskih tržišta. Opređenje za tržišnu orijentisanost podrazumeva poboljšanje menadžment funkcija na svim nivoima banaka, koje doprinose adekvatnoj analizi kredita i rizika, uvođenju kvalitetne interne kontrole, adekvatnom vođenju i praćenju aktive i pasive banaka.

Namera autora je da se, polazeći od opštih tranzicionih uslova poslovanja u bankarskom sektoru i privredi u Republici Srbiji, sagleda postojeće stanje transformisanih banaka u našoj zemlji, definišu osnovni parametri, i teorijski i praktično predloži model za optimalnu transformaciju domaće banke u savremenu evropsku banku, kojim bi bile zadovoljene potrebe klijenata, zaposlenih i akcionara banke.

Posebno se zahvaljujem profesoru doktoru Milovanu Stanišiću, rektoru Univerziteta Singidunum u Beogradu, mentoru disertacije, na izuzetnoj saradnji, razumevanju i konkretnim i konstruktivnim predlozima tokom rada na ovoj disertaciji, Erste banci a.d. Novi Sad na mogućnosti da učestvujem u procesu transformacije banke i kontinuiranom unapređenju procesa poslovanja u banci posle završenog procesa transformacije sa ciljem postizanja dugoročnog kvalitetnog odnosa sa postojećim i budućim klijentima banke i mojoj porodici na razumevanju i podršci.

Beograd, april 2008.

Lidija Barjaktarović

Sadržaj

PREDGOVOR.....	3
UVODNA RAZMATRANJA	7
1. BANKARSKO TRŽIŠTE REPUBLIKE SRBIJE.....	13
1.1. Prikaz dešavanja na bankarskom tržištu Republike Srbije – pre i posle 2001. godine	13
1.2. Pravni okvir vezan za poslovanje i privatizaciju banaka u Republici Srbiji	17
1.3. Trenutna situacija na bankarskom tržištu Republike Srbije	19
2. ORGANIZACIJA DOMAĆE BANKE U VLASNIŠTVU DOMAĆIH AKCIONARA	29
2.1. Organizacija Eksim banke a.d. Beograd pre spajanja sa Uni Credit bankom a.d. Beograd.....	32
2.1.1. Istorijat Eksim banke a.d. Beograd.....	32
2.1.2. Strategija razvoja Eksim banke a.d. Beograd	33
2.1.3. Najznačajnije aktivnosti Eksim banke a.d. Beograd	34
2.1.4. Organizaciona šema Eksim Banke a.d. Beograd.....	35
2.1.5. Finansijski pokazatelji Eksim banke a.d. Beograd	37
2.2. Organizaciona struktura Vojvođanske banke a.d. Novi Sad pre spajanja sa Nacionalnom bankom Grčke a.d. Beograd.....	37
2.2.1. Vizija i misija Vojvođanske banke a.d. Novi Sad	37
2.2.2. Kratak osvrt na razvoj Vojvođanske banke a.d. Novi Sad ...	38
2.2.3. Organizaciona struktura Vojvođanske banke a.d. Novi Sad	39
2.2.4. Finansijski pokazatelji poslovanja Vojvođanske banke a.d. Novi Sad	46
3. ORGANIZACIJA DOMAĆE BANKE U VLASNIŠTVU STRANIH AKCIONARA.....	49
3.1. Raiffeisenbank a.d. Beograd.....	50
3.1.1. Vizija i misija Raiffeisenbank a.d. Beograd	50
3.1.2. Kratak osvrt na RZB grupaciju i Raiffeisen International...	50
3.1.3. Organizaciona struktura Raiffeisenbank a.d. Beograd	52
3.1.4. Finansijski pokazatelji poslovanja Raiffeisenbank a.d. Beograd	60
3.2. Banca Intesa a.d. Beograd	62
3.2.1. Vizija i misija Banca Intesa a.d. Beograd.....	62
3.2.2. Organizaciona struktura Banca Intesa a.d. Beograd	63
3.2.3. Finansijski pokazatelji Banca Intesa a.d. Beograd	73
4. TRANSFORMACIJA DOMAĆE BANKE U SAVREMENU EVROPSKU BANKU	77
4.1. Transformacija Novosadske banke a.d. Novi Sad u Erste banku a.d. Novi Sad	78

4.1.1. Vizija i misija Erste grupe	78
4.1.2. Projekat transformacije Erste bank a.d. Novi Sad	79
4.1.3. Implementirana organizaciona struktura Erste bank a.d. Novi Sad	83
4.1.4. Finansijski pokazatelji Erste bank a.d. Novi Sad.....	85
4.2. Efekti transformacije Eksim banke a.d Beograd u Uni Credit banku a.d. Beograd, kroz ostvarene finansijske rezultate Uni Credit banke a.d. Beograd.....	88
4.3. Efekti transformacije Kulske banke a.d. Novi Sad u OTP banku Srbija a.d. Novi Sad, kroz ostvarene finansijske rezultate OTP banke Srbija a.d. Novi Sad.....	91
4.4. Efekti transformacije Nacionalne štedionice – banke a.d. Beograd u Eurobank EFG štedionicu a.d. Beograd, kroz ostvarene finansijske rezultate Eurobank EFG štedionice a.d. Beograd.....	94
4.5. Efekti transformacije Nacionalne banke Grčke a.d. Beograd (NBG) sa Vojvođanskom bankom a.d. Novi Sad, kroz ostvarene finansijske rezultate obe poslovne banke.....	97
4.6. Komparativna analiza transformisanih banaka predmet analize, kroz ostvarene finansijske rezultate.....	101
4.7. Predlog metodologije za optimalnu transformaciju domaće banke u savremenu evropsku banku	110
ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	117
LITERATURA	127
PRILOG	135

UVODNA RAZMATRANJA

Poslednja decenija prošloga i prve godine ovog veka protiču u znaku transformacije netržišnih privreda sveta u tržišne uslove privređivanja. Ovaj proces zahvatio je i zahvata i razvijene i manje razvijene zemlje i sve oblasti privrednog i društvenog života. Shodno tome, transformacija je neminovnost i u bankarstvu. Taj proces posebno je bio karakterističan za zemlje bivšeg socijalističkog sistema centralne i jugoistočne Evrope, odnosno zemlje tzv. real-socijalizma. Proces transformacije nije zaobišao ni našu zemlju. Doduše, taj proces kod nas znatno duže traje nego kod ostalih zemalja iz okruženja, zbog poznatih okolnosti u kojima se našla Srbija posle početka raspada bivše zajedničke države Jugoslavije.

Transformacija je permanentan proces koji ima za cilj da prevede privredne subjekte iz sistema državno-planske regulative u sistem tržišnog, odnosno korporativnog upravljanja i poslovanja. U suštini transformacije su promene u načinu razmišljanja, poslovnog ponašanja, odlučivanja i delovanja svih subjekata privrednog i društvenog života. Transformacija privrednih subjekata, a samim tim i subjekata u bankarstvu odnosno finansijskoj delatnosti, podrazumeva promene u svojinskim odnosima, načinu organizovanja, upravljanja, finansijama, ljudskim resursima i praćenju savremenih tehnologija. Sve te promene imaju za cilj efikasnije poslovanje, stvaranje kvalitetnog bankarskog proizvoda, zadovoljavanje potreba, zahteva i želja savremenih korisnika bankarskih usluga, podizanje nivoa usluge/proizvoda, a samim tim i ostvarivanje većeg profita.

Strategije i taktike transformacije mogu biti različite, brze, spore, centralizovane, decentralizovane, po direktivi ili po volji privrednih subjekata, sa manjom ili većom ulogom države. Različiti pristupi u postupku sprovođenja transformacije imaju za rezultat i različite efekte, koji se mere visinom profita odnosno prinosa na kapital, brojem zadovoljnih klijenata, visinom bilansne aktive, visinom plasmana komitentima, nivoom prikupljene štednje građana i slično. Iskustva iz zemalja koja su put tranzicije prošla pre nas su različita. U privredama gde su se paralelno, ili u približno isto vreme odvijali svi elementi poslovne transformacije efekti su daleko povoljniji.

Proces transformacije je kompletna i ima smisla ako se sprovedu svi njeni delovi tj. vlasnička, upravljačka, organizaciona, tehnološka, finansijska i kadrovska transformacija. Samo transformacija sprovedena u svim svojim segmentima, doprineće bržem razvoju tržišne privrede i povećati nivo konkurencije.

Ključni deo transformacije, kao bitne komponente ukupne tranzicije, je vlasnička, odnosno svojinska transformacija. Ona je "srce" transformacije i podrazumeva promenu vlasništva (oblika) državne i društvene svojine u privatnu i predstavlja prvi bitan uslov poslovne transformacije, odnosno ukupne tranzicije. Drugi bitan uslov koji opredeljuje kvalitet transformacije je menadžment preduzeća, koji predstavlja mozak ukupnih promena.

Stavovi i argumenti teoretičara iz ove oblasti, kao i iskustva zemalja koje su kroz ove procese prošli, idu u prilog tezi da je privatna svojina efikasnija od državne i društvene u pogledu alokacije resursa, uvođenja inovacija, tržišnog ponašanja i upravljanja ukupnim tokovima.

Brzina i način vlasničke transformacije zavise od brojnih faktora, među kojim se kao najbitniji ističu:

- Privredna stabilnost zemlje,
- Model privatizacije i
- Interesovanje stranih investitora za ulaganja u ovu oblast.

Sa globalnog aspekta posmatrano transformacija bankarskog sistema je bitna radi unificiranja poslovanja na nivou regionalnih i svetskih bankarskih grupacija, odnosno pružanja istog servisa i usluga klijentima nezavisno od mesta u svetu gde se transakcija obavlja, a u cilju proširenja tržišta na kome se obavlja bankarsko poslovanje. Uspeh poslovanja se meri brojem i zadovoljstvom klijenata, a potom zaposlenih i akcionara. Banke su prepoznatljive na tržištu po segmentima klijenata koje servisiraju i proizvodima koje nude, u skladu sa poslovnom politikom. One se međusobno porede po ostvarenom tržišnom učešću kako u broju aktivnih klijenata, tako i visini bilansne aktive, visini odobrenih kredita, visini prikupljenih depozita, profitabilnosti, povraćaju na uloženi kapital i drugim finansijskim parametrima.

Kada se govori o transformaciji domaćeg bankarskog sistema podrazumeva se njegova sanacija, 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.

Opređenost za tržišnu orijentisanost 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. Predmetni proces teče paralelno sa procesom razvoja finansijskih tržišta zemalja u tranziciji.

Shodno tome, **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 podele 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.

Predmet doktorske disertacije „**Transformacija domaće banke u savremenu evropsku banku**“ je analiza u teorijskom i praktičnom smislu transformacije domaće banke u savremenu evropsku banku. Problematika će se razmatrati kako sa stanovišta klijenta banke, tako i sa stanovišta zaposlenih u banci i vlasnika, odnosno akcionara banke.

U savremenim uslovima poslovanja cilj banaka je 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 Srbiji,
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).

Stoga osnovna hipoteza u disertaciji, koja će se dokazivati, je **da sa postojećim oblicima transformacije banke u Republici Srbiji nisu obezbeđeni optimalni modeli transformacije domaće banke u savremenu evropsku banku**. Nakon dokazivanja ove hipoteze će se dokazivati hipoteza **da je u sadašnjim uslovima poslovanja i organizacije banaka u Republici Srbiji moguće izabrati metodologiju za optimalnu transformaciju domaće banke u savremenu evropsku banku**.

Polazeći od ovako utvrđenih ciljeva rada i polaznih pretpostavki sadržaj doktorskog rada je koncipiran na sledeći način:

U prvom delu rada, **Bankarsko tržište Republike Srbije**, će biti dat istorijski prikaz dešavanja na bankarskom tržištu pre i posle 2001. godine, kao i na zakonsku regulativu vezanu za poslovanje i privatizaciju banaka u Republici Srbiji.

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. **Počinja 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.

U drugom delu rada, **Organizacija domaće banke u vlasništvu domaćih akcionara**, će biti analizirana organizacija domaćih banaka (struktura, organizacija rada i način upravljanja) u većinskom vlasništvu domaćih akcionara – Eksim banka a.d. Beograd pre spajanja sa Uni Credit bankom a.d. Beograd i Vojvođanska banka a.d. Novi Sad pre spajanja sa Nacionalnom bankom Grčke a.d. Beograd. Iste po mišljenju klijenata uvažavaju specifičnosti domaćeg tržišta, uključujući misiju, viziju i vrednosti banke, kadrovska rešenja, informacione tehnologije i druge relevantne parametre bitne za poslovanje banke.

U trećem delu rada, **Organizacija domaće banke u vlasništvu stranih akcionara**, će biti dat prikaz organizacije domaćih banaka u vlasništvu stranih akcionara - Raiffeisenbanka a.d. Beograd i Banca Intesa a.d. Beograd. Analiziraće se vrednosti kojih se pridržavaju navedene banke u pogledu svog poslovanja, politika ljudskih resursa, informacione tehnologije koje koriste u svom poslovanju, i drugi relevantni parametri bitni za poslovanje, sa akcentom na tome šta novo i dobro odnosno loše donose u odnosu sa klijentima, zaposlenima i akcionarima banke.

U četvrtom delu rada, **Transformacija domaće banke u savremenu banku**, će biti urađena kvantitativna i kvalitativna komparativna analiza transformisanih banaka - spajanje Eksim banke a.d. Beograd sa Uni credit bankom a.d. Beograd, transformacija Novosadske banke a.d. Novi Sad u Erste banku a.d. Novi Sad, spajanje Nacionalne štedionice a.d. Beograd i Eurobank EFG a.d. Beograd, pripajanje Kulske banke a.d. Novi Sad OTP banci Srbija a.d. Novi Sad, i spajanje Vojvođanske banke a.d. Novi Sad i Nacionalne banke Grčke a.d. Beograd. Takođe, će biti predložen model transformacije Novosadske banke a.d. Novi Sad u Erste banku a.d. Novi Sad. Na osnovu urađenih analiza će se izvesti zaključci i predlozi za optimalnu metodologiju transformacije domaće banke u savremenu evropsku banku.

U istraživanju će biti korišćene sledeće naučne metode logičnog zaključivanja: deduktivna i induktivna metoda, kao i metode deskripcije u objašnjavanju veza i odnosa u okviru banaka koje su predmet analize, dijalektička, sintetička i verifikaciona metoda, metoda statističke analize i komparacije, normativni i drugi metodi.

Deduktivna metoda će se koristiti da se iz opštih stavova izvedu odgovarajuće konkretne pretpostavke i zaključci.

Dijalektičkom metodom će se sagledati međusobna povezanost i uslovljenost istraživanih pojava, a sintetička i verifikaciona metoda poslužiće za proveru hipoteza od kojih se polazi u istraživanju.

Metoda statističke analize će se primenjivati, pre svega, u obradi raspoloživih statističkih podataka iz zvaničnih finansijskih izveštaja banaka koje su predmet analize kako iz izvora samih banaka (postavljenim na sajtu samih banaka, ali i na sajtu NBS), tako i odgovarajućih finansijskih institucija naše zemlje i obavljenih istraživanja.

Poseban akcenat u istraživanju će biti stavljen na metodu komparacije, što će doprineti boljem i praktičnijem istraživanju zadate teme, porediće se kako ostvareni finansijski rezultati tako i struktura klijenata i zaposlenih transformisanih banaka, kao i onih koje su otpočele kao green field investicije u Srbiji.

Takođe, izvršiće se primarna i sekundarna istraživanja kroz anketu, direktne i indirektne razgovore, dubinski intervju, skriveno i neskriveno posmatranje domaćih banaka, njihovih zaposlenih, klijenata i zaposlenih u outsource softwarskim kućama koje sarađuju sa lokalnim bankama.

U radu će se koristiti iskustva dijalektičkog materijalizma kroz empirijski i teorijski pristup.

Pored navedenih metoda, u radu će se koristiti i metode drugih naučnih disciplina, pre svega menadžmenta, marketinga, finansija, planiranja, kontrole, organizacije i sl.

1. BANKARSKO TRŽIŠTE REPUBLIKE SRBIJE

1.1. Prikaz dešavanja na bankarskom tržištu Republike Srbije – pre i posle 2001. godine

Razvoj bankarstva u Srbiji je u mnogome zavisio od društveno-političkih i ekonomskih promena (a manje od faktora internog karaktera i zahteva samog bankarskog sistema) s kraja XIX veka do danas. Periodizacija razvoja i prakse domaćeg bankarstva mogla bi od izvršiti na sledeći način:

1. Period od osnivanja prve emisione banke (kraj XIX veka) do 1945. godine,
2. Period komunističke vladavine i izgradnje specifične plansko-tržišne privrede (nacionalizacija svih bankarskih institucija),
3. Period tranzicije od formiranja SR Jugoslavije - 1992. godine.

Oblici organizovanja bankarskog sistema u Srbiji na početku novog milenijuma su: Narodna banka Srbije¹ (centralna monetarna ustanova), banke opšteg tipa (ili univerzalne poslovne banke², specijalizovane i mešovite banke – u vlasništvu države), banke i posebni oblici, štedno-kreditne organizacije i ostale finansijske institucije.

Jedinstveno obeležje za čitavi posmatrani period jeste potvrda da su banke i kredit opstale i ostale kao nezamenljiv subjekat finansijskog i privrednog sistema.³

Devedesete godine prethodnog veka ostaće zapamćene u Srbiji po izuzetno nepovoljnom poslovnom ambijentu, koji su karakterisali: ekonomske sankcije, hiperinflacija, razgrađenosti tržišta, opšta makroekonomska nestabilnost i sl. U uslovima enormne hiperinflacije koja je gotovo dovela do nestajanja domaće valute, bujanja sive ekonomije i potpune blokade platnog prometa sa inostranstvom, strategija rasta i razvoja domaćih banaka bila je podređena potrebama motivisanim neophodnošću opstanka i održanja elementarnih uslova za funkcionisanje banka. Poverenje klijenata – pre svega fizičkih lica, bilo je prilično poljuljano, obzirom da su ostali bez svojih uštedevina (bilo kod privatnih bilo kod državnih finansijskih institucija).

Karakteristike naših banaka tog vremena su bile:⁴

1. Depozitno – kreditni poslovi kao osnovni nosioci bankarskih usluga,
2. Neosetljivost na pritisak konkurencije, obzirom da je tražnja za kreditima uvek veća od ponude,

¹ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M.: *Organizacija bankarstva*, Univerzitet Singidunum – Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje“, Beograd, 2005., str. 158. -166.

Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M.: *Poslovno bankarstvo*, Univerzitet Singidunum – Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje“, Beograd, 2005., str. 45. – 56.

² Domaće banke su univerzalnog tipa, i mogu se baviti tradicionalnim i netradicionalni bankarskim poslovima. Tradicionalni bankarski poslovi su: depozitni, kreditni, devizni (ukoliko banka poseduje ovlašćenje za obavljanje poslova sa inostranstvom ona može obavljati poslove platnog prometa, kreditne poslove sa inostranstvom, devizno-valutne i menjačke poslove), emisio-ni, depo, poslovi sa efektivom, garancijski poslovi i poslovi platnog prometa. Netradicionalni bankarski poslovi su: brokerski, kupovina i naplata potraživanja i pružanje drugih finansijskih usluga.

³ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M.: *Organizacija bankarstva*, Univerzitet Singidunum – Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje“, Beograd, 2005., str. 22. -24.

Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M.: *Poslovno bankarstvo*, Univerzitet Singidunum – Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje“, Beograd, 2005., str. 17. -19.

⁴ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M.: *Poslovno bankarstvo*, Univerzitet Singidunum – Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje“, Beograd, 2005., str. 101. -102.

3. Servisno-finansijski posrednici, koji ne vode računa o potrebama i željama klijenata,
4. Poslovna konformnost, bez bilo kakvog pritiska da ostvaruju pozitivan finansijski rezultat i odgovornosti za loše poslovne rezultate, zbog kojih posledice snose svi učesnici na finansijskom tržištu. Rukovodioci banaka (u jednoj ličnosti) su bili imenovani na osnovu političke pripadnosti, i odluke su donosili bez korišćenja bilo kakvih logičnih bankarskih kalkulacija.
5. Suženom ponudom usluga i bankarskih proizvoda,
6. Bazirale i održavale svoj imidž na jakoj propagandi, raskoši i širenju mreže bez ekonomske logike,
7. Suočeno sa problemom održavanja dnevne likvidnosti,
8. Bez adekvatnog sistema nagrađivanja zaposlenih,
9. Orjentisane u praksi na odobravanju kredita bez kolaterala, i izdavanju akreditiva i garancija bez pokrića,
10. Često u situaciji da kasne u izmirenju svojih obaveza prema državi i klijentima.

Gledano sa aspekta zaposlenih u banci situacija bi se opisala na sledeći način: banke su bile organizovane prema uslugama tj. proizvodima koje nude. Osnov poslovanja banaka bili su klasični bankarski proizvodi. Kreditni poslovi su se bazirali na poverenju prevažno, a potom finansijskoj analizi samog klijenta. Domaći platni promet se obavljao preko SDK-a odnosno ZOP-a. Platni promet se obavljao u papirnom formatu.

Svaki organizacioni deo banke je bio osposobljen da obavi transakciju od početka do kraja, tj. nije postojala podela poslova na front i back office odnosno rad sa klijentima i pozadinske administrativne poslove.

Vrhovno rukovodstvo se bavilo akvizicijom, održavanjem i unapređenjem odnosa sa klijentima. Klijenti su sami dolazili u banku i završavali sve poslove na jednom mestu, u okviru radnog vremena od osam radnih časova. Svi veći klijenti banke su bili i akcionari banke. Najveći procenat vlasništva banaka je bio u rukama države, stoga su iste podržavale bitne i velike državne firme i poslove. Fokus je bio na kvalitetu i vrsti posla koji se obavlja. Nisu su koristili engleski termini za ponudu usluga koju je banka imala.

Jedina banka u većinskom vlasništvu stranih akcionara koja je poslovala na tržištu Republike Srbije bila je Societe General Yugoslav Bank a.d. Beograd.

Krajem 2001. godine dolazi do političkih promena u Srbiji i stvaraju se uslovi za dolazak stranih investitora, u svim sferama privrednog i društvenog života. Počinje tranzicioni period u razvoju države, koji podrazumeva različite turbulencije. Najbrži procvat doživljava bankarski sektor.

Narodna banka Srbije počinje da insistira na zaoštavanju kontrole funkcionisanja bankarskog sistema, praveći rigoroznu kontrolu napravila je i selekciju banaka, jer je veliki broj banaka izgubilo dozvolu po osnovu kontrole, mnogo banaka je platilo kazne za nepravilnosti u radu, rukovodstvo je plaćalo lične kazne za određeno nepoštovanje propisa u radu, dok su neke dobile i privremene mere i zabrane u obavljanju određenih aktivnosti na određeni vremenski period.

Četiri velike državne banke su zatvorene 2002. godine.⁵ Jugobanka a.d. Beograd, Invest banka a.d. Beograd, Beobanka a.d. Beograd i Beogradska banka a.d. Beograd. Pomenute banke su imale svoja predstvištva i filijale u celom svetu. Posle raspada SRJ su nastavile da posluju Wexim bank Moscow (sadašnja Euro Axis bank Moscow) i LHB Frankfurt.

Raspadom četiri velike banke se pojavljuju inostrane banke, regionalni igrači, pre svega sa nemačkog govornog područja koje osnivaju svoje banke u Srbiji kao green field investicije – Raiffeisenbank a.d. Beograd, HVB a.d. Beograd, Pro-credit banka a.d. Beograd i Nacionalna Banka Grčke a.d. Beograd. Obzirom da je zakon predviđao da domaće banke posluju kao akcionarska društva, uglavnom su bili osnivači green filed banaka sa inostranim kapitalom, matična banka centrala i povezano lice iz grupe (najčešće osiguravajuća kompanija). U startu su se registrovale kao banke sa velikim ovlašćenjem. Početni koraci su bili vezani za poslovanje sa pravnim licima, a kasnije su uspostavljale sektor za poslove sa stanovništvom. Posle uspostavljanja klasičnih bankarskih proizvoda, domaće banke sa stranim kapitalom su se okretale osnivanju povezanih lica – lizing kompanija, brokerskih kuća i custody-ja, itd. Težište poslovanja banka se prebacuje sa klasičnih bankarskih proizvoda na investiciono bankarstvo i netradicionalne bankarske proizvode.

Moglo bi se reći da su glavne karakteristike novih banaka sledeće:^{6 7}

1. Od primarne važnosti su njeni aktuelni vlasnici, a ne osnivači;
2. Pripada akcionarima kao vlasnicima, a ne osnivačima;
3. Osnovna delatnost je kreacija, emisija i plasman bankarskih proizvoda;
4. Svoju ponudu formira od bankarskih proizvoda tzv. paket aranžmani;
5. Posledice negativnih poslovnih odluka snosi samo banka, a ne i ostali učesnici na finansijskom tržištu;
6. Organizovane na savremen način i raspolažu elektronskom opremom i uglavnom profesionalnim kadrom,
7. Konkurentnost i snagu crpi iz decentralizovanog sistema odlučivanja odnosno visokih nivoa odlučivanja nižih organizacionih delova - mreže;
8. Osnovni prodajni prostor je šalter sala ili sedište klijenta, a osnovni prodavac usluga je lični bankar univerzalnog tipa;
9. Cilj funkcionisanja savremene banke je sticanje prihoda po osnovu kapitalisanja imovine u novčanom i kapitalnom obliku.

Strateški menadžment upravlja kreiranjem, emisijom i plasmanom bankarskih proizvoda i ukupnom bilansnom i vanbilansnom aktivom. Upravljanje i donošenje odluka se vrši na bazi primene savremenih bankarskih kalkulacija. Bitno je naglasiti da strateški

⁵ Na kraju 2002. godine u Srbiji je poslovalo 50 banaka (uključujući 2 iz severnog dela Kosova), od kojih je: 12 bilo u većinskom vlasništvu stranih akcionara, 15 banaka sa pretežno privatnim kapitalom, 8 banaka sa pretežnim učešćem preduzeća u društvenoj svojini, 11 banaka u većinskom vlasništvu države (od kojih su 3 banke u postupku sanacije) i 4 banke sa znatnim učešćem državnog kapitala.

Na kraju 2003. godine bankarski sektor u Srbiji je imao ukupno 47 banaka i to: 16 banaka u većinskom vlasništvu stranih akcionara, 16 banaka sa pretežno privatnim kapitalom, 15 banaka u većinskom vlasništvu Republike Srbije.

Tokom 2004. godine u Srbiji je nastavljen trend povećanja broja banaka u stranom vlasništvu.

Krajem 2006. godine u Srbiji posluje 38 banaka, sa tendencijom da se tokom 2007. i 2008. godine broj banaka smanji, kao rezultat spajanja na lokalnom i na regionalnom nivou.

⁶ Karakteristike novih banaka su rezultat sledećih promena na globalnom nivou: deregulacija bankarskog poslovanja, razvoja informacione tehnologije, globalizacije finansijskog tržišta, rasta vrednosti pojedinačnih finansijskih transakcija i ukupnog obima poslova, nestabilnosti i rizika, i porasta zahteva klijenata.

⁷ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M.: Poslovno bankarstvo, Univerzitet Singidunum – Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005., str. 103. -105.

menadžment upravlja celokupnom aktivom i pasivom banke, i stoga klijente deli na pouzdane (od poverenja) i nepouzdane (od nepoverenja).⁸

Posmatrajući situaciju sa aspekta zaposlenih u banci, moglo bi se reći da se menja koncept rada banaka, tako da se iste okreću klijentima i počinju aktivno da odlaze u posete klijentima, kako bi se otpočela dugoročna saradnja sa istim. Klijent postaje centar bančinih dešavanja, maksimalno se posvećuje pažnja zahtevima klijenata i u skladu sa tim razvijaju različiti bankarskih proizvodi. Uvodi se striktna podela poslova na front i back office, a u cilju što veće prodaje svih bankarskih proizvoda. Bazičan bankarski proizvod, kojim se privlači klijent da koristi celokupnu paletu proizvoda, jeste kredit. Osnovni princip za odobravanje kredita jeste kreditna sposobnost klijenta, ustanovljena na bazi zvaničnih finansijskih izveštaja odnosno ličnih mesečnih primanja.

Banke vrše različito segmentaciju klijenata i u skladu sa tim kreiraju svoju ponudu proizvoda. Polazna pretpostavka za pravna lica jeste zvanično ostvaren godišnji poslovni prihod, dok je u segmentu stanovništva polazna osnova firma u kojoj je fizičko lice zaposleno, dužini radnog staža kod trenutnog poslodavca, visina primanja i godine starosti.

Nove banke sa stranim kapitalom preuzimaju radnike zatvorenih banaka, plaćaju ih više nego što je tržišna situacija, nude sigurnost posla, koji podrazumeva prekovremeni rad i ostajanje na poslu, koje je kompenzovano „većom“ platom. Optimalno rešenje kadrovske strukture u novim bankama bila bi kombinacija mladosti (prodajne aktivnosti) i iskustva (podrška prodaji); kao i adekvatan izbor zaposlenih iz grupe na ključnim pozicijama lokalne banke, koji imaju odgovarajuće poverenje i podršku svojih pretpostavljenih, kako bi mogli da budu vetar u leđa domaćem poslovanju banke. Raiffeisenbanka a.d. Beograd je bila najbolji primer adekvatne strukture zaposlenih.

Osnovni moto poslovanja banaka je zadovoljstvo klijenata, zaposlenih i akcionara. Sve analize i studije na tematiku obavljanja delatnosti stranih banaka u Srbiji idu u pravcu ostvarenja profita u Srbiji posle tri godine rada. Strategija novih banaka je za početne godine rada išla u pravcu tržišnog učešća (ciljano tržišno učešće je minimum 10% za tri godine rada), a tek po stvaranju baze klijenata posle tri do pet godina na profitabilnost. Međutim, većina stranih banaka ostvaruje profit već posle prve godine rada.

- Raiffeisenbank a.d. Beograd je krenula u pravom momentu sa poslovanjem u Srbiji, i generalno zamenom maraka za eure, te je stekla prvu poziciju po visini nove devizne štednje, koja jeste prevashodno rezultat poverenja u strane banke.
- HVB a.d. Beograd je ostvario profit na kraju prve godine rada, zahvaljujući isključivo custody poslovima.
- Pro credit banka a.d. Beograd je ostvarila dobar finansijski i tržišni rezultat zahvaljujući izabranom segmentu kreditiranja micro klijenata, koje i danas najbolje servisiraju i opslužuju u Srbiji.

⁸ Paralelno sa promenama u okruženju banaka došlo je i do promene u bankarskom menadžmentu odnosno poslovnoj orijentaciji na: primenu bankarskog marketinga, kreditiranja sa promenljivom kamatnom stopom, projektno i korporativno finansiranje privrede, korišćenje elektronskog bankarstva i supervizije – monitoringa bankarstva.

U savremenim poslovnim bankama jedan od osnovnih problema je efikasno upravljanje, a preduslov za to jeste kvalitetan i sposoban menadžment tim. U savremenim uslovima menadžment timu kao kolektivnom organu i pojedinačno članovima tima neophodna su univerzalna ali i specifična znanja i sposobnosti da bi bili uspešni u ovom poslu. Osim menadžerskih kvaliteta i sposobnosti, menadžment tim mora posedovati i liderske kvalitete, znanja i sposobnosti.

U pogledu poslovanja i upravljanja bankom liderstvo uključuje set sledećih osobina: posedovanje jasne vizije razvoja i poslovanja, jasno ekspliciranje razvojne i poslovne vizije zaposlenima i javnosti, preduzetnički duh i sklonost perfekcionizmu. Ključni problemi za efikasno upravljanje bankom su (na nivou menadžmenta): sposobnost upravljanja promenama, strateško planiranje i strateški menadžment pristup, fleksibilna organizaciona struktura i snažna marketing orijentacija).

Posle faze green field investicija država je predvidela da ino-banke mogu da se pojave kao vlasnici domaćih banaka jedino kupovinom državnih banaka (Hypo Alpe Adria banka a.d. Beograd, Eurobank EFG štedionica a.d. Beograd, Meridian banka a.d. Novi Sad – Credit Agricool group, Pireus banka a.d. Beograd, Alpha banka a.d. Beograd, Banca Intesa a.d. Beograd, Erste bank a.d. Novi Sad, itd). U prvoj fazi se ide na kupovinu domaće banke, a u sledećem koraku se ide na spajanje dve ili tri domaće banke na lokalnom nivou, a zatim slede spajanja dve ili tri domaće banke kao rezultat regionalnih spajanja, van Srbije.

Predmetna grupa banaka u prvoj fazi ima fokus na transformaciju, ekspanziju i migraciju na novo softversko rešenje. Klijenti dolaze na red posle obavljenih prethodno navedenih procesa odnosno pate za vreme transformacije.

1.2. Pravni okvir vezan za poslovanje i privatizaciju banaka u Republici Srbiji

U prethodnoj deceniji došlo je do velikog zaostatka u pogledu načina funkcionisanja i kontrole rada bankarskog sistema kod nas u odnosu na Evropsku Uniju, tako da je početkom 2001. godine naša praksa bila daleko više zaostala u odnosu na stanje početkom devedesetih godina, a na žalost zaostala je ne samo u odnosu na razvijene zemlje, već i na privrede u procesu tranzicije. Bitno je istaći da je od 2001. godine NBS insistirala na zaoštavanju kontrole funkcionisanja bankarskog sistema i vršeći rigoroznu kontrolu napravila je selekciju banaka (broj banaka je smanjen sa 108 krajem 2000. godine, na 38 početkom 2007. godine).

U pogledu pravnog sistema, međutim, domaći bankarski sistem je uređen po ugledu na EU i pravila Bazelskog sporazuma.

Banka se osniva kao akcionarsko društvo,⁹ ugovorom o osnivanju i obezbeđenjem sredstava koja predstavljaju osnivački kapital banke.¹⁰ Zakonom o bankama i drugim finansijskim organizacijama, objavljenom u Službenom glasniku RS br. 107/2005 od 02.12.2005., se uređuje osnivanje, organizacija, poslovanje i način upravljanja bankama i drugim finansijskim organizacijama.

Banka je pravno lice na koje se primenjuju odredbe Zakona o privrednim društvima,¹¹ koje se odnose na akcije, amortizaciju, oglašavanje akcija nevažećim, zamena, spajanje i deljenje akcija, zaštita prava manjinskih akcionara i odgovornost za štetu.

⁹ Banku mogu osnovati minimum dva domaća i/ili strana fizička i pravna lica, u pravnoj i vlasničkoj formi kao akcionarsko društvo sa osnivačkim kapitalom (koje postaje st alni i neotuđivi sve dok banka funkcioniše), koji prema važećim propisima ne može biti manji od EUR 10 mio. Osnivači banke zaključuju ugovor (kojim regulišu pitanja osnivanja, organizacije, poslovanja, upravljanja i prestanka rada banke), donose statut i druga akta neophodna za zakonito funkcionisanje banke. Banka se osniva na osnivačkoj skupštini banke, a odluka o osnivanju se potvrđuje od strane NBS.

Vlasnik kapitala u banci kao akcionarskom društvu je banka, a akcionari su vlasnici akcija banke. Tokom svog postojanja banka može povećati, ali i smanjiti akcionarski kapital.

Akcionari koji su kupili akcije banke participiraju u upravljanju bankom srazmerno učešću u osnivačkom kapitalu banke, snose rizik za poslovanje banke do visine uložених sredstava i participiraju u ostvarenoj dobiti, srazmerno učešću u kapitalu.

¹⁰ Osnivački kapital banke može biti u novčanom i nenovčanom (procenjuje ovlašćeni procenjivač) obliku. Novčani kapital ne može biti manji od EUR 10 mio (u slučaju velikog ovlašćenja neophodno je još EUR 6 mio kapitala); predstavlja podršku dnevnog poslovanja i opstanku na dugi rok.

Kapital banke obavlja sledeće funkcije: štiti od rizika (time što može apsorbovati gubitke), kroz uplaćeni kapital se obezbeđuje dozvola za rad banke, doprinosi stvaranju poverenja deponenata i kreditora, predstavlja izvor obezbeđenja banke i regulator rasta banke.

¹¹ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M.: Organizacija bankarstva, Univerzitet Singidunum – Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005., str. 131. - 132.

Bankarski poslovi, su određeni prema bilansnoj strukturi, i mogu biti:

1. Pasivni bankarski poslovi – depozitni,
2. Aktivni bankarski poslovi – kreditni i drugi plasmani,
3. Neutralni poslovi – komisioni.

Donošenjem Zakona o platnom prometu i Zakona o tržištu hartija od vrednosti i drugih finansijskih instrumenata, napravljen je dalji korak u prilagođavanju međunarodnim principima i standardima bankarskog poslovanja. Pored toga doneti su Zakon o deviznom poslovanju, Zakon o vraćanju obaveza po osnovu deponovane devizne štednje građana, Zakon o Narodnoj banci Srbije, Zakon o deviznom poslovanju, Zakon o kreditnim poslovima sa inostranstvom, Zakon o sprečavanju pranja novca, Zakon o regulisanju javnog duga SRJ po osnovu devizne štednje građana i Zakon o regulisanju odnosa SRJ i pravnih lica i banaka sa teritorije SRJ koje su prvobitno dužnici ili garanti prema poveriocima Pariskog i Londonskog kluba¹². Generalno, u pogledu pravnog sistema, **domaći bankarski sistem je uređen po ugledu na Evropsku uniju i pravila Bazelskog sporazuma**¹³, odnosno međunarodno usvojene standarde bankarskog poslovanja.

Posebno interesantna tematika za doktorski rad jeste regulativa vezana za metode privatizacije banaka tj. prodaju državnog udela u bankama, a postoje i druge metode kao što su akvizicije banke (na organizovanom tržištu ili putem ponude za preuzimanje) i osnivanje banka na osnovu green field licence.

1. Metod - Privatizacija banaka u većinskom državnom vlasništvu

Država je po osnovu konverzije duga prema Pariskom i Londonskom klubu i prema deviznim štedišama postala većinski vlasnik u nekim bankama. Banke su bile dužne da emituju akcije u iznosu konvertovanog duga, i te akcije je kupila Republika Srbija - konverzijom potraživanja od tih banaka u akcionarski ulog.¹⁴

Agencija za osiguranje depozita, sanaciju, stečaj i likvidaciju banaka (sada Agencija za osiguranje depozita) organizuje i prati kupovinu akcija i u ime Republike Srbije učestvuje u upravljanju bankama po osnovu tih akcija.¹⁵

Republika Srbija je bila dužna da najkasnije u roku od šest meseci od dana kada joj je preneti svojina na akcijama banaka, započne proces prodaje tih akcija. Akcije banaka mogu se prodavati isključivo domaćim pravnim licima u privatnoj svojini i stranim pravnim licima, pri čemu postojeći akcionari banke, koji su privatna pravna lica, imaju pravo preče kupovine.

Prodaju akcija organizuje i prati Agencija za osiguranje depozita, sanaciju, stečaj i likvidaciju banaka (sada Agencija za osiguranje depozita), a sam način i postupak prodaje ovih akcija regulisan je Uredbom o načinu i postupku prodaje akcija banaka koje su u vla-

¹² Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M.: *Organizacija bankarstva*, Univerzitet Singidunum – Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje“, Beograd, 2005., str. 128. -129.

¹³ *Harmonizacija domaćih propisa (u svim segmentima bankarskog sistema – osnivanje banke i dobijanje dozvole za rad, nadzor banaka i nadzor nad poslovanjem banaka) je u nekim segmentima rigoroznija nego u EU (npr. visina osnivačkog kapitala).*

¹⁴ *Zakon o regulisanju odnosa između Savezne Republike Jugoslavije i pravnih lica i banaka sa teritorije Savezne Republike Jugoslavije koje su prvobitni dužnici ili garanti prema poveriocima Pariskog i Londonskog kluba, objavljen u Službenom listu SRJ br. 36/2002 od 03.07.2002. godine, Članovi 7. i 16.*

¹⁵ *Zakon o Agenciji za osiguranje depozita, objavljen u Službenom glasniku RS br. 61/2005 od 18.07.2005. godine, Članovi 7. i 8.*

sništvu Republike Srbije ili u vlasništvu banaka u stečaju i likvidaciji, u kojima funkciju stečajnog i likvidacionog upravnika vrši Agencija za osiguranje depozita.¹⁶

Ukratko kada država ima većinsko vlasništvo nad akcijama onda se akcije prodaju javnim tenderom, a u slučaju kada Republika Srbija, odnosno Agencija za osiguranje depozita i banka u stečaju imaju manje od 25% akcijskog kapitala onda se prodaja vrši prihvatanjem ponude o preuzimanju u skladu sa Zakonom o preuzimanju akcionarskih društava, odnosno na organizovanom tržištu hartija od vrednosti, u skladu sa odredbama Zakona o tržištu hartija od vrednosti i drugih finansijskih instrumenata.

Privatizacija ovih banaka je tekla kao u slučaju Novosadske banke a.d. Novi Sad, a zakonski okvir su bili Zakon o regulisanju javnog duga Savezne Republike Jugoslavije po osnovu devizne štednje građana, Uredba o načinu i postupku prodaje akcija banaka koje su u vlasništvu Republike Srbije ili u vlasništvu banaka u stečaju i likvidaciji u kojima funkciju stečajnog i likvidacionog upravnika vrši Agencija za osiguranje depozita, Zakon o agenciji za osiguranje depozita, Zakon o tržištu hartija od vrednosti i drugih finansijskih instrumenata.

2. Metod - Otvaranje banke na osnovu green field licence

Kao što je bio slučaj Reiffeisenbanke a.d. Beograd, Societe General Yugoslav banke a.d. Beograd, HVB a.d. Beograd, Pro credit banke a.d. Beograd i Nacionalne banke Grčke a.d. Beograd. Od 2002. godine postojao je moratorijum NBS na green field licence, a sada je NBS spremna da green field licence izdaje samo prvoklasnim stranim bankama, kao što je slučaj The Bank of Moscow (čiji je osnivački kapital EUR 500 mio), koja bi trebala operativno da počne da radi tokom marta 2008. godine.

3. Metod - Banke koje su u privatnom vlasništvu

Akvizicije **putem kupovine akcija na organizovanom tržištu**, u skladu sa Zakonom o tržištu hartija od vrednosti, **ili putem ponude za preuzimanje**, u skladu sa Zakonom o preuzimanju akcionarskih društava.

Prema čl. 94 Zakona o bankama, ni jedno lice ne može bez prethodne saglasnosti Narodne banke Srbije steći direktno ili indirektno vlasništvo u banci, koje mu omogućava od 5% do 20%, više od 20% do 33%, više od 33% do 50% i više od 50% glasačkih prava.¹⁷

Zakonom o bankama, predviđena je mogućnost spajanja banaka kao i pripajanja banke, tako da su i to modaliteti akvizicije neke banke.

1.3. Trenutna situacija na bankarskom tržištu Republike Srbije

Najveća saturacija bankarskog tržišta u Evropi je trenutno u Srbiji, jer ni jedna od deset vodećih banka ne drži više od 10% bankarskog tržišta. Prema analizi Bankara¹⁸,

¹⁶ Uredba o načinu i postupku prodaje akcija banaka koje su u vlasništvu Republike Srbije ili u vlasništvu banaka u stečaju i likvidaciji u kojima funkciju stečajnog i likvidacionog upravnika vrši Agencija za osiguranje depozita, objavljena u Službenom glasniku RS br. 59/2004, 108/2004 i 92/2005, Član 5.

¹⁷ Zakon o bankama i drugim finansijskim institucijama, objavljen u Službenom glasniku RS br. 107/2005 od 02.12.2005.

¹⁸ Časopis Bankar, NIP Ekonomist Media group za 2006. godinu, str. 17 ; Časopis Ekonomist – godišnja specijalna izdanja za 2006. godinu, NIP Ekonomist Media group.

bankarski sektor nastavio je brži rast i u 2006. godini što je prevashodno rezultat interesovanja stranih banaka za zauzimanje pozicija na tržištu Srbije za koje se procenjuje da ima visok potencijal za rast. Za prošlu godinu je, međutim, bila karakteristična i ekspanzija banaka sa većinskim domaćim akcionarskim kapitalom, koje (još uvek) nisu u većinskom stranom vlasništvu. One su napravile pravi bum na Beogradskoj berzi i uspele da znatno ojačaju svoju kapitalnu bazu emisijom akcija koje su imale enormnu tražnju na tržištu. Na taj način su pokazale da se mehanizam domaće berze može uspešno iskoristiti za jačanje sopstvene tržišne pozicije, a da je domaći menadžment uspevao da se ravnopravno nosi sa moćnim stranim bankarima. Mada će i većina banaka, koje još nisu u stranim rukama to uskoro postati.

Atraktivnosti desetak banaka sa domaćim kapitalom na berzi govori da će i 2007. godina proteći u zanimljivim događanjima i čarima koje pruža tržišna utakmica. Bankarsko tržište je već ušlo u intenzivnu borbu za osvajanje tržišnog učešća i dobro pozicioniranje na tržištu.

Ukupna bankarska aktiva imala je izuzetno visok rast od 63% mereno evrima, dok je dinarski rast bio oko 66% zbog jačanja dinara u odnosu na evro. Tržište se koncentriše, pa se u takvim okolnostima uvek postavlja ključno pitanje: da li u dovoljnoj meri deluje konkurencija na tržištu, koja bi trebalo da deluje u pravcu smanjenja kamatnih stopa i troškova usluga.

Proces koncentracije u bankarstvu se permanentno odvija. Učešće banaka čija aktiva je iznad 5%, kao i njihov broj, povećani su u 2006. Veće je i učešće banaka sa aktivom između 2% i 5% (pet banaka učestvuje sa 18,2% u 2005, a osam banaka učestvuje sa 25,81% u 2006. godini). Male banke ispod 2% gube tržišnu utakmicu i njihovo učešće u ukupnoj aktivni palo je sa 31,5% iz 2005. na 21,6% u 2006. godini.

Granicu od 10% tržišnog učešća koja bi označila velike banke, za sada su prešle samo Raiffeisenbank a.d. Beograd i Banca Intesa a.d. Beograd. Grupacija prvih deset banaka, međutim, drži oko dve trećine tržišta, približno koliko su svojevremeno pre njihovog zatvaranja držale prve četiri banke (sa Vojvođanskom bankom a.d. Novi Sad, koja je po veličini i karakteristikama pripadala toj grupaciji). Naše „velike“ banke su, međutim, još uvek male čak i u regionalnim razmerama.

Najveći apsolutni rast aktive imale su banke koje su izvršile akvizicije drugih banaka. Najviše su, međutim, proporcionalno rasle banke koje su prioritete dale ulaganju u dostizanju određenog tržišnog učešća i pozicioniranja na tržištu, u odnosu na ostvarivanje visokog tekućeg prinosa na kapital za akcionare. Banke čija aktiva se kreće od 2% do 5% tržišnog učešća ubrzano im se približavaju, pokazujući da neće odustati od ulaska u krug najvećih.

Kada se uzme u obzir da je nekoliko banaka koje sada imaju ispod 2% tržišta dobilo veoma kvalitetne vlasnike, može se očekivati formiranje jake „prve lige“ za narednih desetak godina, u kojoj nema mesta za više od dvadesetak timova. To će uglavnom biti oni koji su se već dobro pozicionirali, ali treba očekivati da će takva liga u odnosu na sadašnju biti bitno prekomponovana i da će jake pozicije zauzeti i neki koji su za sada u drugom planu.

Kada se radi o aktivni po zaposlenom, u prvih deset su se umešale neke banke koje za sada nisu u prvom planu. Pri analizi imovine po zaposlenom treba biti oprezan, jer njeni uzroci mogu biti različiti, pa ovaj pokazatelj može biti i pozitivan i negativan sa stanovišta performansi banaka. U celini gledano, analizom veličine aktive se može zaključiti da je bankarski sektor još uvek fragmentiran, tako da primedbe koje se mogu čuti da u bankarstvu postoji kartelizacija nemaju podlogu u tržišnim učešćima, već je u bankarstvu prisutan visok stepen konkurencije. Prvih deset, a najviše prvih pet ipak dominantno utiču na kreiranje tržišnih uslova u pogledu ponude bankarskih usluga.

Nastavak ovih tendencija vodio bi ka oligopolskoj strukturi tržišta ali za sada stepen koncentracije bitno ne ograničava konkurenciju na tržištu. Banke, međutim, do sada nisu imale konkurenciju alternativnih sektora finansiranja, pa je za tržište veoma dobro da su se i u Srbiji konačno pojavili domaći investicioni i penzion fondovi. To će biti najbolja konkurencija koja će nastojati da privuče bar deo od oko 3,7 milijardi evra štednje koliko je bilo krajem marta 2007. godine, kao i deo investitora koji imaju slobodna sredstva, a nemaju znanja i informacija da ulažu na rizičnom tržištu akcija.

Prvih desetak banaka stabilno se drži na vrhu liste po visini plasmana komitentima, preduzećima i građanima. Njihove pozicije mogu da ugroze jedino banke koje naprave dobre akvizicije. Rast plasmana klijentima od samo 1% za Raiffeisenbanku a.d. Beograd možda i nije toliko iznenađenje pošto su najbolji klijenti koristili kredite direktno iz centralne banke, odakle se vodi i najveći deo trgovanja preko kastodi računa investitora na Beogradskoj berzi. Plasmani komitentima rasli su manje od rasta aktive.

Zbog visokih kamatnih stopa uz istovremeni pad kursa evra bilo je veoma isplativo pretvarati devize u dinare i ulagati u hartije Narodne banke i države i to bez rizika, što je bio jedan od paradoksa koji je značajno obeležio prethodnu godinu. Redosled u okviru vodećih desetak banaka nije se značajnije menjao, sem što je Eurobank EFG štedionica a.d. Beograd ostvarila veliki prodor kupovinom Nacionalne štedionice a.d. Beograd. Najveći rast ostvarile su Pro credit banka a.d. Beograd i AIK banka a.d. Niš (65%), kao i Komercijalna banka a.d. Beograd (52%). Ukoliko bi se posmatrale Nacionalna banka Grčke a.d. Beograd i Vojvođanska banka a.d. Novi Sad zajedno, imale bi takođe značajan rast i zauzele bi peto mesto na rang listi.

Depoziti privrede i štednja građana ostvarili su značajan rast, prevashodno zbog povećanja ove druge kategorije. Devizna štednja dostigla je, naime, krajem 2006. godine iznos od oko 3,3 milijarde evra, a u martu oko 3,7 milijardi evra.

Mesta za preterani optimizam koji je zbog toga iskazivan baš i nema, jer su devizne štediške realno gubile na štednji, što je opasna situacija koja podseća pomalo na devedesete godine, samo se to ostvaruje na inverzan način. Činjenica da i pored toga devizna štednja raste ukazuje na nove deformacije u finansijskom sektoru: nije vraćeno poverenje u dinar iako je plaćena skupa cena da se ono vrati, nema gde da se investira jer se na berzi ne kotiraju najbolja i najveća preduzeća, a tržište akcija je faktički pretvoreno u tržište insajderskih informacija na kojem igra mali broj ulagača. Stoga je konačna pojava domaćih institucionalnih investitora – penzionih i investicionih fondova, dobar korak, ali na žalost u neodgovarajućem trenutku za ulazak.

Tržište je već visoko za neke kompanije, pa treba voditi računa o efektima balona. Najbolji lek je produbljivanje tržišta stavljanjem velikih preduzeća na berzu. Deo slobod-

nih sredstava u svakom slučaju brzo će biti preusmeren na investicione fondove, pa će neke banke verovatno ući u osnivanje sopstvenih društava za upravljanje investicionim fondovima. Neke od njih i sada su glavni igrači na tržištu akcija, ili su to pak njihove banke matice.

Ako se analizira rast profita i kapitala zaključuje se da je u 2006. godini prvi put rast kapitala prevazišao rast plasmana i depozita, što je donekle bilo iznudeno merom Narodne banke Srbije o ograničenju plasmana stanovništvu na dvostruki iznos kapitala. Ova mera imala je pozitivno dejstvo na smanjenje tržišnih rizika bankarskog sistema i prinudio je neke banke na dokapitalizaciju koju verovatno u tom stepenu ne bi izvršile.

Najveći rast kapitala ostvarile su upravo najjače, najveće banke koje imaju i najrazvijeniju mrežu i poslove sa stanovništvom. Obračun finansijskog rezultata sa 31.12.2006. godine ima veoma veliku važnost, jer su ga banke sa ovim datumom prvi put uradile koristeći iskazivanje profita i obračuna rezervacija na bazi nove regulative. Dobijeni rezultati su i neka vrsta testa pouzdanosti, verodostojnosti i realnosti iskazivanja finansijskih rezultata banaka.

Drastične razlike u iskazanim finansijskim rezultatima kod jednog broja banaka govore da taj test nije dobro prošao. Jer ako je rađeno dobro, ne bi trebalo da postoji tolika razlika u iskazanim rezultatima. Drastične promene koje su prevashodno rezultat fleksibilnosti pri obračunu rezervacija sa 31.12.2006. još jedan su prilog lepezi kontraverzi srpskog finansijskog tržišta. Neupućeni analitičar koji bi dobio zadatak da na bazi iskazanih finansijskih rezultata poslovanja banaka pod 30.09.2006. (gubitak 4,4 milijarde dinara, više od 50 miliona evra) proceni finansijske rezultate sa 31.12.2006. mogao bi doći u iskušenje da promeni zanimanje, jer ne bi imao nikakve šanse da bar približno proceni da će ukupan profit banaka (tih istih) posle samo tri meseca u bilansima iznositi 16,5 milijardi dinara, odnosno 195 miliona evra (preračunato po prosečnom srednjem kursu za 2006. godinu koji je iznosio 84,6 dinara). Pri tome su prvih deset banaka zbirno imale oko 210 miliona evra profita, jer se banke sa gubicima nalaze uglavnom među ostalim bankama.

Rasterivanje magle moguće je samo ako se logika analize potpuno uprosti (a za to je tek potrebno znanje, jer svi znaju da zakomplikuju), pa bi trebalo pogledati prihode iz tekućeg poslovanja i izveštaje o kretanju tokova gotovine. Neto dobit po osnovu kamata i naknada tek je nešto iznad pozicije „ostali poslovni prihodi“, pa bi se tek detaljnom analizom tih „ostalih“ prihoda i drugih pozicija iz bilansa uspeha dobio odgovor na pitanje kakva je stvarna profitabilnost pojedinačno analiziranih banaka. Tada bi se videli razni apsurdni iz bilansa, gde su pojedine pozicije za samo tri meseca doživele drastične promene, kao što je najčešće bio slučaj sa prihodima po osnovu smanjenja i otpusta rezervacija.

Radi sagledavanja performansi poslovanja pojedinih banaka u analizu će biti uvedeni neki rangovi koji mogu da doprinesu realnijem sagledavanju profitabilnosti i tržišnog položaja pojedinih banaka. Prvih deset banaka po neto dobitku od kamata, naknada i provizija su, bez sumnje, u grupi najprofitabilnijih, jer se radi o izvornim bankarskim poslovnim prihodima. Njima treba, kod nekih banaka, dodati i prihode od poslova sa hartijama od vrednosti. Interesantno je, međutim, pogledati i prihode od ovih kategorija po zaposlenom, jer i oni otkrivaju dosta toga o uspešnosti poslovanja pojedinih banaka, a pre svega o produktivnosti zaposlenih. Svaka banka je, ipak slučaj za sebe. AIK banka

a.d. Niš sa relativno malim brojem zaposlenih ostvarila je i ovde prvo mesto, ali će morati dalje da širi mrežu i zapošljava nove ljude da bi ostala konkurentna kao do sada.

Visok iznos od oko 23 hiljade evra naknada po zaposlenima kod Banke Poštanska štedionica a.d. Beograd rezultat je, međutim, izvesnog monopolskog položaja na tržištu, pa tim pre permanentno loši finansijski rezultati nisu razumljivi. Nekoliko drugih banaka samo je potvrdilo dobre performanse i kod ovog kriterijuma. Neke banke su, međutim, očitopreforsirale sa entuzijazmom kada se radi o otvaranju ekspozitura „svuda i na svakom mestu“ u želji da dopru do svakog (ipak još dugo siromašnog) građanina, pa se postavlja pitanje da li je menadžment tih banaka (stranih ili domaćih) dobar ili loš, kvalitetno radio monitoring profitabilnosti po svakoj poslovnoj jedinici.

Ocena kretanja u bankarstvu u 2006. godini ne bi bila kompletna ako se bar ne bi nagovestile osnovne karakteristike grupacije banaka čiji su pretežni vlasnici još uvek domaća pravna i fizička lica. Bankarski sektor bio je u 2006. godini pravi hit na berzi, učestvujući u indeksu najlikvidnijih akcija Beogradske berze – BELEX 15, uglavnom preko 70%, naročito nakon delistiranja neprikosnovenog lidera Hemofarma, Vršac, usled preuzimanja.

Ekspanzija bankarskog sektora na Beogradskoj berzi nastavljena je i u 2007. godini. Uporedo sa njom na finansijskom tržištu Srbije pojavili su se konačno i domaći investicioni i penzionirfondovi, dok osiguravajuće organizacije zauzimaju sve značajniju ulogu kao institucionalni investitori. Bankarski sektor je u punoj ekspanziji.

Za prvih šest meseci 2007. u poslovanju banaka se zapravo nije desilo gotovo ništa neočekivano. Sve što se, međutim, desilo u toku 2007. samo je nastavak trendova iz 2006. Strane banke su, naime, i bile motivisane za ulazak na srpsko tržište jer su videle prostor za rast i profit, prevashodno u sektoru stanovništva. Stoga je sve ovo zapravo repriza dešavanja u okolnim zemljama, samo što je sve pomerenoz izvestan broj izgubljenih godina. Da sve bude zanimljivije, u isto vreme dok se kod nas diskutuje o euforiji građana, koji se neoprezno zadužuju i bankama koje bi da im plasiraju što više kredita sa što dužom otplatom kako bi sebi stvorili dugoročno visoku profitabilnost, u jednoj drugoj zemlji, SAD, koja je po svemu suprotnost Srbiji, a posebno srpskom mentalitetu, rasplamsala se prava drama zbog straha od posledica olakog odobravanja kredita (i to hipotekarnih) na finansijskom tržištu.

Euforija zaduživanja ustupila je mesto strahu da veliki broj dužnika neće moći da otplaćuje kredite. Banke se o tome i nisu mnogo brinule sve dok su cene nekretnina rastle i bile dovoljne za naplatu kredita ako dužnik ne može da ga vraća.

Problem je što se proširio strah od kraha dužnika, pa bi se na tržištu pojavio veliki broj nekretnina i njihova cena bi pala ispod one koja je neophodna da se krediti naplate. Stoga je krenula i preprodaja potraživanja, a ceo talas zapljusnuo je i najrazvijenije berze. Dok je Dow Jones rastao i preskočio vrednost od 14.000 (što je prava sitnica u odnosu na rast indikatora Beogradske i regionalnih berzi do maja meseca) retke su bile reakcije i upozorenja, kada je zapretio berzanski kolaps samo se o tome govori. Umešala se i centralna banka FED koja je neočekivano brzo reagovala smanjenjem kamatne stope na pozajmice, pumpajući novac u banke.

Spasavajući zajmodavce, spasava u stvari moralne hazardere, suprotno svim principima koji bi trebalo da važe u tržišnoj ekonomiji. Pohlepu zajmodavaca, ali i izostanak pravovremene reakcije regulatora, platiće poreski obveznici, čak i u zemlji koja je bastion tržišne ekonomije. Sve podseća na već viđene pojave u Srbiji i govori o univerzalnosti slabosti finansijskih tržišta, kao i iracionalnosti ponašanja njegovih učesnika.

Ekspanzija bankarskog sektora, koja se nastavila u prvih šest meseci, predstavlja, dakle, očekivani događaj. Sve ključne bilansne kategorije su rasle tempom kojim se to događalo približno i u prvom polугоду 2006. Karakterističan je veoma visok rast profita, koji je iznosio oko 166 miliona evra (preračunat po prosečnim dnevnim srednjim kursovima u posmatranom periodu), što je približno profitu pre oporezivanja ostvarenom za celu prošlu godinu od oko 195 miliona evra.

Zanimljiva je struktura tog profita po poreklu poslova, odnosno plasmana i s tim u vezi, struktura aktive banaka. Kada se pogledaju osnovne bilansne kategorije iz kojih se sastoji aktiva, može se dovesti u pitanje uverenje mnogih koji misle da poznaju ekonomiju, da se banke prevashodno osnivaju da bi davale kredite privredi i stanovništvu. Procenat ovih plasmana iznosi samo 47,4 % i stalno se smanjuje, pogotovo za privredu. U savremenom bankarstvu već postoje mnogi drugi bankarski proizvodi, ali u srpskom bankarskom sektoru na sve „ostale bilansne stavke“ otpada samo 4,9 %. Posle plasmana komitentima, na drugom mestu su depoziti kod centralne banke (u koje su u skladu sa novom bilansnom šemom uključeni plasmani NBS po repo-operacijama i iznose 144,9 milijarde dinara), koji u aktivu učestvuju sa 30,8%, dok je udeo gotovine i gotovinskih ekvivalenata 8,9%.

Vrhunac zapleta bi mogao nastati kada bi neupućeni upitao: zašto se, u zemlji koja je preplavljena deviznim prilivima (prihodi od privatizacije, vraćanje devizne štednje u banke, itd), u izvorima banaka pojavljuju krediti dobijeni od stranih banaka i stranih pravnih i fizičkih lica u iznosu od 168,2 milijarde dinara, ili oko dve milijarde evra, a, onda se viškovi likvidnosti, koje izaziva devizni priliv, sterilišu uz troškove koji iznose stotine miliona evra? Da nešto sa strukturom i fundamentima bankarskog sektora, ipak, nije u redu može se videti i iz sledećih podataka.

Kreditu privredi od 384.543 miliona dinara u aktivu koja iznosi 1.431.079 miliona dinara na dan 30.06.2007. učestvuju samo sa 26,87%. (godine 2005. učešće kredita privrede u aktivu bilo je 38,8%, a 2006. je iznosilo 27,7%, s tim što je ovo učešće privrede samo u odnosu na ukupne plasmane našeg bankarskog sektora, dok značajan procenat, pre svega velikih plasmana ide direktno iz centrala banaka koje ovde imaju ćerke.) Ako se trendovi u bilansnoj strukturi bankarstva nastave, kreditiranje privrede će se potpuno marginalizovati. A upravo kreditu privredi su deo koji doprinosi rastu društvenog proizvoda i zaposlenosti, dok plasmani stanovništvu u vidu keš kredita i plasmani u hartije od vrednosti u sadašnjem trenutku imaju negativne efekte. Dobro je što su u drugom kvartalu prema podacima NBS krediti banaka u inostranstvu smanjeni za 21,4 milijarde, ali ceo mehanizam ipak zahteva dublje preispitivanje. Pri tome je jasno da je epicentar problema na strani ekstremnog rasta budžeta i javne potrošnje.

Pritisци na rast kamatnih stopa na tržištu će i dalje rasti zbog korišćenja monetarne politike kao gotovo jedinog instrumenta obuzdavanja inflacije i potrošnje. U svemu tome je ključno da postoji puna konkurentnost u bankarskom sektoru, kako bi se pritiskom

konkurencije smanjivale kamatne margine i naknade. U javnosti se često plasira teza o kartelizaciji banaka kao uzroku visokih kamata na kredite i naknada. Ako bismo se poslužili objektivnom analizom zasnovanom na bilansnim pokazateljima, ova teza nema opravdanje. Naprotiv, u odnosu na okolne zemlje sa kojima se ima smisla porediti, ovo je jedna od retkih oblasti gde možemo biti veoma zadovoljni nivoom konkurencije.

Kakve su tendencije ispoljene u ovom domenu? Stepenn konkurencije u bankarskom sektoru Srbije je visok, mada se proces koncentracije vlasništva konstantno odvija. Prvih pet banaka učestvuju u aktivu sa oko 45%, prvih šest 51,01%, prvih deset oko 67%, a tek jedna ima učešće preko 10 odsto. Glavna konkurentska utakmica odvija se među bankama čiji se udeo u aktivu kreće između 2 i 5 odsto. Biznis planovi svih značajnih regionalnih igrača koji su kupili manje banke postavljeni su na dostizanju najmanje 5 odsto tržišnog učešća u naredne tri godine. Stoga prodor ove grupacije ne treba da iznenađuje. Kod grupacije banaka koje imaju aktivu od 2% do 5%, oštra uzlazna linija rasta od 18,2% u 2005. došla je do 32,27% na dan 30. juna 2007. Ona ide na teret uzimanja tržišta bankama koje imaju aktivu ispod 2 odsto, koje su u silaznom trendu. One su sa 31,5% u 2005. sada dospale na tržišno učešće od 16,73%. Banke koje su već zauzele ciljnih 5 odsto stagniraju u tržišnom učešću, što i nije loše za konkurentsku utakmicu. Uostalom, HHI index, kojim se meri konkurencija, ne prelazi 600, što se smatra tržištem sa visokom disperzijom i jakom konkurencijom, a daleko je ispod pokazatelja koje imaju okolne zemlje.

Oštra konkurencija jeste dobra, ali je jedna od posledica trke za zauzimanjem prostora na tržištu upravo ekspanzija kredita stanovništvu, što u postojećim makroekonomskim okolnostima nije dobro, jer stimuliše inflaciju i vrši dalji pritisak na rast trgovinskog deficita.

Rokade u prvoj ligi su moguće jer banke koje su već dostigle tržišno učešće iznad 5 odsto su u poziciji da mirno konsoliduju poslovanje jer su zauzele prostor na tržištu. Za razliku od okolnih zemalja gde se po pravilu izdvoji jedna ili nekoliko banaka koje permanentno uvećavaju učešće, izgleda da je ovde konkurencija približnih jaka, tako da su neke od do sada vodećih banaka čak smanjile tržišno učešće. Čini se, takođe, da ova grupacija nije više tako marketinški agresivna i da je predala štafetu srednjoj grupaciji koja teži da dostigne 5 odsto aktive.

Prvih deset je zadržalo pozicije, ali su primetne izmene unutar grupe. Na prvu poziciju izbila je Hypo Alpe Adria banka a.d. Beograd, koja je krajem godine bila na trećem mestu. Dokapitalizacija AIK banke a.d. Niš naime, išla je upravo preko Hypo Alpe Adria banke a.d. Beograd, a radi se o namenskim depozitima za kupovinu akcija od oko 100 miliona evra. To je jednokratni rast u bilansu Hypo Alpe Adria banke a.d. Beograd na strani pasive i upravo to objašnjava i rast pozicije depozita kod NBS, jer je Hypo Alpe Adria banka a.d. Beograd to kratkoročno plasirala u repo i over-night plasmane bankama. Banka Intesa a.d. Beograd drži standardnu drugu poziciju, Eurobanka EFG štedionica a.d. Beograd šestu, a Pro credit banka a.d. Beograd devetu. Da je sprovedena integracija Banka Intesa a.d. Beograd i Panonske banke a.d. Novi Sad, ukupna aktiva iznosila bi 1.967 miliona evra i bila bi veoma blizu Hypo Alpe Adria banke a.d. Beograd. Raiffeisenbank a.d. Beograd je posle dugo vremena prepustila prvu tržišnu poziciju i sada je na trećem mestu, uz smanjenje tržišnog učešća sa 12,32% na 9,56%. To svakako ima veze i sa strategijom banke i odobravanjem kredita komitentima iz centrale, što ova banka, po izjavama njenih zvaničnika, radi. Kada se radi o apsolutnom rastu aktive, ubedljivo

vode AIK banka a.d. Niš i Hypo Alpe Adria banka a.d. Beograd koje su zajedno povećale aktivu za 1,242 miliona evra. To znači da je rast aktive ostalih banaka u prvih šest meseci zapravo bio skroman.

Postavlja se pitanje gde odlaze sredstva iz dokapitalizacija, depozita i stranih kredita. Ovo pitanje povezano je sa već komentarisanom strukturom aktive. Zanimljivo je da je kod AIK banke a.d. Niš od 654,6 miliona evra 158 otišlo u rast plasmana komitentima, dok je kod Hypo Alpe Adria banke a.d. Beograd od 587,5 miliona evra rasta kredita to iznosilo 97,2 miliona evra. Kod većine drugih banaka rast je uglavnom usmeren u kredite stanovništvu. Po relativnom rastu aktive, ako se izuzmu AIK banka a.d. Niš, Hypo Alpe Adria banka a.d. Beograd i Pro credit banka a.d. Beograd, prednjače manje banke, koje imaju nižu osnovicu, pa je i veća stopa rasta lakše dostižna.

Tržišnu poziciju za tri mesta popravile su: Pireus banka a.d. Beograd i Agrobanka a.d. Beograd, za dva mesta Erste banka a.d. Novi Sad i Čačanska banka a.d. Čačak, a za jedno Panonska banka a.d. Novi Sad, Poštanska štedionica a.d. Beograd i Univerzal banka a.d. Beograd. Bilansne kategorije po zaposlenom mogu biti dobar pokazatelj produktivnosti i rentabilnosti poslovanja. Tu, međutim, treba biti oprezan u analizi dobijenih rezultata. Visok iznos aktive po zaposlenom dobar je pokazatelj za banke koje su razvile kompletno poslovanje sa velikim brojem ekspozitura i poslovnih jedinica, imaju kvalitetnu aktivu. Ako je uz to ovaj iznos visok, to je odličan pokazatelj. U ovoj grupi se, međutim, mogu naći i neke banke koje nemaju dovoljno razvijenu mrežu poslovanja sa stanovništvom, kao ni kvalitetan kreditni portfelj.

Kada se radi o plasmanima, osnovni problem dakle nije u njihovom rastu, već u strukturi. Tačnije, u onom delu kredita koji odlazi u finansiranje potrošnje i to prevashodno one iz uvoza kroz takozvane keš kredite. Primeri iz okruženja i svež primer potresa koji se dešavaju u SAD, a izazvani su pregrejanim tržištem hipotekarnih kredita mogu dobro poslužiti da se takav scenario ne dogodi i ovde.

Logika euforije dok je rast i zaokreta kada se pojave znaci krize na tržištu univerzalna je i treba je ozbiljno shvatati. Pri tome je sada kod nas faza u kojoj centralna banka koči ekspanziju, dok je na primeru SAD petogodišnji ciklus preterane ekspanzije prošao, pa FED sada „pumpa” jeftin novac kako bi neutralisao opasnost nelikvidnosti i recesije na finansijskom tržištu. Kada se radi o tržišnoj poziciji u plasmanima komitentima, promene u prvih deset nisu značajne. Mnogo su burnije u ostala dva segmenta. Tako je među onima koji su najviše povećali plasmane na prvom mestu Univerzal banka a.d. Beograd sa veoma visokih 92,4 odsto, a slede banke koje su imale značajnije dokapitalizacije: Agrobanka a.d. Beograd, Metals banka a.d. Novi Sad, Čačanska banka a.d. Čačak...

Sa aspekta depozita izdvaja se „velika četvorka”. Banka Intesa a.d. Beograd, Raiffeisenbank a.d. Beograd, Komercijalna banka a.d. Beograd i Hypo Alpe Adria banka a.d. Beograd su neprikosnovene, sa depozitima koji prelaze milijardu evra. Ostali su daleko ispod. Osnovni razlog stabilnosti ove četvorke su visoki iznosi devizne štednje koja je konstantno u izvorima (prevashodno kod prve tri nabrojane banke).

Što se ostalih banaka tiče, u apsolutnom iznosu rasta depozita izuzetan rezultat napravila je Pro credit banka a.d. Beograd. Visok procentualni rast zabeležile su uglavnom manje banke, gde se opet ističe petorka: Univerzal banka a.d. Beograd, Pireus banka a.d.

Beograd, Čačanska banka a.d. Beograd, Metals banka a.d. Novi Sad i Erste banka a.d. Novi Sad. Iznenađenje je A banka a.d. Beograd, koja je imala nisku osnovicu, ali ipak rast od 125 odsto je izuzetan i verovatno je da to treba vezati za novog vlasnika, KBC banku. Proces dokapitalizacije bio je veoma izražen i u prvoj polovini 2007. Glavni razlozi su zahtevi regulatora kako bi se dobio veći prostor za plasmane stanovništvu, ali i sama konkurentna borba u kojoj je raspoloživi kapital jedna od glavnih prednosti.

Najveći apsolutni rast kapitala imala je Banka Intesa a.d. Beograd koja se približila do sada po kapitalu neprikosnovenim Raiffeisenbank a.d. Beograd i AIK banci a.d. Niš, pomerivši se sa šestog na drugo mesto po iznosu kapitala, uz prvo mesto po apsolutnom rastu kapitala. Najveći rast imale su banke koje su išle u procese dokapitalizacije, od kojih se nekim akcijama trguje na berzi, što im je omogućilo uspešnije prikupljanje kapitala (Agrobanka a.d. Beograd, AIK banka a.d. Niš, Metals banka a.d. Novi Sad, Univerzal banka a.d. Beograd).

Vrlo je verovatno da će se po zvaničnim završnim računima za 2007.godinu Banca Intesa naći na prvom mestu sa 11% tržišnog udela, drugo mesto će zauzeti Raiffeisenbank a.d. Beograd sa 10% tržišnog učešća, zatim će slediti Hypo Alpe Adria banka a.d. Beograd (9,2%), Komercijalna banka a.d. Beograd (8,4%), Eurobank EFG štedionica a.d. Beograd (5,3%) i Aik banka a.d. Niš (4,8%).

Bez obzira što bankarski sektor Republike Srbije ostvaruje dinamičan rast u prethodnom periodu, od početka 2001. godine, može se konstatovati da je budući rast i razvoj bankarskog sektora izuzetno zavistan i uslovljen od društveno-političke situacije i ekonomskih promena u zemlji. Takođe, postoji visok stepen korelacije između korišćenja određenih bankarskih proizvoda i situacije u zemlji:

- U kriznim momentima se depoziti povlače iz banaka ili u slamarice u slučaju fizičkih lica, ili za plaćanje tekućih obaveza, u slučaju pravnih lica;
- Nivo kredita u korišćenju zadržava na istom nivou ili raste, obzirom da korisnici kredita smatraju da će kriza uticati na eventualnu propast banaka i da oni neće imati obaveze po istom, odnosno da ih niko neće krivično goniti.

2. ORGANIZACIJA DOMAĆE BANKE U VLASNIŠTVU DOMAĆIH AKCIONARA

Banka se osniva kao akcionarsko društvo, zatvorenog ili otvorenog tipa. Praksa domaćih banaka¹⁹ u vlasništvu domaćih akcionara je bila da se osnivaju kao akcionarska društva otvorenog tipa.²⁰

Organizacija banke se utvrđuje statutom banke.²¹ Statutom banke se utvrđuju delovi banke koji imaju određena ovlašćenja u pravnom prometu i obim tih ovlašćenja (nemaju svojstvo pravnog lica i ne mogu odobravati kredite i izdavati garancije i akreditivne).

Bankom upravljaju akcionari srazmerno učešću u ukupnom kapitalu, i to neposredno ili preko svojih predstavnika u skupštini.

Organi upravljanja bankom su skupština, upravni odbor, nadzorni odbor i direktor banke. Statutom se određuju nadležnosti pojedinih organa banke, sastav i postupak odlučivanja, kao i drugi organi i njihove nadležnosti.

Skupštinu čine akcionari banke sa pravom upravljanja. Skupština donosi akte poslovne politike, statut, usvaja godišnji izveštaj o radu i finansijske izveštaje, odlučuje o raspoređivanju dobiti, o povećanju osnivačkog kapitala banke, odlučuje o statusnim pitanjima, imenuje i razrešava upravni odbor, nadzorni odbor i direktora.

Upravni odbor bira skupština iz reda akcionara sa pravom upravljanja, a nadležnosti upravnog odbora su opredeljene odredbama Zakona o bankama i statutom banke: saziva sednice skupštine, priprema predloge za skupštinu i izvršava njene odluke, razmatra i usvaja izveštaje o poslovanju, podnosi skupštini i nadzornom odboru izveštaje o poslovanju i dr.

Nadzorni odbor se bira iz reda osnivača banke i bankarskih stručnjaka u skladu sa Zakonom o bankama i statutom banke, a nadležnosti su sledeće: prati i kontroliše radi upravnog odbora, direktora i zaposlenih, razmatra odluke organa, razmatra izveštaje o reviziji i obaveštava skupštinu i upravni odbor o rezultatima revizije.²²

Direktora banke imenuje skupština na predlog upravnog odbora. Direktor za svoj rad i poslovanje odgovara skupštini, pri tome je neophodno obezbediti saglasnost NBS na izbor direktora.²³ Direktor: predstavlja i zastupa banku; izvršava odluke skupštine, upravnog odbora i nadzornog odbora; organizuje rad i rukovodi radom; odlučuje o svim pitanjima koja nisu u nadležnosti skupštine, upravnog odbora i nadzornog odbora.

¹⁹ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M.: *Poslovno bankarstvo*, Univerzitet Singidunum – Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje“, Beograd, 2005., str. 71. – 73.

²⁰ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M.: *Organizacija bankarstva*, Univerzitet Singidunum – Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje“, Beograd, 2005., str. 132.

²¹ Zakon o bankama i drugim finansijskim institucijama, Službeni glasnik RS br. 107/2005 od 02.12.2005., član 43.

²² Direktor i zaposleni u banci ne mogu biti članovi Upravnog i Nadzornog odbora. Isto lice može biti član upravnog odbora, nadzornog odbora ili organa samo u jednoj banci (NBS je definisala kakav sastav upravnog i nadzornog odbora mora da bude, kao i koliko vremenski mogu da obavljaju odnosno ne obavljaju određenu funkciju u finansijskom sektoru).

²³ NBS je, striktno definisala koje uslove mora da ispuni fizičko lice da bi bilo direktor banke, kao i koje su kaznene odredbe za ne poštovanje propisa koji regulišu poslovanje banaka i odgovornih lica.

Organizacija²⁴ banke podrazumeva njenu unutrašnju organizaciju odnosno organizacionu šemu, organizaciju rada i način upravljanja. Međutim, u Zakonu ništa nije preciznije formulisano u pogledu bankarske organizacije, već je to prepušteno samoj banci.²⁵ I pored velikih sličnosti u osnovi, veoma je teško naći dve banke sa istovetnom organizacijom, jer ona zavisi od više faktora, a ključni su:

- Veličina banke tj. obim njenih poslova – utiče na brojčanu i kvalifikacionu strukturu zaposlenih, tehničku opremljenost (kvalitet i kvantitet), i odgovarajuću podelu rada;
- Vrste poslova - preovlađujuće vrste poslova kojima se banka bavi utiču na veličinu pojedinih funkcija;
- Razvijenost poslovne mreže banke - ukoliko se radi o bankama sa veoma razvijenom poslovnom mrežom posebno moraju biti razvijene službe koje se bave razvojem, organizacijom i funkcionisanjem prodajnih punktova na terenu;
- Step en racionalizacije – step en korišćenja informacionih tehnologija u radu,
- Vrste klijenata – privreda ili stanovništvo, utiču na organizovanje posla u banci,
- Bankarski običaji – kao i zakonodavstvo mogu da diktiraju način organizacije, funkcionisanja i upravljanja bankom,
- Step en organizovanosti finansijskog tržišta – utiče na razvoj netradicionalnih bankarskih poslova i prodaju u samoj banci, tj. organizovanje u skladu sa potrebama posla i zahtevima klijenata.

Takođe, sve banke imaju i zajedničke karakteristike, kao što su:

- Odvajanje funkcije upravljanja od funkcije izvršenja – članovi upravnog odbora definišu poslovnu politiku banke, ali ne učestvuju u njenom sprovođenju. Generalni direktor je spona između navedenih funkcija;
- Izvršna funkcija se deli na sektore, sektori na direkcije, a direkcije na odeljenja.

Sektori su organizacione jedinice koje se formiraju po najvažnijim grupama poslova odnosno po funkcionalnom principu (bitnost samog postojećeg ili budućeg organizacionog dela ili ličnosti za banku). Najčešće se organizuju sledeći sektori prema vrsti posla koji obavljaju:

- Za rad sa stanovništvom,
- Za poslove sa privredom,
- Za poslove sa inostranstvom,
- Za poslove sredstava, likvidnosti – trezor.

Na čelu sektora se nalaze izvršni direktori koji neposredno odgovaraju generalnom direktoru, a zajedno sa njim čine bord direktora koji se bavi svakodnevnom politikom banke i poseduje ovlašćenje od upravnog odbora za donošenje odluka relevantnih za sva-

²⁴ Banke mogu biti organizovane po funkcionalnom, teritorijalnom i po ISO standardima. U ovom poglavlju je samo obrađen funkcionalni princip.

Što se teritorijalnog principa tiče, banke su organizovane da imaju više poslovnih jedinica. Poslovne jedinice se hijerarhijski posmatrano dele na: glavnu centralu, centralu, glavnu filijalu, filijalu, afilijaciju, ekspozituru, istureni šalter, platnu ispostavu i depozitnu kasu.

U slučaju organizacije banke po ISO standardima, podrazumeva se da banka mora da obezbedi odgovarajući sistem kvaliteta. Osnovni elementi sistema kvaliteta su: ispunjenje zahteva korisnika usluga, neophodnost planiranja svih procesa od značaja za kvalitet, neophodnost permanentnog unapređenja kvaliteta usluga, obaveznost kontrolisanja i proveravanja usluga, kao i smanjenje troškova poslovanja. U ispunjenju ovih elemenata bitnu ulogu imaju standardi.

²⁵ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M.: *Organizacija bankarstva*, Univerzitet Singidunum – Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje“, Beograd, 2005., str. 169. - 175.

kodnevno poslovanje a izveštavanje se vrši pojedinačno po sektorima odnosno vrstama posla.

Direkcije su organizacione jedinice u okviru sektora u kojima se obavljaju važnije grupe poslova, kao što su:

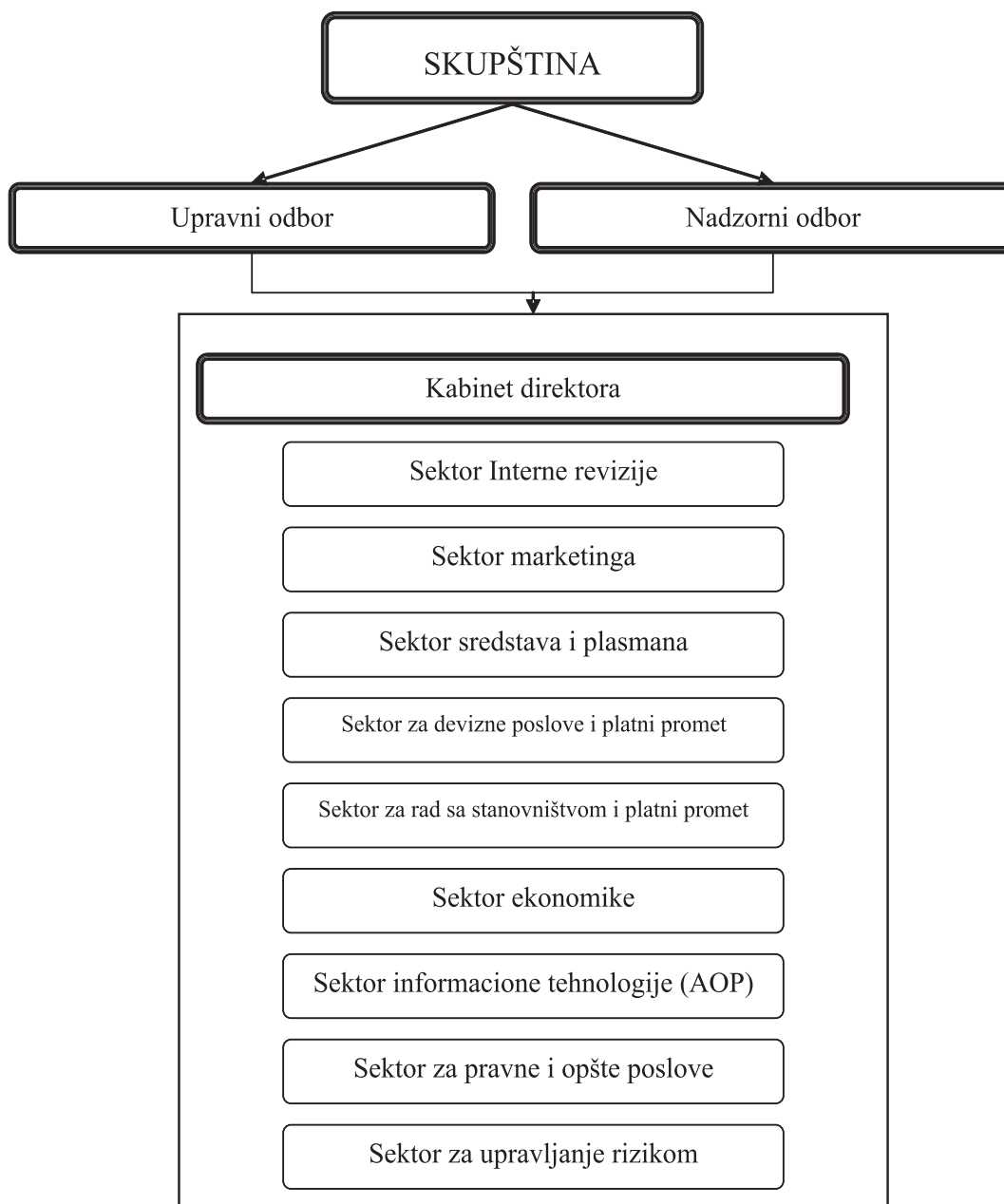
- Direkcija za kredite,
- Direkcija za kredite sa inostranstvom,
- Direkcija za platne kartice,
- Direkcija za elektronsko bankarstvo,
- Direkcija za depozite.

Direkcije se dalje dele na odeljenja, odeljenja na odseke ili službe, službe na grupe ili timove. Odeljenja su glavne organizacione jedinice i formiraju se po užoj specijalnosti u okviru jedne direkcije, odnosno sektora neposredno.

Bankarska odeljenja se po svojim funkcijama mogu podeliti na tri grupe:

- Centralna odeljenja obavljaju poslove za banku kao celinu (npr. pravno odeljenje, kadrovsko odeljenje, marketing, računovodstvo i izveštavanje, interna revizija, itd),
- Poslovna odeljenja obavljaju bankarske poslove direktno sa klijentima (npr. blagajna, devizno-valutno, akreditivno, tekući računi, itd),
- Administrativna odeljenja omogućavaju uredno funkcionisanje bančine administracije (npr. arhiva, ekspedicija, pošta, statistika, itd).

Šematski prikaz br. 1. Organizacione strukture standardne domaće banke u vlasništvu domaćih akcionara



2.1. Organizacija Eksim banke a.d. Beograd pre spajanja sa Uni Credit bankom a.d. Beograd

2.1.1. Istorijat Eksim banke a.d. Beograd

Eksim banka a.d. Beograd je osnovana 1991. godine kao mala banka - kćer, sa osnovnim zadatkom servisiranja potreba velikih preduzeća - klijenata nekadašnje Invest banke a.d. Beograd, koja je i bila osnivač Banke.²⁶

²⁶ Izveštaj o poslovanju Eksport - Import banke „Eksim banke“ a.d. Beograd za 2003. godinu, str. 5. – 21.

Sredinom devedesetih Eksim banka a.d. Beograd je počela da posluje samostalno, sve više se koncentrišući na pružanje usluga privatnim malim i srednjim preduzećima.

Vlasnička struktura Banke transformisana je 1998. godine, kada mala i srednja preduzeća postaju najveća akcionarska grupa, a finansijski servis ovom tržišnom segmentu osnovno opredeljenje poslovne strategije Banke.

Eksim banka a.d. Beograd ubrzo postaje jedna od vodećih banaka u zemlji u domenu pružanja međunarodnih bankarskih usluga, šireći svoju klijentsku bazu i profesionalne performanse.

Od aprila 1999. godine do februara 2000. godine Banka je nestala sa tržišta banaka, odnosno funkcionisala je kao filijala Beogradske banke a.d. Beograd, kada joj je razvoj u potpunosti zaustavljen. Eksim banka a.d. Beograd je za razliku od ostalih banaka filijala Beogradske banke a.d. Beograd, opstala i uspela da povрати samostalnost zahvaljujući izuzetnom poverenju i podršci akcionara i komitenata.

Krajem 2000. godine stvoreni su uslovi za intenziviranje međunarodne saradnje i ubrzani svestrani razvoj. Otvaranjem domaćeg bankarskog tržišta prema svetu stvorene su pretpostavke za realizaciju strateškog opredeljenja daljeg razvoja Banke, kao banke univerzalnog tipa, sposobne za jačanje tržišne pozicije u uslovima značajno jake konkurencije. Kao rezultat opredeljenja da nastavi sa proširenjem asortimana usluga i uključi se u sve vrste bankarskih aktivnosti u zemlji i inostranstvu, Banka je otpočela intenzivno poslovanje sa stanovništvom.

2002. godine realizovano je strateško partnerstvo sa Evropskom bankom za obnovu i razvoj (EBRD) i grupom uglednih stranih investitora okupljenih oko nje: Nemački razvojni fond (DEG), Investicioni fond za jugoistočnu Evropu (SEEF) i Futura Investment Ltd, koji postaju glavni akcionari Banke. Eksim banka a.d. Beograd je tako postala prva domaća banka dokapitalizovana od strane investitora, direktno se uključujući u evropske integracije po međunarodno priznatim merilima i standardima.

Započelo je intenzivno osavremenjavanje i korenita transformacija Banke, koja je značila uspostavljanje i razvoj poslovne mreže novih organizacionih jedinica Banke, implementaciju novih bankarskih proizvoda i programa i kompletiranje adekvatnog bankarskog kadra.

Krajem 2002. godine usledila je nagrada Eksim banci a.d. Beograd, kao prvoj jugoslovenskoj banci, za najbolju primenu međunarodnih standarda bankarskog poslovanja na Euromarket forumu u Briselu.

2.1.2. Strategija razvoja Eksim banke a.d. Beograd

Eksim banka se tokom 2003. godine pozicionirala na finansijskom tržištu kao banka srednje veličine sa širokim asortimanom bankarskih proizvoda i usluga prilagođenih domaćim i inostranim tržišnim uslovima i potrebama. Banka je zadržala svoju poziciju jedne od vodećih domaćih banaka na polju dugoročnog finansiranja malih i srednjih preduzeća.

Kreativna vizija Banke u prethodnom periodu je i podrazumevala vodeću banku na domaćem finansijskom tržištu usmerenu na praćenje i podršku malim i srednjim preduzećima, prepoznatljivu po pouzdanosti, konkurentnosti i kvalitetu usluga.

Strategija Banke za 2003. godinu donela je zaokret ka intenziviranju poslova sa građanima. Uz kreditnu podršku malim i srednjim preduzećima, koji su tradicionalni klijenti Banke i podsticanje privatnog preduzetništva, servisiraće se štedno-kreditni poslovi za njihove vlasnike, menadžere, zaposlene i članove njihovih porodica.

2004. godine izvršena je dodatna dokapitalizaciju kako bi bila u mogućnosti da kreditno prati srednja i velika preduzeća koja imaju velike potrebe za finansiranjem. Zbog ograničenja u plasmanima, Banka je kroz sindicirane kredite, sa određenim domaćim bankama pokušala da zajednički prati velike klijente. Pošto to nije bilo dovoljno, kreće realizacija kreditnih linija od EBRD, DEG i KFW.²⁷

2.1.3. Najznačajnije aktivnosti Eksim banke a.d. Beograd

Po dolasku stranih renomiranih akcionara, izuzetna pažnja posvećena je institucionalnom jačanju Banke i uvođenju najsavremenijih metodologija rada, odnosno implementiranju savremenih bankarskih standarda poslovanja sa razvijanjem procedura: interne kontrole, upravljanja rizicima, strategijskog planiranja sa uvođenjem marketinga, kao i jačanje korporativne kulture - korporativnog stila i razvijanje ljudskih resursa funkcije sa posebnom brigom za kadrove (adekvatne obuke i sistem motivacije je izrodio izuzetno kvalitetne bankarske službenike, poželjne za mnoge novodolazeće banke).

Najvažniji zaokret Banke jeste promena njenog odnosa prema klijentima. Umesto prethodnog čekanja na dolazak klijenta u Banku, Banka se opredelila da ide u susret klijentu nudeći mu usluge, odnosno finansijski servis u cilju pridobijanja maksimalnog poverenja klijenata za upravljanje njihovim sredstvima (što je uspešno i ostvarila).

Misija banke je kontinuirana edukacija klijenata da:

- Disciplinovano ispunjavaju svoje finansijske obaveze prema banci - vraćanjem kredita i prema državi - plaćanjem poreza;
- Razvijaju dugoročnu poslovnu strategiju (praćenjem cash-flow, umesto kratkoročnog efekta izvlačenja keša iz firme);
- Koriste savremene IT - usluge,²⁸ e-banking i dr.;
- Koriste bezgotovinska sredstva plaćanja: platne kartice, POS & ATM mrežu.

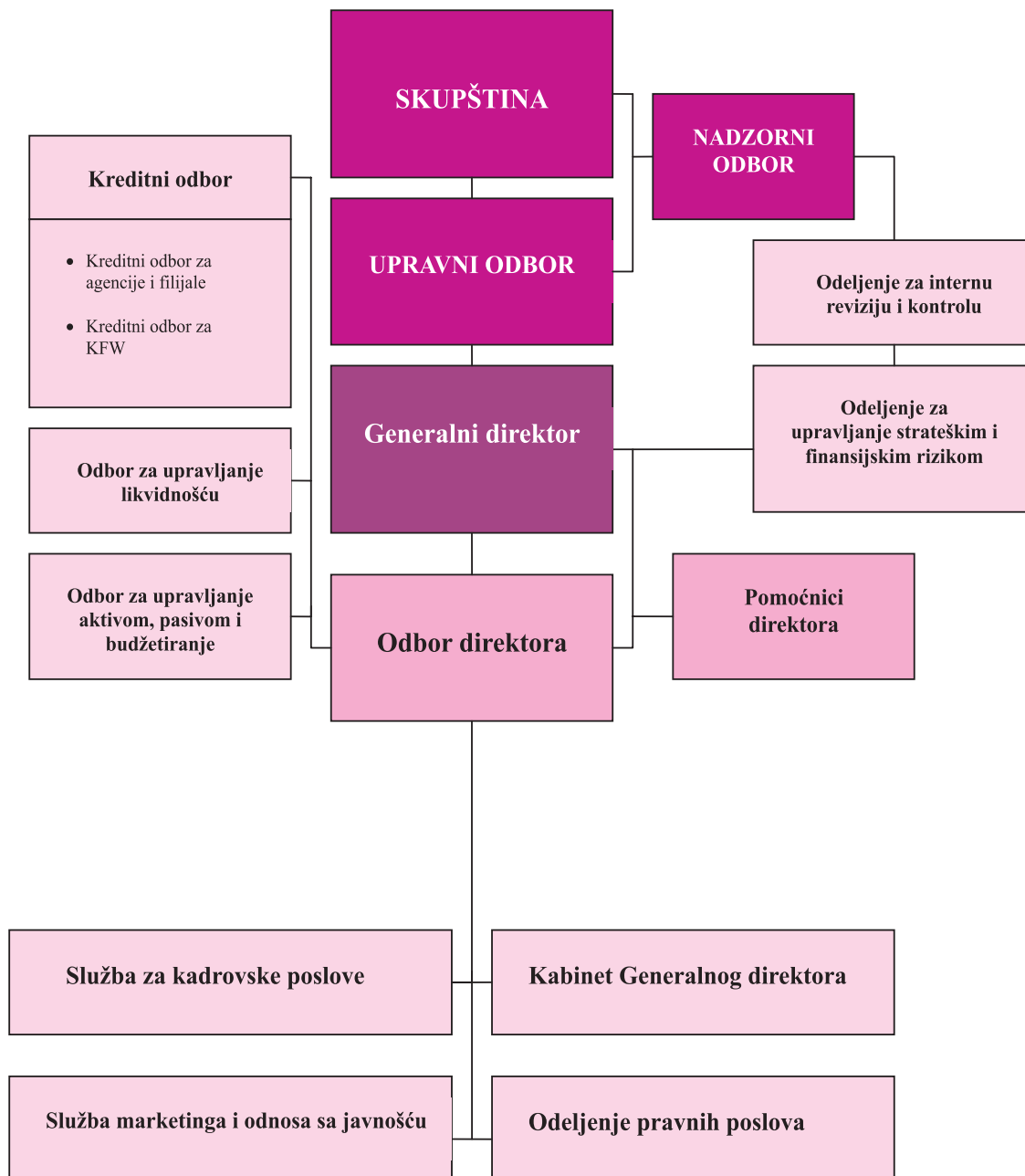
Banka na taj način stiče poverenje klijenata da joj povere svoja sredstva na upravljanje i u potpunosti uvažava finansijski konsalting.

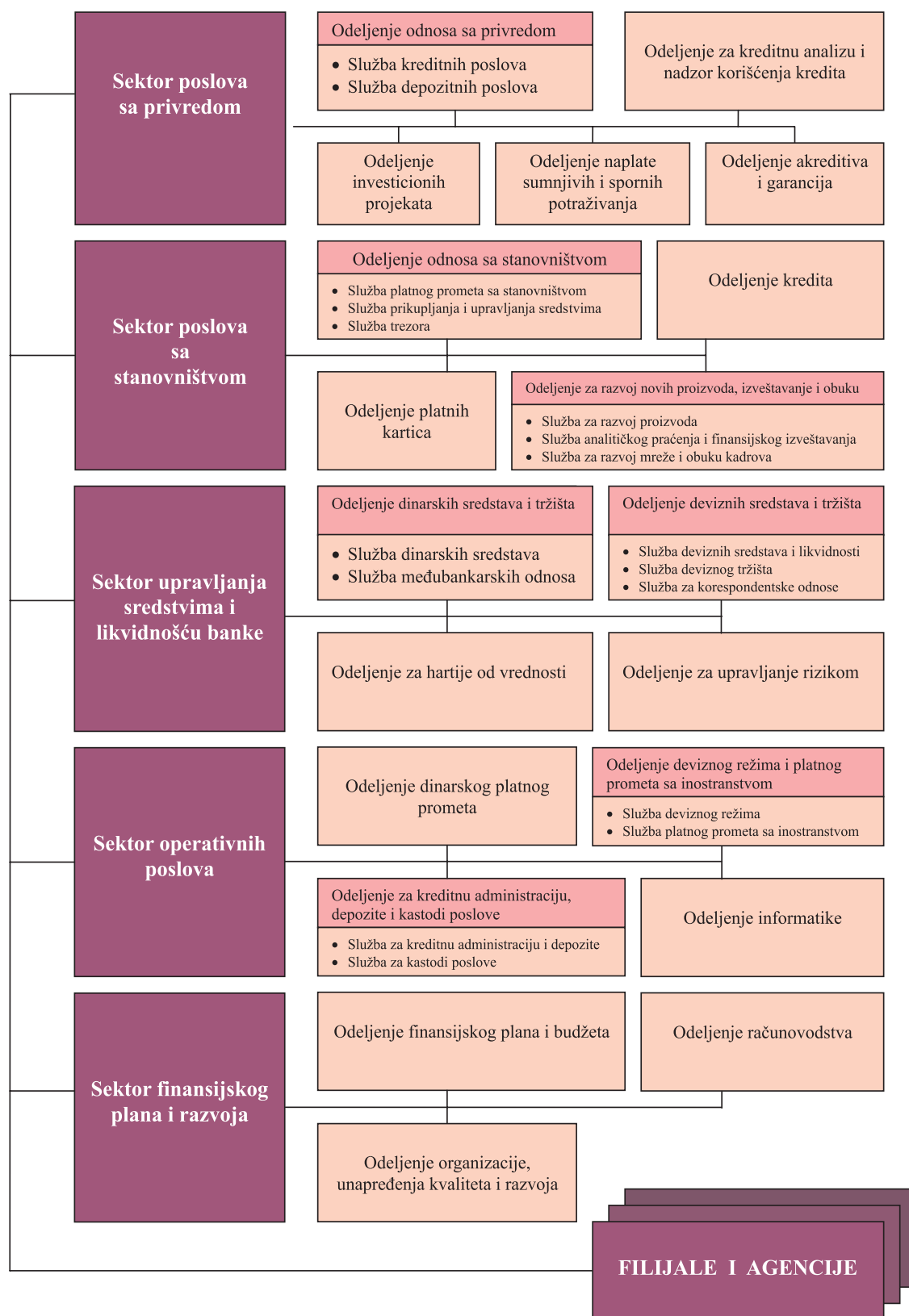
²⁷ Tokom 2005. godine HVB banka a.d. Beograd (sada Uni Credit banka a.d. Beograd) je kupila Eksim banku a.d. Beograd, i u relativno kratkom roku izvršila pripajanje Eksim banke a.d. Beograd svom sistemu (koji je u mnogome veći od Eksim banke a.d. Beograd), tako da od tog perioda egzistira kao sastavni deo HVB banke a.d. Beograd.

²⁸ Eksim banka a.d. Beograd se opredelila da koristi outsource softversko rešenje Pexima i na istom da razvija proizvode i usluge za svoje klijente.

2.1.4. Organizaciona šema Eksim Banke a.d. Beograd

Šematski prikaz br. 2. Organizaciona struktura Eksim banke a.d. Beograd





2.1.5. Finansijski pokazatelji Eksim banke a.d. Beograd

Finansijski pokazatelji Eksim banke a.d. Beograd na dan 31.12.2003. godine²⁹, ukazuju na solidno poslovanje banke, definisano jasnom strategijom banke, što se može videti iz tabele br. 1.

Tabela br. 1 Prikaz najvažnijih stavki bilansa stanja i uspeha Eksim banke a.d. Beograd 31.12.2003. (u RSD 000)

Banka	Eksim Banka
Datum	31.12.2003.
Aktiva	7.741.573
Plasmani komitentima	3.921.983
HoV i drugi plasmani kojima se trguje	0
HoV koje se drže do dospeća	378.244
Učešće u kapitalu i ostale HoV raspoložive za prodaju	2.675
Osnovna sredstva	223.122
Obaveze prema komitentima	4.932.964
Rezervisanja	17.482
Kapital	988.444
Akumulirana dobit/gubitak	168.057
Vanbilansna aktiva	1.807.640
Pozitivne kursne razlike	166.074
Dobit/gubitak pre oporezivanja	160.834

2.2. Organizaciona struktura Vojvođanske banke a.d. Novi Sad pre spajanja sa Nacionalnom bankom Grčke a.d. Beograd

2.2.1. Vizija i misija Vojvođanske banke a.d. Novi Sad

Vizija Vojvođanske banke a.d. Novi Sad jeste savremeno organizovana, profitabilna i dugoročno uspešna banka univerzalnog tipa, koja permanentno brine o potrebama i mogućnostima svojih klijenata, zaposlenih i sredine u kojoj deluje.³⁰

Poslovna strategija Banke je zasnovana na orijentaciji ka klijentu i brzom razvoju novih proizvoda uz minimiziranje rizika. Savremenom informacionom tehnologijom i kanalima komunikacije, pružaju osnovu za efikasno poslovanje i prodaju proizvoda klijentima uz optimalno korišćenje prodajnih mesta i alternativnih kanala distribucije. Takođe, ulažu maksimalne napore u prijem i razvoj mladih kadrova, koji su okosnica rasta i razvoja same banke.

²⁹ Izveštaj o poslovanju Eksport - Import banke „Eksim banke“ a.d. Beograd za 2003. godinu, str. 40. – 67.

³⁰ Izvor: Web site Vojvođanske banke a.d. Novi Sad (podaci iz februara 2008. godine)

2.2.2. Kratak osvrt na razvoj Vojvođanske banke a.d. Novi Sad

1868. godine osnovana je najstarija filijala Vojvođanske banke u Somboru, kao kreditna zadruga.

1862. godine Vojvođanska banka je osnovana kao Privredna banka Autonomne Pokrajine Vojvodine. Vremenom raste i pokriva polako teritoriju cele pokrajine, da bi 1973. godine postala najveća bankarska organizacija u Vojvodini i jedna od najvećih u Jugoslaviji. Paralelno počinje da širi delokrug aktivnosti i uspostavlja korespondentske i kontokorentne odnose sa inostranim bankama, radi obavljanja poslova platnog prometa sa inostranstvom a kasnije i kreditiranja.

Krajem 1979. godine osniva samostalna predstavništva u Njujorku, Londonu i Frankfurtu, a zajednička u Moskvi, Pekingu i Teheranu. Osnivač je više mešovitih banaka u inostranstvu zajedno sa ostalim jugoslovenskim bankama: LHB Internationale Handelsbank AG, Frankfurt am Main; Banque Franco Yugoslave, Paris i Anglo Yugoslave LTD London.

Aktivno učestvuje u konzorcijumima jugoslovenskih banaka za realizaciju međunarodnih zajmova inostranih finansijskih institucija za razvoj privrede i podršku velikih nacionalni kompanija. Bitno je istaći da je 1986. godine 70% celokupnog spoljnotrgovinskog prometa privrede Vojvodine realizovano preko Vojvođanske banke.

1993. godine je uključena u platni sistem Visa International (koji zbog političkih dešavanja obnavlja 2000. godine), a već 1995. godine postaje prva banka u Srbiji koja dobija odobrenje od centralne banke za obavljanje poslova sa hartijama od vrednosti.

1999. godine osniva Vobdil, berzanskog posrednika, kao povezano lice banke.

2002. godine prema časopisu Bankar, je najjača banka u Jugoslaviji i 30. po snazi kapitala i aktive, u jugoistočnoj Evropi, na rang listi Finance Central Europe. Iste godine, država postaje većinski vlasnik Banke. Takođe, postaje jedina banka u zemlji osposobljena da u potpunosti obavlja poslove procesinga kartica po međunarodnim standardima. Istovremeno uspešno počinje sa trgovinom obveznica stare devizne štednje.

2003. godine uvodi novi organizaciju Banke u saradnji sa Deloitte & Touche. Nastavlja uspešan rad na karticama tj. izrađuje prvu čip karticu i transakcije istom se prvi put obavljaju preko POS terminala Banke. Te godine, dobija licencu za rad sa Dina karticom.

Bitno je istaći da je Vojvođanska banka a.d. Novi Sad posle propasti četiri velike banke 2001. godine, nastavila pored Komercijalne banke a.d. Beograd da egzistira kao jedna od najvećih domaćih banka u državnom vlasništvu zauzimajući vodeće pozicije na tržištu u svim segmentima poslovanja. Sredinom 2006. godine je država prodala svoj udeo Nacionalnoj banci Grčke a.d. Beograd. Spajanje je vršeno godinu i po dana, obzirom da je manja banka kupila veću banku tj. kupila je brend Vojvođanske banke a.d. Novi Sad, tako da nastavlja egzistenciju na tržištu od 01.01.2008 kao Vojvođanska banka NBG a.d. Novi Sad (sada ujedinjene).

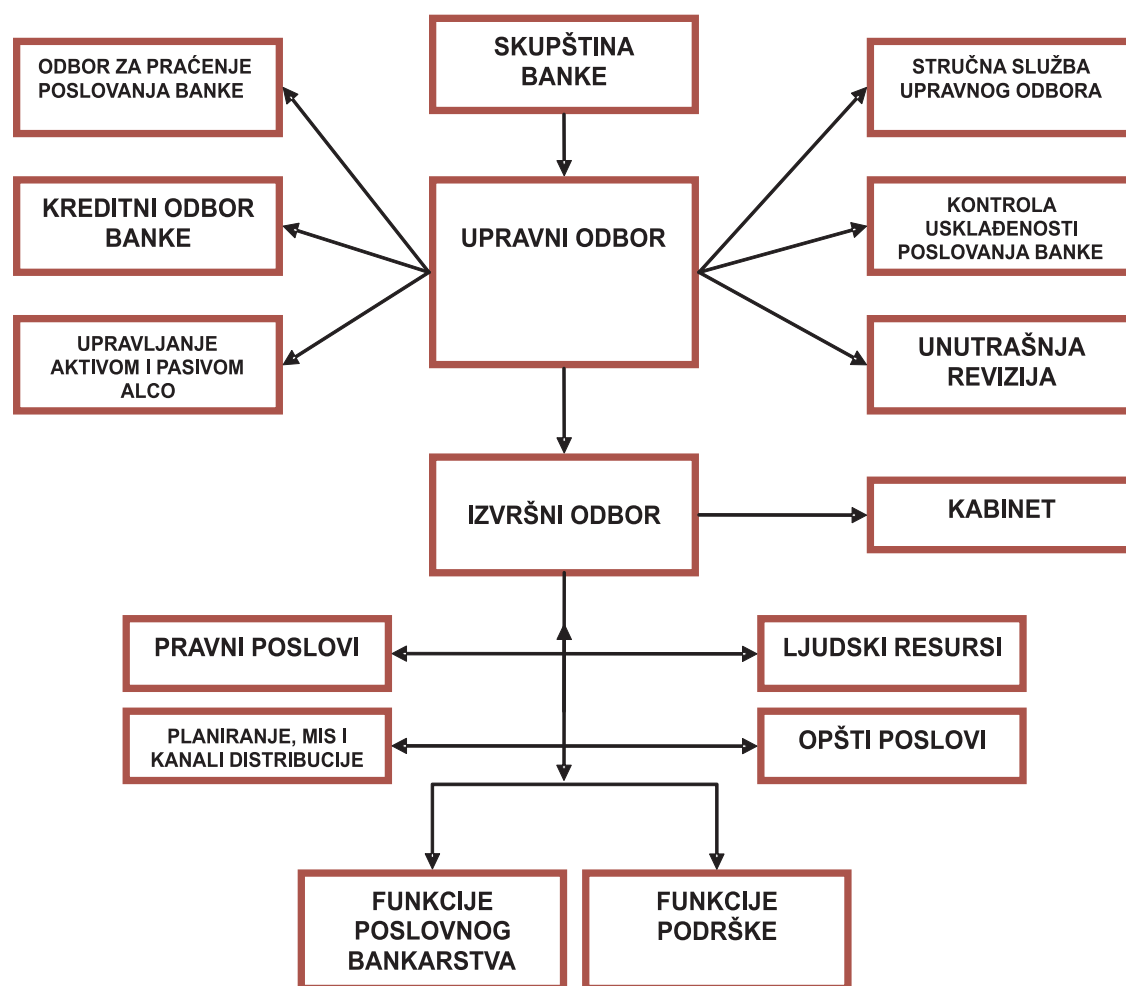
Vojvođanska banka a.d. Beograd kao univerzalna banka, ima izuzetno razvijenu mrežu od 23 filijale i 172 prodajna mesta. Izuzetno veliki broj klijenata – pravnih i fizičkih lica, a posebno aktivnih u korišćenju platnih kartica. Poslednjih godina na skupovima Visa Internationala, nalazi se na listi prvih deset banaka u regionu po broju izdatih kartica i procentu korišćenja istih.

Bitno je istaći da od celokupnog domaćeg platnog prometa koji se obavlja preko Banke, 74% se obavlja unutar Banke (što ukazuje na veliki broj klijenata), a preostalih 26% spada u međubankarski promet i čini 10% platnog prometa u zemlji.

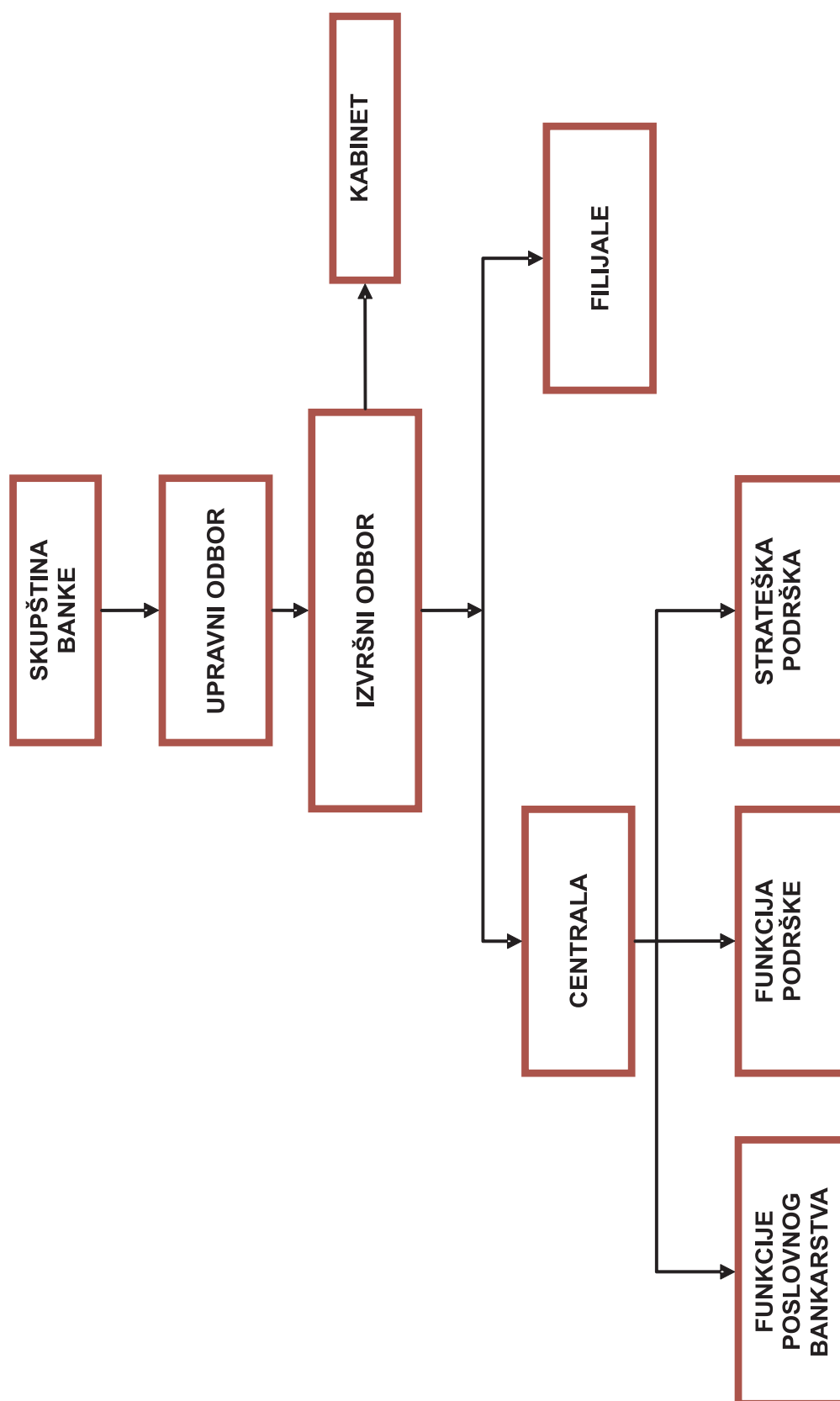
2.2.3. Organizaciona struktura Vojvođanske banke a.d. Novi Sad

Vojvođanska banka a.d. Novi Sad je dobar primer banke organizovane i po funkcionalnom i po teritorijalnom principu, sa dobro razvijenim funkcijama komercijalnog (privreda i stanovništvo) i investicionog bankarstva.

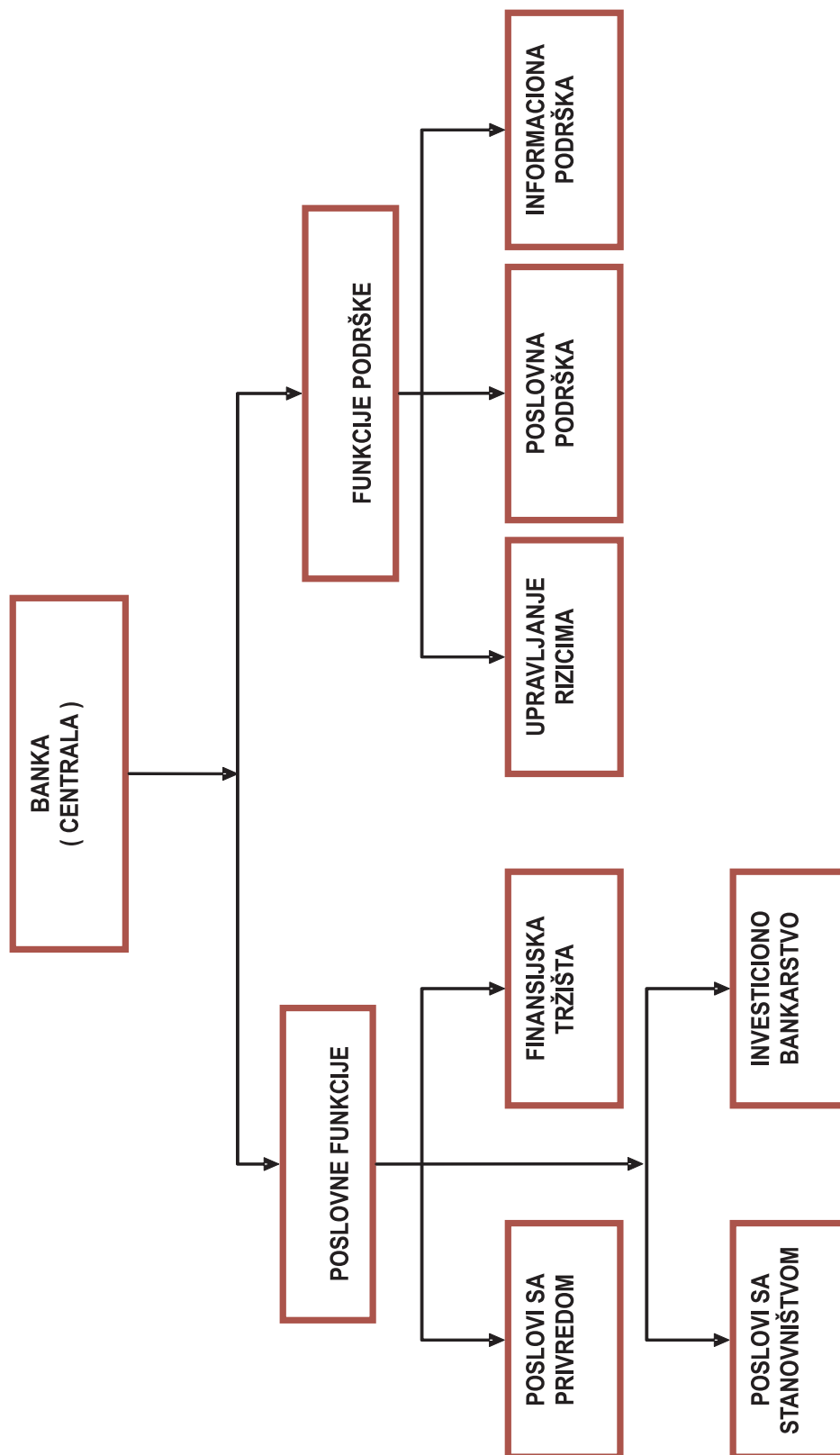
Šematski prikaz br. 3: Organizaciona struktura Vojvođanske banke a.d. Novi Sad



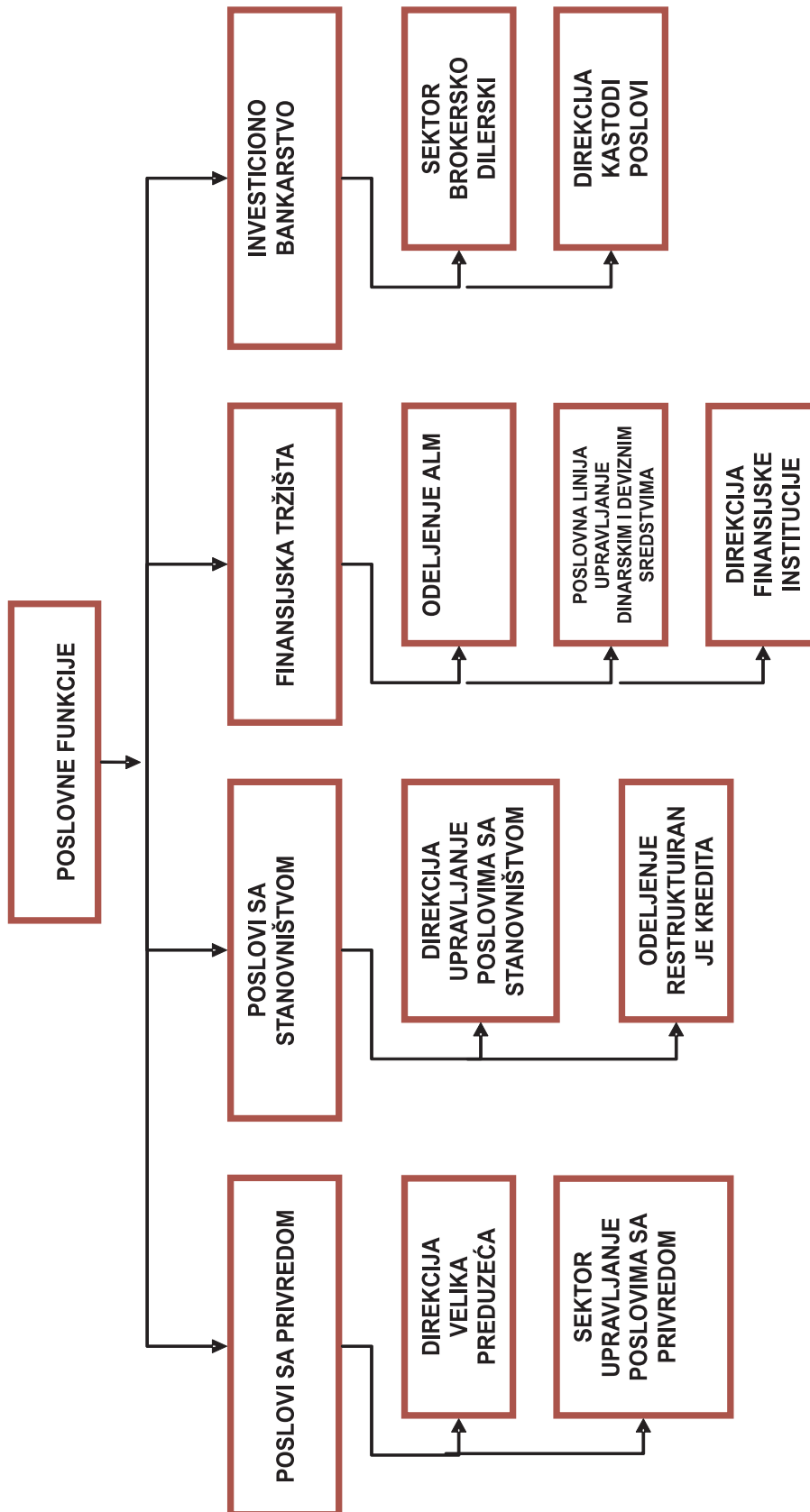
Šematski prikaz br. 4: Organizaciona struktura Vojvođanske banke a.d. Novi Sad



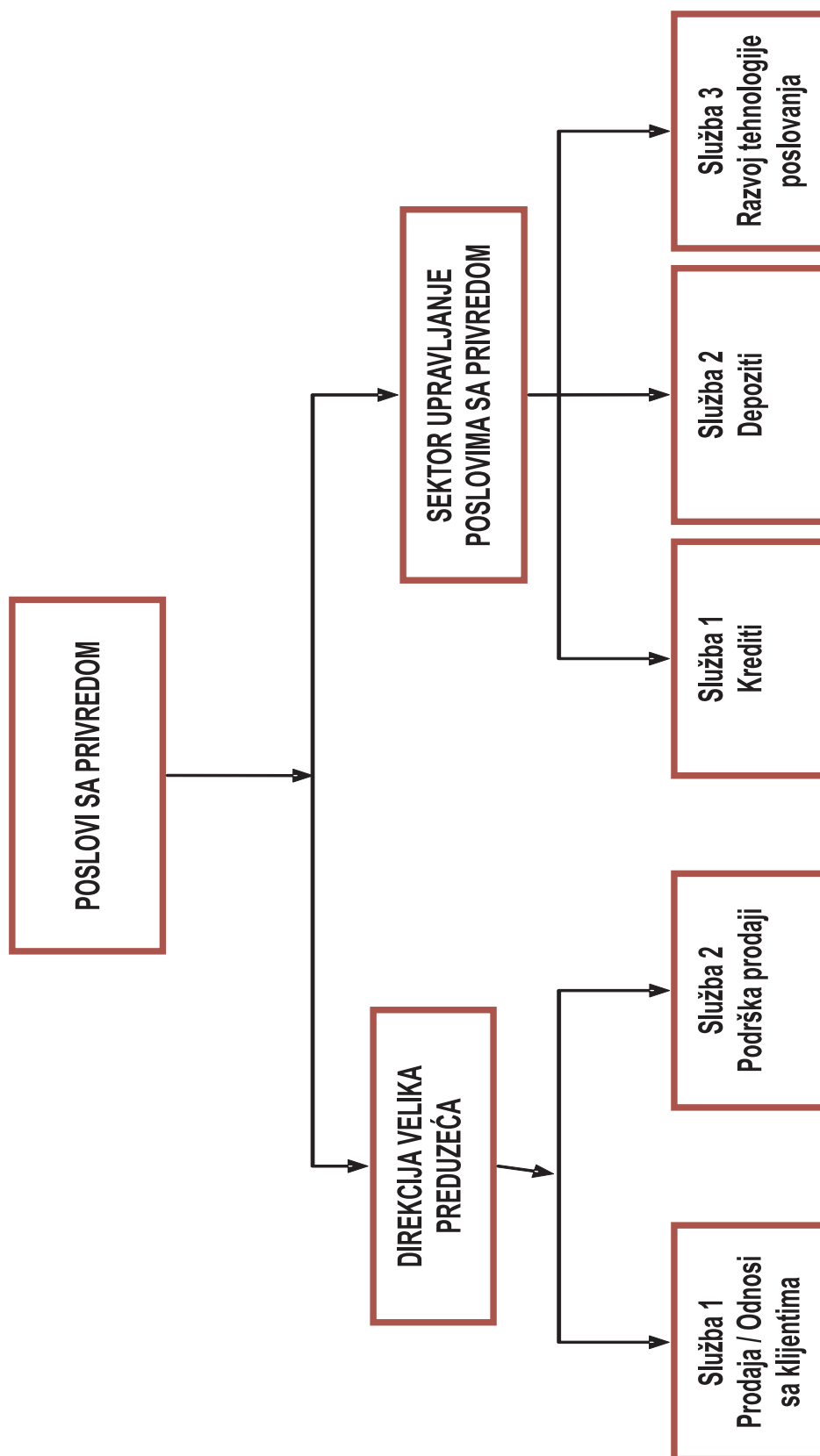
Šematski prikaz br. 5: Organizaciona struktura Vojvođanske banke a.d. Novi Sad



Šematski prikaz br. 6: Organizaciona struktura poslovnih funkcija Vojvođanske banke a.d.
Novi Sad



Šematski prikaz br. 7: Organizaciona struktura Poslova sa privredom Vojvođanske banke a.d. Novi Sad



Vojvođanska banka a.d. Novi Sad od svog početka rada kreira jaku bazu klijenata pravnih lica (podržava firme od značajnog državnog interesa), a tokom devedesetih godina prošlog veka pojačava poslovanje u segmentu fizičkih lica. Pionir je u poslovima uvođenja i procesiranja platnih kartica, instalaciji POS terminala i bankomata (Visa i Dina). Početkom 21. veka uzima aktivno učešće u poslovima investicionog bankarstva.

2003. godine Vojvođanska banka a.d. Novi Sad dobija nalog da obezbedi novčana sredstva povraćajem plasiranih kredita pravnim licima, kako bi država mogla dalje da ide u projekte državnog i društvenog značaja. Istovremeno, deo rukovodstva Vojvođanske banke a.d. Novi Sad prelazi da radi u Raiffeisenbank a.d. Beograd, i kreće aktivno da refinansira kredite iz portfolia Vojvođanske banke a.d. Novi Sad i da gradi sopstveni portfolio, uz nudi nižih kamatnih stopa od Vojvođanske banke a.d. Novi Sad ali i dalje vrlo isplativih za Raiffeisenbank grupaciju.

Različite analize tržišta u Srbiji na tematiku imidža i pozicioniranja banaka, kažu da Vojvođanska banka a.d. Novi Sad ima prepoznatljiv lokalni imidž, na teritoriji Vojvodine, pre svega kao tradicionalno prisutna i stabilna banka.³¹

Vojvođanska banka a.d. Novi Sad u svojoj poslovnoj strategiji insistira na permanentnom razvoju informacionih tehnologija i kvalitetnih komunikacionih linija. Stoga, ulaže u razvoj sopstveno kreiranih aplikacija: za platni promet Inter Pay, za knjigovodstvo Inetgral, za kredite poljoprivrednicima i kartice Core banking application.³²

Zapošljavanje mladih talenata i konstantno ulaganje u njihov razvoj je rađeno plan-ski od 2000. godine. Međutim, dolaskom domaćih banaka sa stranim kapitalom, koje su počele da nude znatno veće zarade i pozicije zaposlenima u starim domaćim bankama, i kod Vojvođanske banke a.d. Novi Sad dolazi do odliva kvalitetnih ljudi, pre svega na menadžerskim pozicijama i sa dobrim kontaktima širom Srbije.

Direktori banke, koji su pre svega bili jake društveno i politički priznate ličnosti, su uticali da se u organizacionoj strukturi Vojvođanske banke a.d. Novi Sad kreira organizaciona kultura, pasivno/odbrambenog stila grupnog rukovođenja i ponašanja. Pasivno/odbrambeni stil odražava grupu:³³

- *Koja će prihvatiti rešenja koja nisu optimalna i koja nisu rezultat konstruktivnog neslaganja, kreativnog mišljenja i individualne inicijative.*
- *U kojoj mišljenje i ponašanje članova podstiče zadovoljavanje potrebe za sigurnošću kroz interakciju s ljudima (izbegavanje³⁴, zavistan³⁵, konvencionalni³⁶, prihvatanje³⁷).*

31 IMAS International – Power tracking Erste bank Serbia and competitors in Serbia in the last quartile of 2007.

32 Promenom vlasnika, se radi na projektu migracije na out source softversko rešenje Globus.

33 Leadership academy, Human Synergistics International, office Belgrade, 2007.

LI – Leadership Impacts – Measuring the Impact of leaders on Organizational Performance.

34 Izbegavanje: Lider motiviše druge i traži od njih da izbegavaju svaku mogućnost da ih okvire za neku grešku, da prebacuju odgovornosti na druge i da budu neprimećeni.

35 Zavistan: Lider motiviše druge i traži od njih da rade samo ono što im se kaže, da im sve odluke odobre pretpostavljeni i da ugađaju licima na pozicijama.

36 Konvencionalni: Lider motiviše druge i traži od njih da budu konformisti, da se uklapaju u „kalup“ i da poštuju pravila, propise i standardne procedure rada.

37 Prihvatanje: Lider motiviše druge i traži od njih da dobijaju odobravanje ljudi oko sebe, da se „slažu“ sa ljudima, i održavaju (površne) prijatne međuljudske odnose.

2.2.4. *Finansijski pokazatelji poslovanja Vojvođanske banke a.d. Novi Sad*

Osnovna vizija poslovanja Vojvođanske banke a.d. Novi Sad jeste dugoročno profitabilno poslovanje banke kroz brigu o potrebama i mogućnostima svojih klijenata, zaposlenih i sredine u kojoj obavlja aktivnost.

Finansijski pokazatelji banke ukazuju na relativno konstantno poslovanje (uslovljeno dolaskom novih banaka i procesom pripreme i prodaje banke novim vlasnicima) i rangiranje među prvih deset banaka u Srbiji. U tabelarnom prikazu su date ključne pozicije bilansa stanja i uspeha Vojvođanske banke a.d. Novi Sad za period 2003. – 30.09.2007. godine.³⁸

Tabela br. 2: Prikaz najvažnijih stavki bilansa stanja i uspeha Vojvođanske banke a.d. Novi Sad (2003. – 30.09.2007.) u RSD 000

Banka	Vojvođanska banka a.d. Novi Sad				
Datum	30.09.2007.	31.12.2006.	31.12.2005.	31.12.2004.	31.12.2003.
Aktiva	79.505.985	67.507.609	81.428.172	71.624.825	57.744.406
Plasmani komitentima	39.768.249	34.279.457	52.927.821	49.052.537	35.339.226
HoV i drugi plasmani kojima se trguje	5.456.329	3.881.156	2.822.140	276.818	137.556
HoV koje se drže do dospeća	925.060	1.124.953	997.517	200.995	266.731
Učešće u kapitalu i ostale HoV raspoložive za prodaju	778.134	785.621	721.817	1.841.030	1.641.246
Osnovna sredstva	7.444.930	7.614.492	7.869.205	5.553.567	5.243.328
Obaveze prema komitentima	42.366.348	34.433.962	29.659.275	25.126.204	23.302.494
Rezervisanja	1.150.615	1.185.152	439.935	2.920.421	1.961.300
Kapital	10.696.468	7.856.938	6.679.068	3.950.347	7.172.372
Akumulirana dobit/gubitak	4.187.921	1.349.078	228.779	-8.323.677	149.994
Vanbilansna aktiva	59.643.667	57.439.151	54.741.985	68.090.464	29.983.813
Pozitivne kursne razlike	5.148.589	8.014.433	9.543.646	8.169.439	88.962
Dobit/gubitak pre oporezivanja	2.838.842	1.225.441	228.779	-6.118.694	149.994

Osnovni proizvodi Vojvođanske banke a.d. Novi Sad jesu depoziti pravnih i fizičkih lica, i trgovina hartijama od vrednosti, gde je osnovni preduslov korišćenja istih obavljanje platnog prometa preko računa otvorenih u Vojvođanskoj banci a.d. Novi Sad.

Depoziti imaju permanentan rast, pre svega samom podrškom države u prethodnom periodu, ali i činjenice da su građani Vojvodine imali poverenja i sigurnosti u najstariju lokalno banku (što se može videti iz tabele br. 2, stavka obaveze prema komitentima).

Vojvođanska banka a.d. Novi Sad je pravovremeno uz adekvatnu državnu podršku, krenula sa razvojem sektora investicionog bankarstva, što rezultira solidnim portfeljom hartija od vrednosti (gde je pre svega emitent država) ali i činjenicom da iz ranijih vremena (i tada važećih propisa) ima učešća u kapitalu drugih preduzeća u Srbiji (što se može videti iz tabele br. 2, stavke: hartije od vrednosti i drugi plasmani kojima se trguje, hartije

³⁸ Izvor: Web site Narodne banke Srbije (www.nbs.yu/export/internet/cirilica/50/50_5.html)

od vrednosti koje se drže do dospeća i učešće u kapitalu i ostale hartije od vrednosti raspoložive za prodaju).

U segmentu kredita, Vojvođanska banka a.d. Novi Sad je početkom 21. veka imala dinamičan rast, kako iz lokalnih izvora, tako i iz inostranih izvora servisiranjem različitih inostranih kreditnih linija namenjenih pravnim licima - proizvođačima i izvoznici. Trend rasta je nastavljen do početka 2006. godine, uz žestoko ometanje inostranih banaka, ali i priprema za proces privatizacije tj. prodaje novim vlasnicima. Krajem 2006. godine dolazi do drastičnog smanjenja istih, a potom u 2007. godini banka uzima zamajac i kreće napred (što se vrlo jasno vidi iz tabele br. 2, stavka plasmani komitentima).

Kreditne politike Vojvođanske banke a.d. Novi Sad su bile vrlo fleksibilne i prilagođene načinu rada koji vole naši privrednici, brzo i efikasno, čak i bez papira, na bazi usmenog dogovora i ličnog poverenja a u narednim koracima zaključenje ugovora i prikupljanje dokumentacije. Osnovni izvor otplate kredita bio je ili prihod iz same transakcije koja je predmet kreditnog aranžmana ili redovni poslovni prilivi po dinarskom ili deviznom tekućem računu. Osnovni preduslov za korišćenje kredita je obavljanje određenog procenta platnog prometa preko računa Vojvođanske banke a.d. Novi Sad (oko 10% domaćeg platnog prometa u Republici Srbiji se obavlja preko Vojvođanske banke a.d. Novi Sad). Osnovni instrument obezbeđenja potraživanja je menica firme, a hipoteka se uzimala za zaista velike i ogromne aranžmane od značaja za državu i društvenu zajednicu (vrednosti posla minimalno preko USD 5 mio). Vojvođanska banka a.d. Novi Sad prihvata kao sredstvo obezbeđenja i uknjiženu i neuknjiženu imovinu i vrednuje je adekvatno tržišnim uslovima, za razliku od banaka sa inostranim kapitalom koji neuknjiženu imovinu vrednuju sa 0% odnosno tretiraju je kao olakšavajući faktor pri odobravanju kredita ali ne i kao kolateral.

Uvažavajući zahteve klijenata i važeće propise, Banka je konstantno vršila neophodna povećanja kapitala. Uzlazni trend rasta kapitala se može videti iz tabele br. 2, stavka kapital.

Prateći tržišne trendove diktirane od strane novih banaka, pre svega u segmentu formiranja sopstvene kursne liste, Vojvođanska banka a.d. Novi Sad ostvaruje pozitivne kursne razlike, koje od kraja 2003. godine beleže značajan rast i održavanje na stabilnom nivou, kao rezultat velikih kupoprodaja deviza velikim lokalnim igračima pravnim licima i praćenja svojih klijenata u poslovima međunarodnog platnog prometa i kreditiranja (što se može videti iz tabele br. 2, stavka pozitivne kursne razlike).

Trebalo bi imati u vidu da od 2002. godine Vojvođanska banka a.d. Novi Sad postepeno gubi tržišno učešće i na listi rangiranih banaka svake godine je po jedno do dva mesta niže u odnosu na prethodni period. Razlog tome jeste:

- Dolazak novih banaka, koje su ciljno krenule u akviziciju klijenata Vojvođanske banke a.d. Novi Sad, nudeći povoljnije kredite; i
- Sam proces pripreme za prodaju novim vlasnicima.

Predmetnom korespondira i ostvaren rezultat (što se može videti iz tabele br. 2, stavka dobit/gubitak pre oporezivanja).

Vojvođanska banka a.d. Novi Sad je dosta ulagala u gradnju odnosno kupovinu sopstvenih objekata, tako da u Novom Sadu, ima izuzetno prestižnu zgradu u vlasništvu, u čijim se konferencijskim salama održavaju značajni privredni događaji za Vojvodinu (iz tabele 2. stavka osnovna sredstva može se videti iznos ulaganja u iste).

Dalji rast i razvoj Vojvođanske banke a.d. Novi Sad će biti uslovljen zahtevima novih vlasnika.

Polazeći od definisanih poslovnih strategija i preduzetih koraka za realizaciju istih, može se konstatovati da su domaće banke u vlasništvu domaćih akcionara (posmatrane kroz primer Eksim banke a.d. Beograd i Vojvođanske banke a.d. Novi Sad), zaista uvažavale zahteve klijenata, zaposlenih i sredine u kojoj rade tj. sprovodile su u delo ono što su sebi definisali kao cilj. Odnos sa klijentima se bazirao na ličnom poverenju i pouzdanosti, kao i na proceni rizičnosti same transakcije koja je predmet kreditiranja. Klijent je transakciju mogao da završi na telefonski poziv, a naknadno da dostavi neophodnu dokumentaciju za realizaciju iste. Banke su poslovale profitabilno jer su se vodile ekonomskom logikom prilikom definisanja cena svojih proizvoda i usluga, uvažavajući specifičnosti poslovanja svoje ciljne grupe klijenata.

Društveno odgovorno ponašanje banke su gradile na bazi odgovarajućih sponzorstava i donacija, a ne kroz snižavanje cena svojih proizvoda i usluga ispod cene koštanja.

Izboru i obuci kadrova se pristupalo sistematično, sa pripremom za polaganje odgovarajućih stručnih ispita, kako bi se isti što bolje obučili i doprinosili većem ostvarenju rezultata same banke. Takođe, se vodilo računa i o vremenu koje zaposleni provode na poslu, jer se smatralo da ko nije kadar da završi posao u roku od osam radnih časova, ne treba ni da radi u istoj.

Lokalno znanje je maksimalno korišćeno za unapređenje tehnologije koju banka koristi, bez obzira da li je u okviru same banke ili u okviru nezavisne softverske firme. Razvijeni software su u potpunosti mogli da podrže poslovanje banke, kako sa aspekta internih potreba tako i sa aspekta potreba eksternih korisnika.

3. ORGANIZACIJA DOMAĆE BANKE U VLASNIŠTVU STRANIH AKCIONARA

Model organizacije³⁹ i funkcionisanja domaćih banaka u vlasništvu stranih akcionara polazi od jedinstvenog praćenja klijenata u dinarskom i deviznom poslovanju, na taj način što se klijent posmatra celovito i po pravilu ima svog ličnog bankara (account managera) koji sa njim ostvaruje neposredni kontakt i pridobija poverenje. To podrazumeva da u organizaciji banke rade šire obučeni bankarski činovnici, koji su u stanju da vrše nekoliko vrsta poslova različitog tipa, kako bi na taj način ostvarili što prisniji odnos poverenja sa klijentom. Ovaj model odvaja kreditne poslove od poslova sredstava i likvidnosti (trezor)⁴⁰ i posmatra klijente posebno sa aspekta kreditnih i investicionih aktivnosti. Na ovaj način dolazi do modela kod koga se izdvajaju sledeći sektori: 1. privreda, 2. sredstava i investiciono bankarstvo, 3. stanovništvo, 4. procesing ili operations (u okviru koga funkcioniše operativno domaći i međunarodni platni promet, kao i puštanje kredita u tečaj i oročavanje depozita klijenata i banke).

Bankom rukovodi izvršni odbor ili bord direktora, koji se sastoji od tri ili pet članova (koji su funkcionalno odgovorni za različite sektore i centralna odeljenja banke) kojima rukovodi Chief Executive Officer (CEO/generalni direktor ili predsednik banke), a njegov zamenik je Chief Financial Officer (CFO/potpredsednik banke ili zamenik generalnog direktora).⁴¹ Drugi nivo rukovođenja čine izvršni direktori sektora i centralnih odeljenja banke.

Na nivou banke se formiraju:

- Kreditni odbor,
- Komitet za upravljanje aktivom i pasivom,
- Odbor za istraživanje tržišta,
- Odbor za IT.⁴²

Domaće banke u vlasništvu stranih akcionara su organizovane kao holding preduzeća. Banca Intesa a.d. Beograd je kupila Delta banku a.d. Beograd, koja je nastala kao korporativna banka, koja je nastojala finansijski da prati Delta holding (i javljala se u njihovoj organizacionoj strukturi), a promenom vlasnika je razvila pored bankarskih poslova i druge poslove vezane za finansije (osiguranje, brokersko-dilerske kompanije, lizing kompanije, faktoring). Dok je Raiffeisenbank a.d. Beograd od starta razvijala drugi pomenuti koncept.

³⁹ Organizacija banke po funkcionalnom principu obrađena u drugom delu doktorske disertacije.

⁴⁰ Predmetni model podrazumeva da se centralni trezor ne nalazi u okviru sektora sredstava i likvidnosti, već u sektorima podrške (procesinga ili imovine).

⁴¹ Funkcionišu po principu dvoslojne strukture korporacionog upravljanja – funkcija upravljanja i rukovođenja striktno odvojene. Objašnjeno u drugom delu doktorske disertacije.

⁴² Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M.: Poslovno bankarstvo, Univerzitet Singidunum – Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje“, Beograd, 2005., str. 109. – 110.

3.1. Raiffeisenbank a.d. Beograd

3.1.1. Vizija i misija Raiffeisenbank a.d. Beograd

Vizija - Raiffeisen bank a.d. Beograd, je vodeća banka u svim segmentima ciljnih grupa klijenata širom zemlje.⁴³

Misija

- Želimo da uspostavimo dugoročne veze sa klijentima.
- Obezbeđujemo širok dijapazon prvoklasnih finansijskih usluga, a poseban akcenat stavljam na kreditiranje.
- Mi smo otvoren, fleksibilan i konstruktivan partner, proaktivni smo i inovativni u brzom razvoju novih proizvoda, kao i u pružanju usluga.
- Kao deo mreže Raiffeisen International, doprinosimo ostvarenju svih ciljeva grupacije, u isto vreme stvarajući održiv i natprosečan povraćaj uloženog kapitala za naše deonikare.
- Kao članica RZB grupacije, blisko saradujemo sa Raiffeisen Zentralbank Österreich AG i ostalim članicama austrijske Raiffeisen bankarske grupacije.
- Podstičemo naše zaposlene da budu preduzimljivi i preuzimaju inicijativu, te podržavamo njihov razvoj.

3.1.2. Kratak osvrt na RZB grupaciju i Raiffeisen International

Raiffeisenbank a.d. Beograd, članica je RZB grupacije i ćerka-banka *Raiffeisen international Bank-Holding AG (Raiffeisen International)*. Raiffeisen International je potpuno konsolidovana jedinica *Raiffeisen Zentralbank Österreich AG (RZB)* sa sedištem u Beču. RZB je matična kompanija RZB grupacije i centralna institucija austrijske Raiffeisen bankarske grupacije (RBG), najmoćnije bankarske grupacije u zemlji koja ima najveću distributivnu mrežu.

Osnovana 1927. godine, RZB pruža kompletan dijapazon usluga iz domena komercijalnog i investicionog bankarstva u Austriji i smatra se pionirima u Centralnoj i Istočnoj Evropi. Ona spada među vodeće banke u regionu koje nude usluge iz domena korporativnog i investicionog bankarstva kao i bankarske usluge sektoru stanovništva u 15 zemalja Centralne i Istočne Evrope (što se može videti iz tabele br. 3).

Tabela br. 3: Mreža RZB u Centralnoj i Istočnoj Evropi

Albanija	Raiffeisen Bank Sh.a.
Belorusija	Priorbank, JSC
Bosna i Hercegovina	Raiffeisen Bank d.d. Bosna i Hercegovina
Bugarska	Raiffeisen bank (Bulgaria) EAD.
Česka Republika	Raiffeisenbank a.s.
Hrvatska	Raiffeisen bank Austria d.d.
Kosovo	Raiffeisen Bank Kosovo J.S.C.

⁴³ Izveštaj o poslovanju Raiffeisenbank a.d. Beograd za 2005. godinu, str. 15. – 21.

Mađarska	Raiffeisen Bank Rt.
Poljska	Raiffeisen Bank Polska S.A.
Rumunija	Raiffeisen Bank S.A.
Rusija	ZAO Raiffeisenbank Austria
Slovačka	Tatra banka, a.s.
Slovenija	Raiffeisen Krekova Banka d.d.
Srbija	Raiffeisenbank a.d. Beograd
Ukrajina	JSCB Raiffeisenbank Ukraine

Raiffeisen International je u ulozi rukovodeće kompanije ovih banaka, sa većinom deonica u vlasništvu (u većini slučajeva 100% ili skoro 100%). Osim toga, brojne lizing kompanije (od kojih je jedna i u Kazahstanu) su deo grupe. Nakon najveće inicijalne javne ponude u istoriji Austrije u aprilu 2005. godine, RZB ostaje većinski vlasnik akcija Raiffeisen International-a (70%). Ostatak od 30% je u slobodnoj prodaji i trenutno u vlasništvu institucionalnih i privatnih investitora.

Krajem 2005. godine, u području Srednje i Istočne Evrope bilo je 2.443 filijala sa preko 43.600 zaposlenih koji su usluživali 9,7 miliona klijenata.

Podaci krajem 2005. godine: Raiffeisen International je ostvario ukupnu aktivu od 40,7 milijardi evra, što je 41% više u poređenju sa decembrom 2004. godine. Konsolidovani prihod (nokon isplate manjinskih akcionara), prema međunarodnim finansijskim računovodstvenim standardima, iznosi 382,3 miliona evra, što je porast od 83%. Stopa povraćaja uloženog kapitala dostigla je 23,8%, a odnos troškova i prihoda poboljšan je na 61,6%.

Na dan 31. decembra 2005. godine ukupni bilansi RZB grupacije iznose 93,9 milijardi evra, što je porast od 38% u odnosu na cifru sa kraja 2004. godine. Prema međunarodnim finansijskim računovodstvenim standardima, profit pre oporezivanja iznosio je 929,9 miliona evra, što je povećanje od 34% u poređenju sa istim periodom 2004. godine. Stopa povraćaja uloženog kapitala dostigla je 23,9%, a odnos troškova i prihoda poboljšan je na 58,9%.

Pored bankarskog poslovanja, koje dopunjavaju i predstavništva u Litvaniji (Vilnius), Moldaviji (Kisinao) i Rusiji (Moskva), RZB grupacija pokriva Centralnu i Istočnu Evropu i sa nekoliko specijalizovanih kompanija koje, između ostalog, nude usluge u oblasti pripajanja i akvizicija, razvoja nekretnina, upravljanja sredstvima, lizinga i hipotekarnog bankarstva.

U Zapadnoj Evropi i SAD, mreža poslovnih jedinica RZB-a obuhvata filijalu u Londonu, predstavništva u Njujorku, Briselu, Frankfurtu, Milanu, Parizu i Stokholmu. Sliku dopunjuju jedna finansijska kompanija u Njujorku i banka-podružnica na Malti. U Aziji, RZB ima Filijale u Singapuru i Peking (sa predstavništvom u mestu Zuhai), kao i predstavništva u Hong-Kongu, Ho Si Min Sitiju, Bombaju, Teheranu i Seulu. Ovo međunarodno prisustvo banke jasno ukazuje na njenu strategiju u pogledu novih tržišta.

Tabela br. 4: Trenutni međunarodni rejting RZB-a

Standard & Poor's	kratkoročno	A1
Moody' s	kratkoročno	P-1
Moody's	dugoročno	A1
Moody' s	finansijska snaga	C+

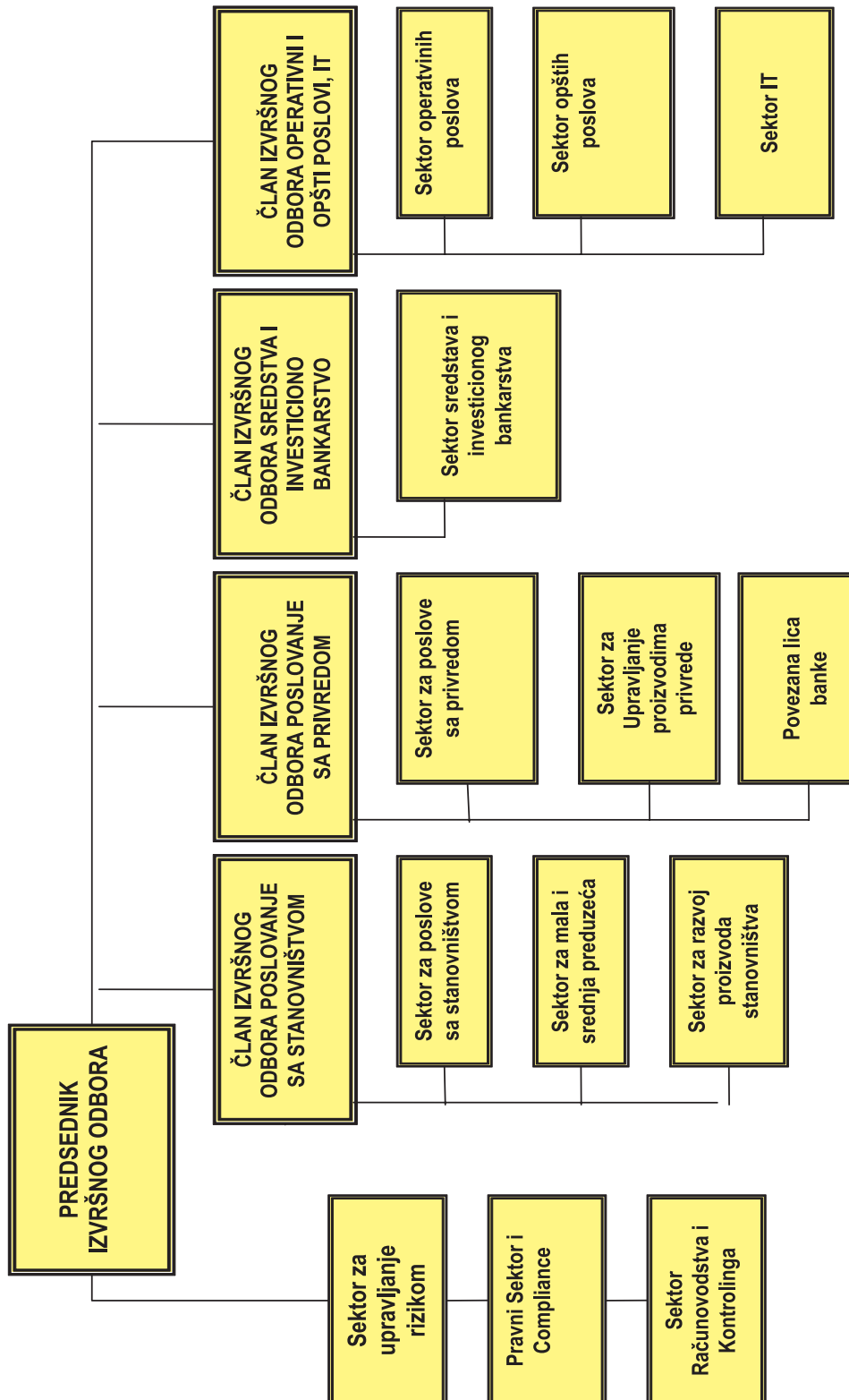
RZB grupacija je u vlasništvu i pod upravom Raiffeisen Zentralbank Österreich AG (RZB). Raiffeisen International predstavlja jednu od najvažnijih jedinica ove grupacije, funkcionišući kao holding i kao kompanija koja upravlja mrežom banka i lizing kompanija u Srednjoj i Istočnoj Evropi.

3.1.3. Organizaciona struktura Raiffeisenbank a.d. Beograd

Na sledećim stranama je prvo prikazana organizaciona struktura banke, a potom mreža filijala banke u Srbiji, iz koje se vrlo jasno vidi da bankom rukovodi izvršni odbor. Izvršni odbor banke se sastoji od pet članova (koji su funkcionalno odgovorni za različite sektore i centralna odeljenja banke), kojima rukovodi Predsednik banke (CEO), a njegov zamenik je Potpredsednik banke (CFO). Drugu liniju rukovođenja čine izvršni direktori sektora i centralnih odeljenja banke, dok treću liniju rukovođenja čine direktori regionalnih filijala po celoj teritoriji Republike Srbije.⁴⁴

⁴⁴ Izveštaj o poslovanju Raiffeisenbank a.d. Beograd za 2005. godinu, str. 66. – 69.

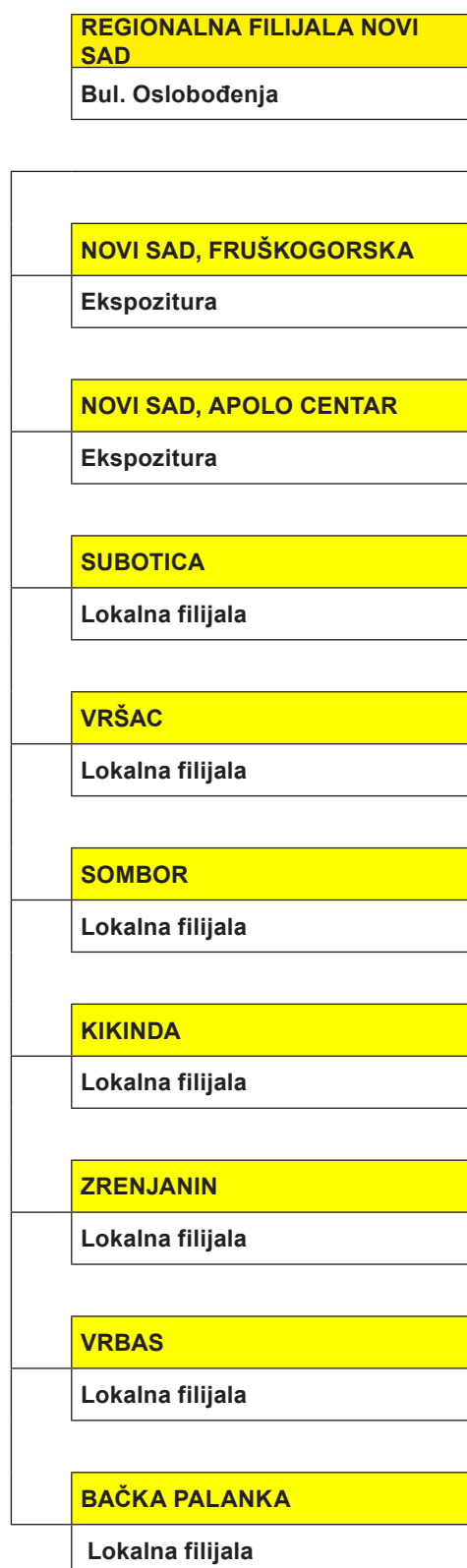
Šematski prikaz br. 8: Organizaciona struktura Raiffeisenbank a.d. Beograd



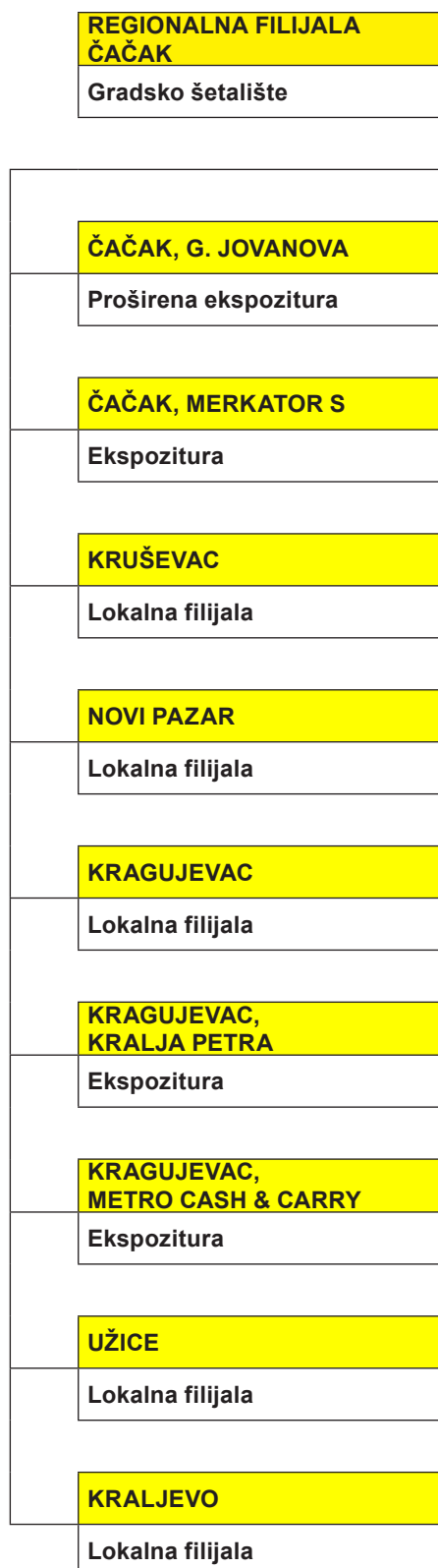
Šematski prikaz br. 9: Organizaciona struktura Regionalne filijale Beograd

REGIONALNA FILIJLA BEOGRAD	
Bezistan	
BUL . AVNOJ-A	BANOVO BRDO
Proširena ekspozitura	Proširena ekspozitura
BUL. MIHAJLA PUPINA	YUBC
Proširena ekspozitura	Proširena ekspozitura
RESAVSKA 22	BUL. KRALJA ALEKSAN-DRA
Proširena ekspozitura	Proširena ekspozitura
RESAVSKA 29	BUL.VOJVODE MIŠIĆA
Proširena ekspozitura	Proširena ekspozitura
RESAVSKA 66	HYATT
Ekspozitura	Šalter
MERKATOR	ŠABAC
Proširena ekspozitura	Lokalna filijala
ZEMUN	POŽAREVAC
Proširena ekspozitura	Lokalna filijala
BUL. VOJVODE STEPE	SMEDEREVO
Proširena ekspozitura	Lokalna filijala
METRO CASH & CARRY GALENKA	PANČEVO
Ekspozitura	Lokalna filijala
METRO CASH & CARRY KRNJACA	
Ekspozitura	

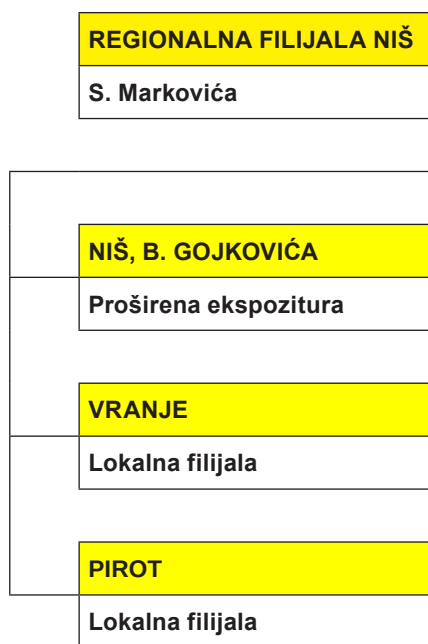
Šematski prikaz br. 10: Organizaciona struktura Regionalne filijale Novi Sad



Šematski prikaz br. 11: Organizaciona struktura Regionalne filijale Čačak



Šematski prikaz br. 12: Organizaciona struktura Regionalne filijale Niš



Raiffeisenbank a.d. Beograd (RZB) je razvijala koncept implementacije i razvoja klasičnih, a potom savremenih bankarskih proizvoda pre svega u funkciji privrede. Potom je krenula u razvoj finansijskih nebankarskih poslova kao što su: lizing, investicioni i penzioni fondovi, osiguranje, itd. Blagovremeno je započela i sa permanentnim aktivnostima unapređenjem postojećih procesa u okviru organizacije Banke, implementacijom Six Sigma metodologije, ali i angažovanjem eksternih konsultanata kao što je McKinsey. Gore prikazana organizaciona struktura je jedna od najboljih, ako ne i najbolja na našem bankarskom tržištu, kako sa aspekata zahteva klijenata, tako i sa aspekta same funkcionalnosti bankarskih proizvoda. Zanimljivo je napomenuti da je pomenuta organizaciona struktura bila interesantna za preuzimanje i drugim RZB bankama iz okruženja, čiji su predstavnici dolazili na lice mesta, kako bi istu implementirali kod sebe. Najslabija karika organizacione strukture je kultura organizacije odnosno zaposleni i međuljudski odnosi.

Uvažavajući činjenicu da se RZB pojavila na srpskom tržištu u pravom momentu kao prva banka sa inostranim kapitalom, koja je krenula veoma agresivno akviziterski prema klijentima (poseta klijenata u njihovim radnim prostorijama) ali i prema zaposlenima drugih banaka, u datom trenutku mnogima je bila interesantna za otpočinjanje saradnje. Što se klijenata tiče, bila im je prihvatljiva sa aspekta sigurnosti zamene nemačkih maraka u euro, i za početak kratkoročne devizne štednje, ali i činjenice da je u datom trenutku nudila kredite pravnim licima po nižim kamatnim stopama od domaćih postojećih banaka. Novina za klijente je bilo odobravanje kredita na bazi zvanične finansijske sposobnosti i adekvatnih opipljivih kolateral (a ne na bazi ličnog poznanstva i završavanja posla na bazi usmeno postignutog dogovora), što je u mnogome usporavalo proces realizacije istog (klijentima se činilo da banka mnogo traži što se tiče same papirologije, a i sredstava obezbeđenja). Obzirom da se i privreda Srbije nalazila u procesu privatizacija, prvo se krenulo od najvrednijih i najsigurnijih proizvodnih firmi za prodaju (kao što su cementare, pivare, mlekare, itd.), RZB je postala lider u poslu otvaranja namenskih računa tzv. escrow računa za realizaciju kupoprodaje državnog paketa akcija stranim investitorima, kao banka od poverenja i stručnosti da posao privede kraju. U toku 2002. godine 51% stranih investicija u Srbiji je prošlo preko računa u RZB.

Bitno je istaći da je banka uzela aktivno učešće u svim novinama na tržištu, čak se dobro pozicionirala i u odgovarajućim državnim finansijskim institucijama, kako bi imala i zakonsku podršku za uvođenje novih proizvoda, u skladu sa zahtevima grupe, ali i klijenata – pre svega pravnih lica. U kratkom periodu, postala je lider u svim segmentima bankarskog poslovanja i brzini uvođenja novih proizvoda.

Različite analize tržišta u Srbiji⁴⁵ na tematiku imidža i pozicioniranja banka kažu da RZB ima jedan od najboljih imidž profila na tržištu Srbije pored Banca Intese a.d. Beograd. Takođe, način medijskog reklamiranja banke je visoko cenjen i prihvaćen od celokupne srpske populacije.⁴⁶ Iste studije navode, da je RZB najbolja u kvalitetu osoblja koje zapošljava odnosno kompetencijama koje poseduju, zatim tehnološke inovativnosti, međunarodno uspešna, sa visoko razvijenim proizvodima za sve teoretski moguće vrste finansijskih potreba klijenata i dopadljiva je klijentima. Posebno bitne karakteristike banke za klijente su: velika sigurnost, kompetencija, međunarodna prisutnost, tradicija, inovacija i banka materijalno bogatih ljudi (za više društvene klase).

Interesantno je navesti da i nekljenti banke imaju izuzetno visoko mišljenje o istoj, a posebno ističu brzinu, dinamičnost i profesionalizam zaposlenih.

Imajući u vidu da je jedna od glavnih karakteristika RZB grupe tehnološka inovativnost i naprednost, trebalo bi napomenuti da se i lokalna RZB posle detaljnih analiza vezanih za očekivani razvoj i zahteve različitih internih i eksternih korisnika, odlučila za kupovinu lokalnog bankarskog software firme Antegra (definitvno jedna od najboljih aplikacija koja se nudi na srpskom tržištu sa svih aspekata bitnih za korisnike - interne i eksterne), s kojom je išla dalje u razvoj same aplikacije, ali i proizvoda namenjenih klijentima. Rezultat toga je bio da je RZB prva uvela elektronsko bankarstvo u domenu deviznih plaćanja u Srbiji (kraj 2002. godine) a potom i domaćeg plaćanja (što je bilo istovremeno sa konkurencijom odnosno uvođenjem domaćeg platnog prometa u banke).

RZB grupa je želela da uvede jedinstven software na nivou grupe – Globus ali je lokalna banka odbila da implementira isti, uz obrazloženje da je investicija izuzetno visoke vrednosti a funkcionalnost same aplikacije nezadovoljavajuća. Donošenjem ovakve odluke, stekli su se uslovi da se razmotri mogućnost da zemlje iz okruženja gde je RZB prisutan preuzmu Antegrinu aplikaciju i da postoji jedinstvena osnovna IT platforma za sve zemlje RZB srpsko-hrvatskog govornog područja. Na žalost inicijativa nije realizovana, sa obrazloženjem da bi Srbi isuviše dominirali grupom.

Izuzetno važna karika svake organizacije jesu njeni zaposleni. Ljudi su ti koji ulažu svoj rad, talenat, znanje, kreativnost, inventivnost i entuzijazam u ostvarivanje strategijskih ciljeva banke. Na početku samog rada RZB u Srbiji, mnoge okolnosti su joj išle u prilog da pridobije i zaposli najkvalitetniji kadar na tržištu, a najvažnije su:

- Prva banka s inostranim kapitalom, koja je počela da radi na našem tržištu i samim tim je bila interesantna svim kvalitetnim ljudima (ne samo bankarima), koji su imali dozu zdrave ambicije u sebi da se okušaju da rade i u malo drugačijem ambijentu nego što je socijalistički,
- Četiri velike državne banke su bile zatvorene, čime su ljudi ostali bez posla, i

⁴⁵ Sensor Marktforschung – Brand Analyses of EBNS and competitors in Serbia in 2006.

⁴⁶ IMAS International – Power tracking Erste bank Serbia and competitors in Serbia in the last quartile of 2007.

- Zarade zaposlenih su bile znatno veće od tržišnih prilika, uz podrazumevanje prekovremenog rada i dužeg ostajanja na poslu, koje je kompenzovano „većom“ platom (većom u odnosu na tržišne prilike, manjom u odnosu na slobodno vreme). Takođe, treba istaći da je proces regrutacije i selekcije kadrova, bio izuzetno dobar na samom početku. Ključne pozicije banke pre svega izvršni odbor i deo drugog nivoa rukovođenja su izabrane na adekvatan način, što iskusnim lokalnim ljudima što ljudima iz grupe, koji su imali odgovarajuće poverenje i podršku svojih pretpostavljenih u centrali banke, koji su im bili „vetar u leđa“ na domaćem tržištu. Uspešno je postignut balans mladosti i iskustva na nivou banke (najbolji primer dobro izabranog kadra banke na srpskom tržištu u periodu 2001.–2002.), čime je stvorena pozitivna atmosfera za rad i motivisanost zaposlenih za ostvarenje poslovnih ciljeva odnosno zaposleni su se poistovećivali sa svojom organizacijom i uspeh svoje banke doživljavali kao svoj lični. Definitivno su imali čime da se ponose, za samo tri meseca rada zamene maraka u euro i prikupljene nove devizne štednje zauzeli su prvo mesto na tržištu.

Lideri banke su uticali da se u RZB organizacionoj strukturi kreira organizaciona kultura, konstruktivnog stila⁴⁷ grupnog rukovođenja i ponašanja (postignuće,⁴⁸ samo-aktuelizacija,⁴⁹ humanističan-ohrabrujući⁵⁰ i druželjubivost⁵¹), kojim se koristi puni potencijal članova grupe i produkuju se efektivna rešenja, do kojih se dolazi konsenzusom. Generalno posmatrano, ona su superiorna u odnosu na rešenja do kojih dođu članovi grupe kada rade nezavisno jedni od drugih.

Vremenom, kako je posao rastao polako su počeli da se gube kriterijumi vezani za izbor kadrova, a postojećem kadru koji je izgradio priču nije se posvećivala dovoljna pažnja. Počeo je da se manifestuje problem razvoja, motivacije i zadržavanja kvalitetnih zaposlenih, pre svega zbog nepotrebnog prekovremenog ostajanja na poslu i veštačkog pritiska da se posao završi, iako se odrađivao bez problema i u definisanim rokovima. Takođe, iz najboljih ljudi je izvlačen maksimum, a za uzvrat nisu dobijali nadoknadu (ni novčanu ni nenovčanu), već samo strepnju i bojazan na kom radnom mestu će završiti narednog dana. Sami zaposleni su znali da kažu da je RZB mašina koja melje živo meso. Mislim da je svaki komentar na izrečeno suvišan.

Posebno treba istaći javni stav rukovodećeg menadžmenta da je u Srbiji jeftina radna snaga i da ima mnogo nezaposlenih koji bi radili za zarade koje je RZB spremna da plati a oni koji rade u RZB treba da su počastvovani što rade u prvoj banci u Srbiji.

Uticaj lidera banke je bio stvaranje organizacione kulture, agresivno/odbrambenog stila grupnog ponašanja u RZB organizacionoj strukturi, koji odražava grupe čiji kvalitet predloženih rešenja je marginalan i ograničen na nivo stručnosti članova koji zadobijaju

⁴⁷ *Leadership academy, Human Synergistics International, office Belgrade, 2007.*

LI – Leadership Impacts – Measuring the Impact of leaders on Organizational Performance.

⁴⁸ *Postignuće, kao konstruktivni stil znači da se članovi tima se staraju da završe posao i postignu dobar učinak.*

⁴⁹ *Samo - aktuelizacija, kao konstruktivni stil znači članovi tima su optimistični, puni entuzijazma i zainteresovani.*

⁵⁰ *Humanističan - ohrabrujući, kao konstruktivni stil znači članovi tima su konstruktivni, senzibilni i pružaju podršku jedni drugima.*

⁵¹ *Druželjubivost, kao konstruktivni stil znači članovi tima su blagonakloni, kooperativni i opuštteni.*

ili stiču kontrolu. Ovi stilovi (opozicioni⁵², moć⁵³, takmičarski⁵⁴, perfekcionistački⁵⁵) su karakteristični za grupe u kojima članovi pristupaju problemu na način koji ima za cilj da im pomogne da održe svoj status i poziciju i zadovolje svoje potrebe za sigurnošću kroz aktivnosti povezane sa zadatkom.

3.1.4. Finansijski pokazatelji poslovanja Raiffeisenbank a.d. Beograd

Osnovna misija i vizija poslovanja Raiffeisenbank a.d. Beograd (RZB) je zadovoljstvo klijenata, zaposlenih i akcionara. Iskustvo RZB grupacije je da im se investicija ulaganja u otvaranje banke u nekoj zemlji isplati posle tri godine rada, a vodeća pozicija na tržištu u periodu od tri do pet godina rada. Međutim RZB Srbija, već posle godinu dana rada ostvaruje pozitivan finansijski rezultat i zauzima četvrto mesto u Srbiji po visini bilansne aktive, a po visini štednje građana prvo mesto na domaćem bankarskom tržištu.

Finansijski pokazatelji banke ukazuju na fantastičan rast u svim segmentima poslovanja i izuzetno dobre poslovne rezultate na kraju prethodnih kalendarskih godina. U tabelarnom prikazu su date ključne pozicije bilansa stanja i uspeha RZB za period 2003. – 30.09.2007. godine.⁵⁶

Tabela br. 5 : Prikaz najvažnijih stavki bilansa stanja i uspeha RZB (2003. – 30.09.2007.) u RSD 000

Banka	Raiffeisen banka A.D. Beograd				
Datum	30.09.2007.	31.12.2006.	31.12.2005.	31.12.2004.	31.12.2003.
Aktiva	146.630.348	147.476.322	123.255.915	70.568.303	32.174.413
Plasmani komitentima	65.339.106	72.843.246	79.028.078	43.973.804	17.057.688
HoV i drugi plasmani kojima se trguje	266.378	39.551	125.039	238.603	548.413
HoV koje se drže do dospeća	999.262	932.553	2.217.852	1.737.991	1.484.766
Učešće u kapitalu i ostale HoV raspoložive za prodaju	298.025	237.438	113.195	1.916.521	31.331
Osnovna sredstva	2.379.495	2.363.765	1.710.844	1.074.885	795.112
Obaveze prema komitentima	96.740.118	109.394.119	100.094.511	62.700.838	27.960.987
Rezervisanja	1.829.479	852.360	502.226	118.890	46.741
Kapital	26.929.051	21.365.025	8.813.640	3.677.374	2.030.926
Akumulirana dobit/gubitak	3.604.414	0	0	882.944	320.048
Vanbilansna aktiva	311.485.154	259.577.154	123.216.942	50.608.676	21.244.689
Pozitivne kursne razlike	14.991.005	34.903.437	13.643.828	9.069.536	4.803.659
Dobit/gubitak pre oporezivanja	3.604.414	2.400.858	69.667	1.127.050	496.900

Osnovni RZB proizvod u segmentu sektora za poslove sa privredom je kredit (obzirom da se istim postiže najbolja unakrsna prodaja svih proizvoda u okviru banke, odno-

⁵² Opozicioni: lider motiviše i navodi druge da ističu greške, dobijaju status kritikovanjem i odbacuju čak i dobre ideje zbog manjih nedostataka.

⁵³ Moć: Lider motiviše i navodi druge da se ponašaju nametljivo i agresivno, da kontrolišu ljude oko sebe i izgrađuju svoju bazu moći.

⁵⁴ Takmičarski: Lider motiviše i navodi druge da rade u okviru u kom su jedine realnosti pobeda ili poraz, da budućim radom prevazilaze svoje kolege i da rade sve što je neophodno da bi izgledali dobro.

⁵⁵ Perfekcionistački: Lider motiviše i navodi druge da postavljaju nerealno visoke ciljeve, da imaju kontrolu nad svakim detaljem, da rade prekovremeno da bi ostvarili usko definisane ciljeve.

⁵⁶ Izvor: Web site Narodne banke Srbije (www.nbs.yu/export/internet/cirilica/50/50_5.html)

sno klijent počinje da koristi sve proizvode banke – otvaranje računa, obavljanje platnog prometa, oročavanje depozita, itd), što se vrlo jasno vidi iz tabele br. 5, stavka plasmani komitentima. Početkom 2003. godine RZB je imala prvu poziciju na tržištu po visini plasiranih kredita pravnim licima i tržišno učešće koje se kretalo u rasponu od 14% do 16%. Tokom 2006. godine, rast plasmana iz lokalnih izvora se smanjuje i prebacuje na finansiranje iz inostranstva tzv. *cross border* finansiranje iz Holandije koje je obezbeđeno bankarskom garancijom RZB (Raiffeisen International je osnovao fond u Holandiji), što rezultira povećanjem pozicija vanbilansne aktive (što se može videti iz tabele br. 5, stavka vanbilansna aktiva). Uvedeno *cross border* finansiranje u segmentu pravnih lica rezultira:

- Obezbeđivanjem dugoročnog odnosa sa klijentom obzirom da je predmetni plasman obezbeđen bankarskom garancijom i ostaje u portfelju RZB grupe minimum trinaest meseci, a maksimalno deset godina;
- Smanjenjem tržišnog učešća RZB u ukupnim kreditima komitentima na teritoriji Republike Srbije (oko 10%), uz istovremeno povećanje učešća u dokumentarnim poslovima (u rasponu od 40-50%).

Dodatni razlog za poboljšani rast dokumentarnih poslova, jesu i razvijeni faktoring poslovi u okviru RZB, tokom 2007. godine.

Početne kreditne politike RZB bile su vrlo rigorozne i rigidne, tako da je mali broj klijenata mogao da koristi kredite. Vremenom kako je banka uspostavljala dobar odnos sa klijentima i upoznavała tržište kreditne politike su postajale fleksibilnije, i RZB je plasirala značajno lakše i više kredita, što je rezultiralo pogoršanjem kvaliteta portfolia i povećanjem nivoa rezervacija (što se može videti iz tabele br. 5, stavka rezervisanja). S druge strane, krediti su počeli da padaju u docnju i prelaze u loše plasmane (work out), zbog čega je RZB počela da prodaje obezbeđenja za kredit i iz tih izvora naplaćuje svoja potraživanja. Međutim, isto je nije omelo da nastavi sa daljom agresivnom prodajom kredita.

Bitna ograničavajuća kategorija za plasiranje kredita, jeste visina kapitala kojim banka raspolaže. Stoga je banka vršila neophodne dokapitalizacije, kako ne bi imala problema da plasira kredite grupi povezanih lica. Novčano, trend rasta kapitala banke se može videti iz tabele br. 5, stavka kapital.

Uvažavajući činjenicu da je RZB u kratkom roku stekla poverenje klijenata i dobila epitet sigurne banke, depoziti komitenata su postepeno rasli (što se može videti iz tabele br. 5, stavka obaveze prema komitentima), čime je od 2003. godine na prvoj poziciji po visini depozita na tržištu.

Izuzetno je bitno istaći, da je RZB razvijala sektor sredstava i investicionog bankarstva, na adekvatan način, što rezultira solidnim portfeljom hartija od vrednosti kojima se trguje, pre svega obveznicama stare devizne štednje i trezorskim zapisima Ministarstva Finansija Republike Srbije (što se može videti iz tabele br. 5, stavka hartije od vrednosti i drugi plasmani kojima se trguje). Trend pada portfelja hartija od vrednosti je rezultat osnivanja prvih investicionih fondova u Srbiji, koji su pod okriljem RZB (povezana lica: Raiffeisen Invest, Raiffeisen Investment, Raiffeisen Futura, itd).

Novina koju je uvela RZB na tržištu bilo je korišćenje kredita sa valutnom klauzulom (dinarski kredit vezan za promenu kursa EUR-a ili druge konvertibilne valute), uz

promenljivu kamatnu stopu, koja se ažurirala na kvartalnom ili šestomesečnom nivou. Predmetni proizvod prati puštanje kredita u tečaj po kupovnom kursu za EUR ili drugu konvertibilnu valutu za koju je kredit vezan, i vraćanje rate kredita po prodajnom kursu RZB za EUR ili drugu konvertibilnu valutu (pre toga je standard bio puštanje i vraćanje kredita po srednjem kursu NBS), što je rezultiralo ostvarivanjem prihoda od pozitivnih kursnih razlika (što se može videti iz tabele br. 5, stavka pozitivne kursne razlike).

Prepoznatljivost RZB je i kreiranje sopstvenog kursa za kupoprodaju deviza koji je znatno viši od tržišnog. Uvedene su tri kursne liste za dnevni rad u banci: za efektivu, za valutu i za puštanje/otplatu kredita. Takođe, RZB je uzeo aktivno učešće na BELEX-u i kreiranju BELIBOR-a kao referentne kamatne stope na beogradskom tržištu, stoga, su čisti dinarski kredita RZB vezani za BELIBOR.

Pored rasta tržišnog učešća, RZB ostvaruje i značajan profit, koji je u 2007. godini bio najviši za proteklih pet godina rada – EUR 65 mio (što se može videti iz tabele br. 5, stavka dobit/gubitak pre oporezivanja).

Interesantno je napomenuti da RZB u svojoj poslovnoj politici nema podržanu priču kupovine i investiranja u sopstvene/vlastite objekte (poslovne zgrade), već rentiranje poslovnog prostora i ulaganje u isti. Iz tabele br. 5, stavka osnovna sredstva se može videti konstantni rast ulaganja u osnovna sredstva, koji je pre svega uslovljen izuzetnom dinamikom širenja mreže i pratećih funkcija u centrali banke.

Narednih godina se može očekivati dalji rast i razvoj RZB, ne toliko dinamičan i agresivan koliko je bio do 2007. godine, čiji će osnov za generisanje prihoda biti naplata provizija po osnovu unakrsne prodaje proizvoda sa povezanim licima, obzirom na dobru bazu klijenata i razvijenu mrežu.

3.2. Banca Intesa a.d. Beograd

3.2.1. Vizija i misija Banca Intesa a.d. Beograd

Vizija - Banca Intesa a.d. Beograd je lider na srpskom bankarskom tržištu u svim segmentima poslovanja.

Misija

- Izgrađujemo i upravljamo poslovanjem sa klijentima iz segmenta privrede kao i drugim institucijama u skladu sa strateškim ciljevima banke, sa posebnim fokusom na segment klijenata iz Italije, kao i na klijente iz ostalih zemalja Banca Intesa Grupe.
- Obezbeđujemo i razvijamo nove visokokvalitetne proizvode za postojeću i buduću bazu klijenata a poseban akcenat stavljamo na depozite.
- Stvaramo i održavamo trajne vrednosti po kojima ćemo biti prepoznatljivi na tržištu.
- Doprinosimo ostvarenju svih ciljeva Banca Intesa Grupe, u isto vreme stvarajući održiv i natprosečan povraćaj uloženog kapitala za naše vlasnike.
- Blisko sarađujemo sa centralom i članicama Banca Intesa.

3.2.2. Organizaciona struktura Banca Intesa a.d. Beograd

Banca Intesa a.d. Beograd se pojavila na srpskom tržištu kupovinom Delta banke a.d. Beograd, koja je prevashodno bila korporativna banka, u funkciji podržavanja različitih finansijskih potreba Delta holdinga (bila je sastavni deo Delta holdinga) i Deltinih poslovnih partnera. Promenom vlasničke strukture menja se i sama organizacija banke u cilju boljeg servisiranja klijenata, kako klasičnim bankarskim proizvodima, tako i drugim finansijskim poslovima kao što su osiguranje, lizing, faktoring, itd.

Izvršnu strukturu Banke čine direktori i šefovi, odnosno: Generalni direktor banke (CEO), Direktor Divizije za upravljanje rizicima i operativne poslove (COO), Direktor Divizije za rad sa stanovništvom i direktor Divizije za rad sa privredom, zatim Direktori Sektora, Direktori Odeljenja i Šefovi Službi.

Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji Banca Intesa a.d. Beograd se uređuju osnovne i uže organizacione jedinice u unutrašnjoj strukturi Banke u kojima se obavljaju bankarski poslovi, zatim nivo i koordinaciju rukovođenja, popis osnovnih poslova po organizacionim delovima i druga pitanja iz oblasti unutrašnje organizacije, koji je usvoje od strane nadležnih organa Banke.⁵⁷ Organizaciona struktura Banke sastoji se od sledećih funkcionalnih celina:

- Biznis jedinice – organizacioni delovi na nivou Sedišta Banke i Poslovne Mreže Banke, orijentisani na prodaju proizvoda i usluga Banke klijentima u segmentu Privrede (Veliki Privredni Subjekti i Mala i Srednja Preduzeća) i Stanovništva (Fizička Lica i Mali Biznis);
- Jedinice podrške – organizacioni delovi na nivou Sedišta Banke i poslovne Mreže Banke, orijentisani na pružanje kompleksne podrške i usluga biznis liniji;
- Jedinice kontrole – interni sistem kontrole koji se sastoji od tri integralne celine:
 - Najviši nivo kontrole utvrđen propisima: Nadzorni i Upravni Odbor Banke;
 - Izvršni nivo kontrole koji uključuje sve rukovodioce na menadžerskim pozicijama u okviru četvorostepene organizacione strukture Banke;
 - Sistem interne kontrole koji funkcioniše na nivou svih organizacionih delova Banke, a koje u celini i pojedinačno ocenjuje Interna revizija, koja ocenjuje i način na koji se sprovedu postupci interne kontrole.

Za obavljanje poslova, u Banci se obrazuju osnovne i uže organizacione jedinice, kroz koje se oslikava usvojeni princip „četvorostepene strukture“, i to:

- Divizije (Divisions) – osnovna organizaciona jedinica u kojoj se obavljaju poslovi srodni po osnovnoj materiji (Stanovništvo, Privreda, Podrška);
- Sektori (Departments) – uža organizaciona jedinica u kojoj su grupisani srodni i funkcionalno povezani poslovi, gde je potrebno obezbediti neposrednu saradnju zaposlenih i objediniti međusobno povezane poslove;
- Odeljenja (Offices) – uža organizaciona jedinica koja se formira ili u okviru Sektora, ukoliko je potrebno uže povezati srodne poslove koji se obavljaju na nivou Sektora, ili postoji nezavisno, kao samostalni organizacioni deo u okviru Divizije;
- Službe (Units) – najuža organizaciona jedinica koja postoji u okviru Sektora, Odeljenja ili kao nezavisna celina u okviru Divizije.

⁵⁷ Pravilnik o organizaciji Banca Intesa a.d. Beograd, januar 2006., str. 4. – 6.

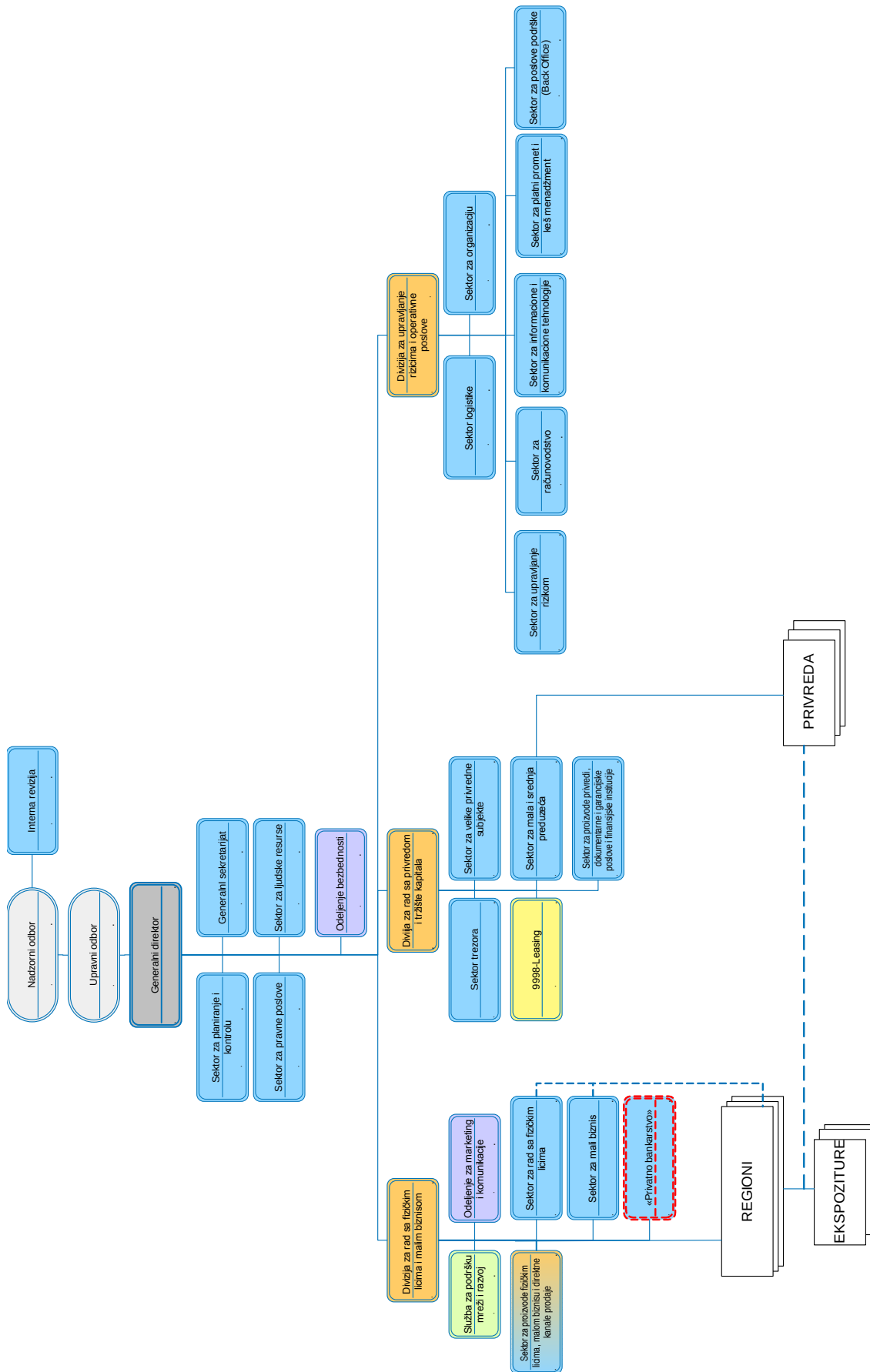
Na nivou Sektora se mogu formirati neformalni timovi, koji nemaju nikakav karakter zvanične organizacione jedinice, ali se obrazuju na inicijativu rukovodioca Sektora radi olakšanja i kvalitetnijeg obavljanja određenih poslova. Vrsta i broj organizacionih jedinica utvrđuje se prema vrsti, složenosti i obimu poslova, kao i njihovoj međusobnoj povezanosti.

Poslovna Mreža Banke grupisana je u Regione, kojih ima šest – Beograd, Kragujevac, Niš, Novi Sad, Pančevo, Užice. Region pokriva mrežu od maksimum 35 ekspozitura, u okviru kojih ne postoje niži organizacioni delovi. U strukturi Poslovne Mreže postoje istureni šalteri koji nemaju karakter organizacione jedinice, već pripadaju određenoj ekspozituri koja odgovara za njihov rad.

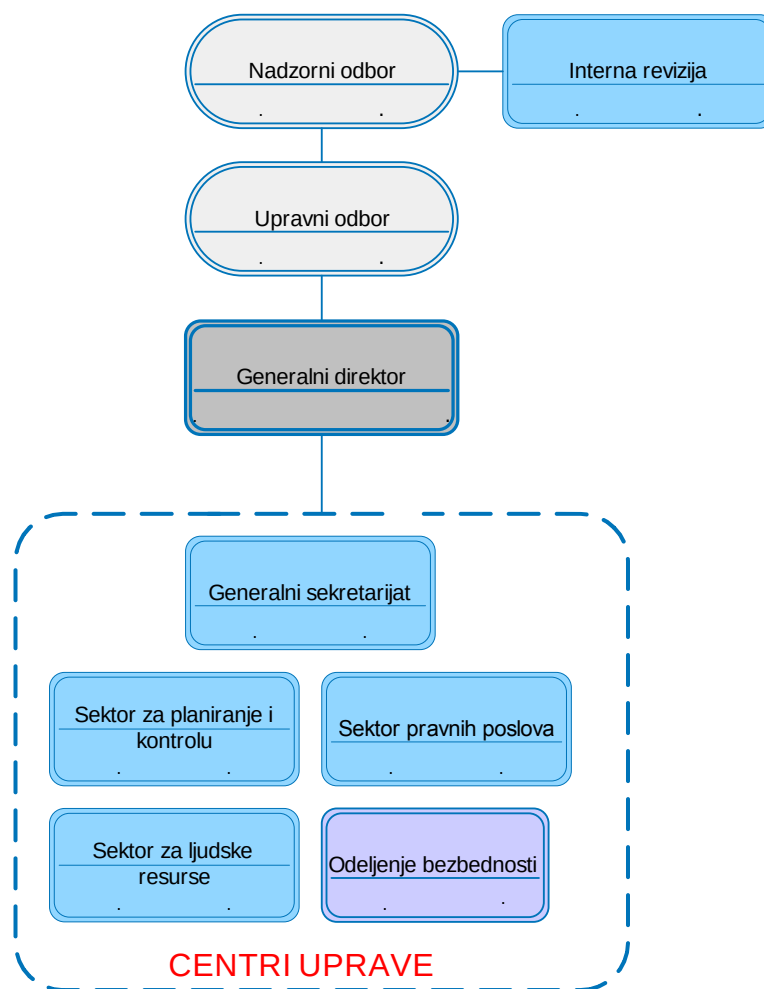
Izvršnu strukturu na nivou Poslovne Mreže čine:

- Regionalni direktor za privredu/stanovništvo;
- Direktori za poslovanje sa privredom/Direktori za prodaju fizičkim licima/Direktori za mali biznis/Direktori operativnih poslova/Direktori poslova podrške (Back Office);
- Direktori ekspozitura.

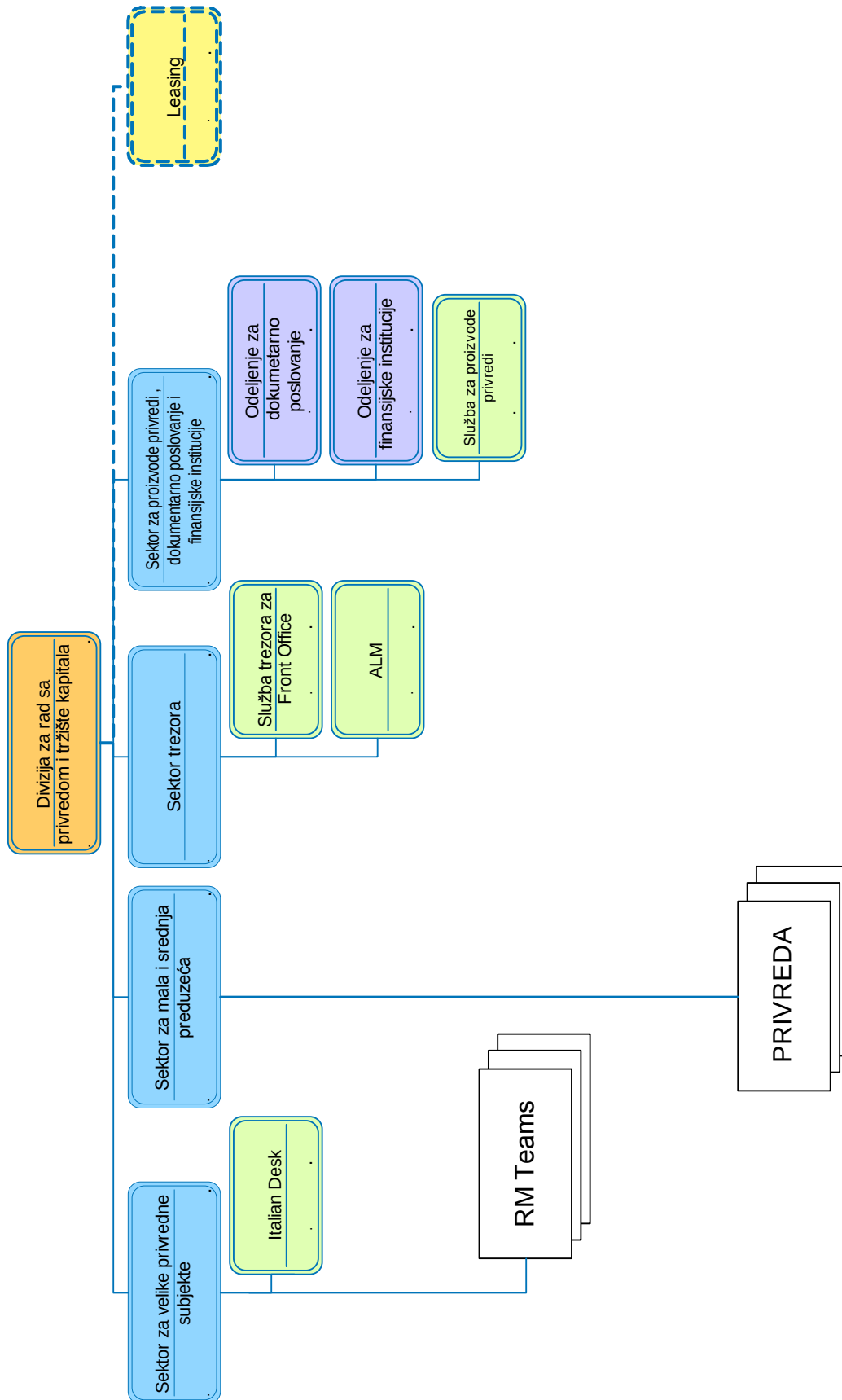
Šematski prikaz br. 13 : Organizacione strukture sedišta Banke u Beogradu



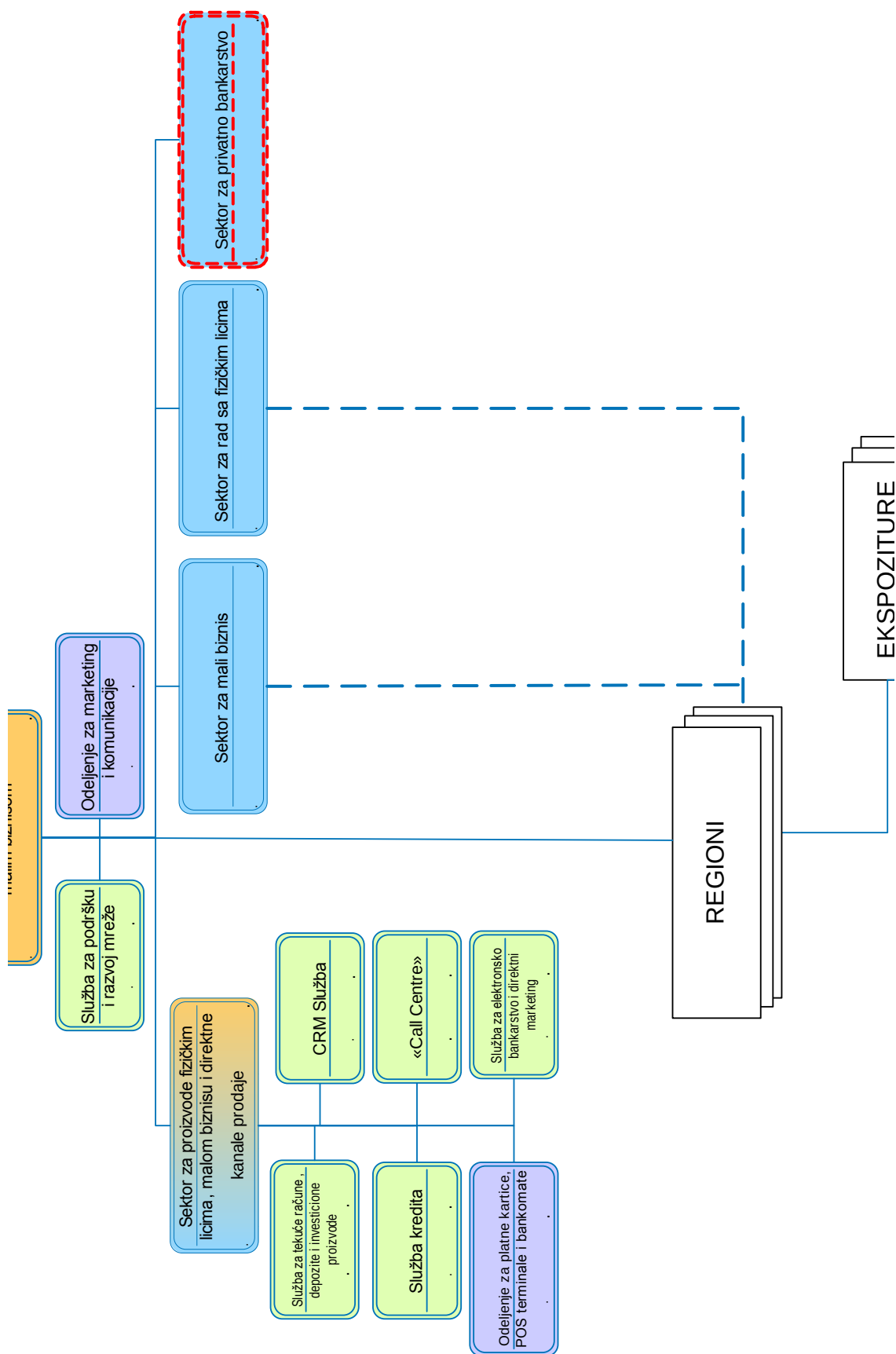
Šematski prikaz br. 14: Organizaciona struktura Centara uprave Banke



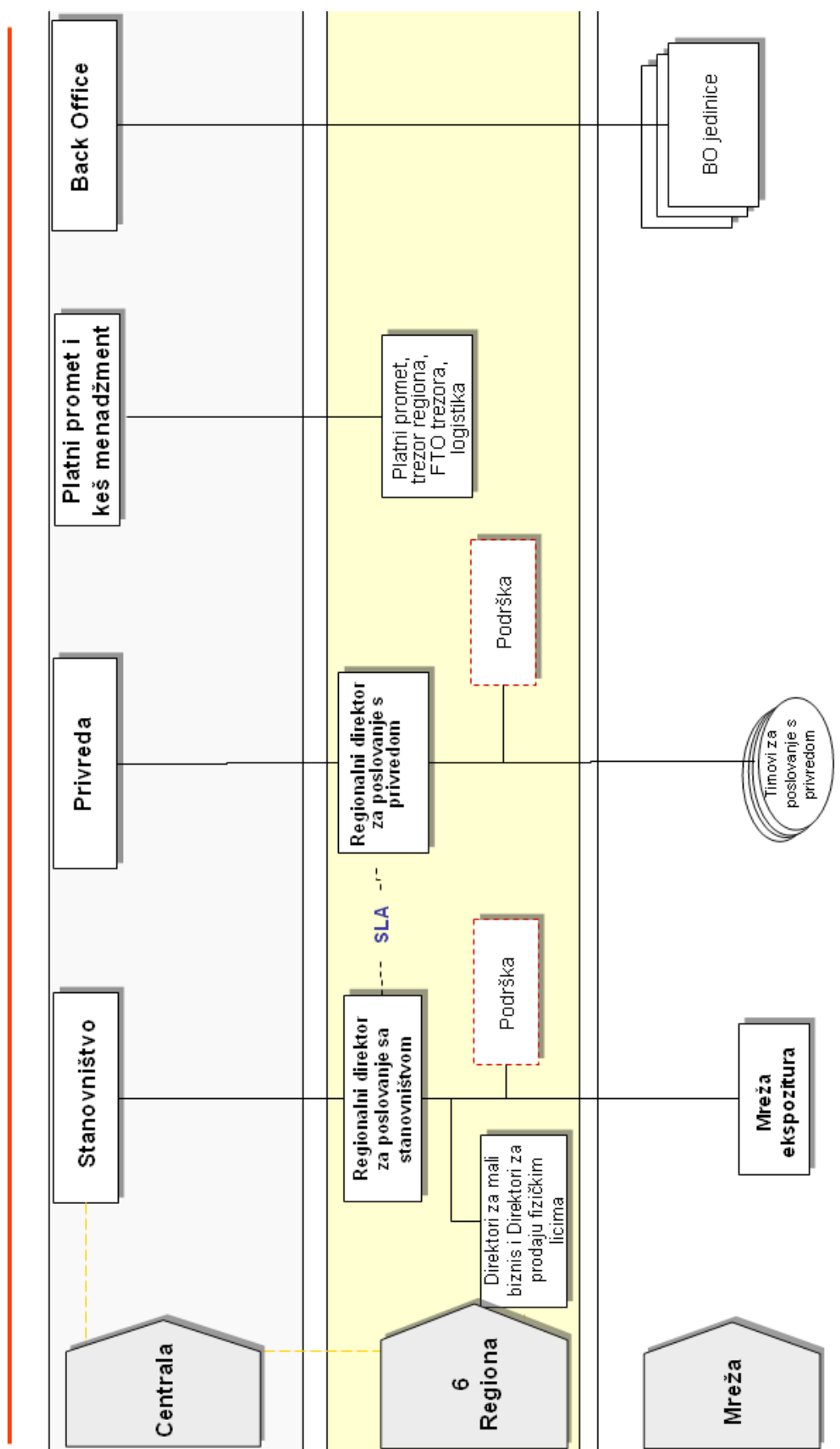
Šematski prikaz br. 15: Organizaciona struktura Divizija za rad sa privredom i tržište kapitala



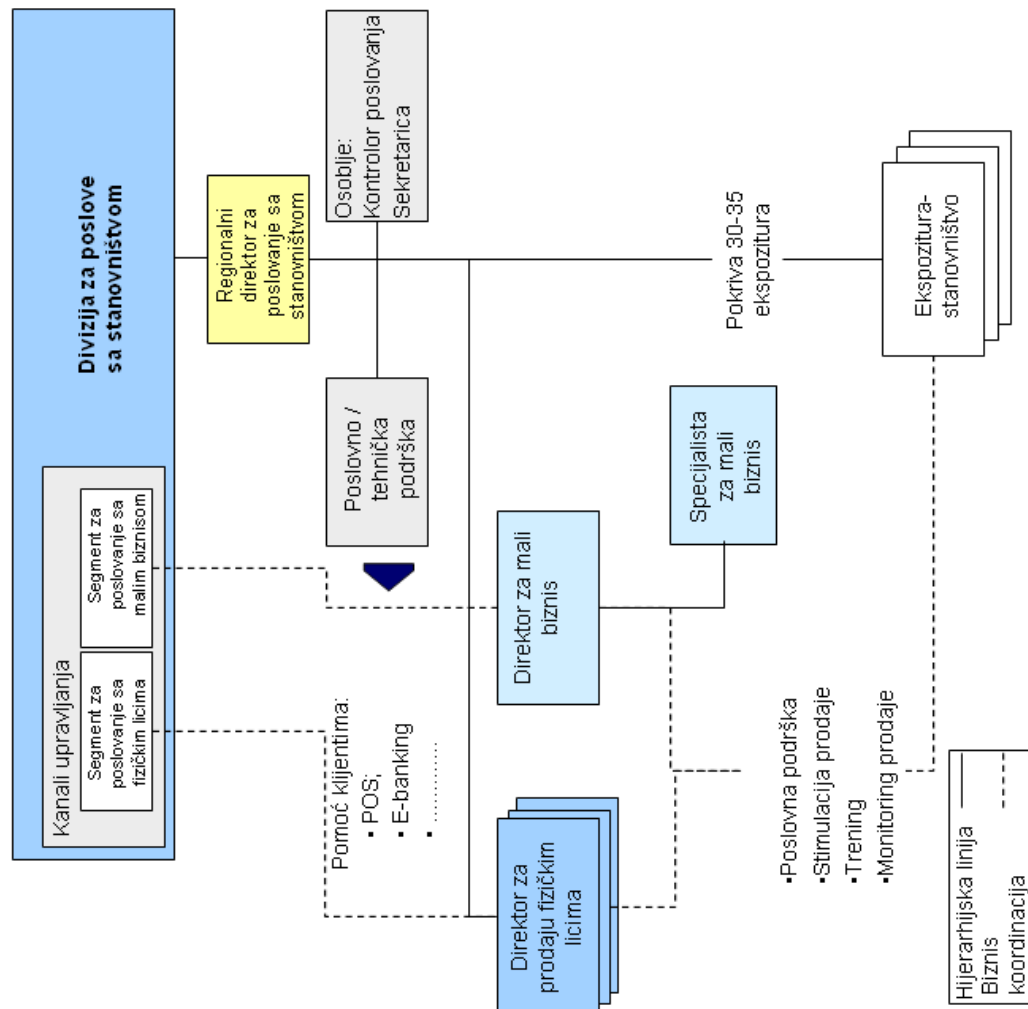
Šematski prikaz br. 16: Organizaciona struktura Divizija za rad sa fizičkim licima i malim biznisom



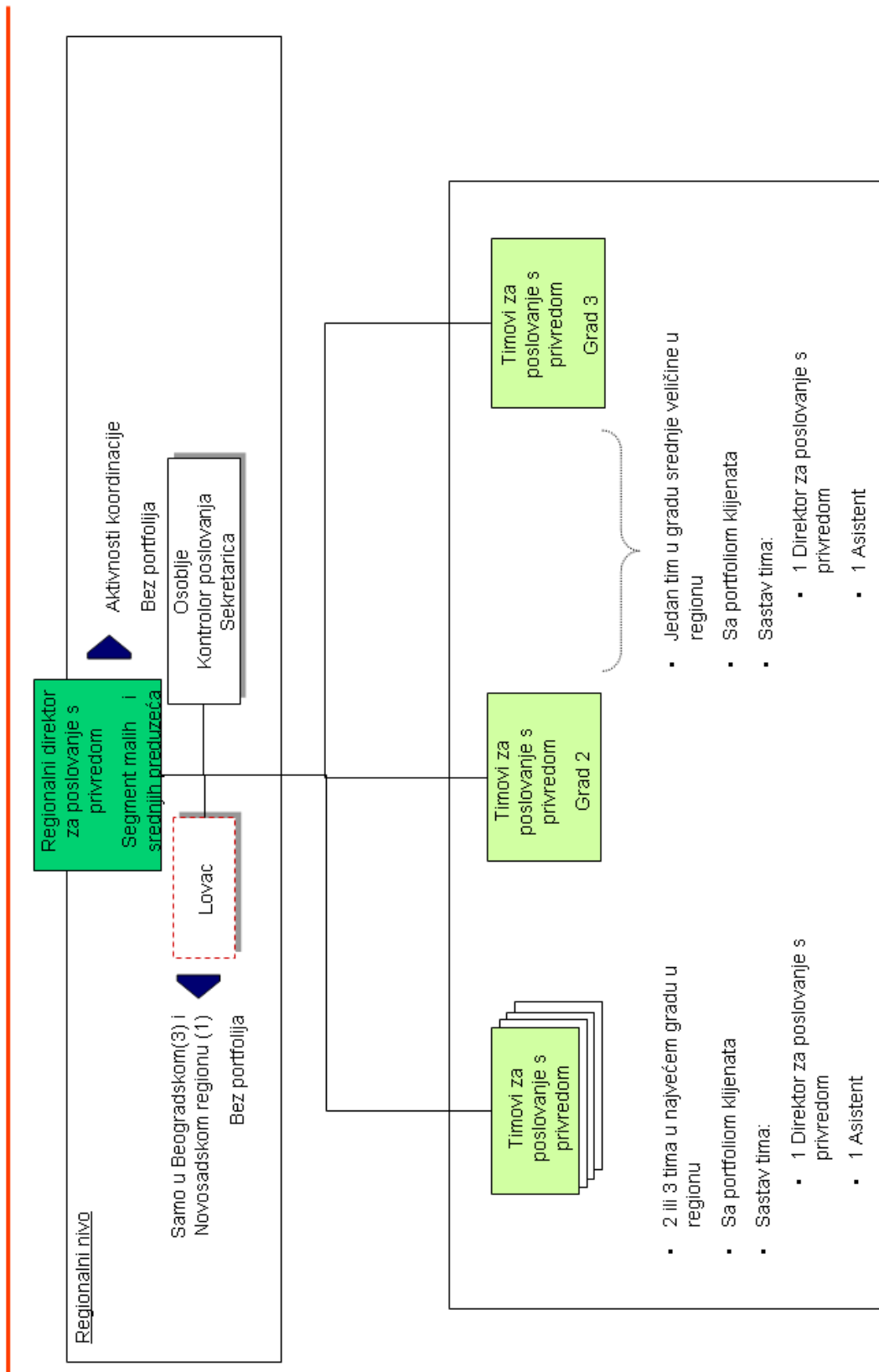
Šematski prikaz br. 17: Organizaciona struktura poslovne mreže Banke



Šematski prikaz br. 18: Organizaciona struktura poslovne mreže stanovništvo (Fizička lica i Mali biznis)



Šematski prikaz br. 19: Organizaciona struktura poslovne mreže privreda



Banca Intesa a.d. Beograd (BI) je nasledila dobre i kvalitetne korporativne klijente, pre svega povezana lica Delta holdinga i njihovih poslovnih partnera, zatim javni sektor i opštine, tako da je nastavila da ih neguje ali i širi svoju bazu komitenata i u segmentu stanovništva. Osnovni proizvodi Delta banke a.d. Beograd, kao jedne od vodećih domaćih banaka, su bili depoziti i domaći platni promet (45% ukupnih naloga domaćeg platnog prometa su internog karaktera; učestvuju sa više od 25% u ukupnim transakcijama na domaćem tržištu), što je i novi vlasnik nastavio da unapređuje uz obezbeđivanje povoljnijih ino kreditnih linija za domaće klijente. Istovremeno je, uz saradnju eksternih konsultanata McKinsey, krenula da približava svoju organizaciju grupi ali i da unapređuje procese u okviru svoje organizacije, kako bi imala zadovoljne klijente i komplet pokriven proces prodaje proizvoda. Dolaskom BI, kreće se sa razvojem savremenih bankarskih proizvoda (cash management, trade finance, faktoring, itd.) i prodajom finansijskih nebankarskih proizvoda kao što su lizing, osiguranje, itd. Interesantno je da ne razvija investicione fondove, odnosno bivši vlasnik Delta holding nastavlja predmetnu aktivnost, gde im je osnovna poslovna banka BI. Gore prikazana organizaciona struktura je jedna od solidnijih na našem bankarskom tržištu, koja je kombinacija organizacionih struktura koje su postojale pre i posle 2001. godine. Pozitivna stvar je što su novi vlasnici ostavili starog generalnog direktora i rukovodeću strukturu Delta banke a.d. Beograd, tako da su i klijenti i zaposleni bili relativno zadovoljni istom, jer su se osećali sigurno.

Sami klijenti su u vreme Delta holdinga dobijali kredite na bazi usmenog dogovora, vezanog za konkretne transakcije a naknadno su se pribavljali i dostavljali papiri kako bi se ispoštovali zakonski propisi. Dolaskom novih vlasnika, starim klijentima se produžavaju odobrene kreditne linije i povećavaju odobreni kreditni limiti ali se i menja metodologija rada, u smislu da se ipak usmenim dogovorom ne završavaju poslovi, nego prethodi finansijska analiza bilansa, obezbeđenje kolaterala i zaključivanje ugovora, kako bi se kredit pustio u tečaj. Novina u poslovanju BI je bila što su, domaćim firmama koje rade sa italijanskim partnerima, odobravali kredite na bazi inostranih preporuka banaka poslovnih partnera.

BI je nastavila sa aktivnim učešćem u uvođenju novih proizvoda na tržištu i očuvanjem dobrih pozicija u odgovarajućim državnim finansijskim institucijama, kako bi imala "vetar u leđa" svojim aktivnostima i zauzela vodeću poziciju na srpskom tržištu. Krajem 2007. godine preuzima primat i postaje prva banka u Srbiji, u svim parametrima poslovanja.

Mnoge marketing analize tržišta u Srbiji na tematiku imidža i pozicioniranja banka kažu da BI pored RZB ima jedan od najboljih imidž profila na tržištu Srbije.⁵⁸ Istovremeno, način medijskog reklamiranja BI je visoko cenjen i prihvaćen od celokupne domaće populacije, ali je na drugom mestu posle RZB.⁵⁹ Interesantna je i dostupna svim društvenim slojevima, moderna i nudi širok spektar usluga za zadovoljene finansijskih potreba klijenata. Klijentima BI je bitna konkurentnost uslova i imidž banke okrenute mlađoj populaciji. Takođe, smatraju da je osoblje prijateljski naklonjeno i profesionalno a da se u poslovanju banke oseća duh Italije.

Zanimljivo je da i nekljenti banke imaju izuzetno visoko mišljenje o banci, a posebno ističu brzinu, dinamičnost i profesionalizam zaposlenih. Analize pokazuju da i klijenti

⁵⁸ Sensor Marktforschung – Brand Analyses of EBNS and competitors in Serbia in 2006.

⁵⁹ IMAS International – Power tracking Erste bank Serbia and competitors in Serbia in the last quartile of 2007.

i neklijenti BI imaju identično mišljenje o istoj odnosno smatraju je brzom, ambicioznom, dinamičnom i profesionalnom bankom okrenutoj budućnosti.

Izuzetno bitna karakteristika BI je dinamičnost, okrenutost budućnosti, što podrazumeva odgovarajuću IT platformu. BI je nasledila lokalno outsource rešenje Pexim, koje u potpunosti zadovoljava zahteve korisnika i klijenata. Posle finalnih analiza performansi same aplikacije, ista je nastavljena da se koristi.

Najvažnija karika svake organizacije jesu ljudi zaposleni u istoj, koji ulažu sebe i svoj rad u ostvarivanje strateških ciljeva banke. BI je nasledila relativno kvalitetnu strukturu zaposlenih, obzirom da je Delta banka a.d. Beograd uspostavila balans između mladosti i iskustva, uz istovremeno posvećivanje pažnje usavršavanju i unapređivanju svojih kadrova. Delta banka a.d. Beograd je imala niz okolnosti koje su joj išle na ruku prilikom regrutovanja i selekcije ljudskih resursa, a najvažnije su:

- Prva domaća banka u privatnom vlasništvu u Srbiji, čime je bila interesantna svim kvalitetnim i ambicioznim ljudima željnim promene,
- Zarade zaposlenih su bile znatno veće od tržišnih prilika.

Međutim, slaba karika priče jesu loši međuljudski odnosi, koji su nastavili da se neguju i dolaskom novih vlasnika.

Proces transformacije je uticao da se kreira organizaciona kultura, istovremeno i agresivnog i odbrambenog stila grupnog ponašanja, što je rezultiralo odlaskom dobrih ljudi iz banke. Obzirom da se klijenti banke vežu za ljude, a ne za instituciju (ljudi čine svaku instituciju), često bi sledila promena poslovne banke za onu gde je prešla kontakt osoba iz stare banke.

Uticaj lidera nekadašnje Delta banke a.d. Beograd, a kasnije i BI, na organizacionu strukturu banke, je bio stvaranje pasivno/odbrambenog stila grupnog rukovođenja i ponašanja, kao organizacione kulture banke.⁶⁰ Pasivno/odbrambeni stil odražava grupu:

- Koja će prihvatiti rešenja koja nisu optimalna i koja nisu rezultat konstruktivnog neslaganja, kreativnog mišljenja i individualne inicijative.
- U kojoj mišljenje i ponašanje članova podstiče zadovoljavanje potrebe za sigurnošću kroz interakciju s ljudima (izbegavanje, zavistan, konvencionalni, prihvatanje).

3.2.3. Finansijski pokazatelji Banca Intesa a.d. Beograd

Osnovni principi poslovanja Banca Intesa a.d. Beograd (BI) jesu zadovoljstvo klijenata, zaposlenih i akcionara.

Zadovoljstvo klijenata se s jedne strane meri brojem dugogodišnjih klijenata koji koriste usluge banke, kao kategorija koja se može izmeriti, i s druge strane reklamiranjem (pozitivnim ili negativnim) od usta do usta, što se relativno teže može ustanoviti. Možda bi neka mera mogla da bude broj zatvorenih računa u banci ili nivo smanjenih depozita ili kredita u korišćenju, što se na žalost još uvek zvanično ne prati, a na nivou banke se prati

⁶⁰ Leadership academy, Human Synergistics International, office Belgrade, 2007.

LI – Leadership Impacts – Measuring the Impact of leaders on Organizational Performance.

u zavisnosti od važnosti samog klijenta za poslovanje banke. Zadovoljstvo zaposlenih se meri stepenom fluktuacije istih – što u okviru banke, što trajnim odlaskom iz iste.

Zadovoljstvo akcionara banke se ogleda prihvatanjem zvaničnih finansijskih rezultata domaće banke i dodatnim investiranjem u lokalni biznis.

Finansijski pokazatelji BI ukazuju na stabilan rast u svim segmentima poslovanja i izuzetno dobre poslovne rezultate na kraju prethodnih kalendarskih godina. U tabelarnom prikazu su date ključne pozicije bilansa stanja i uspeha BI za period 2003. – 30.09.2007. godine.⁶¹

Tabela br. 6: Prikaz najvažnijih stavki bilansa stanja i uspeha BI (2003. – 30.09.2007.) u RSD 000

Banka	Banca Intesa A.D. Beograd				
Datum	30.09.2007.	31.12.2006.	31.12.2005.	31.12.2004.	31.12.2003.
Aktiva	164.146.790	131.680.776	86.197.881	56.606.764	44.946.792
Plasmani komitentima	79.293.329	60.393.457	44.755.034	26.702.491	18.248.060
HoV i drugi plasmani kojima se trguje	109.086	211.982	849.900	555.535	0
HoV koje se drže do dospeća	0	208.470	552.361	483.063	0
Učešće u kapitalu i ostale HoV raspoložive za prodaju	221.073	221.337	46.034	34.854	466.455
Osnovna sredstva	6.103.486	5.921.448	5.665.123	5.108.878	3.225.500
Obaveze prema komitentima	110.229.487	100.889.051	67.534.264	43.727.162	33.083.148
Rezervisanja	7.015.017	1.062.439	505.884	260.276	170.784
Kapital	22.934.452	12.194.818	10.906.797	8.988.166	6.639.159
Akumulirana dobit/gubitak	2.783.335	1.288.160	1.847.492	1.700.647	1.747.265
Vanbilansna aktiva	91.960.343	60.167.638	33.347.020	16.361.698	8.818.106
Pozitivne kursne razlike	19.040.954	26.161.360	12.830.524	10.006.093	9.084.221
Dobit/gubitak pre oporezivanja	3.015.732	1.097.622	1.662.542	1.700.646	1.695.832

Kreditni su jedan od bazičnih proizvoda BI u svim segmentima poslovanja, što se vrlo jasno vidi iz tabele br. 6, stavka plasmani komitentima. Krajem 2007. godine i početkom 2008. godine BI zauzima prvo mesto na tržištu po visini plasmana klijentima, razlog tome je pored dinamične prodaje kredita i spajanje sa Panonskom bankom odnosno San Paolo grupom na globalnom nivou. Tržišno učešće u kreditima je oko 11% krajem 2007 (ranijih godina znalo je da bude i više, čak do 15%). Tokom 2007. godine BI kreće sa cross border finansiranjem i deo svog kreditnog portfelja pravnih lica prebacuje na centralu u Milanu povećavajući nivo vanbilansne evidencije – aktive (što se može videti iz tabele br. 6, stavka vanbilansne aktiva). Dodatni razlog za poboljšani rast dokumentarnih poslova jesu i razvijeni faktoring poslovi u okviru BI, tokom 2007. godine.

Početne kreditne politike BI su bile vrlo fleksibilne i u fazi uspostavljanja, tako da je nivo rezervisanja za plasmane bio niži. Vremenom, kako je banka uspostavljala funkciju upravljanja rizicima i daljeg rasta plasmana, visina rezervisanja je rasla, što se može videti iz tabele br. 6, stavka rezervisanja.

⁶¹ Izvor: Web site Narodne banke Srbije (www.nbs.yu/export/internet/cirilica/50/50_5.html)

Važna ograničavajuća kategorija za plasiranje kredita jeste visina kapitala kojim banka raspolaže. Stoga je banka permanentno vršila neophodne dokapitalizacije, kako ne bi imala problema da plasira kredite grupi povezanih lica. Novčano, trend rasta kapitala banke se može videti iz tabele br. 6, stavka kapital.

Depoziti komitenata, uz obavljanje domaćeg platnog prometa, su najvažniji proizvod banke sa izraženom rastućom dinamikom (što se može videti iz tabele br. 6, stavka obaveze prema komitentima). Pre dolaska novih vlasnika, depoziti klijenata su bili jedini i isključivi izvor finansiranja pravnih i fizičkih lica, čime je BI uvek bila u vrhu srpskog tržišta, a prema rezultatima za kraj 2007. godine na prvom mestu.

Interesantno je pogledati kategorije vezane za hartije od vrednosti tj. Delta banka a.d. Beograd je imala više učešća u kapitalu i ostalim hartijama od vrednosti za prodaju a dolaskom novih vlasnika se orijentacija menja na hartije od vrednosti kojima se trguje odnosno koje se drže do dospeća. Brojčano se isto najbolje vidi iz tabele br. 6, stavke: učešće u kapitalu i ostale hartije od vrednosti raspoložive za prodaju, hartije od vrednosti i drugi plasmani kojima se trguje i hartije od vrednosti koje se drže do dospeća.

Istovremeno sa rastom tržišnog učešća, BI ostvaruje i značajan profit, koji je u 2007. godini bio najviši za proteklih pet godina rada – EUR 58 mio (što se može videti iz tabele br. 6, stavka dobit/gubitak pre oporezivanja).

BI je kupovinom Delta banke a.d. Beograd kupila i mrežu, koja je bila dobrim delom u vlasništvu banke i nastavila da investira u istu. Iz tabele br. 6, stavka osnovna sredstva, se može videti konstantni rast ulaganja u osnovna sredstva.

U narednom periodu se može očekivati dalji rast i razvoj BI, manjeg intenziteta i dinamike u odnosu na prethodne godine. Osnovni izvor generisanja prihoda banke će biti naplata provizija po osnovu unakrsne prodaje proizvoda sa povezanim licima, obzirom na dobru bazu klijenata i razvijenu mrežu.

Imajući u vidu ostvarene finansijske rezultate i pokazatelje domaćih banaka sa stranim kapitalom (posmatrane kroz primer Raiffeisenbank a.d. Beograd i Banca Intesa a.d. Beograd), može se konstatovati da su glavne karike na kojima počiva i funkcioniše njihovo poslovanje:

- Jasna strategija,
- Vizionarstvo i
- Liderstvo.

Domaće banke sa stranim kapitalom uspostavljaju dugoročne veze sa klijentima, zahvaljujući proaktivnosti, inovativnosti i brzini u razvoju novih proizvoda, kao i u pružanju usluga. Može se reći da predstavljaju lidere na tržištu u smislu tehnološke inovativnosti, sa visoko razvijenim proizvodima za sve teoretski moguće vrste finansijskih potreba klijenata (većini su oslonac lokalne outsource softwareske kompanije; što je za domaće tržište mnogo bolje, nego korišćenje inostranih software, uglavnom outsource, koji nisu u tolikoj meri prilagođeni domaćim uslovima poslovanja). Takođe, u fazi akvizicije klijenta spremni su da uđu u posao bez novčane zarade, računajući na efekte pozitivnih preporuka i ulaznica kod ciljnih klijenata.

Uvažavajući dosadašnji razvoj domaćih banaka sa stranim kapitalom, može se konstatovati da su za klijente vrlo bitne cene proizvoda koje koriste (pre svega kredita) ali i sigurnost i imidž same banke. U samom startu, 2001. godine, klijenti su se negativno izražavali oko procedure odobrenja kredita pravnim licima, smatrali su da banke insistiraju na dostavljanju nepotrebne dokumentacije (vezane za tumačenje stavki bilansa, ali i dokumentacije vezane za sredstva obezbeđenja po kreditima) ali su traženu dokumentaciju dostavljali, jer im je cena kredita bila vrlo prihvatljiva. Interesantno je da poslednje analize tržišta s kraja 2007. godine, ukazuju da su klijenti promenili svoj stav prema procesu odobrenja kredita tj. počeli su pozitivno da se izražavaju o istom, smatrajući da na taj način štite i sebe i ujedno dobijaju referencu na tržištu. Pomenuti rezultati istraživanja jasno ukazuju da su domaće banke sa inostranim kapitalom prilagodile tržište sebi, odnosno bile su dovoljno jake da svoju grupnu poslovnu politiku sprovedu u delo.

Bitno je istaći da domaće banke sa stranim kapitalom ne podstiču dovoljno zaposlene da budu preduzimljivi i preuzimaju inicijativu, kao što i ne podržavaju njihov dalji razvoj. Primenjuju kratkoročnu strategiju upravljanja ljudskim resursima,⁶² u smislu da kroz zadovoljenje egzistencijalnih potreba zaposlenih (zarada i druge vrste novčane stimulacije) mogu da ih pridobiju i zadrže u procesu selekcije i regrutacije (koji u praksi ne sprovode na adekvatan način, uz obrazloženje da je u Srbiji visok stepen nezaposlenosti i da su prosečne zarade u zemlji vrlo niske). Na žalost, mogu samo da ih pridobiju ali ne i da ih zadrže, jer kada ljudi zadovolje svoje sigurnosne potrebe, teže ostvarenju potreba višeg reda (satisfakcija), koje se ogledaju u permanentnom ličnom razvoju, kako usko i šire stručnom, tako i u pogledu odnosa sa ljudima (prodajne veštine, veštine pregovora, upravljanja, liderstva itd.). Posebno bitan element svake organizacije, pored organizacione kulture, jeste i organizaciona klima, koja bi moralo da bude prijatna i stimulativna za zaposlene, kako im ne bi bilo teško da dolaze na posao. Međutim, analize tržišta zadovoljstva radne snage bankarskog sektora potvrđuju da, u domaćim bankama sa stranim kapitalom, preovlađuje nezadovoljavajuća organizaciona klima uslovljena različitim faktorima a u prvom redu visinom zarade, zatim vremenom provedenim na poslu (obzirom da je prosečno radno vreme dvanaest radnih časova u toku dana; čime se smanjilo slobodno vreme zaposlenog i mogućnost da se posveti svojim privatnim obavezama), ambijentom u kome rade i načinom rukovođenja neposrednih rukovodioca.⁶³

⁶² Proces upravljanja ljudskim resursima obuhvata sledeće aktivnosti: planiranje ljudskih resursa, regrutacija ljudi, selekcija ljudi, uvođenje u radnu sredinu, procena učinka, obuka i usavršavanje; i unapređenja, premeštaji, degradiranja i razrešenja.

⁶³ Armstrong/GfK Socail research: Ispitivanje mišljenja zaposlenih Erste bank grupe u 2007.

4. TRANSFORMACIJA DOMAĆE BANKE U SAVREMENU EVROPSKU BANKU

Transformacija bankarskog sistema, u procesu stvaranja efikasnog i sigurnog bankarstva, usmerena je na:⁶⁴

- Povećanje kapitalne snage banaka,
- Poboljšanje efikasnosti bankarskih institucija,
- Fokusiranje na likvidnost banaka, strukturu izvoza i strukturu plasmana,
- Gubljenje stroge podele na investiciono i komercijalno bankarstvo,
- Jačanje mera za poboljšanje solventnosti banaka,
- Čišćenje aktive i pasive banaka od neprofitonosnih oblika,
- Sužavanje prava po osnovu osiguranja depozita banaka,
- Pojačanu kontrolu od strane centralnih banaka, odnosno regulatornih/kontrolnih institucija,
- Sređivanje i čišćenje bankarskog sistema od nasleđenih i nagomilanih gubitaka i dubioza, pogotovo u tranzicionim privredama, kakva je naša.⁶⁵

U tranzitornim privredama bankarski sistem zahteva duboku transformaciju koja uključuje:

- Njegovu sanaciju,
- Ulazak inostranih banaka,
- Razvoj finansijskih tržišta.

Na nivou banaka je neophodno poboljšanje menadžment funkcije, koja bi doprinela adekvatnoj analizi kredita i rizika, uvođenju kvalitetne interne kontrole, adekvatnom vođenju i praćenju aktive i pasive banaka. Ovaj proces teče paralelno sa procesom razvoja finansijskih tržišta zemalja u tranziciji.

Možemo zaključiti da bi transformacijom domaće banke u savremenu evropsku banku trebalo da se postignu sledeći pozitivni efekti:

- Transfer znanja,
- Usvajanje preciznih standarda i procedura inostranih banaka,
- Tehničko i tehnološko usavršavanje domaće banke,
- Obezbeđenje jeftinijih izvora sredstava,
- Unapređenje organizacione strukture banke,⁶⁶
- Unapređenje menadžmenta i njegovih karakteristika,
- Uvođenje interne kontrole,
- Unapređenje funkcije upravljanja rizikom,
- Obezbeđenje veze sa Evropskom unijom odnosno drugim asocijacijama,
- Unapređenje marketing funkcije banke.

64 Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M.: *Organizacija bankarstva*, Univerzitet Singidunum – Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005., str. 49. – 53.

65 U uslovima transformacije u tržišnu privredu neophodno je višestruko delovanje u cilju izgradnje zdravog bankarskog sistema i to: 1. vođenje restriktivne monetarne politike od strane centralne banke, 2. povećanje stepena samostalnosti centralne banke, 3. uvođenje čvrstog budžetskog ograničenja u trošenju države, 4. sanacija bankarskog sistema i (re)privatizacija banaka, 5. otvaranje za ulazak inostranih banaka i drugih finansijskih institucija, 6. uvođenje čvrstog budžetskog ograničenja kod kompanija.

66 Funkcija, uloga i organizacija banke u bankarskom i kreditnom sistemu jeste deo predmeta naučne discipline bankarstvo. Organizacija bankarstva kao pojam ukazuje na: a) banku kao organizovani entitet koji obavlja bankarske poslove, b) način organizovanja bankarstva u nacionalnoj ekonomiji tj. njen bankarski sistem, i c) na način unutrašnje organizacije jedne banke: unutrašnji sastav banke, organizacionu šemu upravljanja i rukovođenja banke, način organizovanja poslovanja (što jeste tematika doktorske disertacije).

Poglavlje „Transformacija domaće banke u savremenu evropsku banku“ počinje osvrtnom na konkretan projekat transformacije Novosadske banke a.d. Novi Sad u Erste banku a.d. Novi Sad (u periodu oktobar 2005. – januar 2007.), odnosno postavke i realizacije istog, sa svim svojim dobrim i lošim stranama. Efekti transformacije će se prikazati kroz ostvarene finansijske rezultate Erste bank ad Novi Sad.

U tom kontekstu će se razmatrati efekti transformacije drugih domaćih banaka, koje su prošle proces spajanja sa drugim bankama, kroz ostvarene finansijske rezultate: Eksim banke a.d. Beograd sa Uni Credit bankom Srbija a.d. Beograd, Kulske banke a.d. Novi Sad sa OTP bankom Srbija a.d. Beograd, Nacionalne štedionice-banke a.d. Beograd sa Eurobank EFG a.d. Beograd i Nacionalne banke Grčke a.d. Beograd sa Vojvođanskom bankom a.d. Novi Sad.

Završno poglavlje predstavlja komparativnu analizu transformisanih banaka, kroz ključne finansijske pokazatelje, uključujući analize tržišta na temu imidža banaka na tržištu kao i stepena zadovoljstva zaposlenih u transformisanim bankama. Završnim razmatranjima se dokazuje da nisu uvažene specifičnosti u poslovanju privrednih subjekata i zakonskih propisa u Republici Srbiji, odnosno da sa postojećim oblicima transformacije banaka u Republici Srbiji nisu obezbeđeni optimalni modeli transformacije domaće banke u savremenu evropsku banku. Na samom kraju sledi predlog metodologije za optimalnu transformaciju domaće banke u savremenu evropsku banku.

4.1. Transformacija Novosadske banke a.d. Novi Sad u Erste banku a.d. Novi Sad

Erste Oesterreichische SparCasse je osnovana 1819. godine kao štedionica, u Austriji. Rast u regionu Srednjoistočne Evrope, kupovinom i spajanjem lokalnih banaka, je počeo devedesetih godina prošlog veka. U avgustu mesecu 2005. godine Erste banka je kupila Novosadsku banku a.d. Novi Sad. Iste godine je kupila banku BCR u Rumuniji i Banku Prestiž u Ukrajini (koja je osma zemlja u kojoj je Erste grupa prisutna).

Tokom 2006. godine počinju aktivnosti na reorganizaciji grupe u cilju smanjenja troškova i povećanja profita na nivou grupe - formira se Erste holding sa sedištem u Beču, koji je iznad svih banaka u grupi. Zvanično Holding počinje sa radom 01.07.2007. godine, a operativno funkcionisanje se očekuje od 01.08.2008. godine. Interesantno je da Holding insistira na strukturi zaposlenih u kojoj je poreklo 1/3 zaposlenih van Austrije i 2/3 koji su poreklom Austrijanci. Finansijski izveštaji grupe ukazuju da je 2007. godina završila rekordnim neto profitom od EUR 1.174 mio.

4.1.1. Vizija i misija Erste grupe

Vizija Erste bank grupacije je održati vodeću poziciju među prodavcima u Srednjoj Evropi (koje se tretira domaćim tržištem); prvenstveno se usredsrediti na poslove sa stanovništvom i malim i srednjim preduzećima.

Misija Erste bank grupacije:

- Zadovoljstvo klijenata - 50 miliona ljudi u Srednjoj Evropi,
- Postati vodeći prodavac finansijskih usluga za stanovništvo na domaćem tržištu,
- Preneti model distribucije preko više kanala širom Srednje Evrope.

Ciljevi Erste bank a.d. Novi Sad:⁶⁷

- Širenje mreže i instalacija bankomata,
- Izlazak iz zone gubitka 2007. godine,
- Udvostručiti bazu klijenata na oko 500.000 do kraja 2008. godine,
- Prihod na kapital veći od 20% u 2008. godini,
- Tržišni udeo od 10% do 2008. godine.

4.1.2. Projekat transformacije Erste bank a.d. Novi Sad

Akvizicija Novosadske banke a.d. Novi Sad je sastavni deo napora Erste grupe da sprovede svoju poslovnu strategiju „Proširenog domaćeg tržišta“.

Strategijsko odeljenje Erste banke Beč je, u saradnji sa kolegama iz Erste banke Hrvatska i Mađarske, uradilo procenu Novosadske banke a.d. Novi Sad i tržišta Republike Srbije (tzv. new diligence), koja je bila osnov za izradu studije izvodljivosti (tzv. business eagle). Studija je prikazala da: posle godinu i po dana rada banka izlazi iz zone gubitaka i dolazi na nulu; od 2008. godine počinje da ostvaruje prihod na kapital veći od 20% i tržišno učešće koje je veće od 20%. Iako konkretna studija izvodljivosti nije predmet analize rada, trebalo bi konstatovati da je urađena na nezadovoljavajući način, u smislu da su korišćeni parametri bankarskog tržišta i uopšte makroekonomski pokazatelji Republike Srbije iz 2001. godine. Takođe, nije se previše analizirala važeća zakonska regulativa, pre svega u bankarskom sektoru, i očekivani trendovi u budućnosti u Srbiji ali su se zato koristili pokazatelji razvoja Erste banke u Hrvatskoj (koja je u međuvremenu kupila i spojila četiri banke u Hrvatskoj – Bjelovarsku, Čakovačku, Trgovačku i Riječku), što je rezultiralo postavkom nerealnih ciljeva Novosadskoj banci a.d. Novi Sad.

Pošto je Novosadska banka a.d. Novi Sad kupljena, formiran je tim za projekat transformacije, koga su činili: zaposleni u stratezijskom odeljenju Erste banke Austrija, kolege iz grupe (većinom iz Hrvatske - ESB, Češke - ČSSP i Austrije - EBO) iz odgovarajućih oblasti, zaposleni u Novosadskoj banci a.d. Novi Sad i konsultanti At Kearney. Bitno je istaći da je 160 ljudi iz Erste grupe bilo uključeno u projekat transformacije Novosadske banke a.d. Novi Sad, za koju se smatra da je jedna od manjih projekata.⁶⁸ Takođe, bitno je napomenuti da je u Srbiji implementiran model transformacije i organizacione strukture Erste banke Hrvatska.

Projektni tim, pre svega konsultanti AT Kearney i zaposleni u stratezijskom odeljenju Erste banke Beč, je pripremio priručnik za upravljanje projektom transformacije banke. Priručnik je prevashodno namenjen vođama projekata koji su u Programu transformacije, kako bi se ukazalo koji su ciljevi transformacije (proizilaze iz business eagle), šta je grupa naučila u prethodnim transformacijama i koji su principi tj. okviri za transformaciju Novosadske banke a.d. Novi Sad. Potom se objašnjava organizaciona struktura programa transformacije (ko su eksterni učesnici projekta - zaposleni u grupi i eksterni konsultant AT Kearney / njihov cilj jeste profitabilnost na bazi transfera internog znanja tj. know – how kroz korišćenje ljudskih resursa i software) i odgovornosti za program transformacije. Zatim se prikazuju svi procesi odnosno aktivnosti programa transformacije: kako se priprema projekat, sprovodi i zatvara (odnosno koje aktivnosti prelaze u redovno poslovanje novih sektora i odeljenja banke) uključujući prateće aktivnosti kao što

⁶⁷ Ciljevi EBNS definisani 2005. godine, od strane Erste grupe.

⁶⁸ BCR, kupljena banka u Rumuniji, ima 42 projekta transformacije, koji su započeli krajem 2005. godine i biće završeni krajem 2008. godine.

su proces utvrđivanja budžeta, komunikacija u programu i dokumentacija koja prati sve faze transformacije. U prilogu doktorske disertacije se nalazi predmetni priručnik (prilog br. 1).

Bitno je istaći da su u pripremnoj fazi projekta izuzetno bitne aktivnosti vezane za izbor kadrova, koji će voditi projekat lokalni i biti sastavni deo projektnog tima, koje u slučaju Novosadske banke a.d. Novi Sad nisu sprovedene na adekvatan način (relativno kasno se formirao tim koji će voditi banku duži vremenski period – početkom 2007. godine, pošto je proces transformacije završen). U pripremnoj fazi se sastavlja Povelja o projektu, koja ukazuje koja su nastojanja i ciljevi projekta, ključne prekretnice, rezultati i očekivane koristi od istog, po definisanim vremenskim fazama. U prilogu doktorske disertacije se nalazi Povelja projekata transformacije Novosadske banke a.d. Novi Sad, kojih je bilo 15 – Ekspanzija, Stanovništvo, Pravna lica, Sredstva, Ljudski resursi, Organizacija i IT, Processing, Upravljanje rizicima, Kontroling, Računovodstvo, Komunikacije, Marketing, Upravljanje imovinom, Interna revizija i Pravno odeljenje/Glavni sekretar banke (prilog br. 2).

Ukoliko je dobro postavljena pripremna faza, onda proces sprovođenja projekta ide bez problema. U slučaju Novosadske banke a.d. Novi Sad, sprovođenje projekta su predominantno vršile kolege iz grupe i konsultanti iz AT Kearney. Operativno se sprovođenje projekta sprovodilo preko podnošenja izveštaja, praćenje i koordinacija preko Osnovnog plana, Koordinacionih sastanaka i Izveštaja o statusu. U prilogu doktorske disertacije se mogu videti konkretni primeri izveštaja vezanih za sprovođenje transformacije, kao što su: Nedeljni izveštaji o statusu projekata (prilog br. 3), Izveštaj za upravni odbor (prilog br. 4) i Izveštaj o privremenom statusu koordinacionom telu (prilog br. 5), kao i primer sastanka koordinacionog tela (prilog br. 6).

Za vreme projekta transformacije i po završetku projekta, organizacione promene se sprovode kroz odgovarajuća akta Novosadske banke a.d. Novi Sad koja su usklađena sa zakonom, tako da se u prilogu rada može videti: Procedura za izmenu organizacije, Pravilnik o organizaciji i Prilog pravilnika o organizaciji banke – opis poslova organizacionih jedinica (prilog br. 7).

Razvoj svih projekata transformacije u Novosadskoj banci a.d Novi Sad od starta ide na nezadovoljavajući način, pre svega iz sledećih razloga:

1. Izbor neefikasnog menadžment tima koji nije posedovao ni adekvatna univerzalna ni adekvatna stručna znanja, kao ni osnovne upravljačke i liderske kvalitete. Generalno, problem domaćeg izvršnog odbora banke je bio što se uglavnom rukovodio ličnim interesima materijalno-ekonomske prirode, a ne profesionalnim vezani za dobrobit same banke.
2. Nedovoljna kritična masa stručnih i elokventnih lokalnih ljudskih resursa, koji mogu da utiču na izmenu realizacije projekta transformacije. Lakše je bilo prihvatiti rešenja iz grupe (organizacija i software), nego se prilagoditi situaciji na tržištu, uspostavljenoj praksi kojom su klijenti zadovoljni i važećim propisima u Srbiji. Posebno loše je to što je preuzeta ista organizacija poslovanja sa klijentima u drugim zemljama gde grupa posluje ali ne prilagođeno situaciji u našoj zemlji i činjenici da u Srbiji klijenti još uvek više vole da dolaze u banku nego

elektronski da obavljaju transakcije. Implementacijom grupne organizacione strukture, svi administrativni poslovi su ostali u prodajnim funkcijama banke, umesto da su prešli u Sektor Procesinga / Operationsa.⁶⁹

3. Sistem bonusa i motivacije ključnih zaposlenih u banci nije postavljen na odgovarajući način (ni postojećih ni novih). Relativno dobro je definisan pojedinačnim ugovorima za članove izvršnog odbora, međutim četiri člana izvršnog odbora (od pet članova izvršnog odbora) su se rukovodili i dalje isključivo ličnim interesima, zbog čega su, posle šest meseci rada, smenjeni. Sistem bonusa za ostale nivoe rukovođenja nije bio dobro definisan.

Tokom cele transformacije se oseća duh nesigurnosti koji vlada među svim zaposlenima, u smislu stabilnosti pozicije i sigurnosti radnog mesta (tokom transformacije tri zaposlena umiru iznenadno kao rezultat preživljenog stresa vezanog za strah da se ne izgubi posao dolaskom novog vlasnika), bez obzira što u EBNS, postoji izuzetno dobar kolektivni ugovor koji je na strani radnika i koji sindikat radnika i dalje unapređuje u korist zaposlenih. Postojeći kadrovi, u kupljenoj banci, su svesni da ne poseduju niti adekvatna stručna znanja niti veštine korišćenja kompjutera i poslovne komunikacije (brojčano banka ima više zaposlenih nego što joj treba za postojeći i planirani obim posla; tokom transformacije fokus je na različitim obukama kadrova). U prvim danima transformacije šansa se daje postojećem kadru banke da vodi projekte transformacije, međutim razvoj projekata nije išao u zadovoljavajućem pravcu što je rezultiralo pronalaženjem novih direktora eksterno. Regrutovanje novih zaposlenih, pre svega na upravljačkim funkcijama banke, nije sprovedeno na vreme nego tokom procesa transformacije, bez adekvatnih provera, zbog čega su bile relativno česte izmene drugog nivoa rukovođenja. Posebni problemi za pronalaženje kadrova su bili:

- Da je sedište banke van Beograda odnosno u Novom Sadu,
- Rukovodeće pozicije su bile vremenski ograničene na godinu dana (što do tada nije bio slučaj na bankarskom tržištu Republike Srbije),
- Iskustvo loše sprovedenog socijalnog programa (bez bilo kakvih zvaničnih kriterijuma, već na bazi odluke izvršnog odbora prema ličnom mišljenju odnosno simpatijama),
- Stvorena prepoznatljivost na tržištu – da je izvršni odbor banke smenjen u najkraćem roku (šest meseci obavljanja funkcije) u Srbiji, odnosno da banka ima ozbiljne namere na ovom tržištu.
- Takođe, kasno se kreće sa programima za gradnju timova i timskog duha u banci – jer se traži ekipa koja će igrati na duže staze u kupljenoj banci.

4. Nedovoljna zainteresovanost centrale za pomoć projektu:

- Posmatranje projekta u Srbiji kao nebitnog u poređenju sa novom akvizicijom u Rumuniji i Ukrajini (glavni pokretač razvoja grupe jeste broj stanovnika tj. potencijal tržišta koji država ima, što de fakto ne ide Srbiji u prilog; kao i mogućnost zarade na novom tržištu. Na žalost, Erste grupa se kasno pojavila u Srbiji).
- Sami rezultati u slučaju EBNS su loši zbog ne sloge vrhovnog rukovodstva banke i neprihvatanja implementacije strategije grupe (u segmentu pravnih lica je fokus grupe na malim i srednjim preduzećima, a izvršni odbor se bavio akvizicijom isključivo velikih klijenata prodajući kredite ispod cene koštanja; problem

⁶⁹ Trenutno je u realizaciji projekat „PIACA“ na nivou EBNS, vezan za reorganizaciju tj. izmeštanjem administrativnih poslova iz prodaje (kreditna administracija, dokumentarni poslovi, platni promet), i prilagođavanju organizaciji kakva je u Raiffeisenbank a.d. Beograd ili Banca Intesa a.d. Beograd, kako bi se povećala prodaja i unapredili odnosi sa klijentima.

likvidnosti je postao evidentan i prisutna velika zavisnost od grupnog sektora za upravljanje sredstvima; lokalni depoziti velikih klijenata su plaćani iznad tržišno prihvatljive cene), što rezultira i promenom u vlasništvu EBNS, u smislu da EBV ustupa 25% svojih akcija banci iz grupe Staermerkishen Graz; a za uzvrat dobija od Staermerkishcen 3% akcija u ESB.

Stoga grupa sa poverenjem posao prepušta članovima tima iz ESB, koji sve do sredine 2007. godine EBNS smatraju svojom filijalom. Oseća se blaga netrpeljivost odnosno odbojnost između zaposlenih u ESB i EBNS.

5. Projekat transformacije se suočava sa problemom komunikacije prema svim zaposlenima, u smislu kakve se promene dešavaju u banci u organizacionom i kadrovskom smislu.

Glavni zadaci su bili unaprediti:

- Internu komunikaciju između svih linija odgovornosti i zaposlenih,
- Eksternu – sa medijima i transparentno prikazivati situaciju.

I pored svih problema i poteškoća projekata transformacije Novosadske banke a.d. Novi Sad, projekat se završava na vreme zahvaljujući pritisku konsultanata i kolega iz grupe involviranih u proces transformacije.

Efekti sprovedene transformacije se mogu oceniti osrednjim sa aspekta grupe, i više negativnim sa aspekta zaposlenih u banci.

- + Transfer znanja (u segmentu obuke kadrova – soft i job skills, proizvoda, segmentacije klijenata);
- Upravljanje ljudskim resursima nije sprovedeno na odgovarajući način. Posebno zabrinjavajuća situacija jesu iznenadne smrti zaposlenih na radnom mestu. Poslednje analize zadovoljstva zaposlenih u Erste grupi ukazuju da su zaposleni u EBNS najnezadovoljniji.⁷⁰ Takođe, i na domaćem bankarskom tržištu je kreirana priča, da su najnezadovoljniji zaposleni u EBNS.
- +/- Usvajanje preciznih standarda i procedura Erste grupe (više forma nego suština);
- +/- Tehničko i tehnološko usavršavanje Novosadske banke a.d. Novi Sad u segmentu alternativnih kanala distribucije ali ne i osnovnog „core“ sistema (IBIS-a). Migracija na novo softversko rešenje je poslužila da se iščiste svi otvoreni i sporni predmeti nastali redovnim poslovanjem banke u prošlosti. Sam software IBIS je tehnološki daleko iza software koji se nude na našem tržištu (zaostaje bar 30 kalendarskih godina), čak je lošiji i od aplikacije koju je koristila Novosadska banka a.d. Novi Sad (Novban). Interesantno je napomenuti da je IT sektor Novosadske banke a.d. Novi Sad bio jedan od najprepoznatljivijih i najjačih u domaćoj branši, međutim dolaskom novih vlasnika gubi status IT sektora i prelazi u sektor Organizacije, a software koji opslužuje je daleko iza konkurencije.
- Obezbeđenje jeftinijih izvora sredstava nije realizovano, tj. cene koje EBV nudi EBNS su daleko više nego one koje mogu da se obezbede na domaćem tržištu;
- Organizaciona struktura banke nije unapređena sa aspekta pristupa klijentu;
- +/- Unapređenje menadžmenta i njegovih karakteristika je došlo postepeno;

⁷⁰ Armstrong/GfK Socal research: Ispitivanje mišljenja zaposlenih Erste bank grupe u 2007.

- +/- Uvođenje interne kontrole;
- +/- Unapređenje funkcije upravljanja rizikom dolazi postepeno;
- +/- Unapređenje funkcija marketinga i komunikacija banke je ostvareno od starta.

Možemo zaključiti sledeće: primer transformacije Novosadske banke a.d. Novi Sad u Erste banku a.d. Novi Sad, može se slediti samo u delu postavke projekta i ostvarivanju zadataka, međutim isti primer ne bi trebalo slediti u kategorijama vezanim za zaposlene, klijente, procese i većinu proizvoda.

4.1.3. Implementirana organizaciona struktura Erste bank a.d. Novi Sad

Nova organizaciona struktura Erste bank a.d. Novi Sad usklađena sa zahtevima grupe je zvanično u funkciji od marta meseca 2006. godine. U prilogu je prikazano uspostavljena organizaciona struktura Erste banke a.d. Novi Sad (šematski prikaz br. 20).

Novi model organizacije i funkcionisanja banke polazi od jedinstvenog praćenja klijenata u dinarskom i deviznom poslovanju, na taj način što se klijent posmatra celovito i ima svog ličnog bankara tzv. account managera, koji sa njim ostvaruje neposredni kontakt i održava poslovni odnos. Takođe, implementirani model odvaja kreditne poslove od poslova sredstava i likvidnosti i posmatra klijente posebno, sa aspekta kreditnih i investicionih aktivnosti. Izdvajaju se kao posebno važni sledeći sektori: 1. privreda, 2. sredstava i investiciono bankarstvo, 3. stanovništvo, 4. sektor za upravljanje rizicima i 5. procesing. Interesantno je da Banka uvodi sektor organizacije, a gasi sektor IT i razvoja (iz razloga korišćenja softwarskog rešenja ESB, koje je zaduženo za razvoj i u EBNS).

Bankom rukovodi izvršni odbor ili bord direktora, koji se sastoji od tri člana (koji su funkcionalno odgovorni za različite sektore i centralna odeljenja banke) kojima rukovodi Chief Executive Officer (CEO/predsednik banke), a njegov zamenik je Chief Financial Officer (CFO/potpredsednik banke). Drugi nivo rukovođenja čine izvršni direktori sektora i centralnih odeljenja banke.

[illegible]

 = Sektor;
 = Direkcija;
 = Služba odgovorna Izvršnom odboru;
 = Program;
 = Odeljenje;

Tokom transformacije se grupa reorganizuje u holding (aktivnosti počinju u junu 2006. godine, formalni početak rada u julu 2007. godine, operativnost holdinga je planirana za jul 2008. godine) čime se počinje menjati i raportiranje lokalnog menadžmenta ka grupi ali se menja i ciljna grupa klijenata, privreda (velika preduzeća) i poslovi investicionog bankarstva, postaju segment ka kome se teži. Navedene promene se u okviru EBNS najviše osećaju u domenu poslova projektnog finansiranja i grupno velikih klijenata, gde dolazi do harmonizacije kreditnih politika i kataloga proizvoda, čime EBNS polako počinje da parira dobro pozicioniranim velikim igračima na domaćem tržištu.

Analize imidža Erste banke a.d. Novi Sad u periodu transformacije, kod klijenata i kod neklijenata, ukazuju na staru, tradicionalnu banku, previše usporenu, okrenutu poštovanju procedura ali od poverenja i oslonca za poslovanje. Ciljna grupa klijenata banke su profesori i nastavnici. Iste analize ukazuju, da je i klijenti i neklijenti smatraju tehnički inovativnom u tom periodu (kada se još uvek koristio stari software Novosadske banke a.d. Novi Sad).⁷¹

Interesantno je da poslednja istraživanja kod domaće populacije ukazuju, da se imidž banke popravio i da banka postaje sve prisutnija u segmentu stambenih kredita i projektnog finansiranja.⁷²

Uvažavajući činjenicu da je organizaciona struktura dobro postavljena i da se teži unapređenju procesa, zahvaljujući prodajnim snagama banke, karike na kojima se mora dalje raditi jesu: organizaciona kultura i organizaciona klima. Proizilazi da je u narednom periodu glavni zadatak vrhovnog rukovodstva banke i službe ljudskih resursa da razviju odgovarajuće programe motivacije i stimulacije zaposlenih, kako bi iz defanzivnih ponašanja – pre svega agresivno/odbrambenih i pasivno/odbrambenih, kreirali konstruktivna ponašanja i stilove rukovođenja u okviru banke.

4.1.4. Finansijski pokazatelji Erste bank a.d. Novi Sad

Efekti transformacije Novosadske banke a.d. Novi Sad, se najbolje mogu videti kroz ostvarene finansijske pokazatelje poslovanja Erste banke a.d. Novi Sad. U prilogu je tabelarni prikaz (tabela br. 7) ostvarenih finansijskih rezultata EBNS za period od 2003. do 30.09.2007., gde je sa 30.09.2005. prikazan momenat promene vlasništva banke.⁷³

⁷¹ Sensor Marktforschung – Brand Analyses of EBNS and competitors in Serbia in 2006.

⁷² IMAS International – Power tracking Erste bank Serbia and competitors in Serbia in the last quartile of 2007.

⁷³ Izvor: Web site Narodne banke Srbije (www.nbs.yu/export/internet/cirilica/50/50_5.html)

Tabela br. 7: Prikaz najvažnijih stavki bilansa stanja i uspeha Erste bank ad Novi Sad (2003. – 30.09.2007.) u RSD 000

Banka	Erste Bank a.d. Novi Sad			Novosadska banka a.d. Novi Sad		
Datum	30.09.2007.	31.12.2006.	31.12.2005.	30.09.2005.	31.12.2004.	31.12.2003.
Aktiva	38.959.439	26.876.246	17.114.576	15.062.094	14.670.088	12.769.737
Plasmani komitentima	18.165.261	11.210.156	10.222.520	9.235.451	9.463.857	7.382.787
HoV i drugi plasmani kojima se trguje	141.433	309.225	97.330	53.053	24.553	8.089
HoV koje se drže do dospeća	1.155.208	62.930	189.120	300.478	11.890	15.853
Učešće u kapitalu i ostale HoV raspoložive za prodaju	403.282	448.168	516.013	492.947	444.290	443.720
Osnovna sredstva	1.831.761	2.158.553	1.640.642	1.598.170	1.609.998	1.655.271
Obaveze prema komitentima	19.777.364	12.236.136	8.643.744	7.689.828	7.573.113	5.409.059
Rezervisanja	255.045	247.195	16.204	20.066	54.729	65.012
Kapital	4.707.829	4.855.611	1.453.380	2.169.851	2.081.242	2.163.040
Akumulirana dobit/gubitak	-2.634.629	-4.981.040	-2.765.496	-2.089.288	-2.106.908	-701.210
Vanbilansna aktiva	8.866.683	7.526.129	10.014.817	10.985.133	8.438.725	8.435.167
Pozitivne kursne razlike	1.980.962	3.806.515	1.657.676	1.194.757	1.471.768	1.309.740
Dobit/gubitak pre oporezivanja	-168.215	-2.202.047	-656.316	17.620	-2.107.184	-700.510

Finansijski pokazatelji banke u periodu 2003. do 30.09. 2007. godine, ukazuju na faze: razvoja banke tj. pripreme za prodaju novim vlasnicima (finansijski presek promene vlasništva je urađen na dan 30.09.2005. godine); zatim transformacije (koja počinje krajem 2005. godine i završava se 2006. godine); čišćenja bilansnih stavki (tokom 2006. godine vrlo intenzivno), migracije na novo softversko rešenje (priprema podataka za prebacivanje u novi sistem IBIS – migracija sprovedena u periodu od 31.12.2006. do 04.01.2007.); sprovođenja socijalnog programa viška radne snage (sproveden dva puta u toku 2006. godine); edukacije zaposlenih (pre svega: proizvodi, korišćenje kompjutera, veštine prodaje i strani jezik); renoviranje postojećih objekata (i u vlasništvu i u zakupu); zatvaranje neprofitabilnih i otvaranje novih objekata – širenje mreže.

Što se tiče kredita pravnim licima, pre privatizacije najviše je plasirano iz linija koje su išle preko Ministarstva poljoprivrede za poljoprivredne proizvođače – privatna gazdinstva, Garancijskog fonda Republike Srbije, Garancijskog Fonda AP Vojvodina, EAR-a i EIB-a, zatim Pariski i Londonski klub, obzirom da banka nije imala dovoljno sopstvenih izvora adekvatne ročne strukture za plasiranje. Takođe, preuzimanjem banke ustanovljeno je da je dosta plasmana bilo u okviru kategorije loših plasmana (60% ukupnog portfolia) i tokom 2006. su prebačeni u odgovarajuću kategoriju, zatim se krenulo sa merama za naplatu istih - prodaju kolaterala, prodaju potraživanja trećim licima ili restrukturiranja.

U segmentu stanovništva se sa plasiranjem kredita agresivno krenulo u drugoj polovini 2005. godine, a najintenzivnije od kraja 2005. godine do današnjih dana (bez obzira na restriktivne mere NBS u segmentu plasmana stanovništvu).

Bez obzira na gore navedeno, plasmani komitentima su imali konstantan rast, s tim što je najveći ostvaren u toku 2007. godine, ujedno je to bio jedan od primećenijih u odnosu na konkurenciju odnosno 95% rast EBNS, dok je konkurencija u proseku rasla 30% (u okviru grupe banaka sa tržišnim učešćem od 2% do 5%). Tabela br. 7, stavka plasmani komitentima, vrlo jasno prikazuje dinamiku rasta kredita klijenata. Prema preliminarnim rezultatima za 2007. godinu tržišno učešće EBNS u kreditima komitentima je poraslo sa 1,5% na kraju 2006. godine, na 2,5% krajem 2007. godine.

Bitno je istaći da se uvođenjem novih kreditnih politika, menja i način odobravanja i izdavanja dokumentarnih instrumenata koji nisu obezbeđeni novčanim pokrićem u momentu odobravanja tj. imaju tretman kreditnog posla odnosno izloženosti banke prema jednom klijentu. Međutim, bez obzira na promenjen način rada, konkurentnom cenom volumen istih u vanbilansnoj evidenciji raste (što se može videti iz tabele br. 7, stavka vanbilansna aktiva).

Kreditne politike EBNS se mogu svrstati u konzervativnije i restriktivnije na domaćem tržištu, bazirane na cash flowu koji generiše osnovna delatnost preduzeća. 2005. i 2006. godina su bile godine prilagođavanja novom sistemu odobravanja kredita ali i rezervisanja, sa uvođenjem funkcije upravljanja rizicima banke. Formiraju se visoka rezervisanja, pre svega za stare plasmane Novosadske banke a.d. Novi Sad ali i za nove poslove u toku 2006. godine. Stičući postepeno iskustvo u načinu odobravanja kredita i unapređenju odnosa sa klijentima, tokom 2007. godine će se stvoriti situacija da se nivo rezervisanja otpusti, što se može videti iz tabele br 7, stavka rezervisanja. Takođe, sa formiranjem sektora za upravljanje rizicima, se kreće i u naplatu loših plasmana bilo prodajom kolaterala ili prodajom potraživanja trećim licima ili pak restrukturiranjem istih.

Uvažavajući zahteve grupe za povećanjem obima posla sa postojećim i novim klijentima, ali i širenjem mreže uz renoviranje objekata, blagovremeno se krenulo i sa neophodnim povećanjem kapitala, kako bi posao mogao nesmetano da funkcioniše(novčano, trend rasta kapitala banke se može videti iz tabele br. 7, stavka kapital).

Imajući u vidu da je EBNS imala snažnu korporativnu kampanju krajem 2005. godine, kao strane, sigurne i pouzdane banke, depoziti komitenata su postepeno rasli (što se može videti iz tabele br. 7, stavka obaveze prema komitentima), dinamičnije od rasta kredita u 2007. godini. Bitno je istaći da su depoziti banke rasli 82%, dok su depoziti konkurencije rasli u proseku 30% u 2007. godini (u okviru grupe banaka sa tržišnim učešćem od 2% do 5%). Prema preliminarnim rezultatima za 2007. godinu tržišno učešće EBNS u ukupnim depozitima klijenata bi trebalo da bude oko 2,6%.

Izuzetno je bitno istaći da je, po starom sistemu funkcionisanja banaka, Novosadska banka a.d. Novi Sad imala u svom portfelju akcije različitih pravnih lica, kojim se trgovalo na berzi (što se može videti iz tabele br. 7, stavka učešće u kapitalu i ostale raspoložive hartije od vrednosti). Međutim, intenzivnija prodaja istih je krenula dolaskom novog vlasnika, koji je jedan od lidera u investicionom bankarstvu na tržištu centralne Evrope. Paralelno kreće i trgovina hartijama od vrednosti koje se drže do dospeća kao što su obveznice stare devizne štednje i različiti trezorski zapisi (što se može videti iz tabele br. 7, stavka hartije od vrednosti koje se drže do dospeća).

Takođe bi trebalo konstatovati, da bez obzira što je Erste grupa jaka u segmentu investicionog bankarstva, u segmentu lokalnog sektora sredstava još uvek je glavni proizvod kupoprodaja deviza (što se može videti iz tabele br. 7, stavka pozitivne kursne razlike). Bitno je istaći da iste ne dolaze iz primene različitih kurseva kod puštanja kredita u tečaj i vraćanja istog.

Pored rasta tržišnog učešća tokom 2007. godine, EBNS ostvaruje i značajne prihode, kojim uspeva da godinu završi sa pozitivnom nulom (što se može videti iz tabele br. 7, stavka dobit/gubitak pre oporezivanja). Razlozi su, pored gore iznetih na temu porasta kreditne i depozitne aktivnosti, povećan obim platnog prometa, prodaja imovine banke koja nije u funkciji posla, naplata loših plasmana, smanjenje nivoa rezervacija, prodaja akcija i učešća u kapitalu.

Evidentno je da EBNS ima osnovnih sredstava u svom bilansu, kao rezultat kupovine Novosadske banke a.d. Novi Sad. Međutim, tokom vremena ulaže u osnovna sredstva koja su neophodna za redovno poslovanje ali i prodaje ona koja joj nisu u funkciji posla. U slučaju novih filijala se odlučuje za rentiranje, ali teži situaciji da poslovni prostor rentira od svog povezanog lica Immorenta tj. Immorent se javlja kao kupac poslovnih prostora koji banka rentira od njega (profit ostaje u okviru Erste grupe). Iz tabele br. 7, stavka osnovna sredstva se može videti rastući trend.

Narednih godina se može očekivati dalji rast i razvoj EBNS pre svega u segmentu: a) projektnog finansiranja gde su ključni proizvodi – krediti za kupovinu zemljišta i građevinski krediti, b) fizičkih lica – stambenih kredita iz projektnog finansiranja; c) malih i srednjih preduzeća, gde je najvažniji kvalitet brzina realizacije proizvoda.

4.2. Efekti transformacije Eksim banke a.d Beograd u Uni Credit banku a.d. Beograd, kroz ostvarene finansijske rezultate Uni Credit banke a.d. Beograd

Uni Credit Bank Srbija a.d. Beograd (UC) je članica Uni Credit Group, jedne od vodećih bankarskih grupacija u Evropi i najveće međunarodne grupacije u regionu Centralne i Istočne Evrope, koja posluje u 23 zemlje sa 40 miliona klijenata.⁷⁴

Udruživanjem snaga sa HVB Grupom i BA-CA 2005. godine, stvorena je prva prava evropska banka, čiji je glavni cilj da kombinacijom lokalnih različitosti i van-regionalnim know-how pristupom na najbolji mogući način usluži svojih 40 miliona klijenata.

Vrednosti Uni Credit Grupe su:

- Internacionalni i domaći know-how u jednoj bankarskoj grupi,
- Uni Credit Group i BA-CA su vodeće na tržištu Centralne i Istočne Evrope, i kao takve čine integralni deo velike međunarodne konkurentne grupe za pružanje finansijskih usluga,
- Globalno prisustvo u ključnim finansijskim centrima širom sveta; rasprostranjenost mreža u Centralnoj i Istočnoj Evropi,
- Reputacija i mesto koje zauzima Uni Credit Group obezbeđuju sigurnost i poverenje,

⁷⁴ Izvor: Web site Uni credit bank a.d. Beograd (podaci iz februara 2008. godine)

- Profesionalni menadžeri za odnose sa klijentima u zemlji i inostranstvu sa velikom sposobnošću za rešavanje problema omogućavaju visok stepen kvaliteta usluga,
- Moderni, inovativni bankarski proizvodi omogućavaju brzu i efikasnu obradu zahteva klijenata.

HVB a.d. Beograd (austrijsko-nemačkim kapitalom osnovana) je počela sa radom u Srbiji, u toku 2001. godine, kao korporativna banka, koja je krajem 2005. godine kupila Eksim banku a.d. Beograd, radi mreže filijala i u toku 2006. godine je pripojila sebi (finansijski rezultati na dan 30.09.2006 prikazuju efekte spajanja finansijskih izveštaja), ne menjajući u tom trenutku ime. 2007. godine je zvanično promenila ime u Uni Credit Bank Srbija a.d. Beograd.

UC je prepoznatljiva na domaćem tržištu po poslovima trgovine hartijama od vrednosti i custody poslovima. Prvu godinu rada je završila sa pozitivnim finansijskim rezultatom, radeći pri tom na jednoj jedinoj lokaciji u Beogradu, koja je ujedno i centrala banke. Takođe, prva je domaća banka sa inostranim kapitalom koja je implementirala softversko rešenje grupe „Core“.

Finansijski pokazatelji banke ukazuju na konstantan rast u svim segmentima poslovanja i izuzetno solidne poslovne rezultate na kraju prethodnih kalendarskih godina. Generalno, analize tržišta ukazuju da je klijentima UC, dopadljiva pre svega zbog modernog imidža i inovativnih bankarskih proizvoda.⁷⁵

U tabelarnom prikazu su date ključne pozicije bilansa stanja i uspeha UC za period 2003. – 30.09.2007. godine.⁷⁶

Tabela br. 8: Prikaz najvažnijih stavki bilansa stanja i uspeha Uni Credit banke a.d. Beograd (2003. – 30.09.2007.) u RSD 000

Banka	Unicredit bank Srbija a.d. Beograd					
Datum	30.09.2007.	31.12.2006.	30.09.2006.	31.12.2005.	31.12.2004.	31.12.2003.
Aktiva	61.866.761	70.246.041	80.023.693	46.967.070	16.175.971	7.838.487
Plasmani komitentima	24.399.002	27.523.681	31.492.297	26.623.637	8.945.517	3.004.082
HoV i drugi plasmani kojima se trguje	1.063	1.063	1.063	1.063	0	0
HoV koje se drže do dospeća	1.259.821	391.441	268.043	457.581	1.715.126	427.764
Učešće u kapitalu i ostale HoV raspoložive za prodaju	96.139	881.832	568.015	504.464	1.215.629	886.374
Osnovna sredstva	747.478	836.015	750.878	686.105	128.267	72.224
Obaveze prema komitentima	39.756.432	53.455.124	63.984.111	38.053.502	11.839.711	5.371.569
Rezervisanja	201.837	217.060	1.067.871	94.122	40.647	6.175
Kapital	13.569.605	9.601.434	7.797.882	4.171.141	1.626.505	1.358.402
Akumulirana dobit/gubitak	1.627.591	1.335.653	-467.868	120.740	225.716	250.240

⁷⁵ IMAS International – Power tracking Erste bank Serbia and competitors in Serbia in the last quartile of 2007.

⁷⁶ Izvor: Web site Narodne banke Srbije (www.nbs.yu/export/internet/cirilica/50/50_5.html)

Vanbilansna aktiva	238.414.591	150.969.207	267.371.657	64.866.737	18.980.918	7.148.310
Pozitivne kursne razlike	33.899.552	48.712.505	40.755.942	21.874.248	4.808.041	5.082.129
Dobit/gubitak pre oporezivanja	1.627.592	1.335.653	-467.868	507.301	217.692	327.129

Osnovni UC proizvod u segmentu sektora za poslove sa privredom je kredit (što se vrlo jasno vidi iz tabele br. 8, stavka plasmani komitentima). Tokom 2005. godine UC nudi svojim klijentima i finansiranje iz inostranstva tzv. cross border finansiranje iz Češke i Austrije (banke iz HVB mreže, s viškom likvidnih sredstava koja žele da oplode po višim kamatnim stopama), gde troškove dvostrukog oporezivanja snosi UC Beograd. Obezbeđenje za predmetne plasmane su bankarske garancije UC Beograd, što rezultira povećanjem pozicija vanbilansne aktive (što se može videti iz tabele br. 8, stavka vanbilansna aktiva). Takođe, na lagano povećanje plasmana klijentima u toku 2006. godine, utiče i spajanje sa Eksim bankom a.d. Beograd, koja je imala solidnu bazu klijenata, pre svega malih i srednjih preduzeća - proizvođača i izvoznika, kojoj počinje UC intenzivno da se posvećuje od sredine 2006. godine. Interesantno je da su klijenti Eksim banke a.d. Beograd koristili kredite iz različitih inostranih kreditnih linija, po osnovu kojih su izdane bankarske garancije u korist kreditora, što je takođe rezultiralo povećanjem pozicije vanbilansne aktive UC, ali i postepenim prebacivanjem predmetnih aranžmana u lokalne plasmane, obzirom da je UC imala jeftine izvore finansiranja odgovarajuće ročnosti.

Početkom 2005. godine UC, prva počinje da se bavi projektnim finansiranjem tj. građevinskim kreditima u Srbiji, ostvarivši značajne plasmane i u segmentu pravnih i u segmentu fizičkih lica. Trebalo bi istaći da su prvi obezbedili, sa Nacionalnom korporacijom za osiguranje stambenih kredita, model osiguranih stambenih kredita iz projektnog finansiranja.

Početne kreditne politike UC bile su konzervativne, tako da je relativno mali broj klijenata mogao da koristi kredite. Vremenom, kako je banka uspostavljala dobar odnos sa klijentima i upoznavała tržište, kreditne politike su postajale fleksibilnije, UC je plasirao značajno lakše i više kredita, što je rezultiralo pogoršanjem kvaliteta portfolia i povećanjem nivoa rezervacija (što se može videti iz tabele br. 8, stavka rezervisanja).

Imajući u vidu ambiciozne ciljeve banke na lokalnom tržištu, a pre svega u toku 2006., stanovište rukovodstva banke da se RZB mora stići u segmentu plasmana klijentima, UC je izvršila neophodne dokapitalizacije, kako ne bi imala problema da realizuje svoje ciljeve. Takođe, tokom 2006. godine, dodatni razlog povećanja kapitala, jeste i spajanje sa Eksim bankom a.d. Beograd (novčano, trend rasta kapitala banke se može videti iz tabele br. 8, stavka kapital).

Depoziti komitenata su postepeno pratili plasmane klijentima (što se može videti iz tabele br. 8, stavka obaveze prema komitentima). Spajanje sa Eksim bankom a.d. Beograd 2006. godine je uticalo da se depozitna baza lagano pojača, slobodnim novčanim sredstvima malih i srednjih preduzeća, koja su bila deponenti Eksim banke a.d. Beograd.

Izuzetno je bitno istaći, da je UC krenula od starta da razvija sektor sredstava i investicionog bankarstva, na adekvatan način, što rezultira solidnim portfeljom hartija od vrednosti koje se drže do dospeća, pre svega obveznicama stare devizne štednje i trezor-

skim zapisima Ministarstva Finansija Republike Srbije (što se može videti iz tabele br. 8, stavka hartije od vrednosti i drugi plasmani kojima se trguje).

UC je uspešno sledila i podržavala RZB u tržišnom formiranju kursa za korišćenje kredita sa valutnom klauzulom, što je rezultiralo ostvarivanjem prihoda od pozitivnih kursnih razlika (što se može videti iz tabele br. 8, stavka pozitivne kursne razlike).

Pored rasta tržišnog učešća po različitim segmentima (uvek rangirana u prvih deset banaka na domaćem tržištu), UC ostvaruje i značajan konstantan profit, koji je u 2007. godini bio najviši za proteklih pet godina rada – EUR 20 mio (što se može videti iz tabele br. 8, stavka dobit/gubitak pre oporezivanja). Posebno bitne godine za poslovanje UC su bile tokom 2005. i 2006. godine, zbog transakcija vezanih za kupovinu i čišćenje bilansnih pozicija Eksim banke a.d. Beograd, uključujući i migraciju kupljene banke⁷⁷ na core sistem UC - Core (što se može najbolje videti iz tabele 8, stavka dobitak/gubitak pre oporezivanja, na dan 30.09.2006. godine).

Interesantno je napomenuti da je UC 2001. godine bila jedina domaća banka u inostranom vlasništvu koja je imala svoju zgradu - u Beogradu, u Rajićevoj ulici. Obzirom da je počela kao korporativna banka u Srbiji, do kupovine Eksim banke a.d. Beograd imala je otvorene 3 filijale, a kupovinom iste je mrežu proširila. Stoga, u svojim bilansima ima i deo mreže koji nije u vlasništvu nego je u najmu (iz tabele br. 8, stavka osnovna sredstva se može videti konstantni rast ulaganja u osnovna sredstva).

Organizaciona struktura UC banke je odgovarajuća i postavljena na pravi način, u skladu sa karakteristikama samog proizvoda i zahteva klijenata, ali organizaciona kultura i organizaciona klima su kategorije koje nisu adekvatno postavljene za razvoj organizacije UC na duge staze. Uvažavajući analizu tržišta radne snage u Srbiji, možemo konstatovati da su rukovodioci UC banke kreirali pasivno/odbrambena ponašanja, koja su naročito došla do izražaja u vreme spajanja sa Eksim bankom a.d. Beograd.⁷⁸ U narednom periodu, menadžment banke trebalo bi da se pozabavi svojim zaposlenim i njihovom motivacijom, kako bi u što kraćem roku uspeli da kreiraju konstruktivna ponašanja i stil rukovođenja.

Narednih godina se može očekivati dalji rast i razvoj UC u segmentu: a) poslova trgovine hartijama od vrednosti, b) kreditiranje pravnih lica – pre svega cross border finansiranje, c) projektnog finansiranja, d) fizičkih lica – stambenih kredita i kreditnih kartica.

4.3. Efekti transformacije Kulske banke a.d. Novi Sad u OTP banku Srbija a.d. Novi Sad, kroz ostvarene finansijske rezultate OTP banke Srbija a.d. Novi Sad

OTP banka Srbija a.d. Novi Sad⁷⁹ je zvanično nastala u maju mesecu 2007. godine spajanjem tri srpske, lokalno jake i prepoznatljive banke⁸⁰ – Niške banke a.d. Niš (u martu 2006. godine je OTP banka iz Budimpešte postala većinski vlasnik), Zepter banke a.d. Beograd (u oktobru 2006. godine je završeno preuzimanje većinskog paketa akcija Zepter banke od strane OTP banke iz Budimpešte) i Kulske banke a.d. Novi Sad (kupovina od

⁷⁷ Eksim banka a.d. Beograd je koristila lokalno outsource softversko rešenje Pexim.

⁷⁸ PriceWaterHouseCoopers: Foreign Banks Remuneration Survey – Report on Human Resources Practices, Belgrade, 10.07.2007. godine

⁷⁹ Izvor: Web site OTP banka a.d. Srbija (podaci iz februara meseca 2008. godine)

⁸⁰ IMAS International – Power tracking Erste bank Serbia and competitors in Serbia in the last quartile of 2007.

strane OTP banke iz Budimpešte je okončana u decembru 2006. godine), kako bi teritorijalno pokrila ceo region Republike Srbije.

Zepter banka a.d. Beograd je osnovana 1992. godine, kao prva domaća banka sa većinskim stranim kapitalom (nezvanično u vlasništvu poznatog srpskog biznismena).

Kulska banka a.d. Novi Sad je nastala 1995. godine, kao prva privatna domaća banka koja se prvenstveno bavila poslovanjem sa privredom.

Niška banka a.d. Niš, na bazi materijalne i poslovno-finansijske istorije, beleži 120 godina postojanja, kao banka sa najdužom tradicijom u niškom regionu i šire.

OTP banka Srbija a.d. Novi Sad je član međunarodne OTP bank grupe, koja predstavlja vodeću finansijsku grupu u Mađarskoj (30.06.2006. je imala 23,5% tržišnog učešća prema konsolidovanom glavnom bilansu). OTP Bank Plc. je preko svoje mreže prisutan u devet država centralne i jugoistočne Evrope - u Mađarskoj, Bugarskoj, Hrvatskoj, Crnoj Gori, Srbiji, Rusiji, Rumuniji, Slovačkoj i Ukrajini. Grupacija OTP opslužuje preko 11 miliona klijenata.

Želja OTP banke iz Mađarske je, da OTP banka Srbija a.d. Novi Sad bude uspešno integrisana u OTP grupu, ali i da bude prepoznata kao srpska banka. Prilagođavanjem zahtevima domaćeg tržišta, harmonizacijom postojećih i uvođenjem novih proizvoda, OTP banka Srbija a.d. Novi Sad ima nameru da razvija svoje poslovanje u skladu sa najvišim standardima evropskog bankarskog poslovanja.

Najbitniji faktor u proširenim i budućim ostvarenjima OTP banke Srbija a.d. Novi Sad predstavljaju dobri poslovni odnosi sa klijentima. Dosadašnji uspeh je banka ostvarila predanim radom stručnih i kreativnih kadrova koji postupaju etički, što takođe predstavlja obeležje budućeg uspeha banke. Kako bi promovisali definisani cilj, rukovodstvo banke se odlučilo za primenu standardnih etičkih pravila pod nazivom Etički kodeks.

Etički principi kojih se OTP banka Srbija a.d. Novi Sad (OTP) pridržava su:

- Osnovni moralni principi:
 - Poštenje i integritet,
 - Profesionalizam,
- Principi profesionalnog poslovanja:
 - Profesionalni kredibilitet,
 - Sukob interesa,
 - Poverljivosti,
- Poštovanje klijenata, kolega i konkurencije,
- Principi rukovođenja i društvene odgovornosti:
 - Odgovorno korporativno rukovođenje,
 - Društvena odgovornost,
- Prijavljivanje etičkih prekršaja:
 - Prijavljivanje etičkih prekršaja,
 - Upravljanje žalbama.

Finansijski pokazatelji OTP banke pokazuju konstantan godišnji rast za period od 2003. do 30.09.2007. godine (u tabeli br. 9). Tabelarni prikaz br. 9 obuhvata samo finan-

sije izveštaje Kulske banke a.d. Novi Sad i OTP (u zvaničnim finansijskim izveštajem sa podacima na dan 30.03.2007. godine), bez prikaza spajanja Zepter banke a.d. Beograd i Niške banke a.d. Niš, obzirom da se tim podacima nije raspolagalo.⁸¹

Tabela br. 9: Prikaz najvažnijih stavki bilansa stanja i uspeha OTP banke Srbija a.d. Novi Sad (2003. – 30.09.2007.) u RSD 000

Banka	OTP banka Srbija a.d. Novi Sad		Kulska banka a.d. Novi Sad				
Datum	30.09.2007.	30.06.2007.	31.03.2007.	31.12.2006.	31.12.2005.	31.12.2004.	31.12.2003.
Aktiva	35.810.253	36.681.265	25.738.674	26.872.237	14.794.228	13.347.248	10.443.313
Plasmani komitentima	17.113.777	17.634.478	12.009.892	12.987.374	8.654.524	8.585.922	6.550.515
HoV i drugi plasmani kojima se trguje	82.617	92.775	21.286	3.058	0	0	0
HoV koje se drže do dospeća	203.132	375.675	310.504	237.335	242.931	94.729	78.065
Učešće u kapitalu i ostale HoV raspoložive za prodaju	1.125.792	1.239.050	957.140	957.139	971.092	1.210.888	775.838
Osnovna sredstva	3.876.445	3.767.363	1.728.038	1.662.155	1.484.121	1.338.093	1.160.314
Obaveze prema komitentima	17.898.556	19.483.002	14.355.166	16.291.226	4.766.478	4.119.032	3.174.043
Rezervisanja	300.167	292.815	194.732	169.240	385.686	365.612	245.601
Kapital	10.540.751	10.439.668	7.525.146	6.817.546	5.882.461	5.106.492	4.617.920
Akumulirana dobit/gubitak	387.463	286.381	267.835	602.569	1.154.276	412.882	196.616
Vanbilansna aktiva	24.339.195	23.602.302	11.041.356	6.723.023	6.555.144	3.455.229	3.261.854
Pozitivne kursne razlike	1.648.237	1.190.565	235.680	947.060	569.977	1.107.859	710.889
Dobit/gubitak pre oporezi- vanja	375.759	274.677	123.426	2.207.773	1.010.142	340.086	241.299

Kupovinom Kulske banke a.d. Novi Sad, OTP je kupio i dosta povezanih lica u segmentu trgovine robom, trgovine hartijama od vrednosti itd., što se može videti iz tabele br. 9, stavka učešće u kapitalu i ostale hartije od vrednosti raspoložive za prodaju.

Kredit je osnovni proizvod OTP banke, koji ima konstantni godišnji rast, koji se vrlo jasno vidi iz tabele br. 9, stavka plasmani komitentima. Efekti spajanja tri lokalne banke se vide u povećanom broju kreditnih klijenata, s tim što je najveći broj istih nasleđen od Kulske banke a.d. Novi Sad (stavka plasmani komitentima, u periodu od 31.12.2006. do 30.9.2007.). Takođe, novi vlasnik obezbeđuje jeftinije izvore finansiranja, tako da se nastavlja sa aktivnom prodajom kredita iz lokalnih izvora.

Bitno je istaći da je Kulska banka a.d. Novi Sad u svom poslovanju vodila računa o odnosu depozita i kredita, odnosno iz prikupljenih depozita klijenata je plasirala kredite svojim komitentima. Isti princip poslovanja je nastavljen i dobijanjem novog vlasnika, s tim što je povećana depozitna klijentska baza (što se može videti iz tabele br. 9, stavka obaveze prema klijentima, u periodu od 31.12.2006. do 30.09.2007.).

Kulska banka a.d. Novi Sad ostvaruje dodatne prihode od pozitivnih kursnih razlika, kao rezultat primene kupoprodajnog tržišnog kursa za puštanje kredita u tečaj i

⁸¹ Izvor: Web site Narodne banke Srbije (www.nbs.yu/export/internet/cirilica/50/50_5.html)

otplatu istog, koji je posebno evidentan dobijanjem novog vlasnika i spajanjem sa druge dve domaće banke (u tabeli br. 9, stavka pozitivne kursne razlike).

Interesantno je pogledati kretanje prodaje dokumentarnih poslova, koji su se u Kulskoj banci a.d. Novi Sad izdavali kao neobezbeđeni instrumenti platnog prometa, nevezani za kreditne politike, i imaju konstantan rast, i sa dolaskom novog vlasnika trend rasta volumena vanbilansne aktive se nastavlja tokom 2007. godine (u tabeli br. 9, stavka vanbilansna aktiva). Volumen dokumentarnih instrumenata u korišćenju bi trebalo da se zadrži na istom nivou ili lagano padne, kako zbog uvođenja novih kreditnih politika, tako i povećanom prodajom cross border kredita (kojim će se refinansirati postojeći plasmani iz lokalnih izvora) obezbeđenih lokalnom bankarskom garancijom, kojima će se refinansirati plasmanih iz lokalnih izvora finansiranja.

Rast kapitala prati aktivnosti plasiranja sredstava, ali i ulaganja u objekte u vlasništvu i renoviranje iznajmljenih lokala Kulske banke a.d. Novi Sad. Efekti spajanja tri lokalne banke tokom 2007. godine, rezultiraju povećanjem kapitala (najveći kapital od tri kupljene banke ima Kulska banka a.d. Novi Sad). Novčano, trend rasta kapitala banke se može videti iz tabele br. 9, stavka kapital.

Funkcija upravljanja rizikom Kulske banke a.d. Novi Sad je uvedena u skladu sa važećom regulativom u segmentu kredita, tako da je nivo rezervisanja ujednačen, nema prevelikih skokova i oscilacija. Spajanjem tri lokalne banke rezervisanja rastu u skladu sa nivoom plasmana klijentima (što se može videti iz tabele br. 9, stavka rezervisanja).

Pored stabilnog tržišnog učešća, Kulska banka a.d. Novi Sad ostvaruje i profit, koji je u 2007. godini bio najmanji, kao rezultat kupoprodajnih transakcija banaka, čišćenja bilansnih stavki, reorganizacije, ulaganja u renoviranje mreže i uvođenje novog software. Većina kupljenih domaćih banaka od strane OTP grupe je koristila lokalno outsource softversko rešenje - Pexim, a dobijanjem novog vlasnika postepeno prelazi na grupno rešenje, takođe outsource kompanije iz Rumunije.

Organizaciona struktura banke je postavljena na adekvatan način što se tiče funkcionisanja proizvoda i zadovoljenja potreba klijenata, ali organizaciona kultura i klima su karike na kojima bi moralo da se radi odnosno uloži veći napor da se kreira konstruktivni stil ponašanja i rukovođenja (trenutno su paralelno prisutna dva defanzivna ponašanja u organizaciji: pasivno/odbrambeni stil i agresivno/odbrambeni stil).

Narednih godina se može očekivati dalji rast i razvoj OTP, ali u okviru lokalnih regiona, gde su i do sada bili prisutni.

4.4. Efekti transformacije Nacionalne štedionice – banke a.d. Beograd u Eurobank EFG štedionicu a.d. Beograd, kroz ostvarene finansijske rezultate Eurobank EFG štedionice a.d. Beograd

Grupacija Eurobank EFG, članica ženevske European Financial Group, osnovana je 1990. godine, sa ciljem prevashodnog pružanja usluga investicionog bankarstva. Grupa danas drži vodeću poziciju na svim tržištima grčke bankarske industrije, uz nivo rasta

koji premašuje tržišni prosek, dok istovremeno osvaja nove segmente tržišta i stiže nove klijente.⁸²

Eurobank EFG danas je vodeća banka u Grčkoj u oblasti potrošačkih kredita i keš kredita, zajedničkog upravljanja fondovima, investicionog bankarstva, posredništva u prodaji akcijskog kapitala (equity brokerage) i životnog osiguranja. Takođe, banka je sa najvećim učešćem u kreditiranju malog biznisa i jedna od najvećih kada se radi o velikim preduzećima iz privatnog sektora u Grčkoj.

Na širem području Nove Evrope, Eurobank EFG grupa se nalazi među vodećim igračima u bankarskom sektoru zemalja u kojima je prisutna, a posebno u Bugarskoj, Rumuniji i Srbiji. U 2006. godini, banka je proširila svoje operativno prisustvo i na tržišta Turske, Poljske i Ukrajine.

EFG Grupa je finansijska korporacija sa sedištem u Ženevi, koju kontroliše porodica Latsis sa 41,3% akcija (na dan 31.12.2006. godine). Većina akcija je u vlasništvu široke baze od preko 280.000 privatnih i institucionalnih investitora.

Ciljevi EFG Grupe su:

- Da kao banka bude prvi izbor za klijente u Grčkoj, sa akcentom na kvalitet, inovaciju i usluge po meri klijenta,
- Da ojača prisustvo u širem regionu jugoistočne i centralne Evrope primenom svog uspešnog domaćeg poslovanja.

Eurobank EFG Štedionica a.d. Beograd je nastala marta 2003. godine akvizicijom domaće Postbanke a.d. Beograd od strane Eurobank EFG grupe, i tokom 2004. godine promenila ime u EFG Eurobank a.d. Beograd.

Grupa je, od marta meseca 2006. godine postala i vlasnik Nacionalne štedionice – banke a.d. Beograd.⁸³ Nakon pravnog pripajanja Nacionalne štedionice a.d. Beograd banci Eurobank EFG a.d. Beograd, kreirana je Eurobank EFG Štedionica a.d. Beograd.

Grupa je od započinjanja svojih poslovnih aktivnosti u Srbiji pa do danas, investirala preko EUR 350 mio u svoju tehničku (implementirala grupno outsource/indijsko/softversko rešenje – PexQ) i operativnu infrastrukturu, kao i regrutovanje visoko stručnih kadrova, i razvoj modernih i fleksibilnih bankarskih proizvoda i usluga usklađenih sa zahtevima klijenata.

Strateški cilj EFG grupe je da postane banka preferencijalnog izbora za donošenje finansijskih odluka građana Srbije. Eurobank EFG Štedionica a.d. Beograd je bazirala svoj razvoj na jakim principima i vrednostima, kao što su: meritokratija, timski rad, kvalitet, poverenje, efikasnost, kreativnost, respekt prema ljudima i doprinos društvenoj zajednici. Pomenuti principi i vrednosti bi trebalo da doprinosu kooperativnom duhu i poverenju među zaposlenima, kao i načinu na koji banka posluje na srpskom tržištu i kako servisira svoje klijente. Ugradili su navedene vrednosti u svoj svakodnevni rad i ponašanje, što bi trebalo da ih karakteriše kao organizaciju.

⁸² Izvor: Web site Eurobank EFG štedionica a.d. Beograd (podaci iz februara 2008. godine)

⁸³ Nacionalna štedionica – banka a.d. Beograd, je formirana 2002. godine posle raspada četiri velike banke. Preuzela je najveći deo mreže starih banaka, i koristila je lokalno softversko rešenje, kreirano od strane Jugobančinog IT sektora – ZIS.

Finansijski pokazatelji Eurobank EFG štedionice a.d. Beograd (EFG) u prethodnom vremenskom periodu ukazuju na fantastičan rast u većini segmenata poslovanja, pre svega u visini plasiranih kredita i visini prikupljenih depozita. U tabelarnom prikazu (tabela 10.) su date ključne pozicije bilansa stanja i uspeha EFG za period 2003. – 30.09.2007. godine.⁸⁴

Tabela br. 10: Prikaz najvažnijih stavki bilansa stanja i uspeha Eurobank EFG Štedionice a.d. Beograd (2003. – 30.09.2007.) u RSD 000

Banka	Eurobank EFG a.d. Beograd				
Datum	30.09.2007.	31.12.2006.	31.12.2005.	31.12.2004.	31.12.2003.
Aktiva	77.367.864	64.558.040	12.626.507	5.216.909	1.156.733
Plasmani komitentima	42.599.453	27.394.156	6.824.926	3.338.952	747.973
HoV i drugi plasmani kojima se trguje	66.429	215.831	828.500	0	135.511
HoV koje se drže do dospeća	0	2.870	0	0	0
Učešće u kapitalu i ostale HoV raspoložive za prodaju	20.479	5.671.746	0	0	0
Osnovna sredstva	4.260.107	2.246.091	804.702	314.386	61.847
Obaveze prema komitentima	50.931.642	42.072.057	7.887.494	959.878	180.706
Rezervisanja	84.645	34.636	60.036	200	
Kapital	18.225.988	15.438.906	2.401.699	1.144.819	708.424
Akumulirana dobit/gubitak	-864.321	-1.744.460	-1.562.950	-362.831	-117.106
Vanbilansna aktiva	222.261.947	179.731.747	1.805.807	428.570	130.000
Pozitivne kursne razlike	16.746.553	27.241.797	4.970.268	334.304	64.971
Dobit/gubitak pre oporezivanja	880.139	-334.464	-1.203.925	-241.918	-135.769

Prepoznatljivost EFG⁸⁵ je borba za ostvarenje dvocifrenog tržišnog učešća kroz prikupljanje depozita po većim kamatnim stopama od tržišnih i plasiranje kredita po nižim kamatnim stopama od tržišnih. Rast oba parametra se može videti iz tabele 10, stavke plasmani komitentima i obaveze prema komitentima. EFG banka se nalazi u prvih deset banaka na domaćem tržištu, sa tendencijom ulaska u prvih pet banaka krajem 2007. godine odnosno početkom 2008. godine.

Isto tako je bitno istaći da EFG ima vrlo fleksibilne i liberalne kreditne politike za plasmane klijentima, a u skladu sa istim vrši i rezervisanja, koja nisu visoka spram visine odobrenih kredita (tabela br. 10, stavka rezervisanja).

Kreditne politike orjentisane maksimalnoj prodaji su uticale da se ostvari i dobar rezultat u segmentu dokumentarnih poslova, tj. vanbilansnoj aktivni (što se može videti iz tabele br. 10, stavka vanbilansna aktiva).

Kapital prati rast volumena kredita, i iz godine u godinu je sve veći, što se može videti iz tabele br. 10, stavka kapital.

⁸⁴ Izvor: Web site Narodne banke Srbije (www.nbs.yu/export/internet/cirilica/50/50_5.html)

⁸⁵ IMAS International – Power tracking Erste bank Serbia and competitors in Serbia in the last quartile of 2007.

Uvažavajući činjenicu da je Eurobank EFG a.d. Beograd kupila Nacionalnu štedionicu a.d. Beograd, koja je bila lider u trgovini obveznicama stare devizne štednje i plasmanima kredita koji su obezbeđeni istim, EFG nije iskoristila dobro startnu poziciju, tako da na tržištu nije prepoznatljiva kao lider u trgovini hartijama od vrednosti, niti po snazi sektora za upravljanje sredstvima i investicionim bankarstvom, koji diktira uslove na tržištu.

Imajući u vidu jasnu strategiju ostvarenja tržišnog učešća Eurobank EFG štedionica a.d. Beograd od starta ostvaruje gubitak u poslovanju i realno je krajem 2007. odnosno u toku 2008. godine da ostvari pozitivan finansijski rezultat. Međutim, istu obavezu od osnivača lokalna Eurobank EFG štedionica a.d. Beograd nema (što se može videti iz tabele br. 10, stavka dobit/gubitak pre oporezivanja).

Interesantno je napomenuti da EFG ima u svojim bilansima i značajnu imovinu, koja je rezultat kupovine lokalnih banaka koje su je posedovale, ali je i ulaganjem u širenje mreže imovinu povećala. Iz tabele br. 10, stavka osnovna sredstva se može videti konstantni rast ulaganja u osnovna sredstva, koji je pre svega uslovljen izuzetnom dinamikom širenja mreže banke.

Uvažavajući postavljene temelje u ostvarivanju svoje poslovne strategije, Eurobank EFG štedionica a.d. Beograd, nije uspela da ostvari konstruktivnu organizacionu kulturu i pozitivnu organizacionu klimu, obzirom da se rukovodeći kadar i služba ljudskih resursa, ne bave u dovoljnoj meri motivacijom zaposlenih i stvaranju kooperativnog duha i klime. U narednom periodu, rukovodstvo banke trebalo bi temeljnije da se pozabavi gore navedenom problematikom, kako bi na duge staze postigla konstruktivni stil ponašanja i rukovođenja u okviru svoje organizacione strukture, koja je postavljena na zadovoljavajući način sa aspekta karakteristika proizvoda ali ne i sa aspekta zahteva klijenta. Prema nezvaničnom mišljenju većine populacije u Srbiji (klijenata i ne klijenata), Banka je spora i opuštena.

Narednih godina se može očekivati dalji dinamičan rast i razvoj Eurobank EFG štedionice a.d. Beograd, pre svega u segmentu poslova sa stanovništvom i to stambenih kredita odnosno u perspektivi hipotekarnih kredita.

4.5. Efekti transformacije Nacionalne banke Grčke a.d. Beograd (NBG) sa Vojvođanskom bankom a.d. Novi Sad, kroz ostvarene finansijske rezultate obe poslovne banke

Kupovina Vojvođanske banke a.d. Novi Sad od NBG je prvi slučaj u našoj zemlji, gde je lokalno manja banka kupila lokalno veću banku (tokom 2006. godine), koje pod zajedničkim imenom posluju od 01.01.2008. godine. Proces transformacije će se tek odigrati u narednom vremenskom periodu.

Vojvođanska banka a.d. Novi Sad⁸⁶ jeste savremeno organizovana, profitabilna i dugoročno uspešna banka univerzalnog tipa, koja permanentno brine o potrebama i mogućnostima svojih klijenata, zaposlenih i sredine u kojoj deluje. Poslovna strategija Banke je zasnovana na orijentaciji ka klijentu i brzom razvoju novih proizvoda uz minimiziranje rizika. Savremenom informacionom tehnologijom i kanalima komunikacije, pružaju

⁸⁶ Izvor: Web site Vojvođanske banke a.d. Novi Sad (podaci iz februara 2008. godine)

osnovu za efikasno poslovanje i prodaju proizvoda klijentima uz optimalno korišćenje prodajnih mesta i alternativnih kanala distribucije. Takođe, ulažu maksimalne napore u prijem i razvoj mladih kadrova, koji su okosnica rasta i razvoja same banke.

Nacionalna banka Grčke,⁸⁷ je najstarija i jedna od najvećih grčkih banaka, koja godinama drži vodeću ulogu u grčkoj ekonomiji. Nacionalna banka Grčke je osnovana 1841. godine, kao komercijalna banka koja je imala pravo da izdaje novčanice sve do osnivanja Banke Grčke 1928. godine. Akcijama NBG se trguje od 1880. godine na Atinskoj berzi, a od 1999. godine i na Njujorškoj berzi.

Poslednjih godina su odlučili da svoje prisustvo prošire na jugoistočnu Evropu i istočni Mediteran. Svoju čvrstu posvećenost dugoročnom prosperitetu navedenog regiona su dokazali u proteklom periodu stalnim ulaganjima kapitala i ulaganjima u ljudske resurse, što im omogućuje da uspešno posluju u Srbiji, Crnoj Gori, Bugarskoj, Makedoniji, Rumuniji, Albaniji, Kipru, Egiptu i Turskoj.

U Srbiji su osnovali banku početkom 2002. godine, otvaranjem filijale u Beogradu. Vremenom svoju mrežu šire i polako pokrivaju sve važnije centre u Srbiji, kako bi bili bliži svojim klijentima – pravnim i fizičkim licima. Tokom 2006. godine kupuju Vojvođansku banku a.d. Novi Sad a zvanično pod istim imenom počinju da rade 01.01.2008. godine. Nezvanični izvori kažu da je NBG kupila „brend name“ Vojvođanske banke a.d. Novi Sad i da do transformacije neće doći, dok konkretne mere koje se sprovode u okviru same banke kažu da će ipak do transformacije doći (pre svega promena rukovodstva, organizacije poslovanja i pripreme za migraciju na novo softversko rešenje grčke grupe – Globus, koji se već koristi u Srbiji s njihove strane od samog starta).

U tabelarnim prikazima su date ključne pozicije bilansa stanja i uspeha Vojvođanske banke a.d. Novi Sad i NBG za period 2003. – 30.09.2007. godine (napominjem da će do zvaničnog spajanja finansijskih izveštaja doći tokom 2008. godine).⁸⁸

Efekti spajanja veće banke sa manjom će biti poznati tek posle zvanično završenog procesa. Evidentno je da će biti mnogo problema vezanih za realizaciju ovakvog spajanja. Kroz analizu finansijskih rezultata obe banke, može se pretpostaviti delimično koji problemi mogu nastati ali se velika većina ne može ni pretpostaviti.

⁸⁷ Izvor: Web site Nacionalne banke Grčke a.d. Beograd (podaci iz februara 2008. godine)

⁸⁸ Izvor: Web site Narodne banke Srbije (www.nbs.yu/export/internet/cirilica/50/50_5.html)

Tabela br. 11: Prikaz najvažnijih stavki bilansa stanja i uspeha Vojvođanske banke a.d. Novi Sad (2003. – 30.09.2007.) u RSD 000

Banka	Vojvođanska banka a.d. Novi Sad				
Datum	30.09.2007.	31.12.2006.	31.12.2005.	31.12.2004.	31.12.2003.
Aktiva	79.505.985	67.507.609	81.428.172	71.624.825	57.744.406
Plasmani komitentima	39.768.249	34.279.457	52.927.821	49.052.537	35.339.226
HoV i drugi plasmani kojima se trguje	5.456.329	3.881.156	2.822.140	276.818	137.556
HoV koje se drže do dospeća	925.060	1.124.953	997.517	200.995	266.731
Učešće u kapitalu i ostale HoV raspoložive za prodaju	778.134	785.621	721.817	1.841.030	1.641.246
Osnovna sredstva	7.444.930	7.614.492	7.869.205	5.553.567	5.243.328
Obaveze prema komitentima	42.366.348	34.433.962	29.659.275	25.126.204	23.302.494
Rezervisanja	1.150.615	1.185.152	439.935	2.920.421	1.961.300
Kapital	10.696.468	7.856.938	6.679.068	3.950.347	7.172.372
Akumulirana dobit/gubitak	4.187.921	1.349.078	228.779	-8.323.677	149.994
Vanbilansna aktiva	59.643.667	57.439.151	54.741.985	68.090.464	29.983.813
Pozitivne kursne razlike	5.148.589	8.014.433	9.543.646	8.169.439	88.962
Dobit/gubitak pre oporezivanja	2.838.842	1.225.441	228.779	-6.118.694	149.994

Tabela br. 12: Prikaz najvažnijih stavki bilansa stanja i uspeha Nacionale banke Grčke a.d. Beograd (2003. – 30.09.2007.) u RSD 000

Banka	National bank of Greece S.A.- filijala Beograd				
Datum	30.09.2007.	31.12.2006.	31.12.2005.	31.12.2004.	31.12.2003.
Aktiva	23.205.634	28.060.190	16.056.752	10.006.384	3.253.515
Plasmani komitentima	12.321.641	11.463.089	9.840.521	7.557.749	1.451.558
HoV i drugi plasmani kojima se trguje	28.919	35.076	13.990	12.125	0
HoV koje se drže do dospeća	37.598	79.914	300.853	407.196	756.247
Učešće u kapitalu i ostale HoV raspoložive za prodaju	0	0	0	0	0
Osnovna sredstva	407.948	391.526	297.341	161.057	113.483
Obaveze prema komitentima	17.062.883	21.492.468	12.833.968	4.564.022	1.283.730
Rezervisanja	0	0	6.961	839	1.149
Kapital	4.842.286	4.772.685	1.962.920	1.825.976	1.399.030
Akumulirana dobit/gubitak	-88.245	-157.845	-300.965	-264.776	-68.195
Vanbilansna aktiva	5.219.749	713.607	142.049	341.295	295.204
Pozitivne kursne razlike	345.595	716.325	531.117	456.682	252.215
Dobit/gubitak pre oporezivanja	69.599	160.384	-33.317	-210.995	-46.318

Finansijski pokazatelji obe banke ukazuju na rast u svim segmentima poslovanja, s tim što su volumeni Vojvođanske banke a.d. Novi Sad u proseku minimum tri puta veći od Nacionalne banke Grčke a.d. Beograd.

Posebno velike razlike u korist Vojvođanske banke a.d. Novi Sad su ostvarene: u segmentu ostvarenog rezultata tj. dobiti (tabele 11. i 12., stavka dobit/gubitak pre oporezivanja), zatim dokumentarnih poslova (tabele 11. i 12., stavka vanbilansna aktiva), trgovine hartijama od vrednosti (tabele 11. i 12., stavke hartije od vrednosti i drugi plasmani kojima se trguje; hartije od vrednosti koje se drže do dospeća i učešće u kapitalu i ostale hartije od vrednosti raspoložive za prodaju), visine rezervisanja (koje kod NBG ukazuju da funkcija rizika nije uspostavljena na adekvatan način ili formalno postoji/tabele 11. i 12., stavka rezervisanja), visine ostvarenih pozitivnih kursnih razlika (tabele 11. i 12., stavka pozitivne kursne razlike) i visine osnovnih sredstava (tabele 11. i 12., stavka osnovna sredstva).

Uvažavajući iskustva drugih domaćih banaka koje su prošle proces spajanja i transformacije, može se očekivati da će se u prvom zvaničnom izveštaju Vojvođanske banke a.d. Novi Sad kao delu NBG grupe, povećati stavke kapitala, osnovnih sredstava, plasmana komitentima i rezervisanja (kao rezultat uvođenja i formalne i suštinske funkcije upravljanja rizicima). Ostvarena dobit Vojvođanske banke a.d. Novi Sad će se iskoristiti za migraciju na novo softversko rešenje, čišćenje bilansnih stavki, brendiranje filijala i eventualni socijalni program ili u edukaciju zaposlenih.

Nepoznanica u procesu transformacije će biti koliko će se Nacionalna banka Grčke a.d. Beograd prilagoditi Vojvođanskoj banci a.d. Novi Sad, odnosno koliko će se Vojvođanska banka a.d. Novi Sad transformisati u strukturu NBG.

Analize tržišta govore da je Vojvođanska banka a.d. Novi Sad mnogo prepoznatljivija na domaćem tržištu i da mnogo više ulaže u marketing aktivnosti, za razliku od NBG.

Što se tiče organizacione strukture nove objedinjene banke, ne možemo konstatovati da li je adekvatna ili ne. Takođe, ne možemo predvideti ni kakva će organizaciona kultura i organizaciona klima biti kreirana u objedinjenoj banci, obzirom da su im dosadašnji principi i rezultati rada bili vidno različiti. Trenutna organizaciona kultura je defanzivnog ponašanja - pasivno/odbrambenog i agresivno/odbrambenog stila ponašanja i rukovođenja; dok je organizaciona klima vrlo negativna i haotična, kao rezultat aktuelnih kadrovskih promena i procesa izbora novog rukovodstva na svim nivoima.

Narednih godina se može očekivati dalji rast i razvoj Vojvođanske banke a.d. Novi Sad deo NBG grupe, pre svega u segmentima prodaja kredita pravnim i fizičkim licima iz povoljnijih kreditnih linija matične kuće, kao i dalje aktivne prodaje platnih kartica i POS terminala.

4.6. Komparativna analiza transformisanih banaka predmet analize, kroz ostvarene finansijske rezultate

Komparativna analiza transformisanih banaka, predmet analize prethodnih delova poglavlja, sa aspekta ostvarenih finansijskih rezultata, pokazuje izuzetno pozitivan trend rasta i razvoja.

Bilansna aktiva svih banaka beleži konstantan rast, tako da je krajem 2007. godine dostigla EUR 21mlrd. Analizom veličine aktive se može zaključiti:

- Da je bankarski sektor još uvek fragmentiran,
- Da u bankarstvu Srbije prisutan izuzetno visok stepen konkurencije,
- Da banke do sada nisu imale konkurenciju alternativnih sektora finansiranja, pa je za tržište Srbije dobro što se polako pojavljuju domaći investicioni i penzioni fondovi.

Najdinamičniji rast aktive imaju banke koje su na vreme počele sa radom u Srbiji - Banca Intesa a.d. Beograd i Raiffeisenbank a.d. Beograd, relativno dobro ih prati Eurobank EFG Štedionica a.d. Beograd, koja je kasnije počela sa radom u Srbiji ali ima vrlo jasno definisanu strategiju tržišnog učešća. Isto se može videti iz tabelarnog pregleda (tabela br. 13) i grafičkog prikaza (grafikon br. 1).

Grafikon br.1: Prikaz aktive po bankama u periodu od 2003. do 30.09.2007. u RSD 000

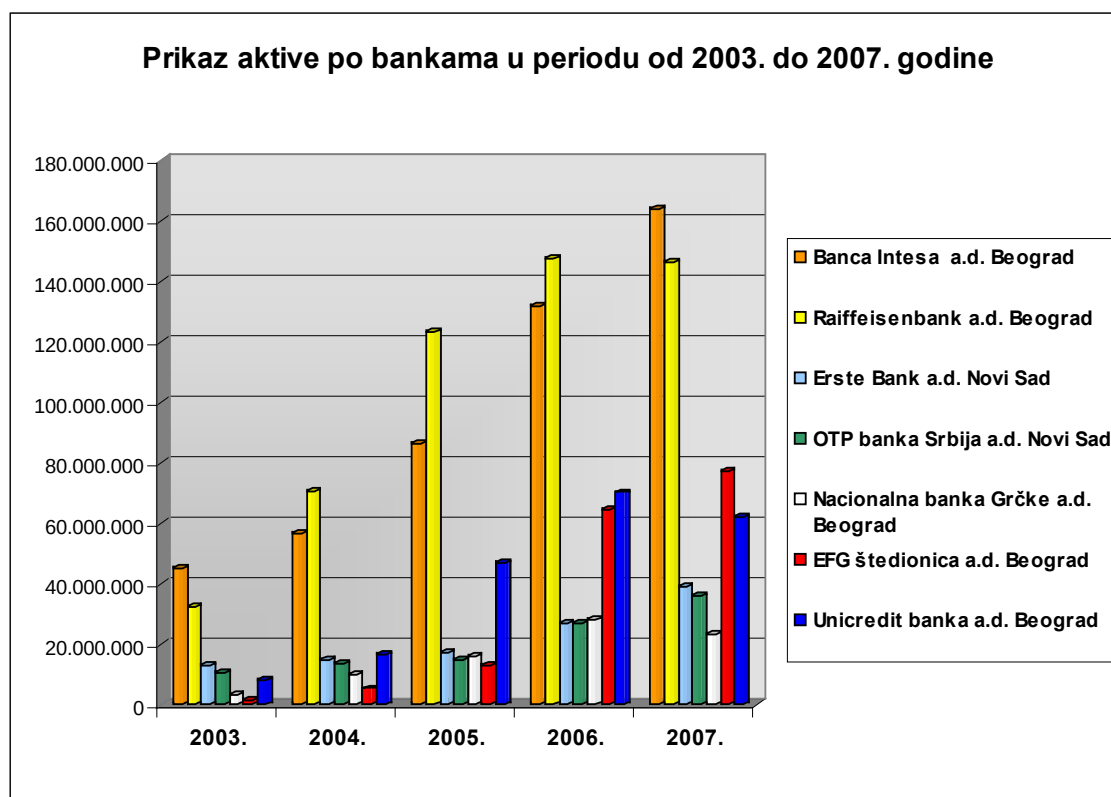


Tabela br. 13: Prikaz aktive po bankama u periodu od 2003. do 30.09.2007.
u RSD 000

Prikaz aktive po bankama u periodu od 2003. do 30.09. 2007.					
Banka	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.
Banca Intesa a.d. Beograd	44.946.792	56.606.764	86.197.881	131.680.776	164.146.790
Raiffeisenbank a.d. Beograd	32.174.413	70.568.303	123.255.915	147.476.322	146.630.348
Erste Bank a.d. Novi Sad	12.769.737	14.670.088	17.114.576	26.876.246	38.959.439
OTP banka Srbija a.d. Novi Sad	10.443.313	13.347.248	14.794.228	26.872.237	35.810.253
Nacionalna banka Grčke a.d. Beograd	3.253.515	10.006.384	16.056.752	28.060.190	23.205.634
Eurobank EFG štedionica a.d. Beograd	1.156.733	5.216.909	12.626.507	64.558.040	77.367.864
Uni Credit banka a.d. Beograd	7.838.487	16.175.971	46.967.070	70.246.041	61.866.761

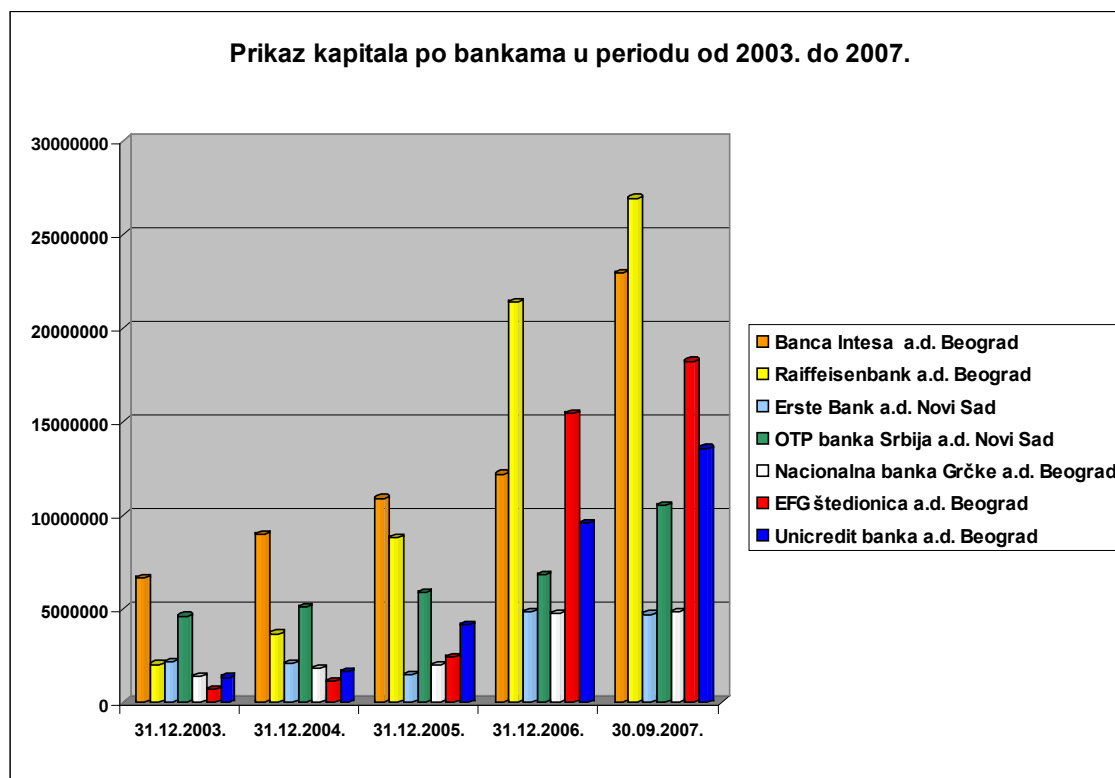
Kapitalna snaga samih banaka se povećava, a samim time i celokupnog bankarskog sektora, što se može videti iz tabele koja sledi (tabela br. 14) odnosno odgovarajućeg grafičkog prikaza (grafikon br. 2). Prevashodni osnov za rast kapitala u našoj zemlji jesu vrlo restriktivne mere Narodne banke Srbije, pre svega u segmentu kreditiranja klijenata fizičkih i pravnih lica (prema Zakonu o bankama).

Najdinamičniji rast kapitala u prethodnom periodu su imale banke koje imaju najrazvijeniju mrežu i poslove sa stanovništvom, a to su: Banca Intesa a.d. Beograd, Raiffeisenbank a.d. Beograd i Eurobank EFG Štedionica a.d. Beograd.

Tabela br. 14: Prikaz kapitala po bankama u periodu od 2003. do 30.09.2007. u
RSD 000

Prikaz kapitala po bankama u periodu od 2003. do 30.09.2007.					
Banka	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.
Banca Intesa a.d. Beograd	6639159	8988166	10906797	12194818	22934452
Raiffeisenbank a.d. Beograd	2030926	3677374	8813640	21365025	26929051
Erste Bank a.d. Novi Sad	2163040	2081242	1453380	4855611	4707829
OTP banka Srbija a.g. Novi Sad	4617920	5106492	5882461	6817546	10540751
Nacionalna banka Grčke a.d. Beograd	1399030	1825976	1962920	4772685	4842286
Eurobank EFG štedionica a.d. Beograd	708424	1144819	2401699	15438906	18225988
Uni Credit banka a.d. Beograd	1358402	1626505	4171141	9601434	13569605

Grafikon br. 2: Prikaz kapitala po bankama u periodu od 2003. do 30.09.2007.
u RSD 000



Obzirom da je kredit osnovni bankarski proizvod domaćih banaka sa stranim kapitalom, evidentna je povećana prodaja istih u prethodnom periodu, što se može videti iz tabele br. 15. Ista trojka banaka – Raiffeisenbank a.d. Beograd, Banca Intesa a.d. Beograd i Eurobank EFG Štedionica a.d. Beograd (koja je veliki prodor ostvarila kupovinom Nacionalne štedionice a.d. Beograd), ima vodeću ulogu u segmentu kreditiranja klijenata. Ukoliko bi se kumulativno posmatrali plasmani Vojvođanske banke a.d. Novi Sad i NBG, imale bi takođe značajan rast i popravile poziciju na mesto broj pet na domaćem tržištu.

Bitno je napomenuti da su plasmani komitentima rasli manje od rasta aktive. Vrlo je bitno konstatovati da se kod poslovnih banaka:

- Smanjilo učešće kredita privredi (koji doprinosi rastu društvenog proizvoda i zaposlenosti), a
- Povećalo plasiranje sredstava NBS po repo transakcijama.

Efekat kreditiranja na privredu i stanovništvo se može gledati i pozitivno i negativno:

- Pozitivan efekat je ako su klijenti istim klijenti rešili odgovarajuće potrebe, a
- Negativan efekat ako se istim povećava konstantno nivo zaduženosti klijenata prema banci, bez generisanja prihoda kao osnovnog izvora otplate.

Tabela br. 15: Prikaz plasmana komitentima po bankama u periodu od 2003. do 30.09.2007. u RSD 000

Prikaz plasmana komitentima po bankama u periodu od 2003. do 2007.					
Banka	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.
Banca Intesa a.d. Beograd	18248060	26702491	44755034	60393457	79293329
Raiffeisenbank a.d. Beograd	17057688	43973804	79028078	72843246	65339106
Erste Bank a.d. Novi Sad	7382787	9463857	10222520	11210156	18165261
OTP banka Srbija a.d. Novi Sad	6550515	8585922	8654524	12987374	17113777
Nacionalna banka Grčke a.d. Beograd	1451558	7557749	9840521	11463089	12321641
EFG Eurobank štedionica a.d. Beograd	747973	3338952	6824926	27394156	42599453
Uni Credit banka a.d. Beograd	3004082	8945517	26623637	27523681	24399002

Bitno je napomenuti da volumeni depozita prate rast kredita i da su veći u volumenu od plasiranih kredita komitentima. Međutim, postoji ročna neusklađenost između depozita i plasmana. U strukturi depozita:

- Rastući su depoziti građana i to u konvertibilnoj valuti (pre svega EUR), a
- Ne u dinarima (evidentno je da nije vraćeno poverenje u lokalnu valutu - dinar).

Mesta za preterani optimizam nema, jer su devizne štediške realno gubile na štednji, što počinje da podseća na devedesete godine, samo se to ostvaruje na inverzan način. Konačna pojava domaćih institucionalnih investitora je dobar korak ali na žalost u neodgovarajućem trenutku za ulazak na srpsko tržište.

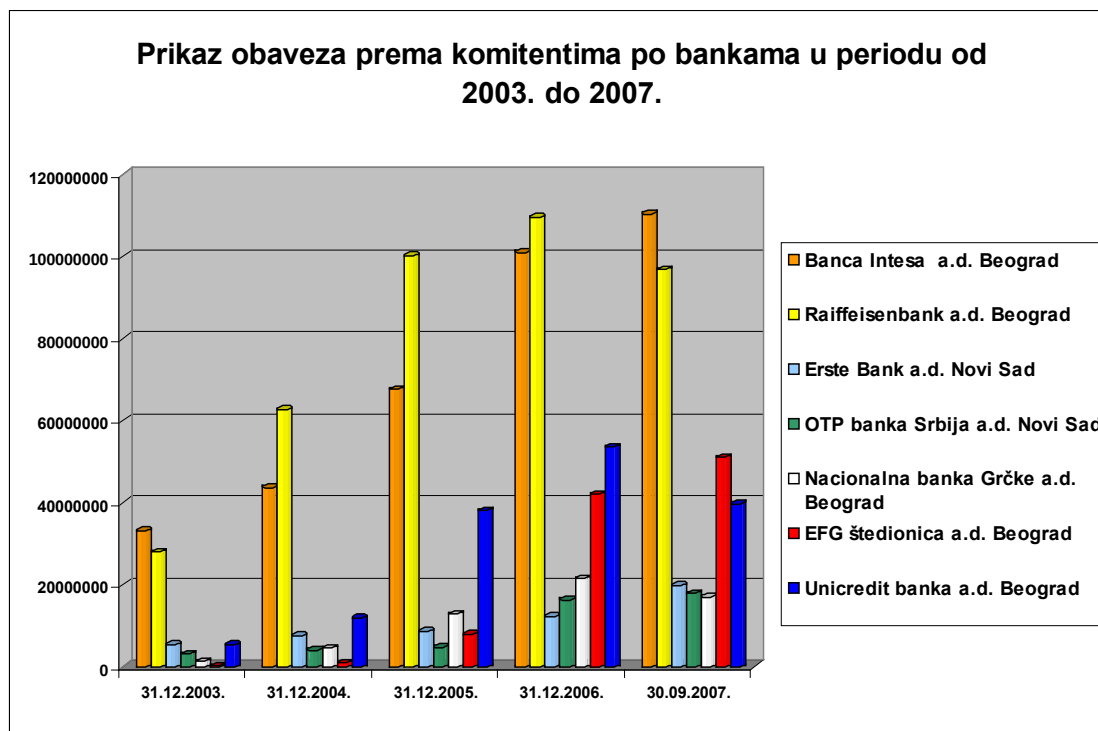
Rast obaveza prema komitenata se može videti iz tabele br. 16 i grafikona br. 3. Ista trojka banaka i u ovom segmentu beleži fantastične rezultate, Raiffeisenbank a.d. Beograd i Banca Intesa a.d. Beograd, zahvaljujući ranije ostvarenom dobrom rezultatu i reputaciji, dok Eurobank EFG Štedionica a.d. Beograd, isključivo zahvaljujući atraktivnim kamatnim stopama na depozite.

- Pozitivan efekat za bankarstvo je što se vratilo poverenje u banke, dok je
- Negativan efekat za klijente što su kamate na depozite niže nego što su prinosi na ulaganja u druge vidove investicija (hartije od vrednosti, nekretnine, itd).

Tabela br. 16: Prikaz obaveza komitentima po bankama u periodu od 2003. do 30.09.2007. u RSD 000

Prikaz obaveza prema komitentima po bankama u periodu od 2003. do 2007.					
Banka	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.
Banca Intesa a.d. Beograd	33083148	43727162	67534264	100889051	110229487
Raiffeisenbank a.d. Beograd	27960987	62700838	100094511	109394119	96740118
Erste Bank a.d. Novi Sad	5409059	7573113	8643744	12236136	19777364
OTP banka Srbija a.d. Novi Sad	3174043	4119032	4766478	16291226	17898556
Nacionalna banka Grčke a.d. Beograd	1283730	4564022	12833968	21492468	17062883
EFG Eurobank štedionica a.d. Beograd	180706	959878	7887494	42072057	50931642
Uni credit banka a.d. Beograd	5371569	11839711	38053502	53455124	39756432

Grafikon br. 3: Prikaz obaveza komitentima po bankama u periodu od 2003. do 30.09.2007. u RSD 000



Pozitivan efekat za bankarstvo, uslovljen dolaskom inostranih banaka jeste uvođenje funkcije upravljanja rizicima, u smislu da se krediti odobravaju na bazi kreditne (finansijske) sposobnosti, a ne na bazi ličnog poznanstva. S druge strane, isto nije pozitivno prihvaćeno od klijenata.

U tabeli broj 17. je prikazano kretanje nivoa rezervisanja kod poslovnih banaka i evidentno je da isto raste po godinama zbog:

- Starih loših plasmana koji nisu bili pokriveni rezervama,
- Novih plasmana gde je u startu primenjivana viša stopa zbog lošeg iskustva iz ranijih perioda.

Bitno je napomenuti, da je kategorija rezervisanja (otpust) osnov za kreiranje finansijskog rezultata svake poslovne banke od 31.12.2006. godine (kada je primenjena nova regulativa).

Tabela br. 17: Prikaz rezervisanja po bankama u periodu od 2003. do 30.09.2007. u RSD 000

Prikaz rezervisanja po bankama u periodu od 2003. do 30.09.2007.					
Banka	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.
Banca Intesa a.d. Beograd	170784	260276	505884	1062439	7015017
Raiffeisenbank a.d. Beograd	46741	118890	502226	852360	1829479
Erste Bank a.d. Novi Sad	65012	54729	16204	247195	255045
OTP banka Srbija a.d. Novi Sad	245601	365612	385686	169240	300167

Nacionalna banka Grčke a.d. Beograd	1149	839	6961	0	0
Eurobank EFG štedionica a.d. Beograd	0	200	60036	34636	84645
Uni Credit banka a.d. Beograd	6175	40647	94122	217060	201837

Pozitivan efekat dolaska novih vlasnika za same banke je što se čiste bilansi od različitih „inovativnih i kreativnih“ 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 ona snosi troškove gore navedenog).

Analize tržišta u svrhu ovog rada ukazuju da banke koje su se opredelile za:

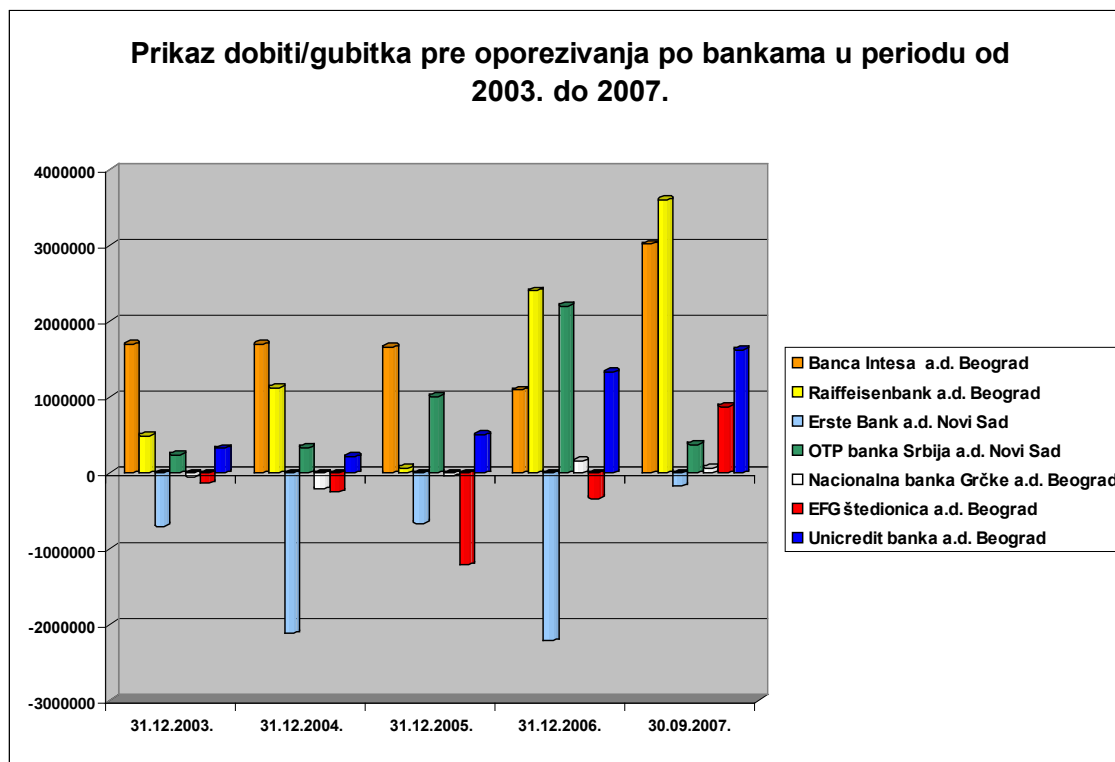
- Jasnu strategiju tržišnog učešća pete godine rada otplaćuju ulaganja u Srbiju (kao što je slučaj sa grčkim bankama) odnosno ostvaruju dobitak u petoj godini poslovanja;
- Istovremeni rast tržišnog učešća i za profitabilnost ostvaruju dobit posle dve godine rada (slučaj austrijskih banaka).

Tendencija svih banaka, koje su izašle iz zone gubitka posle dve do pet godina, je ostvarivanje profita odnosno sve boljeg poslovnog rezultata. Prema preliminarnim rezultatima 2007. godina je bila najuspešnija za većinu banaka. Ubedljivo najbolji finansijski rezultat imaju Raiffeisenbank a.d. Beograd i Banca Intesa a.d. Beograd. Trend rasta dobiti i smanjenja gubitka može se videti iz tabele br. 18 i grafikona br. 4.

Tabela br. 18: Prikaz ostvarenog finansijskog rezultata po bankama u periodu od 2003. do 30.09.2007. u RSD 000

Prikaz akumulirane dobiti/gubitka po bankama u periodu od 2003. do 2007.					
Banka	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.
Banca Intesa a.d. Beograd	1747265	1700647	1847492	1288160	2783335
Raiffeisenbank a.d. Beograd	320048	882944	0	0	3604414
Erste Bank a.d. Novi Sad	-701210	-2106908	-2765496	-4981040	-2634629
OTP banka Srbija a.d. Novi Sad	196616	412882	1154276	602569	387463
Nacionalna banka Grčke a.d. Beograd	-68195	-264776	-300965	-157845	-88245
Eurobank EFG štedionica a.d. Beograd	-117106	-362831	-1562950	-1744460	-864321
Uni Credit banka a.d. Beograd	250240	225716	120740	1335653	1627591

Grafikon br. 4: Prikaz ostvarenog finansijskog rezultata po bankama u periodu od 2003. do 30.09.2007. u RSD 000



Rast profita i kapitala u 2006. godini su bili takvi, da je prvi put rast kapitala prevazišao rast plasmana, što je donekle bilo iznuđeno merom Narodne banke Srbije o ograničenju plasmana stanovništvu na dvostruki iznos kapitala. Ova mera imala je pozitivno dejstvo na smanjenje tržišnih rizika bankarskog sistema i prinudila je neke banke na dokapitalizaciju koju verovatno u tom stepenu ne bi izvršile. Bitno je istaći da je u konkurentskoj borbi raspoloživi kapital jedna od glavnih prednosti banaka.

Implementacija novih propisa vezanih za iskazivanje profita i obračuna rezervacija sa 31.12.2006. godine, trebalo je da bude vrsta testa pouzdanosti, verodostojnosti i realnosti iskazivanja finansijskih rezultata banaka. Rezultati su prikazani šarenoliko. Generalno, neto dobit po osnovu kamata i naknada je nešto iznad pozicije „ostali poslovnih prihodi“, pa bi se tek detaljnom analizom „ostalih“ prihoda i drugih pozicija iz bilansa uspeha dobio odgovor na pitanje kakva je stvarna profitabilnost pojedinačno analiziranih banaka. Najčešći slučaj koji je drastično uticao na finansijski rezultat jeste slučaj sa prihodima po osnovu smanjenja i otpusta rezervacija.

U slučaju prvih deset banaka po neto dobitku od kamata, naknada i provizija, su u grupi najprofitabilnijih, jer se radi o izvornim bankarskim poslovnim prihodima (u slučaju posmatranih banaka: Banca Intesa a.d. Beograd, Raiffeisenbank a.d. Beograd i Uni Credit banka a.d. Beograd). S druge strane, banke koje su se preforsirale entuzijazmom otvaranja filijala svuda i na svakom mestu, ne vodeći računa o profitabilnosti istih pokrивale su investicije iz otpuštanja rezervacija i drugih neposlovnih prihoda (u grupi posmatranih banaka Eurobank EFG štedionica a.d. Beograd, Erste bank a.d. Novi Sad i Nacionalna banka Grčke a.d. Beograd).

Strane banke su, bile motivisane za ulazak na srpsko tržište jer su videle prostor za rast i profit, prevashodno u sektoru za poslove sa stanovništvom. Posmatrajući finansijske rezultate banaka za prvih šest meseci 2007. godine, rast profita je bio izuzetno visok (EUR 166 mio) i približio se profitu pre oporezivanja ostvarenom za celu 2006. godinu od oko EUR 195 mio.

Analizom banaka, zasnovanoj na bilansnim pokazateljima može se konstatovati da je u Srbiji ovo jedna od retkih oblasti gde možemo biti zadovoljni nivoom konkurencije. Za razliku od okolnih zemalja gde se po pravilu izdvoji jedna ili nekoliko banaka koje permanentno uvećavaju učešće, izgleda da je ovde konkurencija približnih jaka, tako da su neke od do sada vodećih banaka čak smanjile tržišno učešće. Čini se, da polako, vodeći predaju štafetu grupaciji koja teži da dostigne pet posto tržišnog učešća.

Ukoliko govorimo o komparativnim analizama vezanim za upravljanje ljudskim resursima, organizaciji poslovanja, tehnologijama koje koriste i implementiranim procesima u transformisanim bankama, može se konstatovati da nisu opravdana očekivanja transformacije, kako sa aspekta pojedinca zaposlenog u banci, tako i sa aspekta same banke. Zaposleni se rukovode isključivo zaradom prilikom izbora posla u banci, dok im je obuka i sticanje znanja na poslednjem mestu na listi životnih i poslovnih prioriteta. Lekcija koju studenti ne nauče na fakultetu jeste da su prve dve do tri godine rada u bilo kojoj instituciji, uključujući i banku, godine ulaganja u sebe tj. sticanja znanja, iskustva i kontakata.⁸⁹ Posle te tri godine, zaposleni je u prilici da diktira uslove, a ne obrnuto kao što je kod nas slučaj.

Evidentan problem zbog permanentne akvizicije domaćih banaka od strane inostranih banaka, jeste što se postojeći zaposleni i novi zaposleni u bankarskom sektoru, uglavnom ne trude da nauče posao koji rade (i vežu se samo za jednu vrstu posla u banci), već teže promenama posla u što kraćem roku, a pod izgovorom da traže bolje plaćen posao koji uključuje i bolju poziciju. Stoga je trenutno u Srbiji situacija takva da se u proseku bankarski službenici zadržavaju u jednoj banci godinu dana (svetski standard je do tri godine). Nedostajući element većine domaćih banaka jeste program obuke novozaposlenih, koji obuhvata poznavanje i funkcionisanje rada cele banke, kao i polaganje odgovarajućih stručnih ispita kako bi se isti kvalifikovali da budu primljeni, a ne da po automatizmu zasnivaju radni odnos na neodređeno uz probni period ili rad na određeno vreme na određenoj poziciji, bez bilo kakvih stručnih provera pre zvaničnog zasnivanja radnog odnosa na neodređeno na određenoj poziciji.

S druge strane, poslodavac – banka, smatra da plaćajući relativno dobro svoje zaposlene može da traži od njih da ostaju i posle radnog vremena da završavaju poslove. Stoga pojedinci imaju sve manje slobodnog vremena, čime postaju nezadovoljni i to svoje nezadovoljstvo prenose na kolege na poslu, čime se stvara nezadovoljavajuća radna atmosfera.

Pozitivan efekat u načelu, uslovljen dolaskom novih inostranih banaka na naše tržište jeste transfer znanja na lokalno zaposlene u domaćim bankama. Međutim, prihvatanje i implementiranje istog zavisi od samog pojedinca. Analizirajući situaciju na našem tržištu

⁸⁹ *Interesantan je podatak da se u Srbiji, diplomirani ekonomisti zaposle u proseku za šest do dvanaeste meseci po završetku studija, dok se druge struke zapošljavaju u najboljem slučaju u roku od tri godine.*

može se konstatovati da je mnogo više nekompetentnih osoba nego stručnih (i po mišljenju klijenata i po mišljenju zaposlenih u samom bankarskom sektoru).

Bitno je napomenuti da je kvalifikovani bankarski kadar u monopolskoj poziciji, jer može da diktira uslove, obzirom da je istih vrlo malo. Trenutno su poslodavci primorani da kvalitetne kadrove plate (bez obzira na činjenicu da Srbija ima višak nezaposlenih). Prosečne zarade na nivou bankarskog sektora su oko EUR 800,00 neto (dok su prosečne zarade u Srbiji oko EUR 350,00 neto), a pozicije u kvalitetnijim sektorima banke, kao što je sektor za poslove sa pravnim licima, u proseku se plaćaju oko EUR 1.500,00 neto.

Može se konstatovati da je bankarski sektor atraktivan i rastući, da će takvu tendenciju imati minimum narednih godinu dana. Raspadom četiri velike banke krajem 2001. godine, oko 5000 zaposlenih je ostalo bez posla. Trenutno u bankama sa stranim kapitalom radi preko 30.000 zaposlenih. Postavlja se pitanje da li je zaista toliki broj ljudi neophodan u bankarskom sektoru. Obrazloženje koje se može čuti na bankarskom tržištu, jeste činjenica da su u Srbiji prisutni jaki regionalni igrači, a da će se veliki internacionalni igrači pojaviti u Srbiji kupovinom dve ili tri regionalno jake banke, koje imaju dobro razvijenu mrežu u sektoru za poslove sa stanovništvom (prema podacima za kraj 2007. godine u Srbiji je poslovalo 2.182 filijale svih banaka, dok je u periodu pre 2000. godine broj filijala na celoj teritoriji bio manji od 500).

Fluktacija zaposlenih u bankarskom sektoru je vrlo visoka, čak 8.43%, čime smo postali jedno od kritičnih tržišta (prihvatljiv prosek fluktaacije zaposlenih na tržištu je do 5%) u Evropi, zbog aktuelnog procesa preuzimanja banaka.⁹⁰ Trenutno su najveći udari na tržištu od strane OTP Banke Srbija a.d. Novi Sad, Vojvođanske banke a.d. Novi Sad, Meridian banke a.d. Novi Sad, A banke a.d. Beograd deo belgijske KBC grupe, itd.

Negativna posledica procesa transformacije domaćih banaka jeste i činjenica da se sve više koriste engleski termini i reči za opis proizvoda i poslova banke, umesto da se koristi srpska usko stručna terminologija.

Generalno, problem većine banaka koje su se transformisale ili su u fazi transformacije, je što nedostaje konstruktivni duh, odnosno stil ponašanja i rukovođenja na kome se radi od strane rukovodstva banke i službe ljudskih resursa. Organizaciona kultura u većini banaka je defanzivnog karaktera, s tim da negde više dominiraju agresivno/odbrambeni stilovi, a drugde više pasivno/odbrambeni stilovi. Razlog tome je pre svega činjenica da se strategija upravljanja ljudskim resursima isključivao bazira na akviziciji kadrova putem zarade, što će reći da je proces selekcije i regrutacije neadekvatan odnosno osnovne karakteristike za prijem ljudi u radni odnos su: mladost - godine starosti, fakultetsko obrazovanje i elementarno znanje engleskog jezika.

Komparativna analiza transformisanih banaka, u segmentu tehnologija koje se koriste ili uvode, ukazuje da su pozitivniji efekti banaka koje su se odlučile za lokalna softverska (outsource ili in house) rešenja, nego banaka koje su uvele inostrana rešenja. Činjenica je da su lokalna IT rešenja u mnogome savremenija i naprednija od inostranih, automatizovanja, prilagođena su domaćim propisima, zahtevima domaćeg tržišta i naravno korisniku (user friendly). Posebno bitno sa aspekta investicije, koštaju mnogo

⁹⁰ PriceWaterHouseCoopers: *Foreign Banks Remuneration Survey – Report on Human Resources Practices*, Belgrade, 10.07.2007. godine

manje nego bilo koja inostrana softverska rešenja – kupovina software i održavanje istog su znatno niži (primera radi cena lokalnih software je u rasponu od EUR 300.000 do EUR 500.000, dok se održavanje kreće u rangu od EUR 15.000 do EUR 30.000 na godišnjem nivou). Takođe, lokalno održavanje je mnogo jednostavnije i brže, softverske kuće su tu u zemlji i u dnevnom kontaktu rešavaju probleme (najkasnije u roku od 3 do 6 meseci u slučaju razvoja ili dorade aplikacije), dok se inostranim kućama pišu zahtevi koji se rešavaju u periodu od 9 meseci do 24 meseca.

Interesantno je da analiza transformisanih banaka ukazuje na činjenicu da su organizacije transformisanih banaka usklađene sa standardom grupe, a da su procesi ostali negde „između“ (nedefinisano) i stalno se radi na njihovom unapređenju. Takođe, uvode se procedure i standardi poslovanja, koji u praksi znače više formu nego suštinu. Negativan efekat transformacije jeste činjenica da zaposleni počinju da se bave formom, a ne suštinom, jer se isto više vrednuje.

4.7. Predlog metodologije za optimalnu transformaciju domaće banke u savremenu evropsku banku

Analizirajući više različitih banaka u Srbiji koje su prošle proces transformacije, može se konstatovati da nisu obezbeđeni optimalni oblici transformacije domaće banke u savremenu evropsku banku. Razlozi za to su:

➤ Pretpostavke koje su korišćenje za izradu studija izvodljivosti osnivanja odnosno kupovine banke u Srbiji (veliki propusti na temu opštih parametara vezanih za zemlju, stanovništvo, propise, itd.), započinjanje poslovnih aktivnosti u skladu sa standardom grupe i ostvarivanja pozitivnog finansijskog rezultata, nisu postavljene na realnoj osnovi. Svi su želeli da sa što manje uloženi para (u svim segmentima bitnim za poslovanje) dobiju maksimalne prihode. Išlo se logikom brzog uspostavljanja nove organizacije projektom transformacije (koji se formalno odlično postavi), po principu kopiranja organizacione strukture u grupi. Proces koji prate domaće proizvode i zahteve klijenata, nisu usklađeni sa organizacijama koje su implementirane. Razlog tome je: nedovoljna kritična masa znanja u lokalnim bankama ili isuviše jak pritisak grupe da se u manjim zemljama sprovede u delo instrukcije centrale. S druge strane, uvode se procedure za različite segmente poslovanja banke, čisto da bi se ispoštovala forma, a ne da bi zaista isto bilo u funkciji i od koristi zaposlenima involviranim u proces realizacije transakcije.

➤ Bitno je istaći da u većini banaka koje su u procesu transformacije ne postoji jasno definisana strategija čime će se banka baviti, ko joj je ciljna grupa klijenata i u kom pravcu želi da ide odnosno šta da razvija od proizvoda i kome da ih nudi. Ukoliko strategija postoji mnogo je lakše raditi poslove efikasno, standardizovano, organizovano i na zadovoljstvo klijenta i zaposlenih.

➤ Novina koja dolazi sa stranim vlasnicima jeste enormno korišćenje engleskih termina za različite proizvode, procese i problematike u okviru banke. Takođe, novi vlasnici se trude da postojeću ponudu proizvoda kupljene banke upakuju na drugačiji način i onda ga nazovu marketinški atraktivnijim imenom (npr. namenski računi su escrow računi).

➤ Što se izbora software tiče, logično je da sa dolaskom evropskih regionalnih banaka dolaze i moderniji softwari. Na žalost, iskustvo pokazuje da su inostrana rešenja daleko od optimalnih i savremenih (mnoga su razvijena pre više od trideset godina i funkcionišu po principu velikog manuelnog rada da bi se opslužili; a dobijeni podaci nisu zadovoljavajući i upotrebljivi bez dodatnih ručnih dorada), u želji da zadovolje zahteve izveštavanja cele grupe, ne bave se zahtevima klijenata i realizacijom proizvoda. U praksi se pokazalo da su banke koje su se odlučile za domaća softwarska rešenja, bolje prošle u dnevnom radu sa klijentima, obzirom da su ista prilično automatizovana, savremena, domaćim zakonskim propisima prilagođena i u funkciji brze realizacije različitih vrsta transakcija i izveštavanja.

➤ U želji da se što pre nađe kadar koji će nositi priču novih vlasnika i ostvariti postavljene ciljeve u studiji izvodljivosti, išlo se na ubrzane procese izbora zaposlenih, preko eksternih agencija koje se bave pronalaženjem kvalitetnih bankarskih stručnjaka, koristeći visoku platu, mobilni telefon i kola na raspolaganju kao ključne parametre da bi se formirao osnovni rukovodeći kadar. Istovremeno se nije sprovodio proces planiranja ulaganja u nove zaposlene. Zaboravljalo se da su ljudi osnov svake organizacije, i da njihovo zadovoljstvo ili nezadovoljstvo utiče na ambijent i radnu atmosferu jer samo konstruktivni duh vodi napred. Na žalost, nasledile su se karakteristike starih sistema, uvek se u slučaju problema u radu, ide na traženje krivca, a ne na predlog rešenja problema.

➤ Paralelno se sprovodi vrlo 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. Takođe, ne nagoveštava se da će stići novo rukovodstvo, nego kada se pojave novi direktori sledi upoznavanje zaposlenih, pre svega onih starih kadrova na čije pozicije dolazi novi rukovodeći kadar. Stvara se atmosfera neizvesnosti i bojazni za posao. Mnogi zaposleni doživljavaju različite vrste stresova, dobijaju neizlečive bolesti, čak i umiru za vreme radnog vremena u kancelariji. Takođe, se ne definišu jasni kriterijumi za dobrovoljni odlazak iz banke odnosno socijalni program.

➤ S druge strane u želji da se što pre ostvare ciljevi, nove banke idu na neplansko zapošljavanje mladih neiskusnih ljudi, i pretpostavke da kao iskusni radnici imaju odgovarajuće iskustvo u obavljanju samo jedne vrste posla; a u slučaju pripravnika se išlo na osposobljavanje istih da rade samo određenu vrstu posla. Na žalost, za pripravnike, nisu bili predviđeni treninzi u svim sektorima banke, kao ni polaganje odgovarajućeg stručnog ispita da bi se videlo koliko je pojedinac savladao bankarsko poslovanje.

➤ Obzirom na situaciju kako se živelo u Srbiji pre 2001. godine, a i činjenicu koliko su prosečne plate u Srbiji, banke su krenule da privlače nove zaposlene nudeći više plate od prosečne zarade u zemlji. Uvažavajući lošu finansijskih situaciju najvećeg dela populacije, banke su postale atraktivne za rad za veliki broj građana. Presudni faktor kod većine kadrova jesu plate, jer rešavanjem egzistencijalnih problema ljudi mogu da se bave ostvarivanjem potreba višeg reda. Rezultat toga su česte fluktacije radnika, za čak EUR 50 neto razlike u plati, ali bez preteranog ulaganja sebe u posao koji se radi. S druge strane, dolazeće banke neplanski zapošljavaju ljude (nekontrolisani rast uz obrazloženje da će se banka na grupnom nivou prodati nekom svetski jačem igraču), a jedni te isti kadrovi kruže iz banke u banku, preskačući korake bitne za trajno osposobljavanje za rad u banci, i bez elementarnog stručnog znanja idu dalje.

➤ Klijenti nisu zadovoljni uslugom koju dobijaju od banke, naročito u samom periodu transformacije, jer po njihovom mišljenju vlada haos u banci i ne zna se ko je za šta odgovoran odnosno čije su ingerencije za određenu oblast i do kog iznosa. Početkom projekta transformacije, svi zaposleni u banci se okreću predmetnom projektu i zapostavljaju svoje klijente, koji polako počinju da traže drugu poslovnu banku u kojoj je situacija po njihovom mišljenju sređenija. Problem koji se javlja kod starih kreditnih klijenata, nastaje momentom apliciranja za novi kredit, jer u tom momentu počinju da funkcionišu nove kreditne politike i sektor za upravljanje rizikom, tako da se isti sve teže kvalifikuju da bez adekvatnih kolaterala realizuju posao.

➤ Promenom vlasnika, teži se većoj efikasnosti obavljenih transakcija u banci, pa u želji da ista bude još veća, bankarski činovnici imaju definisano vreme u minutama, u kome moraju da obrade sve zahteve stranke – posebno na šalteru, zbog čega i ne stižu da joj se adekvatno obrate, posluže kafom ili pićem, već jednostavno gledaju u njih kao na stvari. Poseban problem je što većina zaposlenih u novim bankama, nije stručna/kompetentna da obavi posao,⁹¹ pa se često dešava da klijenti obučavaju bankarske činovnike kako nešto da urade. Takođe, klijente iritira činjenica da za odgovor na postavljeno pitanje moraju u nizu da zovu više zaposlenih u banci da bi se posao završio (bez obzira što je uveden info centar u transformisanim bankama).

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 obuhvataju:

a) Svrhu transformacije, strateški ciljevi i merila uspeha. Bitno je u startu definisati strategiju tržišnog učešća kao glavnu vodilju u prvih tri do pet godina rada, a potom se orijentisati ka strategiji profitabilnosti (obe istovremeno ne mogu da egzistiraju). Takođe, treća godina rada banke bi bila godina izlaska iz gubitka, međutim sve što se isplati u roku od pet godina rada banke može se smatrati prihvatljivim.

** Pretpostavka za definisanje smernica, jeste realno urađena studija izvodljivosti o kupovini banke (korektna analiza tržišta u svim segmentima bitnim za poslovanje banke – makro ekonomsko okruženje, klijenti i njihove navike, zaposleni i njihove kompetencije, lokalni softwari koji se nude, zakonska regulativa i očekivani budući trendovi); u skladu sa kojom je definisan dovoljan novčani budžet za ulaganje u kupljenu banku u Srbiji.*

b) Sastavne delove programa transformacije – organizaciona struktura i uloge i odgovornosti,

c) Proces programa transformacije – aktivnosti po fazama procesa transformacije,

d) Pripremu projekta – imenovati vođu i sponzora projekta, pripremiti povelje projekta odnosno šta je predmet rada, međuzavisnosti sa drugim projektima, ključni principi i ciljevi, rana ostvarenja.

➤ Izuzetno bitno je u startu iskoristiti iskustvo grupe, u smislu definisanja neophodnog broja i odgovarajuće kvalifikacione strukture zaposlenih (optimalan broj za-

⁹¹ U savremenom menadžmentu se govori o kompetencijama zaposlenih, koja uključuje i znanje i iskustvo i umeće, ličnu veštinu koja se demonstrira kroz ponašanje prema kolegama i klijentima i značajno utiče na rezultate rada i ostvarenje ciljeva.

Kompetencije za rukovodioce su složenije i podrazumevaju funkciju koju rukovodioci imaju: da planiraju, organizuju poslove i procese, rade sa zaposlenima, vrše praćenje i kontrolu rezultata i vrednuju učinak i rezultate. Kompetencije uključuju i lične veštine: komunikacije, pregovaranja, delegiranja, efikasnog upravljanja vremenom, prevencije i rešavanja konflikata, strateškog mišljenja, itd.

Liderske kompetencije su: dijagnosticiranje, prilagođavanje i komunikacija.

poslenih ljudi, sa zadovoljavajućim kompetencijama bi trebalo da se kreće između 300 i 600), kao i norme vezane za otvaranje odnosno zatvaranje filijala u mreži (optimalan broj filijala u mreži bi trebalo da se kreće od 30 do 50 sa najvećom koncentracijom u Beogradu – u segmentu stanovništva; u segmentu pravnih lica dovoljna su 3 do maksimalno 4 regionalna centra – Beograd, Novi Sad, Čačak i eventualno Niš, koja su na istim lokacijama, gde su i filijale stanovništva).

➤ Takođe, je u startu bitno definisati koji će se software koristiti – preferencijalno lokalni, outsource (Antegrino ili Peximovo softversko rešenje).

➤ Proces realizacije proizvoda u banci bi trebalo da bude osnov za definisanje predmeta rada projekta.

e) Sprovođenje projekta – osnovni plan, koordinacioni sastanci, izveštavanja o statusu projekata i sastanci projektnih timova,

f) Uslove pod kojima se projekat zatvara,

g) Proces utvrđivanja budžeta,

h) Komunikaciju u programu,

i) Dokumentaciju koja prati projekat,

j) Podatke o kontaktima neophodnim za realizaciju i praćenje projekta.

2. Jasno definisanih smernica za izbor, obuku i motivaciju (stimulaciju) kadrova (ljudi) odnosno za eliminisanje viška radne snage uz odgovarajuće predviđene novčane budžete za finansiranje socijalnog programa.

**Pretpostavka za definisanje smernica, jeste urađena realna studija izvodljivosti o kupovini banke (korektna analiza tržišta radne snage i mogućnosti iste uvažavajući makro ekonomsko okruženje i zakonsku regulativu); u skladu sa kojom je definisan dovoljan novčani budžet za ulaganje u kadrovska rešenja u Srbiji.*

Posebno je bitno da se obrati pažnja na prepoznavanje konstruktivnih lidera⁹² i menadžera za bankarsku grupu koja vrši proces transformacije i konstantno ulaganje u njihovu obuku i razvoj. Neophodno je stalno praćenje i revidiranje sistema obuke (planski, po svim sektorima banke, uz polaganje odgovarajućeg stručnog ispita) i motivacije kadrova,⁹³ kako na ključnim pozicijama, tako i na pozicijama običnih izvršilaca. **Neophodno je permanentno poboljšavanje komunikacije na svim nivoima.**

⁹² Lider komunicira, dogovara ciljeve, motiviše i obučava zaposlene, delegira odgovornosti i procenjuje rezultate. Dobar lider ima: a) jasnu viziju, sposobnost, inspiraciju, sistem vrednosti; b) komunikacijske veštine, c) integritet.

Liderstvo obuhvata istovremeno:

- fokus na zadatke,

- fokus na ljude;

Prema različitim teorijama liderstvu, upravljanje putem ciljeva (funkcije i uloge lidera u banci) podrazumeva:

1. definisanje ciljeva,

2. plan – i razrada alternativnih metoda za postizanje ciljeva,

3. odlučivanje – proceniti moguće načine,

4. realizacija – raspored, koordinacija i delovanje,

5. monitoring i kontrola – procena procesa i rezultata.

Bitan je razvoj upravljačkog stila u okviru ciljeva banke. Takođe, lider je taj koji insistira na povratnim informacijama i pozitivnim i negativnim, kao i da ocenjuje učinak osoblja.

⁹³ Motivacija jeste:

- egzistencijalna potreba,

- potreba za sigurnošću,

- potreba za uvažavanjem,

- potreba za samopoštovanjem,

- potreba za samopotvrđivanjem.

Motivacija je proces, kojim se stvara da pojedinac učestvuje u velikoj priči. Motivacija omogućava svim članovima tima da se osećaju dobro, da su važni, korisni i ne žele da su na drugom mestu.

Motivacija podrazumeva da direktori projekta & tima moraju da obezbede:

- da osoblje jasno zna šta su postavljeni ciljevi i da zna šta treba da radi,

- su osoblju dostupna prava sredstava, uslovi i okruženje,

- dobru informisanost osoblja,

Procesu transformacije trebaju dobre vođe,⁹⁴ optimistične i realne, opušteno, energične, aktivne, spontane, odgovorne, koje poštuju sebe, o kojima drugi imaju lepo mišljenje, mudro rasuđuju, kreativne, razmišljaju na jedinstven način i time inspirišu i pokreću okolinu tj. svoje saradnike na realizaciju postavljenih zadataka (sa lakoćom) – servisiranje i stvaranje zadovoljnih klijenata, s jedne strane, i ostvarivanje profita za akcionare, s druge strane. Neophodni su transformaciji 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. Do ovih rešenja se dolazi konsenzusom i, generalno posmatrano, ona su superiorna u odnosu na rešenja do kojih dođu članovi grupe kada rade nezavisno jedni od drugih.

Okvir dobrog upravljanja u transformaciji podrazumeva:

- Biti profesionalac koji traži i preuzima odgovornost za svoje akcije, predlaže rešenja, koja vode napred, kada stvari krenu naopako ne krivi druge, predlaže korektivne mere i ide dalje....
- Raditi: obezbediti odluke na vreme i direktive za rad...
- Raditi: timski pristup radu, delegirati odgovornost, nadgledati i učiniti ciljeve ostvarljivim...
- Raditi: motivisati druge svojim primerom, voditi računa o dobru svih.

Potrebe tima u procesu transformacije su:

- Jasni ciljevi,
- Jasni rezultati,
- Jasno vođstvo.

Etape građenja tima po Takmanovom modelu, koje se mogu primeniti u procesu transformacije, su:

- Formiranje,
- Ideje,
- Normiranje,
- Izvršavanje.

Karakteristike uspešnog tima za vreme i posle procesa transformacije su istovremeno orijentisanost na rezultat i ljude.

3. Jasno definisane poslovne strategije banke, koja uključuje koji su ciljni segmenti poslovanja banke odnosno koji segment klijenata će banka opsluživati, koji su proizvodi namenjeni tom segmentu, koje se zarade od tih poslova očekuju i koja tržišna učešća.

U praksi se pokazalo, da su bolje rezultate postizale banke koje su krenule sa poslovima za pravna lica, a potom privlačeći njihove zaposlene razvijali stanovništvo i investiciono bankarstvo. Izuzetno je bitna diversifikacija portfolia banke, tj. da se teži što

- motivacija osoblja je u skladu sa poslovima koje treba obaviti i očekivanim ishodima,
- nagrade i pohvale osoblju.

Razne ljude motivišu različite stvari:

- do 25 godine dominantno: mogućnost učenja i napredovanja, lični razvoj, rad u brendiranoj firmi, pohvala, perspektiva,
- od 30 do 40 godine, dominantno: sigurnost banke, dobra plata, pozicija, status, sujeta, samopotvrđivanje,
- od 40 do 50 godine, dominantno: sigurnost posla, plate, podrška kolega, šefova,...

94 Prema različitim teorijama liderstva i menadžmenta, stilovi rukovođenja (situaciono liderstvo) su: prinudni, autoritativni, partnerski, demokratski, ubrzani, coaching. Uloge lidera su: trener, tim lider i agent promene.

većem broju manjih volumena plasmana i depozita klijenata, i posebno da se obrati pažnja na poslovanje prvih deset klijenata banke i trendove koji imaju na dnevnoj bazi u portfelju banke – cilj je da njihova koncentracija bude što manja.

Takođe, bitno je od starta definisati mesta u okviru mreže banke, gde će se odobravati krediti privredi, stambeni krediti i nestandardni krediti za stanovništvo. Preporuka je da se odobravanje realizuje na što manjem broju mesta tj. za privredu na tri mesta, za stanovništvo na jednom do dva mesta u gradovima koji su centri regiona. Bitno je znati, da će za kredit klijent doći ma gde god se nalazila filijala banke.

Ukoliko se želi postići masovnost u kreditnim poslovima tj. odobravanju kredita, banke bi trebalo da teže standardizaciji svojih proizvoda, da od starta razviju odgovarajuće scoring sisteme za stanovništvo i micro klijente (ukoliko im je to ciljna grupa).

Izuzetno je bitno 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, što se postiže:

➤ Boljom uslugom klijentima kao rezultat veće profesionalnosti i posvećenosti zaposlenih i odgovora na stvarne potrebe klijenata. POSVEĆEN BANKAR, LOJALAN KLIJENT.

➤ Inicijativom zaposlenih u organizacionim delovima banke, što podrazumeva njihovu motivisanost i obučenost da odgovore novim zahtevima i ciljevima banke. PRO-AKTIVAN STAV, OPSTANAK NA TRŽIŠTU.

➤ Bolji poslovni rezultat same banke je i lični benefit. ZADOVOLJSTVO I LOJALNOST ZAPOSLENIH.

4. Jasno postavljenih ciljeva koji proizilaze iz jasno postavljene strategije. Osnovni pristup podrazumeva:

➤ Postavljanje i merenje ciljeva:⁹⁵

- Jasno razumevanje i prihvatanje svrhe i strategije banke;
- Postavljanje ciljeva u skladu sa potencijalima svake lokacije;
- Ciljevi se raspoređuju na mesečnom i nedeljnom nivou;
- Praćenje rezultata se vrši na nedeljnoj bazi.

➤ Motivacija zaposlenih:

- Redovna procena rezultata pomoću objektivnih i prihvaćenih kriterijuma;

⁹⁵ U praksi se insistira na upravljanju putem ciljeva, zato što:

- ciljevi jasno ukazuju gde želimo stići, a ne odakle smo pošli;
- ciljevi vuku napred promene u strukturi, stilu upravljanja i većoj efikasnosti;
- ciljevi postavljaju nove izazove pred svakog zaposlenog;
- ciljevi organizaciju i zaposlene iniciraju na stalni rast i napredak.
- Postavljanje cilja na nivou banke znači: tačan opis očekivanog rezultata u određenom vremenu.

Ciljevi treba da budu:

- S – specifični/konkretni, zapisani,
- M – merljivi,
- A – ambiciozni/atraktivni,
- R – realistični,
- T – temporalno fazni/vremenski određeni.

Dimenzije ciljeva po Heinen-u:

- a) sadržaj: šta će biti ostvareno?
- b) dimenzije: koliko će biti ostvareno?
- c) Vreme: kada će biti ostvareno?

Piramida ciljeva:

- | | |
|--------------|--|
| Viši ciljevi | - opšta verbalizacija ciljeva / izjava misije – Mi smo lideri za SME i zauzimamo 10% tržišta |
| Međuciljevi | - sredstava za ostvarenje viših ciljeva – Prvenstvo u cenama, specifična podrška |
| Podciljevi | - sredstava za ostvarenje međuciljeva – Redukcija troškova, porast produktivnosti |
| Mere | - Konkretno delovanje – Redukcija troškova kancelarijskog materijala, povećanje efikasnosti. |

- Varijabilna naknada čini značajni dodatak na zaradu;
- Fluktuacija manje uspešnih;
- Sprovođenje nove prodajne obuke i razvijanje novih instrumenata i alata prodaje.
- Rukovođenje i odgovornost za obuku prodajnog tima:
 - Koncept obuke/coaching na licu mesta sa akcentom na kvalitetu prodajnog procesa;
 - Razmena najboljih iskustava, saveta i tehnika prodaje, podržana instrumentima prodaje;
 - Mikroorganizacija u okviru sektora, ekspozitura i poboljšanje linije reportiranja i koordinacije.
- Tehnike i instrumenti prodaje:
 - Korišćenje instrumenata prodaje za utvrđivanje potreba klijenata, realizaciju prodaje i unakrsne prodaje;
 - Bankari su obučeni i koriste procese prodaje zasnovane na potrebama klijenata; efikasna konverzija uslužne orijentacije ekspozitura na prodaju;
 - Sistematizovano upravljanje prodajnom organizacijom, obuka rukovodećeg kadra za upravljanje i coaching nad prodajnim/servis osobljem.
- Organizacija i podela posla:
 - Lični bankari najviše vremena posvećuju prodaji; podrška i odgovornost u banci za realizaciju usluga;
 - Specijalizacija uloga (prodaja/usluge) u ekspoziturama; identifikacija sa sistemom vrednosti, saradnja, posvećenost, lojalnost i veća zarada.

Možemo konstatovati sledeće:

- 1. Za realizaciju predložene metodologije za optimalnu transformaciju domaće banke u savremenu evropsku banku, neophodno je uraditi realnu analizu tržišta Srbije, koja će biti osnov za definisanje jasnih smernica za transformaciju domaće banke u savremenu evropsku banku, jasnih smernice za izbor, obuku i motivaciju kadrova; jasnu poslovnu strategiju banke i jasno postavljanje ciljeva.**
- 2. Ciljevi banke bi trebalo da budu: konkretni, merljivi, ambiciozni, realistični i vremenski određeni.**
- 3. Osnovne karakteristike uspešnog tima za vreme i posle procesa transformacije su istovremena orijentisanost na rezultate i ljude.**

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

1. Razvoj bankarskog sistema u Srbiji u poslednoj deceniji XX veka i prvim godinama XXI veka bio je u direktnoj zavisnosti od društveno-političkih i ekonomskih zbivanja koja su karakterisala taj period.

Osnovna karakteristika funkcionisanja bankarskog sistema tog perioda je potvrda da su **banke i bankarski krediti opstale i ostale nezamenljivi subjekti finansijskog i privrednog sistema države.**

Posebno značajan momenat u bankarskom poslovanju u Srbiji dešava se krajem 2001. godine, kada se stvaraju uslovi za dolazak stranih investitora. Istovremeno počinje tranzicioni period u razvoju države, koji prate velike turbulencije u svim sferama bankarskog života. Evidentno najbrži rast od svih sektora doživljava bankarski sektor.

Glavne karakteristike novih banaka, koje posluju u na domaćem tržištu posle 2001. godine, su:

- Aktuelni vlasnici banaka su od primarne važnosti, a ne njeni osnivači;
- Banka pripada akcionarima kao vlasnicima, a ne osnivačima;
- Osnovna delatnost banaka je kreacija, emisija i plasman bankarskih proizvoda;
- Banke svoju ponudu formiraju od bankarskih proizvoda tzv. paket aranžmani;
- Samo banka snosi posledice negativnih poslovnih odluka, a ne i ostali učesnici na finansijskom tržištu;
- Banke su organizovane na savremen način i raspolažu elektronskom opremom i uglavnom profesionalnim kadrom;
- Konkurentnost i snagu banke crpe iz decentralizovanog sistema odlučivanja odnosno visokih nivoa odlučivanja nižih organizacionih delova banke;
- Osnovni prodajni prostor banke je šalter sala ili sedište klijenta, a osnovni prodavac usluga je lični bankar univerzalnog tipa;
- Sticanje prihoda po osnovu kapitalisanja imovine u novčanom i kapitalnom obliku je cilj funkcionisanja savremene banke.

Karakteristike novih banaka su rezultat značajnih promena na globalnom nivou: deregulacije i harmonizacije bankarskog poslovanja; razvoja informacione tehnologije; globalizacije finansijskog tržišta; rasta vrednosti pojedinačnih finansijskih transakcija i ukupnog obima poslova, nestabilnosti i rizika, i porasta zahteva klijenata.

Sa promenama u okruženju banaka, došlo je i do *promene u bankarskom menadžmentu* tj. poslovnoj orijentaciji na: primenu bankarskog marketinga, kreditiranja sa promenljivom kamatnom stopom, projektno i korporativno finansiranje privrede, korišćenje elektronskog bankarstva i supervizije – monitoringa bankarstva.

Efikasno upravljanje u savremenim poslovnim bankama je jedan od osnovnih problema kod nas, a rešenje za to jeste kvalitetan i sposoban menadžment tim. U savremenim uslovima menadžment timu, kao kolektivnom organu, i pojedinačno članovima tima, neophodna su univerzalna ali i specifična znanja i sposobnosti da bi bili uspešni u ovom poslu. Menadžment tim, takođe, mora posedovati i liderske kvalitete, znanja i sposobnosti.

Liderstvo, u pogledu poslovanja i upravljanja bankama, uključuje sledeće osobine: posredovanje jasne vizije razvoja i poslovanja, jasno ekspliciranje razvojne i poslovne vizije zaposlenima i javnosti, preduzetničkih duh i sklonost perfekcionizmu.

Bazični problemi, na nivou menadžmenta, za efikasno upravljanje bankom su: sposobnost upravljanja promenama, strateško planiranje i strateški menadžment pristup, fleksibilna organizaciona struktura i snažna marketing orijentacija.

2. U pogledu pravnog sistema, **domaći bankarski sistem uređen je po ugledu na standarde Evropske unije i pravila Bazelskog sporazuma**, tj. međunarodno usvojene standarde bankarskog poslovanja. Harmonizacija domaćih propisa je u nekim segmentima oštrija i restriktivnija, nego u EU.

3. Dosadašnje iskustvo u poslovanju banaka je pokazalo da sistem organizovanja banaka u Srbiji nije doveden na zadovoljavajući nivo, obzirom da je prepušten samim bankama i da zavisi od sledećih elemenata:

- Veličine banke – utiče na brojanu i kvalifikacionu strukturu zaposlenih, tehničku opremljenost i odgovarajuću podelu rada;
- Vrste poslova - dominantne vrste poslova kojima se banka bavi utiču na veličinu pojedinih funkcija;
- Razvijenosti poslovne mreže banke - ukoliko se radi o bankama sa veoma razvijenom poslovnom mrežom posebno moraju biti razvijene službe koje se bave razvojem, organizacijom i funkcionisanjem prodajnih punktova na terenu;
- Stepena racionalizacije – stepen korišćenja naprednih informacionih tehnologija u radu,
- Vrste klijenata – privreda ili stanovništvo, utiču na organizovanje posla u banci,
- Bankarskih običaja – kao i zakonodavstvo mogu da diktiraju način organizacije, funkcionisanja i upravljanja bankom,
- Stepen organizovanosti finansijskog tržišta – utiče na razvoj netradicionalnih bankarskih poslova i prodaju u samoj banci, tj. organizovanje u skladu sa potrebama posla i zahtevima klijenata.

3.1. Analize, vršene za potrebe ovog rada, su ukazale da sve **banke u vlasništvu domaćih akcionara** imaju i *zajedničke karakteristike*, kao što su:

- *Odvajanje funkcije upravljanja od funkcije izvršenja* – članovi upravnog odbora definišu poslovnu politiku banke, ali ne učestvuju u njenom sprovođenju. Generalni direktor je spona između navedenih funkcija;
- *Izvršna funkcija se deli na sektore, sektori na direkcije, direkcije na odeljenja.*

Uvažavajući definisane poslovne strategije banke i preduzetih mere za realizaciju, može se konstatovati da su **domaće banke u vlasništvu domaćih akcionara, zaista uvažavale zahteve klijenata, zaposlenih i sredine u kojoj rade** tj. sprovodile su u delo ono što su sebi definisale kao cilj. Poslovanje sa klijentima se baziralo na ličnom poverenju i pouzdanosti, kao i na proceni rizičnosti same transakcije koja je predmet kreditiranja. Klijent je transakciju mogao da završi bez dolaska u banku (pre svega telefonskim putem), a naknadno da dostavi neophodnu dokumentaciju.

Banke su u osnovi, selekciji i obuci kadrova pristupale sistematično, sa pripremom za polaganje odgovarajućih stručnih ispita, kako bi se što bolje obučili i doprinosili boljem ostvarenju rezultata same banke. Pri tome, vodilo se računa i o vremenu koje zaposleni provode na poslu, jer se smatralo da ko nije sposoban da završi posao u toku radnog vremena od osam radnih časova, ne treba ni da radi u banci.

Znanje zaposlenih je maksimalno korišćeno za unapređenje tehnologije koju banka koristi, bez obzira da li je u okviru same banke ili u okviru nezavisne softverske firme. Razvijene softverske aplikacije su u potpunosti mogle da podrže poslovanje banke sa aspekta potreba različitih korisnika.

4. Rezultati istraživanja su ukazali da je model i funkcionisanje **domaćih banaka u vlasništvu stranih akcionara** u osnovi koncipiran na **jedinstvenom praćenju klijenata u dinarskom i deviznom poslovanju**, odnosno klijent se posmatra celovito i po pravilu ima svog ličnog bankara, koji sa njim ostvaruje neposrednu komunikaciju i pridobija poverenje. Primenjeni model podrazumeva da u banci rade dobro obučeni bankarski službenici, koji su u stanju da obavljaju nekoliko vrsta poslova različitog tipa, kako bi na taj način ostvarili što bolji i dugoročniji odnos poverenja sa klijentom. Istovremeno, ovaj model odvaja kreditne poslove od poslova sredstava i likvidnosti i posmatra klijente posebno sa aspekta kreditnih i investicionih aktivnosti, što rezultira izdvajanjem sledećih sektora: 1) privreda, 2) sredstva i investiciono bankarstvo, 3) stanovništvo, 4) procesing ili operations (u okviru koga funkcioniše operativno domaći i međunarodni platni promet, kao i puštanje kredita i oročavanje depozita).

Iz rada je proizašlo da su domaće banke u vlasništvu stranih akcionara, u osnovi organizovane kao holding preduzeća, što je u skladu sa savremenim trendovima u bankarstvu.

4.1. Na osnovu ostvarenih finansijskih rezultata i tržišnih pokazatelja, glavne karike u bankarskom poslovanju domaćih banaka sa inostranim kapitalom su:

- *Jasna strategija,*
- *Vizionarstvo i*
- *Liderstvo.*

Bitno je istaći da su banke tržište prilagodile sebi tj. da su bile dovoljno jake da svoju generalnu poslovnu politiku sprovedu u delo, kroz *uspostavljanje dugoročnih veza sa klijentima, zahvaljujući proaktivnosti, inovativnosti i brzini u razvoju novih proizvoda, kao i kvalitetu usluga*. Istovremeno, predstavljaju lidere na tržištu u smislu tehnološke inovativnosti, sa visoko razvijenim proizvodima za sve moguće vrste finansijskih potreba klijenata.

4.2. Domaće banke u vlasništvu stranih akcionara *nisu podsticale dovoljno zaposlene da budu preduzimljivi i preuzimaju inicijativu, kao što nisu podržavale ni njihov dalji razvoj*. One primenjuju kratkoročnu strategiju upravljanja ljudskim resursima, u smislu da ih pridobijaju visokim platama (kojim rešavaju svoje egzistencijalne probleme), ali na duge staze ih gube, jer ne ulažu dovoljno u njihov razvoj i usavršavanje.

Nezadovoljstvo privatnim životom, visinom plate, vremenom provedenim na poslu, mogućnošću daljeg usavršavanja i napredovanja, ambijentom u kome se radi i načinom

rukovođenja neposrednih rukovodioca kod zaposlenih u banci kreira predominantno nezadovoljavajuću organizacionu klimu i defanzivne stilove rukovođenja, kod većine domaćih banaka sa inostranim kapitalom.

5. Duboka transformacija bankarskog sistema je neophodna u tranzitornim privredama kakva je naša i ona podrazumeva: njegovu sanaciju, ulazak inostranih banaka i razvoj finansijskih tržišta.

U procesu stvaranja efikasnog i sigurnog bankarstva **transformacija bankarskog sistema** je usmerena na:

- Rast kapitalne snage banaka,
- Povećanje efikasnosti bankarskih institucija,
- Pобољшanje likvidnosti banaka, strukturu izvoza i strukturu plasmana,
- Gubljenje stroge podele 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.*

Takođe, za realizaciju predmetnog procesa neophodno je višestruko delovanje u uslovima transformacije u tržišnu privredu, u cilju izgradnje zdravog bankarskog sistema i to: 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.

Neophodno je poboljšanje menadžment funkcije na nivou banaka, koja bi doprine-la adekvatnoj analizi kredita i rizika, uvođenju kvalitetne interne kontrole, adekvatnom vođenju i praćenju aktive i pasive banaka. Predmetni procesi teku paralelno sa procesom razvoja finansijskih tržišta zemalja u tranziciji.

U radu je dokazano 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 jeftinijih 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.

6. U vezi sa **analizama finansijskih pokazatelja transformisanih domaćih banaka** dokazan je izuzetno **pozitivan trend razvoja**, koji se ogleda u:

- **Konstantnom rastu bilansne aktive svih banaka.**
- **Povećanju kapitalne snage samih banaka**, a samim time i celokupnog bankarskog sektora.
- **Konstantnom rastu prodaje kredita**, 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 kolaterala (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“ **neprofitnih 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.

7. U vezi sa **analizama vezanim za upravljanje ljudskim resursima, organizaciju poslovanja, tehnologiju i procese**, dokazano je da u potpunosti nisu opravdana očekivanja transformacije.

- **Zarada je 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, u načelu, ima 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**, može da diktira uslove, obzirom da je kvalitetnog kadra vrlo malo.
- Takođe, u Srbiji je izuzetno **visok stepen fluktuacije zaposlenih u bankarskom sektoru** (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.

8. Komparativne analize banaka u Srbiji, koje su prošle proces transformacije, dokazuju osnovnu hipotezu doktorskog rada **da sa postojećim oblicima transformacije banaka u Republici Srbiji nisu obezbeđeni optimalni modeli transformacije domaće banke u savremenu evropsku banku.** Razlozi za to su sledeći:

- **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 baviti, koja joj je ciljna grupa klijenata i u kom pravcu želi da ide tj. šta da razvija od proizvoda i kome da ih 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 kaos u banci i ne zna se ko je za šta odgovoran.

9. Nakon dokazivanja osnovne hipoteze rada, rezultati istraživanja su upućivali na dokazivanje druge hipoteze **da je u sadašnjim uslovima poslovanja i organizacije banaka u Republici Srbiji moguće izabrati metodologiju za optimalnu transformaciju domaće banke u savremenu evropsku banku**, koja obuhvata sledeće:

A) **Jasno definisane smernice za transformaciju domaće banke**, koje se sastoje od:

- Svrhe transformacije, strateških ciljeva i merila uspeha. Bitno je u startu definisati strategiju tržišnog učešća kao glavnu vodilju u prvih pet godina rada, a potom se okrenuti strategiji profitabilnosti (obe istovremeno ne mogu da egzistiraju),
- Sastavnih delova programa transformacije – organizaciona struktura i uloge i odgovornosti,
- Proces programa transformacije – aktivnosti po fazama procesa transformacije,
- Pripreme projekta – imenovati vođu i sponzora projekta, pripremiti povelje projekta tj. šta je predmet rada, međuzavisnosti sa drugim projektima, ključni principi i ciljevi, rana ostvarenja. U tom pravcu je vrlo bitno iskoristiti iskustvo grupe, u smislu definisanja neophodnog broja i odgovarajuće kvalifikacione strukture zaposlenih, kao i standardne parametre vezane za otvaranje odnosno zatvaranje filijala u mreži. Izuzetno je važno, u startu doneti odluku koji će se software koristiti.

Proces realizacije proizvoda u banci (uvažavajući zakonske propise i navike klijenata), bi trebalo da bude osnov za definisanje predmeta rada projekta.

- Sprovođenje projekta – osnovni plan, koordinacioni sastanci, izveštavanja o statusu projekata i sastanci projektnih timova,
- Pod kojim uslovima se zatvara projekat,
- Procesi utvrđivanja budžeta,
- Komunikacija u programu,
- Dokumentacija koja prati projekat,
- Podataka o kontaktima neophodnim za realizaciju i praćenje projekta.

B) **Jasno definisane smernice za izbor, obuku i motivaciju kadrova** odnosno za eliminisanje viška radne snage uz odgovarajuće predviđene budžete za finansiranje istog.

Posebno je bitno obratiti pažnju na prepoznavanje konstruktivnih lidera i menadžera za bankarsku grupu, koja vrši proces transformacije, i konstantno ulagati u njih. Neophodno je stalno praćenje i revidiranje sistema obuke (planski, po svim sektorima banke, uz polaganje odgovarajućeg stručnog ispita) i motivacije kadrova kako na ključnim pozicijama, tako i na pozicijama običnih izvršilaca. **Neophodno je permanentno poboljšanje komunikacije na svim nivoima.**

Procesu transformacije trebaju dobre vođe, optimistične i realne, opuštene, energične, aktivne, spontane, odgovorne, koje poštuju sebe, o kojima drugi imaju lepo mišljenje, mudro rasuđuju, kreativne, razmišljaju na jedinstven način i time inspirišu i pokreću okolinu tj. svoje saradnike na realizaciju postavljenih zadataka – servisiranje i stvaranje zadovoljnih klijenata, sa jedne strane, i ostvarivanje profita za akcionare, sa druge strane. 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. Do ovih rešenja se dolazi konsenzusom i, generalno posmatrano, ona su superiorna u odnosu na rešenja do kojih dođu članovi grupe kada rade nezavisno jedni od drugih.

Karakteristike uspešnog tima za vreme i posle procesa transformacije su istovremena orijentisanost na rezultat i ljude.

C) **Jasno definisanu poslovnu strategiju 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.

Iskustvo govori, da su bolje rezultate postizale banke koje su krenule sa poslovima za pravna lica, a potom privlačeći njihove zaposlene razvijali stanovništvo i investiciono bankarstvo.

Vrlo je bitno definisati mesta u okviru mreže banke, gde će se odobravati krediti privredi, stambeni krediti i nestandardni krediti za stanovništvo. Preporuka je da se isto realizuje na što manjem broju mesta odnosno za privredu na tri mesta, a za stanovništvo na jednom do dva mesta u gradovima koji su centri regiona.

Obzirom da sve banke žele da postignu masovnost u odobravanju kredita, trebalo bi da teže standardizaciji svojih proizvoda, i od starta da razviju odgovarajuće scoring sisteme za stanovništvo i micro klijente (ukoliko im je to ciljna grupa).

- 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) što se postiže:
 - Boljom uslugom klijentima, kao rezultat veće profesionalnosti i posvećenosti zaposlenih i odgovora na stvarne potrebe klijenata.
 - Inicijativom zaposlenih u organizacionim delovima banke, što podrazumeva njihovu motivisanost i obučenost da odgovore novim zahtevima i ciljevima banke.

- Bolji poslovni rezultat same banke kao i lični benefit.

D) **Jasno postavljanje ciljeva**, koji proizilaze iz jasno postavljene strategije i podrazumevaju:

- Postavljanje ciljeva i merenje:
 - Jasno razumevanje prihvatanja svrhe i strategije banke;
 - Postavljanje ciljeva u skladu sa potencijalima svake lokacije;
 - Ciljevi se raspoređuju na kraće vremenski merljive periode.
- Motivaciju zaposlenih:
 - Redovna procena i praćenje rezultata pomoću objektivnih i prihvaćenih kriterijuma;
 - Odgovarajuća naknada - stimulacija čini značajni dodatak na zaradu;
 - Fluktuacija manje uspešnih;
 - Sprovođenje nove prodajne obuke i razvijanje novih instrumenata i alata prodaje.
- Rukovođenje i odgovornost za obuku prodajnog tima:
 - Koncept obuke na licu mesta sa akcentom na kvalitetu prodajnog procesa;
 - Razmena najboljih iskustava, saveta i tehnika prodaje, podržana instrumentima prodaje;
 - Poboljšanje linije raportiranja i koordinacije.
- Tehnike i instrumenti prodaje:
 - Korišćenje instrumenata prodaje za utvrđivanje potreba klijenata, realizaciju prodaje i unakrsne prodaje;
 - efikasna konverzija uslužne orijentacije ekspozitura na prodaju;
 - Sistematično upravljanje prodajnom organizacijom, obuka rukovodećeg kadra za upravljanje i obuka nad prodajnim osobljem.
- Organizaciju i podelu posla:
 - Lični bankari najviše vremena posvećuju prodaji;
 - Podrška i odgovornost u banci za realizaciju usluga;
 - Identifikacija sa sistemom vrednosti, saradnja, posvećenost, lojalnost i veća zarada.

❖ **Na bazi predložene koncepcije, nameću se, kao nedvosmisleni, sledeći zaključci o budućim transformacijama domaćih banaka u savremene evropske banke:**

1. Neophodno je dovršiti proces ukupne poslovne transformacije (vlasnička, organizaciona, upravljačka, tehnološka, finansijska i kadrovska) domaćih banaka u savremene evropske banke. Kod nas, osim vlasničke transformacije, delimično su izvršene promene kod ostalih elemenata poslovne transformacije (organizaciona, upravljačka, tehnološka, finansijska i kadrovska), što se veoma negativno odražava na kvalitet bankarskog proizvoda i na poziciju tih banaka na domaćem i međunarodnom tržištu.

2. Neophodno je pripremiti adekvatnu i objektivnu analizu tržišta Srbije, koja će biti osnov za definisanje jasnih smernica za transformaciju domaće banke u savremenu evropsku banku, jasnih smernica za izbor, obuku i motivaciju kadrova; jasne poslovne strategije banke i jasno postavljanje ciljeve.

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

4. Karakteristike **uspešnog savremenog menadžment tima**, u toku i po završetku procesa transformacije, jesu **paralelna orijentisanost na rezultate i ljude**. To podrazumeva da savremeni menadžeri moraju permanentno osluškivati i pratiti kretanja i promene u zahtevima tražnje, dostignuti nivo tehničko-tehnološke razvijenosti, razvoj savremenih informacionih sistema, trendove u paket proizvodima banaka kao i primenu nove marketing koncepcije. Ujedno, oni su ti koji se moraju pridržavati načela i principa koji su osnov očuvanja prostora za budućnost. To su osnovni elementi i izvori iz kojih nastaju ideje koje napajaju menadžere u rukovođenju bankom, u toku i po završenom procesu transformacije u savremenu evropsku banku.

LITERATURA

1. Agor W.H., *The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions*, Organizational Dynamics 14, 1996.
2. Ambrosini V., Johanson G., Scholes K., *Exploring techniques of Analysis and Evalution in Strategic Management*, Prentice Hall Europe, 1998.
3. Ansoff I., *Corporate Strategy*, Penguin Book, Harmonds Worth, 1965.
4. Ansoff J., *Strategic management*, McMillan Press LTD, London, 1981.
5. Ansoff J., *Corporate Strategy*, McGraw Hill, 1965.
6. Balbirer S., Shapiro A., *Modern Corporate Finance*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2000.
7. Barać S., Stakić B., Stamatović M., *Osnovi ekonomije*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2002.
8. Barać S., Stakić B., Stamatović M., *Međunarodne finansije*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2003.
9. Barać S., Ivaniš M., Stakić B., *Praktikum za bankarstvo i finansije*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2003.
10. Barać S., Ivaniš M., Jeremić Lj., *Upravljanje finansijama*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2004.
11. Barać S., Hadžić M., Ivaniš M., Stakić B., *Poslovno bankarstvo*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005.
12. Barać S., Hadžić M., Ivaniš M., Stakić B., *Praktikum za bankarstvo*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005.
13. Barać S., Hadžić M., Ivaniš M., Stakić B., *Organizacija bankarstva*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005.
14. Barać S., Stakić B., *Osnovi ekonomije*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Fakultet za poslovnu informatiku, Beograd, 2004.
15. Barać S., Stakić B., *Osnovi ekonomije*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Fakultet za poslovnu informatiku, Beograd, 2005.
16. Barać S., Hadžić M., Ivaniš M., Jeremić Z., Stakić B., Terzić I., *Pojmovnik finansija i bankarstva : [A Ž]*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006.
17. Barać S., Stakić B., *Praktikum za osnove ekonomije*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005.
18. Barać S., *Praktikum za bankarstvo*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2007.
19. Barać S., Ivaniš M., Stakić B., *Praktikum za bankarstvo i finansije*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2003.
20. Barjaktarović D., *Pozicioniranje hotelskog preduzeća na savremenom turističkom tržištu*, doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu Prirodno

- matematički fakultet departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, jun 2007.
21. Bjelica V., Dukić D., Ristić Ž., *Bankarstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
 22. Bjelica V., *Bankarstvo - teorija i praksa*, Ekonomski fakultet, Novi Sad, 2001.
 23. Bjelica V., *Bankarstvo*, Ekonomski fakultet u Novom Sadu, Novi Sad, 1995.
 24. Blanchard K.H., Hersey P., *Management of organizational behaviour utilizing human resources*, 6th edition, Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall, 1993.
 25. Burić D., *Uvod u finansijski menadžment*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1999.
 26. Courtland, B., *Management*, McGraw-Hill, Inc., 1998.
 27. Douglas, S., Katzenbach, J., *The Widsom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Boston Harvard Business Shcool Press, 1993.
 28. Drucker P., *Management*, Pan Books Ltd., London 1997.
 29. Dušanić J., *Poslovno bankarstvo*, Consecco institut, Srpsko Sarajevo, Beograd, 2003.
 30. Đorđević-Boljanović J., Lončarević R., Mašić B., *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
 31. Đuričin D., *Upravljanje pomoću projekata*, Deloitte & Touche i Ekonomski institut Beograd, Beograd, 1996.
 32. Đuričin D., Janošević S., Todorović J., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1998.
 33. Erić D., *Uvod u menadžment*, Čigoja Štampa, Beograd, 2000.
 34. Erić D., *Finansijska tržišta i instrumenti*, Čigoja Štampa, Beograd, 2003.
 35. Evans, M., *Leadership and Motivation: a Core Concept*, Academy of Management Journal 13, br. 1, mart 1970.
 36. Filipović H., *Nauka o finansijama*, Sarajevo, 1960.
 37. Fridman M., *Teorija novca i monetarna politika* (prevod), Rad, Beograd, 1973.
 38. Frulian W., *Financial strategy*, Home Wood, II Richard D. -Irwin, 1979.
 39. Gavrilović-Jovanović P., *Međunarodno poslovno finansiranje*, Ekonomski fakultet Beograd, 1996.
 40. Gorčić J., *Priručnik za upravljanje rizicima banke u skladu sa Zakonom o bankama*, Pronikom, Beograd, 2006.
 41. Hample G.H., Simonson R.G., *Bank Financial management*, JSSJ, John Wiley of Souc.Inc. New York, 1996
 42. Hampton J., *Financial Decision Making*, Prentice Hall, New Jersey, 1989.
 43. Hauss W.R. and Honton E.J., *Scenario Planing – What Style should you use?*, Long Range Planing, 4, 1987.
 44. Hersey P., Blanchard H., *Management of Organizational Behaviour*, 4 ed., Englewood Cliffs, N.Y, 1982.
 45. Hersey P., *The situation leader*, Center for leadership studies, 1984., 1992.
 46. Hilferding R., *Finansijski kapital* (prevod), Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1971.
 47. House R., *A Path-Geal Theory of Leader Effectiveness*, Administrative Science Quarterly 16, br. 5, September, 1971.
 48. Ivaniš M., Krasulja D., *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000.

49. Ivaniš M., *Menadžment*, Viša politehnička škola, Beograd, 2002.
50. Johnson R.W., *Financial management*, Allan and Bacon, Boston, 1966.
51. Johnson G. and Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 1988.
52. Jovanović M., Langović A., *Strategijski menadžment*, Megatrend, Beograd, 2001.
53. Jović S., *Bankarstvo*, Naučna knjiga, Beograd, 1990.
54. Kaen R., *Corporate finance*, Blackwel, Cambridge, 1995.
55. Kanjevac M., *Poslovne finansije*, Ekonomika, Beograd, 1992.
56. Kastralović M., *Finansije za menadžere*, Fakultet za internacionalni menadžment, Beograd, 1998.
57. Katz D., Kahn R., *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, INC. New York, 1966.
58. Komazec S., Ristić Ž., *Globalni finansijski menadžment*, Viša poslovna škola, Beograd, 2000.
59. Komazec S., Ristić Ž., Živković A., *Berzanski i bankarski menadžment*, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2003.
60. Komazec S., Ristić Ž., Živković A., *Poslovna politika banaka*, Čigoja štampa, Beograd, 1992.
61. Krstić B., *Bankarstvo*, Ekonomski fakultet u Nišu, Niš, 1996.
62. Lončarević R., *Menadžment u akciji komuniciranje, motivisanje i upravljanje grupama*, Ekonomski fakultet Banja Luka, M Grafo Mark Laktaši, 2005.
63. Ljutić B., Stamatović M., *Upravljanje projektima za menadžere*, Panda Graf, Beograd, 1995.
64. Marković, Rodić, *Poslovne finansije*, Savremena administracija, Beograd, 1982.
65. Mihić D., Mrdović B., Stanišić M., *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2003.
66. Mikerević D., *Finansijski menadžment*, Fakultet za spoljnu trgovinu Bijeljina, Bijeljina, 1994.
67. Milisavljević M., *Marketing*, Savremena administracija, Beograd, 1997.
68. Millstein M., *Corporate Gouvernance: Improving Competitiveness and Access to Capital Global Markets*, Paris, OECD, 1998.
69. Mrdović B., Stanišić M., *Upravljačko računovodstvo*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2003.
70. Mrdović B., Stanišić M., *Upravljačko računovodstvo*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2003.
71. Pavlović Z., Pendić Z., *Savremeni informacioni sistemi u bankarstvu*, Institut Vinča, Klub NT, Beograd 1995.
72. Perić A., *Finansijska teorija i politika*, Savremena administracija, Beograd, 1974.
73. Radovanović R., *Bilansi preduzeća i banaka*, Savremena administracija, Beograd, 1999.
74. Ristić Ž., Živković A., *Upravljanje finansijskim i deviznim poslovanjem*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000.
75. Samuelson P. A., *Ekonomija*, Savremena administracija, Beograd, 1969.
76. Schumpeter J., *Istorija ekonomske analize* (prevod), Informator, Zagreb, 1975.

77. Simović M., *Finansijsko poslovanje banaka*, Privredni pregled, Beograd, 1977.
78. Stanišić M., *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2005.
79. Stanišić M., *Revizija*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006.
80. Stanišić M., *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2006.
81. Stanišić M., *Metodologija revizije*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006.
82. Stanišić M., *Praktikum iz metodologije revizije*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006.
83. Stanišić M., Stanojević Lj., *Revizija u bankarstvu*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2007.
84. Stanišić M., Stanojević Lj., *Praktikum iz evaluacije i rizika*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2007.
85. Stanišić M., Stanojević Lj., *Evaluacija i rizik*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005.
86. Stanković C., *Finansijski menadžment*, Centar za razvoj poslovanja i Metropolitan Agency, Beograd, 2001.
87. Weston F., *Managerial finance*, Holt, Reinehart and Winston, New York, 1973.
88. Van Home J., *Financial management and policy*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2001.
89. Vasiljević B., *Osnovi finansijskog tržišta*, Princip, Beograd, 1999.
90. Vukmirović N., *Upravljačko računovodstvo*, Viša poslovna škola, Novi Sad, 2000.
91. Vunjak N., *Finansijski menadžment*, izdavači: Proleter Bečej, Milen Subotica, Unireks Podgorica, Subotica. 2002.
92. Vunjak N., *Finansijski menadžment - bankarske finansije*, Ekonomski fakultet, Subotica, 1998.
93. Zarkić – Joksimoć, *Upravljanje finansijama*, Grafoslog, Beograd, 2003.
94. Zarkić – Joksimoć, *Računovodstvo za menadžere*, Naučna knjiga, Beograd, 1993.
95. Zarkić – Joksimoć, *Upravljačko računovodstvo*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 1995.
96. Zarkić – Joksimoć, *Finansijski menadžment*, u zborniku radova „Menadžment”, redaktor Petar Jovanović, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 1996, str. 201—256.
97. Grupa autora, redaktor Ivaniš M., *Poslovne finansije*, Savet računovođa i revizora Srbije, Beograd, 1996.
98. Grupa autora, *Leksikon računovodstva i poslovnih finansija*, Savez računovođa i finansijskih radnika Srbije, Beograd, 1983.
99. Grupa autora, glavni urednik Radmila Nikolajević – Teofanović, *Knjigovodstveni leksikon*, Udruženje knjigovođa Srbije, Beograd, 1965.
100. Grupa autora, redaktor Petar Jovanović, *Menadžment*, Fakultet organizacionih nauka Beograd, Beograd, 1996.
101. *Bazel II - Međunarodna saglasnost o merenju kapitala i standardima kapitala*, Udruženje banaka Srbije, Beograd, 2007

102. Kopaonik biznis forum 2007 – Panel 1: *Preduzetničko ili tradicionalno bankarstvo*, Savez ekonomista Srbije, mart 2007. godine

103. Barjaktarović L., *Projekat transformacije sektora za poslove sa stanovništvom* (članak), Časopis Erste bank grupe – TPT info, novembar 2005. godine
104. Barjaktarović L., *Projekat ekspanzije Erste bank a.d. Novi Sad* (članak), Časopis Erste bank grupe – TPT info, jun 2006. godine
105. Barjaktarović L., *U svim odnosima su bitni ljudi* (članak), Časopis Erste bank grupe ONE, februar 2007. godine
106. Jelašić R., *Uvođenje Bazel II standarda u Srbiji*, Narodna banka Srbije, mart 2008.

107. Uredba o načinu i postupku prodaje akcija banaka koje su u vlasništvu Republike Srbije ili u vlasništvu banaka u stečaju i likvidaciji u kojima funkciju stečajnog i likvidacionog upravnika vrši Agencija za osiguranje depozita, objavljena u Službenom glasniku Republike Srbije br. 59/2004, 108/2004 i 92/2005.
108. Zakon o deviznom poslovanju, Službeni glasnik Republike Srbije broj 62/2006 od 19.07.2006. godine
109. Zakon o spoljnotrgovinskom poslovanju, Službeni glasnik Republike Srbije broj 101/2005 od 21.11.2005. godine
110. Zakon o bankama i drugim finansijskim organizacijama, Službeni glasnik Republike Srbije broj 107/2005 od 02.12.2005. godine
111. Zakon o NBS, Službeni glasnik Republike Srbije broj 85/2005 od 06.11.2005. godine
112. Zakon o privrednim društvima, Službeni glasnik Republike Srbije broj 125/2004 od 22.11.2004.
113. Zakon o privatizaciji, Službeni glasnik Republike Srbije broj 123/2007 od 26.12.2007. godine
114. Zakon o regulisanju odnosa između Savezne Republike Jugoslavije i pravnih lica i banaka sa teritorije Savezne Republike Jugoslavije koje su prvobitni dužnici ili garanti prema poveriocima Pariskog i Londonskog kluba, objavljen u Službenom listu Savezne Republike Jugoslavije br. 36/2002 od 03.07.2002. godine
115. Zakon o Agenciji za osiguranje depozita, objavljen u Službenom glasniku Republike Srbije br. 61/2005 od 18.07.2005. godine

116. Časopis Bankar, NIP Ekonomist Media group za 2006. godinu
117. Časopis Bankarstvo, Udruženje banka Srbije, za 2006. godinu
118. Časopis Ekonomist – godišnja specijalna izdanja za 2006. godinu, NIP Ekonomist Media group
119. Časopis Ekonomist – godišnja specijalna izdanja za 2006. godinu, NIP Ekonomist Media group

- 120. *Group behavior*, Human Synergistics International, office Belgrade, 2007.
- 121. *Leadership academy*, Human Synergistics International, office Belgrade, 2007.
 - 1. *Coaching*:
 - a) *Approach, goals and selection*,
 - b) *Training and team talks*,
 - 2. *LSI – Life Style Inventory*,
 - 3. *LI – Leadership Impacts*:
 - a) *Measuring the Impact of leaders on Organizational Performance*,
 - b) *Leadership Strategies*.
- 122. *Strategic planning*, Human Synergistics International, office Belgrade, 2007.
- 123. *Team building – creating of effective teams*, Action Management Consulting, office Belgrade, 2007.

- 124. Aleksandar Milanović, *Erste bank – procena rizika*, Job doo Beograd, Beograd, Mart 2008.
- 125. Armstrong/Gfk Socail research, *Ispitivanje mišljenja zaposlenih Erste bank grupe u 2007*.
- 126. Bank Austria –*Xplicit research for 2006*, published in March 2007.
- 127. Citadel research for 2006 – *Macroeconomic Overview*, published in March 2007.
- 128. Erste group Research – *Country report Serbia Macroeconomy for 2006*, published in March 2007.
- 129. Erste group Research – *Sector Report SEE Banks 2007*, published in February 2008.
- 130. Erste group CEE Research – *Country report Serbia Macroeconomy for 2007*, published in March 2008.
- 131. Hewitt, *Rezultati istraživanja brendova kroz portale za zapošljavanje*, Beč, Februar 2008. godine
- 132. IMAS International – *Power tracking Erste bank Serbia and competitors in Serbia in the last quartile of 2007*.
- 133. PriceWaterHouseCoopers, *Foreign Banks Remuneration Survey – Report on Human Resources Practices*, Belgrade, 10.07.2007. godine
- 134. Sensor Marktforschung – *Brand Analyses of EBNS and competitors in Serbia in 2006*, published in March 2007.
- 135. Senzal reasearch for 2006 – *Macroeconomic Oveview*, published in March 2007.

- 136. Izveštaj o poslovanju Eksport - Import banke „Eksim banke“ a.d. za 2003. godinu
- 137. Izveštaj o poslovanju Raiffeisenbank a.d. Beograd za 2005. godinu
- 138. Izveštaj o poslovanju Erste bank grupe za 2005. godinu
- 139. Izveštaj o poslovanju Erste bank grupe za 2006. godinu
- 140. Pravilnik o organizaciji Vojvođanske banke a.d. Novi Sad, januar 2005. godine

141. Pravilnik o organizaciji Banca Intesa a.d. Beograd, januar 2006. godine
142. Pravilnik o organizaciji Erste bank a.d. Novi Sad, Novi Sad, 20.10.2006. i 26.06.2007
143. Prilog pravilniku o organizaciji Erste bank a.d. Novi Sad – opis poslova organizacionih delova banke, Novi Sad, 16.03.2007.
144. Procedura za izmenu organizacije banke, Erste bank ad Novi Sad, Novi Sad, 21.09.2006.

145. Web site Vojvođanske banke a.d. Novi Sad (podaci iz februara 2008. godine)
146. Web site Nacionalne banke Grčke a.d. Beograd (podaci iz februara 2008. godine)
147. Web site Eurobank EFG štedionica a.d. Beograd (podaci iz februara 2008. godine)
148. Web site Uni credit banka a.d. Beograd (podaci iz februara 2008. godine)
149. Web site OTP banka Srbija a.d. Novi Sad (podaci iz februara 2008. godine)
150. Web site Narodne Banke Srbije (podaci iz februara 2008. godine)

PRILOG

Prilog br. 1. Smernica o transformaciji Novosadske banke -

Priručnik o upravljanju projektom

Oktobar, 2005.

Sadržaj

1. Uvod

- 1.1. Svrha priručnika
- 1.2. Osvrt, strateški ciljevi i ciljevi/merenja uspeha
- 1.3. Lekcije naučene iz prethodnih transformacija
- 1.4. Vodeći principi za transformaciju Novosadske banke

2. Program transformacije

- 2.1. Organizaciona struktura
- 2.2. Uloge i odgovornosti

3. Proces programa transformacije

- 3.1. Aktivnosti po fazi u procesu Programa transformacije

4. Priprema projekta

- 4.1. Vođa/sponzor projekta
- 4.2. Povelje projekta
- 4.3. Međuzavisnosti projekta
- 4.4. KPI principi
- 4.5. Rana ostvarenja

5. Sprovođenje projekta

- 5.1. Osnovni plan
- 5.2. Koordinacioni sastanci, podnošenje izveštaja i ciklus koordinacije
- 5.3. Izveštaji o statusu, pravila za popunjavanje izveštaja o statusu
- 5.4. Sastanci projektnih timova

6. Zatvaranje projekta

7. Proces utvrđivanja budžeta

8. Komunikacija u programu

9. Dokumentacija i arhiviranje

10. Podaci o kontaktima

1. UVOD

1.1. Svrha priručnika

Svrha ovog priručnika o upravljanju projektima je da se pruži detaljna smernica za Vode projekata koji su u Programu transformacije:

- **Uvesti Vode projekata** koje učestvuju u Programu transformacije (Transformation Program (TP)) u teme koje nastaju posle kupovine Novosadske banke (NB) od strane Erste Bank (EB);
- **Pomoći Vodama projekta** da upoznaju svoje članove tima sa Programom transformacije;
- **Obezbediti propise o organizacionoj strukturi TP-a** i telima koja donose odluke;
- **Razjasniti uloge i odgovornosti** svih strana koje učestvuju u TP-u i odnosnim projektima;
- **Uvesti zadatke koji su povezani sa svakom fazom TP-a**;
- **Ponuditi opis posebnih aktivnosti** koje treba da se navedu i ostvare u procesu pripreme, sprovođenja i zatvaranja projekta;
- **Pojasniti cikluse podnošenja izveštaja i koordinacije** tokom transformacije;
- **Uspostaviti jasne smernice za svaki projekat u vezi sa uspostavljanjem budžeta i praćenjem**;
- **Jasno razviti korake u procesu utvrđivanja budžeta u vezi sa poručivanjem fakturisanjem i knjiženjem** u okviru projekata transformacije;
- Utvrditi kako se organizuje **dokumentovanje/arhiviranje** informacija u vezi sa učincima projekata;
- Obezbediti **pregled planiranih aktivnosti komunikacije** za TP;
- **Ponuditi pristup modelima ključnih dokumenata i obezbediti važne kontakte i drugu pomoć.**

1.2. Osvrt, strateški ciljevi i ciljevi/merjenja uspeha

Akviziciju Novosadske banke je izvršila Erste Bank Group 09.08.2005. – Osvrt

Erste Bank	Novosadska Banka
• Osnovana 1819. kao štedionica (Erste Oesterreichische SparCasse) • Rast u regionu Srednjoistočne Evrope ostvaren uz uspešnu strategiju akvizicije u šest zemalja • Jedna od vodećih banaka u Srednjoj Evropi • Usredsređenost na poslove sa stanovništvom i mala i srednja preduzeća • Snažna orijentacija ka klijentima	• Jedna od najstarijih banaka u Srbiji • Prvobitno osnovana kao štedionica sa poslovnim linijama za poslove sa stanovništvom i pravnim licima • Regionalna pokrivenost i tržišni udeo od 1,7% (br. 17 po sredstvima) • Nedostatak usredsređenosti ka klijentima u organizacionoj šemi – orijentacija ka proizvodima • Nedostatak dugoročnog finansiranja • Ograničen portfolio proizvoda

Akvizicija NB je sastavni deo napora EB da sprovede svoju strategiju „Proširenog domaćeg tržišta”

1) Strateški ciljevi

- Unaprediti kapitalizaciju tržišta;
- **Cilj je domaće tržište od 50 miliona ljudi u Srednjoj Evropi;**
- **Postati vodeći prodavac finansijskih usluga za stanovništvo** na odnosnom tržištu;
- Preneti **model distribucije preko više kanala** širom Srednje Evrope;
- Održati vodeću poziciju među prodavcima u Srednjoj Evropi;
- **Prvenstveno se usredsrediti na poslove sa stanovništvom** za klijente i mala i srednja preduzeća.

2) Posledice po NB

- **Usklađivanje sa segmentima i proizvodima EB, strukturom upravljanja u grupi i zahtevima programa Arhitektura nove grupe (NGA);**
- **Poslovni jezik** će biti engleski;
- **Povećati broj zaposlenih** i sprovesti **specijalne programe (SPA);**
- **Implementacija korporativnog identiteta EB, pristup upravljanja odnosima, sistem kontrole/podnošenja izveštaja i standarda revizije, upravljanje kreditnim rizikom.**

Definisane mere uspeha za NB uključuju ključne srednjoročne strateške ciljeve i ključne pokazatelje poslovanja.

Ciljevi i posebne mere uspeha

U 2005.

- **Sistem preliminarne kontrole** (mesečni izveštaji posloводства) **ustanovljeni** do kraja septembra 2005.;
- **Aktivno planiranje proširenja mreže** (Početak: kraj oktobra 2005.);
- **Zaposliti 30 novih ljudi koji govore engleski** do kraja oktobra 2005.;
- **Opšti plan** (na visokom nivou) unapred da se pripremi do kraja oktobra 2005.;
- **Imenovanje posloводства na drugom nivou** do kraja oktobra 2005.;
- **Imenovanje posloводства na trećem nivou** do kraja novembra 2005.;
- **Veze u organizaciji i podnošenju izveštaja NB uskladiti po modelu Erste** do kraja 2005.

U 2006.

- **15 novih filijala** tokom 2006. (koncentrisati se na Beograd);

- **50 novih bankomata** tokom 2006.

U 2007.

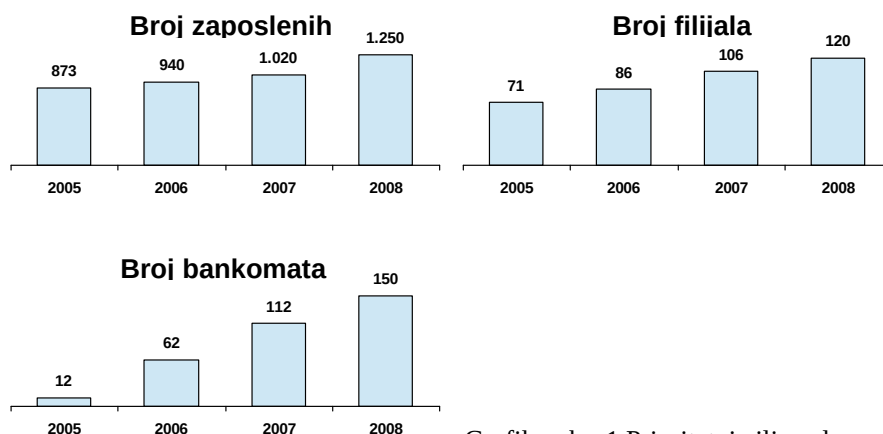
- **20 novih filijala** tokom 2007.;
- **50 novih bankomata** tokom 2007.;
- **Dolaženje na nulu** kraj 2007.

U 2008.

- **Udvostručiti bazu klijenata** na oko 500.000 do 2008.;
- **Prihod na kapital 2008. >20%.**

U 2010.

- **Tržišni udeo od 10%** do 2010.



Grafikon br. 1 Prioritetni cilj poslovanja - RAST

Programi transformacije zahtevaju celokupnu podršku i direktno učešće vrhovnog posloводства.

1.3. Lekcije naučene iz prethodnih transformacija

- Početi sa jasnom vizijom i strategijom, koja se saopštava svakome uključenom u program;
- Obezbediti podršku generalnog direktora i Izvršnog odbora i učiniti da ona bude vidljiva za sve;
- Jasno saopštavati nastojanja transformacije (a-prioris, mere uspeha itd.);
- Dogovoriti i saopštiti grupu „Vodećih principa” kako bi se obezbedilo dosledno ponašanje svih učesnika;
- Dati odgovarajuća ovlašćenja Timu za program transformacije;
- Postaviti stalne vođe (Project Manager-e) projekta i timove, izgraditi snažne veštine upravljanja projektima;

- Meriti koristi preko Ključnih pokazatelja poslovanja (Performance Indicators (KPI)) i pratiti ishode:
 - „ono što se meri se i menja”;
- Odmah ukazati na potencijalne probleme čim se pojave;
- Komunicirati, komunicirati, komunicirati:
 - Uključiti svo odgovarajuće više rukovodstvo u radionice, obaveštenja za zaposlene i sastanci Upravnog odbora;
 - Obezbediti transparentnost odlučivanja;
 - Ustanoviti dvosmerne povratne informacije i otvorenu komunikaciju.

1.4. Vodeći principi

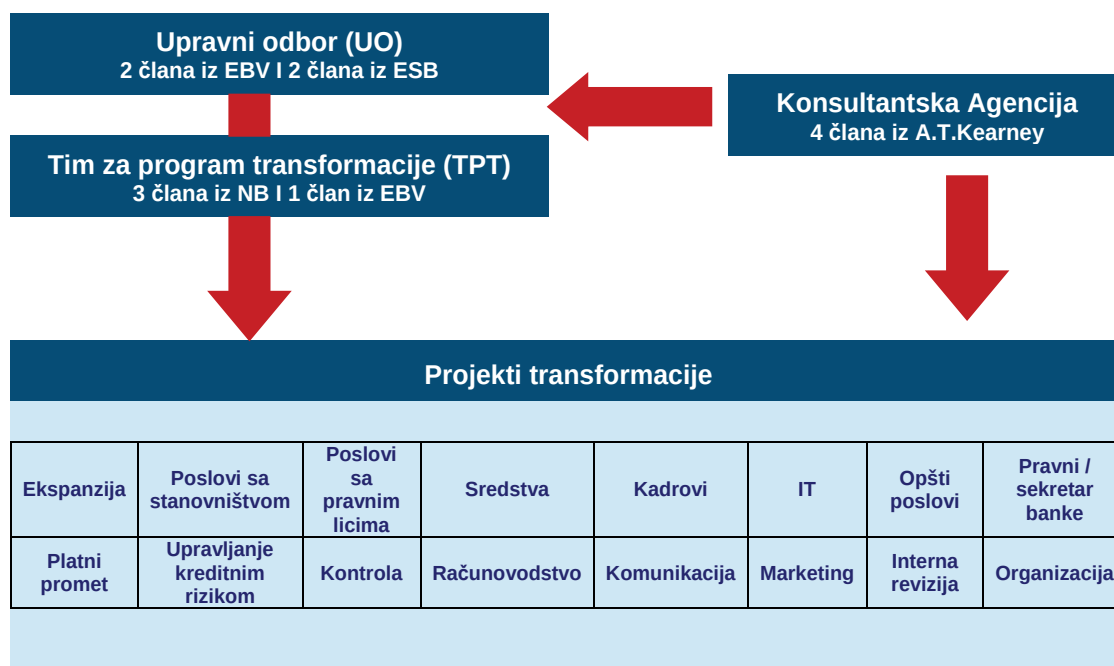
TPT/Upravni odbor ustanovili su jasnu grupu vodećih principa za Program transformacije:

1. **Pravovremeno delovanje je važnije od savršenstva** – rast je prioritetni cilj u ovoj fazi transformacije, a zaposleni ne treba da se zadržavaju na malim detaljima svakodnevnog poslovanja;
2. **Klijenti i zaposleni odmah treba da primete promenu** – što pre da se realizuju rane prednosti koje se odnose na klijente i zaposlene;
3. **Ne plašiti se rizikovati** — pravljenje grešaka je prihvatljivo;
4. **Biti otvoren prema promeni** — Biti otvoren ka alternativnim rešenjima, bilo da su unutar Grupe ili sa nekog drugog mesta;
5. **Proaktivno uskladiti iskustva grupa i resurse** – sada ste deo vodeće međunarodne grupe – iskoristite to da nadmašite konkurente;
6. **Tražiti mogućnosti upoznavanja** — neformalna, formalna – posebno prema novim kolegama u drugim delovima Grupe;
7. **Smanjiti nejasnoće** — imati jasne planove, odluke (ne brljati) - „ne znati” je u redu;
8. **Preterana komunikacija** — ovoga nikada nije dovoljno;
9. **Preuzeti inicijativu / pretpostaviti vlasništvo** — iako niste onaj ko donosi konačnu odluku, ipak možete pokretati promenu.

2. Program transformacije

2.1. Organizacija programa transformacije sastoji se od tri nivoa

Organizaciona struktura



2.2. Uloge i odgovornosti

2.2.1. Upravni odbor (Steering Committee)

je telo koje postavlja smernice i donosi odluke za celokupni Program transformacije:

- **Obezbeđuje da su standardi i interesi Erste Group uključeni u aktivnosti transformacije;**
- **Daje strateške smernice** za program transformacije i obezbeđuje strateško upravljanje programom;
- **Odobrava sve ciljeve programa transformacije, delokrug, vremenski plan, budžet i organizacija projekta;**
- **Donošenje glavnih odluka** koje iznose Projektni timovi (uključuje odluke koje se tiču razlika u odnosu na originalni osnovni plan ili plan poslovanja);
- **Rešavanje problema** tokom programa transformacije, kao što su sukobi između odbora koji donose odluke, sponzora i ostalih ključnih učesnika;

- **Davanje odobrenja o ishodima projekata;** davanje konačnog odobrenja o ostvarenim stvarima;
- **Formiranje komunikacije s vrha na dole** tokom procesa transformacije;
- **Nadgledanje** Tima za program transformacije.

2.2.2. Tim za program transformacije (TPT)

koordinira svim aktivnostima projekta koje se odnose na transformaciju NB:

- **Planiranje upravljanja transformacijom i praćenje i podnošenje izveštaja o napretku transformacije;**
- **Utvrđivanje projekata transformacije** i pomaganje u formiranju projektnih timova;
- **Redovno preispitivanje zadataka i napretka timova;**
- **Utvrđivanje uskih grla** i lakša raspodela resursa;
- **Utvrđivanje prioriteta širom banke** i predlaganje mera;
- **Utvrđivanje i praćenje međuzavisnosti među projektima;** upravljanje pojedinačnim projektima transformacije uz zadržavanje celokupnog uvida o svim tekućim aktivnostima;
- **Rešavanje sukoba** među projektima;
- **Predlaganje** koje će aktivnosti biti deo programa transformacije naspram linijske odgovornosti;
- Upravljanje/vodenje sve **komunikacije u programu transformacije** (u saradnji sa Internim komunikacijama);
- **Davanje informacija** projektnim menadžerima i svim drugim zainteresovanim stranama);
- **Praćenje korišćenja resursa (ljudi i troškova)** naspram budžeta proizvoda transformacije.

2.2.3. Vođa projekta (VP) i Projektni tim (PT)

Vođa projekta je sa svojim timom u potpunosti odgovoran za upravljanje svakim aspektom rada kako bi se ostvarili definisani ciljevi:

- **Utvrđivanje pitanja transformacije i definisanje pojedinačnih koraka delovanja;**
- **Procena potencijala koristi;**
- **Resursi planiranja** za implementaciju ciljeva i strategije projekata;
- **Utvrđivanje i praćenje povezanih rizika;**
- **Obezbeđivanje visokog kvaliteta ishoda projekata i pravovremenog ostvarenja rezultata projekata;**
- **Obezbeđivanje redovnog izveštavanja TPT-u** o statusu tekućih zadataka;
- **Učešće na koordinacionim sastancima;**
- **Davanje doprinosa u komunikaciji u projektu;**
- **Priprema materijala koji se odnose na projekat** (povelja o projektu, izveštaji o statusu itd.);
- **Upravljanje projektnim timom,** tj. delegiranje projektnih zadataka članovima projektnog tima i evaluacija ostvarenja zadataka;

- *Rešavanje problema i sukoba u poslovnim stvarima; podnošenje izveštaja o pitanjima koja se tiču resursa i nerešenih sukoba Sponzoru projekta;*
- *Praćenje troškova projekta i budžeta projekta (uz pomoć TPT-a, kontrole).*

2.2.4. Sponzor projekta (SP) - član IO nadležan za određeni sektor u Banci

su obično članovi Odbora koji deluju u svojstvu pokrovitelja projekta i pružaju pomoć i prate njegov napredak.

- *Predstavljanje projekta Izvršnom odboru i Upravnom odboru;*
- *Delovanje u ime Upravnog odbora u svakodnevnim poslovima;*
- *Definisanje prioriteta i usklađivanje onoga na šta je projekat **usredsređen**;*
- *Nadgledanje i pružanje pomoći projektnom menadžeru (ako je potrebno);*
- *Preuzimanje odgovornosti za projekat i za kvalitet njegovih ishoda;*
- Podnošenje zahtevane *projektne dokumentacije* Izvršnom odboru;
- *Komunikacija* o važnim odlukama, promenama i pitanjima sa dodeljenim Vodama projekta.

3. Proces programa transformacije

Program transformacije je podeljen u tri glavne faze, prva zvanično počinje 3. oktobra 2005. i postavlja temelj glatkog i brzog procesa integracije.

Aktivnosti po fazi Procesa programa transformacije

1. Priprema projekta:

- Definisanje **vođa projekata i podrške** iz Erste Bank iz Beča (EBV) i Erste & Steiermärkische Bank Croatia (ESB);
- Sastavljanje **Povelja o projektu** uključujući definiciju **međuzavisnosti, KPI i ranih ostvarenja** (*early wins*);
- **Stvaranje projektnog tima** i početni sastanak u projektu;
- **Odobrovanje i konačno odobrenje** projekta.

2. Sprovođenje projekta:

- Podnošenje izveštaja, praćenje i koordinacija preko **Osnovnog plana, Koordinacionih sastanaka** i **Izveštaja o statusu** (TPT i Upravni odbor);
- **Podnošenje izveštaja i čuvanje ishoda projekata**;
- **Sastanci projektnog tima i pod-timova**;
- **Praćenje budžeta** (*obrađeno u delu sedam Priručnika*).

3. Završetak projekta:

- **Odobrovanje konačnog izveštaja** o projektu prema Nadzornom odboru EBV;
- **Konačno arhiviranje** ishoda i **projektne dokumentacije**;
- **Reintegracija resursa**.

Posle svake faze sprovodi se saopštavanje rada i rezultata

4. Priprema projekta

Rad na transformaciji će obuhvatiti 15 projekata kojima koordinira TPT u koordinaciji sa imenovanim Vođama projekta.

Primer

4.1. Definisanje Vođa projekata i podrške iz EBV/ ESB

Projekat	Vođa projekta iz NB	Podrška iz EBV/ ESB
Program ekspanzije	Ime i prezime direktora sektora	• Ime i prezime (EBV)
Poslovi sa stanovništvom	Ime i prezime direktora sektora	• Ime i prezime (ESB)
Poslovi sa pravnim licima	Ime i prezime direktora sektora	• Ime i prezime (ESB)
Poslovi upravljanja sredstvima	Ime i prezime direktora sektora	• Ime i prezime (EBV)
Kadrovski poslovi	Ime i prezime direktora sektora	• Ime i prezime (ESB)/ Ime i prezime (EBV)
Organizacija i IT	Ime i prezime direktora sektora	• Ime i prezime (EBV)/ Ime i prezime (ESB)
Processing	Ime i prezime direktora sektora	• Ime i prezime (ESB)
Upravljanje rizikom	Ime i prezime direktora sektora	• Ime i prezime (ESB)
Kontrola	Ime i prezime direktora sektora	• Ime i prezime (EBV)
Računovodstvo	Ime i prezime direktora sektora	• Ime i prezime (EBV)
Komunikacija	Ime i prezime direktora sektora	• Ime i prezime (ESB)
Marketing	Ime i prezime direktora sektora	• Ime i prezime (EBV)
Upravljanje imovinom	Ime i prezime direktora sektora	• Ime i prezime (EBV)
Interna revizija	Ime i prezime direktora sektora	• Ime i prezime (ESB)/ Ime i prezime (EBV)
Pravni poslovi/Glavni sekretar Banke	Ime i prezime direktora sektora	• Ime i prezime (ESB)

4.2. Povelje projekta

Povelje projekta dokumentuju dogovoreni delokrug i uticaj svakog projekta transformacije.

4.2.1. Sadržaj povelje projekta:

- Nastojanja i ciljevi projekta, ključne prekretnice, rezultati i očekivane koristi treba da se utvrde.
- Dodaci su:
 - Zahtevi za resursima projekta,
 - Budžet projekta (uticaj bilansa uspeha),
 - Vremenski plan projekta.
- Povelju projekta će potpisati odgovorni član upravnog odbora i projektni menadžer.

Svrha: Obostrano razumevanje i posvećenost dogovorenim delokrugu, ciljevima, nastojanjima i očekivanim koristima (težnje KPI-a).

Primer

Izgled povelje projekta na engleskom jeziku

Project Charter – the project plan will finally be approved and signed off by project leaders and project sponsors

Template

Project Preparation: Project Charters (3/3)

Activity	Result/deliverable	Responsible	Start	End	Interdependencies with other projects/comments

Sign-off by Project leader

Sign-off by Project sponsor

77103 20050211w

   30

Povelje projekta su tačke unosa informacija o projektu a sve druge komponente (dodaci) su zasnovani na ovoj povelji:

1. Dati naznaku o prosečnom broju stalno zaposlenih kadrova uključenih u bilo koje vreme;
2. Zvanični datum početka projekta;
3. Planirani kraj celokupnog projekta;
4. Šta su glavni ciljevi projekta?
5. Koje su ključne prekretnice projekta? Kada se očekuju?
6. Koji su ključni pokazatelji rada i ciljevi gotovih projekata (finansijski, kvalitativni, kvantitativni)?;
7. Šta su potencijalni eksterni rizici projekta? Koliko su mogući i kritični ti rizici?
8. Šta su glavne stvari koje se ostvaruju u projektu (vidljive i merljive)? Treba da se spomenu u planu projekta;
9. Koje ste aktivnosti/potprojekte utvrdili? Molimo vas da ih definišete i rezimirate u vezi sa:
 - a. rezultatima/ostvarenjima,
 - b. datumima početka i kraja,
 - c. odgovornim licima ,
10. Koje međuzavisnosti vidite u vezi sa vremenom i korišćenjem resursa sa drugim projektima?

Primer

Izgled povelje projekta - Komunikacije

Communication (External and Internal): Project Charter

Project code & name		Project leader	Support from EBV/ESB		Project sponsor	
11. Communication (external and internal – EC/IC)		Ana Đurovka	Dijana Bojčeta		Vladimir Medan	
Average number of FTEs involved in this project:		3	Start date:	03.10.2005	End date:	End of TP
Objectives			Key deliverables			
- Establishing of organizational structure for communication-related activities - Implementation of communication standards of Erste Bank Group incl. establishment of effective tools/processes, Press Office, cooperation with the medias, regular communication flows - Establishment of regular transformation communication to all employees			- TPT-Newsletter, Q&A, Communication Handbook for employees/managers - Intranet as the main future information channel for IC: established information channel and rules during transformation - Staff magazine - Established micro organization structure (incl. press department etc.)			
Key milestones		Deadline	Activities/sub-projects			
- Target micro organization responsibilities for IC/EC approved - Staff event in Novi Sad (Park Hotel) 1st issue of "One Voice" brochure for all NB staff - Hand-out of Staff Media Handbook/completed media plan for 2006 - Intranet launch - All employees allocated and trained		31.12.2005 16.11.2005 31.12.2005 31.12.2005 15.12.2006 End 2006	Sub-project - Internal Communication (IC): - Allocation of job functions/ specification of job descriptions for Communication activities - Organization of staff event on November 16th - Production of TPT-info/ dealing with Questions and Answers - Implementation of rules and efficient processes - Producing a brochure for Managers - Development of a Staff Magazine - Implementation and establishment of an Intranet Sub-project – External Communication (EC): - Establishment of regular meetings/ briefings with media representatives and communication flow to Management Board/2nd level Managers regarding PR activities			
Key performance indicators & targets						
- Number of questions raised with TPT per month - Weekly/ monthly hits on the Intranet - Number of articles in daily press (positive, negative, neutral) - Number of appearances in electronic media (positive, negative, neutral) - Image of NB among the journalists						
Potential risks			Interdependencies with other projects			
- Insufficient headcount capacity for supporting communication related tasks - Leakage in the communication chain			- TPT: Communication measures TPT related - Human Resources: Brochure for Managers - All projects/departments (delivering information on Management board level): Implementation of rules and structure for IC - IT, Organization: Intranet Implementation; all departments which are delivering information			

Plan projekta (dodaci) prikazuje aktivnosti, njihovo trajanje i međuzavisnosti sa drugim projektima:

- Navesti sve potprojekte i aktivnosti i njihove odnosne rezultate i/ili ostvarenja, ko je za to odgovoran, datum početka i kraja aktivnosti kao i međuzavisnosti sa drugim projektima ako je primenljivo i/ili komentari;
- Potpis Vođe projekta i sponzora ilustruje njihovu angažovanost na ostvarenju ustanovljenih i zajednički dogovorenih ciljeva.

Izgled povelje projekta – plan

Primer

[Project name]: Project Plan

Activity	Result/deliverable	Responsible	Start	End	Interdependencies with other projects/comments
Transformation					
Organization of Staff Event	Staff Event on November 16th	Ana Đurovka	In progress	16.11.2005	With support from MMD
Production of TPT-Newsletter	TPT-Newsletter (issued 3-weekly)	Stegic Milan	In progress	End of TP	Print and delivery through IC
Preparation of Questions and Answers	Providing answers in TPT-Newsletter	Stegic Milan	In progress	End of TP	
Production of a brochure for Managers „How to manage people through TP“	Brochure for Managers	Stegic Milan, Ana Đurovka, HR	01.12.2005	31.01.2006	Based on brochure of ESB
Organization of Road shows during TP	Roadshows in branches to explain the changes and to give an outlook	Stegic Milan, Ana Đurovka	tbd	End of TP	
Intranet					
Implementation of an Intranet: work-out a blueprint	Blueprint for approval by the Management Board	tbd	15.01.2006	15.02.2006	

Sign-off by Project leader

Sign-off by Project sponsor

Plan resursa (dodatak) ilustruje ko učestvuje u određenom projektu i koliko vremena se zahteva u proseku:

- Navesti sve ljude koji učestvuju u projektu/potprojektima, njihovu funkciju, prosečno učešće tokom trajanja projekta, početak i kraj njihovog angažovanja na projektu i po mogućstvu bilo koje komentare.

Izgled povelje projekta – plan resursa

Primer

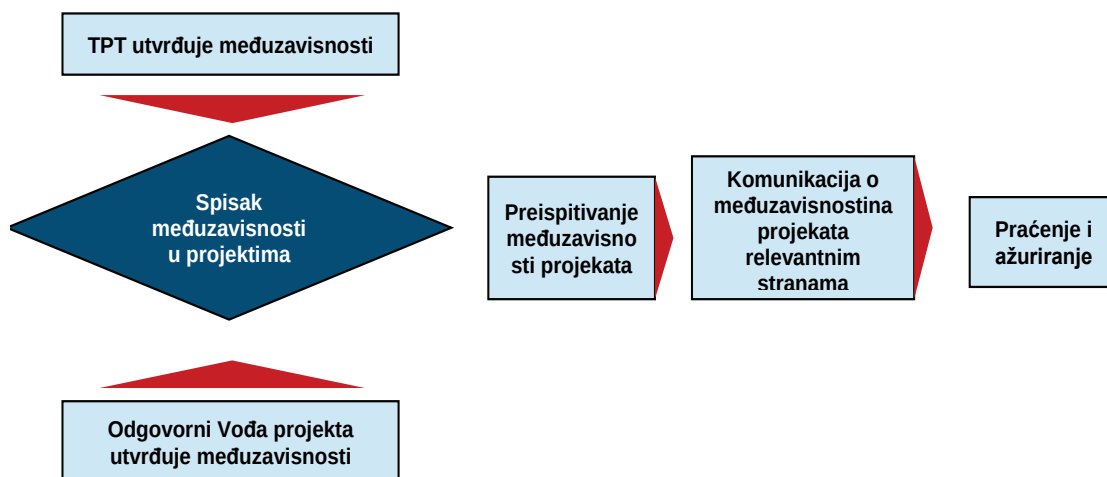
[Project name]: Resource Plan

Name	Position within Project	Average utilization ¹⁾ (%)	Start	End	Comment
Sub-project (IC):					
Ana Đurovka	Project leader	50%	03.10.2005	End of TP	
N.N.	Internal Communication staff	50%	asap	End of TP	
Dijana Bojčeta	Support ESB	10 %	03.10.2005	End of TP	on the average
Grosinac Goran	Support ESB	10 %	03.10.2005	End of TP	on the average
Eulert Susanne	Support EBV	15 %	03.10.2005	End of TP	on the average
Schleifer Maria	Support EBV	10 %	03.10.2005	End of TP	on the average
Sub-project (EC):					
Ana Đurovka	Project leader	50%	3.10.2005	End of TP	
Dijana Bojčeta/ Grosinac Goran	Support EBC	20%	3.10.2005	End of TP	
Hana Cygonkova/ Michael Mauritz	Support EBV	30%	3.10.2005	End of TP	

Notes: 1) 60% utilization means for instance means 60% of total working time spent on this project

4.3. Međuzavisnosti projekata: proces

Utvrđivanje međuzavisnosti projekata je od osnovnog značaja ako aktivnosti projekta zavise od drugih projekata i, takođe, da bi se izbeglo dupliranje rada.



4.4. Principi i nastojanja KPI-a

KPI koji se dodeljuju projektima treba da obezbede usredsređivanje na i merljive rezultate kod poboljšanja vrednosti:

- **KPI** predstavljaju finansijsku i nefinansijsku metriku koja se koristi radi prikazivanja kritičnih faktora uspeha organizacije. Koriste se za procenu sadašnjeg stanja poslovanja i propisivanja toka delovanja. **KPI pomažu** organizaciji **da meri napredak ka organizacionim ciljevima i nastojanjima**.
- **KPI** treba da se koriste kao smernice da bi pomogle Vođama projekta da ustanove prioritete u upravljanju projektima. Stepen pogodnosti KPI-a kao mere uspeha kritički će se preispitivati od slučaja do slučaja.
- **KPI treba da budu:**
 - **Rezultati poboljšanja projekata:** Izabraće se KPI koji najbolje odgovaraju svakom projektu ili će se stvoriti ako nijedan od postojećih KPI-a nije zadovoljavajući;
 - **Laki za merenje i razumevanje:** usredsređenost na rastu, smanjenju troškova i broju ljudi; poželjnost postojanja KPI-a koji se već koriste u organizaciji;
 - **Povezani sa stvaranjem vrednosti.**

Primer

Primeri postojećih/potencijalnih KPI-a

Primeri postojećih/potencijalnih KPI-a	
• Broj filijala • Broj klijenata • Novi otvoreni računi • Depoziti banke i krediti banke • Broj izdatih kartica	• Broj bankomata i POS terminala • Prihod od kapitala • Odnos rashoda/prihoda • itd.

4.5. Priprema projekta: Rana ostvarenja – early wins

Definicija: Trenutna vidljiva unapređenja koja se mogu ostvariti, a da se ne čeka poboljšanje celokupnog sistema.

Rana ostvarenja naglašavaju brzinu promene i pomažu da se osigura učešće zaposlenih.

Primer

Primer tabela rana ostvarenja – Riječka banka ESB Hrvatska

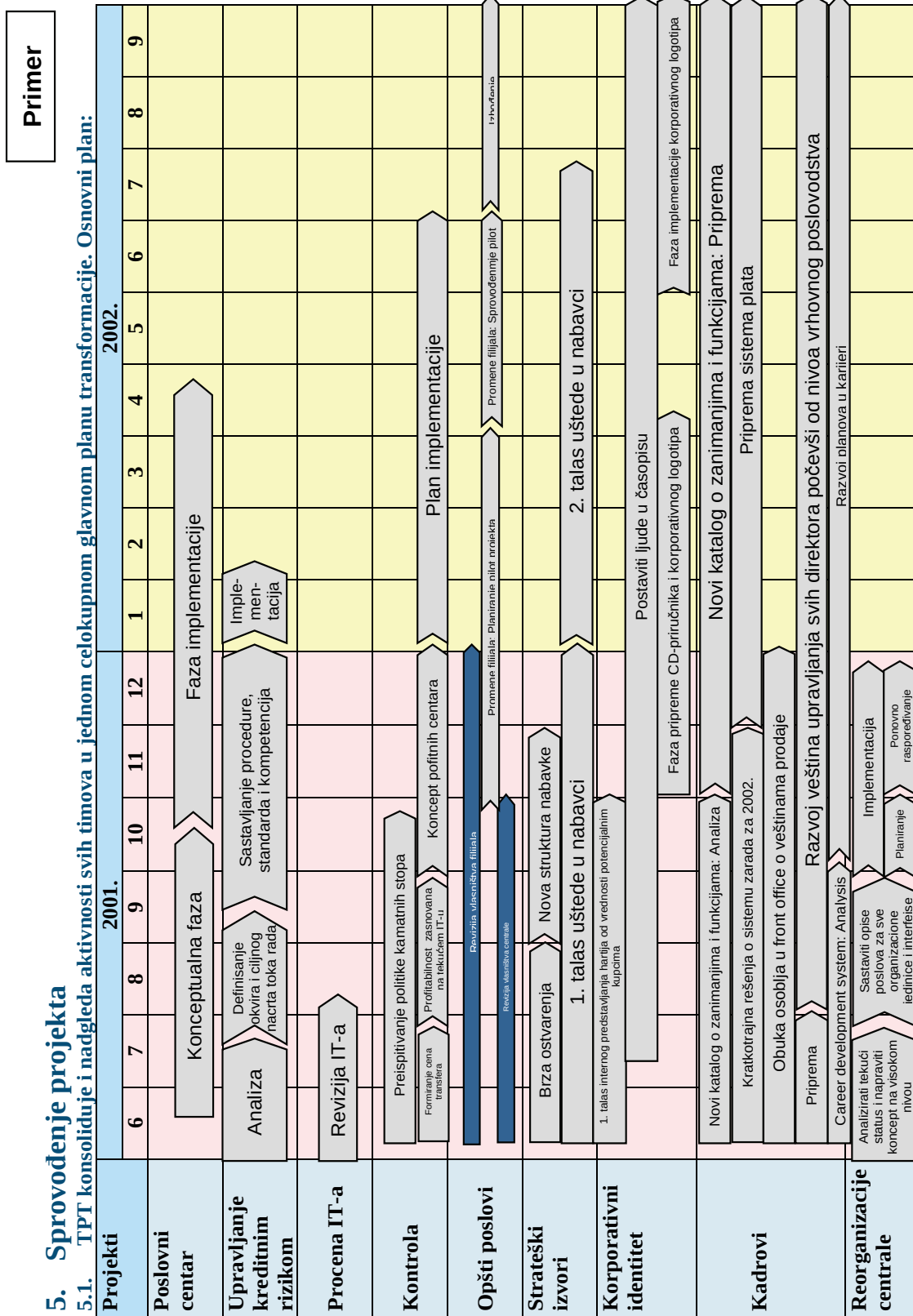
Rana ostvarenja

Projektni tim: Poslovi sa stanovništvom Date: 10.10.2002.

Oblast	Ideja o ranim ostvarenjima	Efekti	Faza implementacije
Poslovi sa stanovništvom	Bolji uslovi za kredite za zaposlene Riječke banke (isti kao za ESB)	Motivacija zaposlenih	Urađeno
	Klijenti iz ESB ne moraju više da plaćaju naknadu za korišćenje bankomata Riječke banke i obrnuto	Bolja usluga za klijente iz obe banke (više bankomata – jedna mreža)	Urađeno
	Obostrano usmeravati klijente koji zahtevaju proizvod koji nije deo	Držati klijente u grupi	Urađeno
	Smanjenje naknade od 50% za sve bankarske usluge za zaposlene Riječke	Motivacija zaposlenih	Odluka pripremljena za Upravni odbor
	Smernice za orijentaciju ka klijentima uskoro će se ponovo poslati zaposlenima u filijalama Riječke banke	Zadovoljstvo klijenata	U pripremi
	Misteriozna kupovina u filijalama Riječke banke	Unapređenje nivoa usluge	U fazi planiranja
	Novi vizuelni standardi Erste grupe (filijale koje su pogodne za rana ostvarenja, npr. osvetljavanje okvira prozora u naivaznijim	Nove vizuelne promene u izgledu filijala	Zahtev za 30 novih svetlećih okvira koji se šalju opštim poslovima

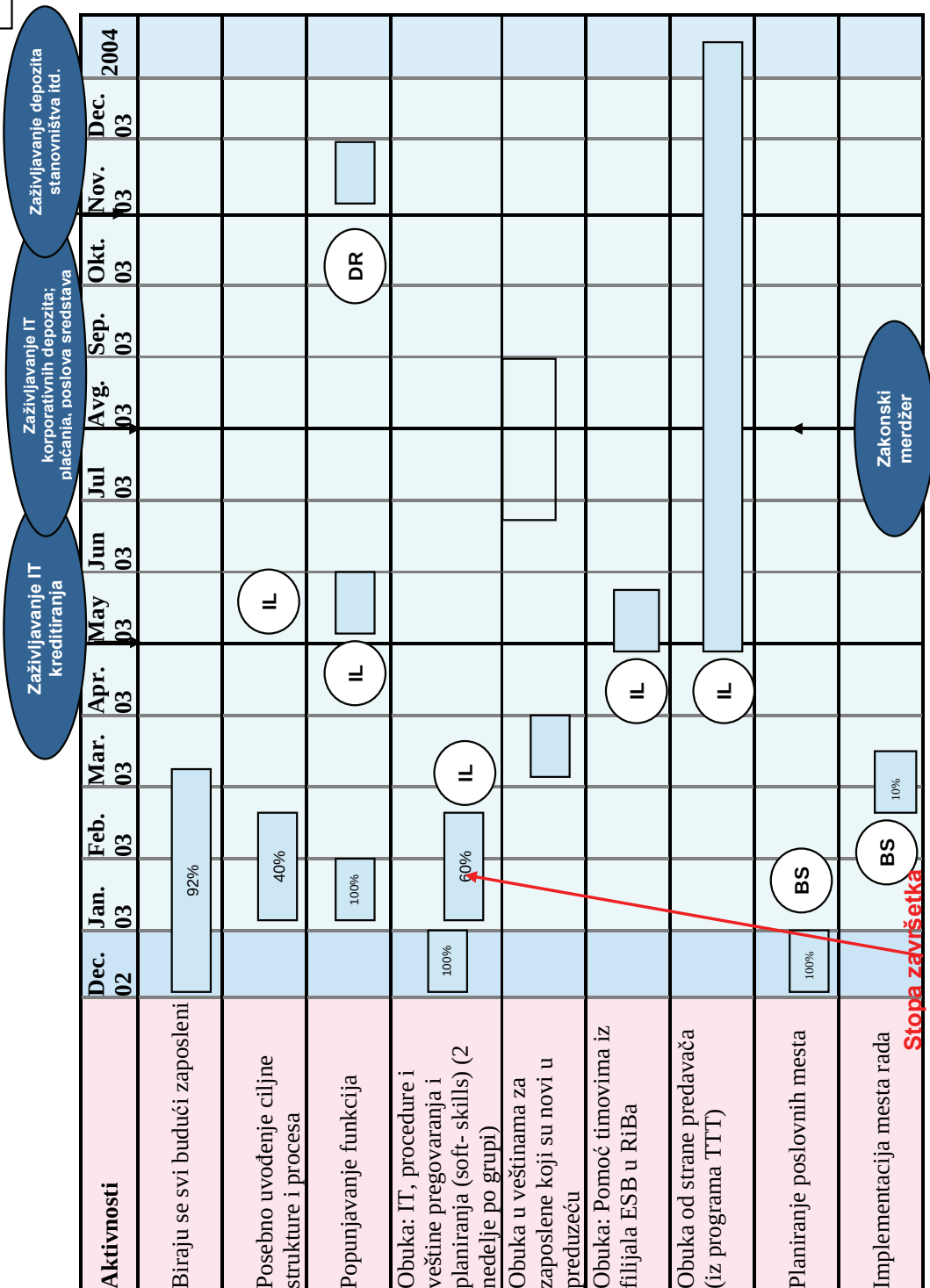
5. Sprovođenje projekta

5.1. TPT konsoliduje i nadgleda aktivnosti svih timova u jednom celokupnom glavnom planu transformacije. Osnovni plan:



Primer

U osnovnom planu će se pratiti napredak projekata i celokupni program na sledeći način:



5.2. Koordinacioni sastanci, podnošenje izveštaja i ciklus koordinacije

5.2.1. Sprovođenje projekta: Koordinacioni sastanci

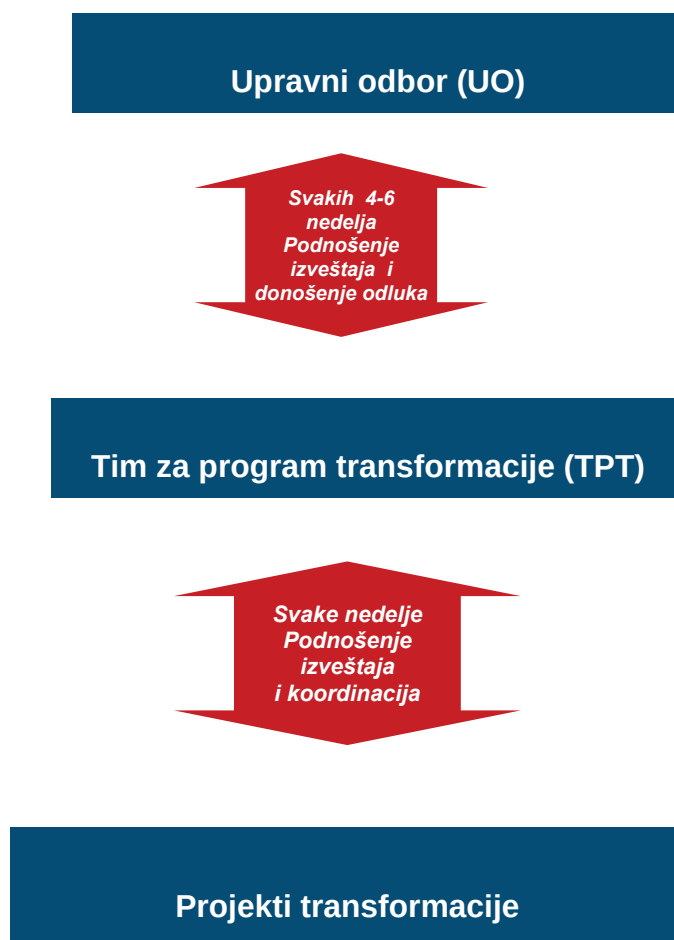
Redovni **koordinacioni sastanci** pružaju platformu za postavljanje bilo kojih pitanja i razgovor i zahtevaju koordinaciju između projekata.

- **Svrha:**
 - Podnošenje izveštaja i razgovor o napretku na zadacima projekta;
 - Pruža se prilika za razgovor o pitanjima između projekata;
 - Rešavanje pitanja među projektima, posebno onih koji imaju važan uticaj na program transformacije;
 - Obaveštavanje svih učesnika o važnim odlukama, zakazanim sastancima itd.
- **Učestalost – jednom nedeljno, sreda 15:00.**
- **Učesnici:**
 - Predstavnici uprave,
 - Svi članovi TPT-a,
 - Sve vođe projekata,
 - Viši direktori koji nisu direktno uključeni u projekte, ali su važni za sprovođenje projekata.
- **Sadržaj:**
 - Preispitivanje zadataka sa prošlih koordinacionih sastanaka,
 - Obaveštavanje o sastancima Upravnog odbora (uključujući i dnevni red UO-a) i o drugim važnim događajima,
 - Izveštaji o napretku – svaki projektni tim priprema izveštaj o napretku svake nedelje,
 - Prezentacija projekta – svake nedelje različiti projekti imaju prezentaciju o svojim ostvarenjima.
- **Zahtevani dokumenti:**
 - Osnovni plan o integraciji,
 - Pojedinačni izveštaji o napretku projekata,
 - Zapisnici sa sastanaka sa prethodnih koordinacionih sastanaka.

5.2.2. Sprovođenje projekta

TPT koordinira projektima i služi kao interfejs između projektnih timova i Upravnog odbora.

Ciklus podnošenja izveštaja i koordinacije



5.3. Sprovođenje projekta: Nedeljni izveštaj o statusu

Primer

Ukupni	R	Y	X	G
Datum	29.03.2004.			
Pripremio	NN			

Dejstva/mere/prekretnice/ostvarenja	Prvobitni krajnji rok	Revidirani krajnji rok	Status	Napomene
Planiranje zahtevanih veza mreže	19.03.2004.		✓	
Priprema za prelaženje na EBH	26.03.2004.		R	Ovo odlaganje nije uticalo na prelaženje
Konačno odlučivanje o mestu sekundarnog DC-a	19.03.2004.		G	Odbor za odlučivanje se složio sa novim krajnjim rokom
Priprema za prelazak na DATAPLEX	09.04.2004.		G	
Sastavljanje detaljnog spiska opreme koja treba da se prenese	09.04.2004.		G	
Sve proveriti sa Projektom premeštanja IT-a	13.04.2004.		G	Da bi se izbegao bilo kakav poremećaj u premeštanju IT-a

Problemi / rizici	Zakazani sastanci
■ Još uvek ne postoji konačno rešenje za backup centar. Važi 48 sadašnji PB Računarski centar je moguće rešenje Koristiti simbole za status. Možete ih duplirati pomoću funkcije kopiranja i prenošenja	■ Sledeći sastanak projektnog tima: 31. 03.2004. 13:30-14:30 R Y G ✓ ○

Postoje jednostavna pravila za popunjavanje izveštaja o napretku

Pravila za popunjavanje nedeljnih izveštaja o statusu projekta su:

- **Opšte pravilo: Budite iskreni i prikažite celokupnu sliku.**
- **Polje „Potprojekti i aktivnosti“:**
 - Tačke obavezno treba da odgovaraju Povelji projekta i vremenskom planu,
 - Koristiti iste nazive zadataka kao u osnovnom planu projekta,
 - Napraviti spisak tačaka po hronološkom redu,
 - Napraviti spisak najmanje 3 buduće aktivnosti i 1 prošle aktivnosti,
 - Nemati više od jednog meseca između posledičnih prekretnica,
 - Naveći promene kod relevantnih informacija (npr. očekivani datum) u sledećem izveštaju o statusu.
- **Polje „Potencijalni rizici“:**
 - Uzima u obzir rizike koji ugrožavaju projekat .
- **Polje „Zakazani sastanci“:**
 - Napraviti spisak svih sastanaka u okviru naredne 2 nedelje.
- **Polje „Status“:**
 - *Štiklirano*: Prekretnice ostvarene,
 - *Zeleno*: Prekretnice će se ostvariti kao što je planirano željenim kvalitetom,
 - *Žuto*: Prekretnica kod koje postoji rizik da će se produžiti ili prikazuje pitanja o kvalitetu (napraviti spisak razloga u polju „Napomene”),
 - *Crveno*: sa prekretnicom se kasni ili ima veći rizik ili se isporučuje uz neprihvatljiv kvalitet (napraviti spisak razloga u polju „Napomene”).
- **Polje „Revidirani krajnji rok“:**
 - Ako TPT ili Sponzor projekta odobre promenu u krajnjem roku:
 - ✓ Novi krajnji rok treba da se uključi u „Revidirani krajnji rok”; ostaje prvobitni krajnji rok,
 - ✓ Treba da se stavi komentar u kolonu „Napomene” koja označava da je promenu odobrio Upravni odbor,
 - ✓ Status zadatka treba da ostane „zelen” dok ne prođe revidirani krajnji rok.
- **Polje „Stopa završetka“:**
 - Procena stope završetka svake aktivnosti i/ili aktivnosti na osnovu trajanja.
- **Polje „Celokupni status“:**
 - Odnosi se na ista pravila i koristi iste simbole kao što je gore navedeno da bi se ilustrovao celokupni status u vezi sa svim prekretnicama.

Boje simbolizuju status ključnih prekretnica/ključnih ostvarenja/aktivnosti i potprojekti.

Pravila za popunjavanje nedeljnih izveštaja o statusu projekata:

- Status aktivnosti kao i celokupni projekat utvrđen je putem dva kriterijuma – vreme i kvalitet;
- Ako vreme i kvalitet imaju drugačiji status, gori kriterijum utvrđuje status aktivnosti:
 - Primer: aktivnost se trenutno radi na vreme (zeleno) ali je kvalitet ozbiljno ugrožen (crveno) → status aktivnosti treba da se označi kao crven.

Kriterijumi/Simbol			
Očekivano vreme	Na vreme	Kasni se mesec dana ili manje	Kasni se duže od jednog meseca
Očekivani nivo kvaliteta	Na putu ka ostvarivanju željenog kvaliteta	Rizik neostvarivanja dogovorenog nivoa kvaliteta	Dogovoren kvalitet ozbiljno ugrožen



„Preovlađuje gori od dva kriterijuma“

Izveštaji Upravnog odbora uključuju rezime o statusu svih projekata

Primer

Sprovedenje projekta: Izvršni rezime UO

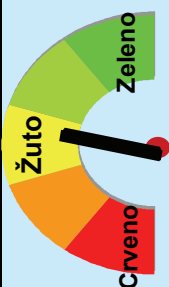
Projekti	R	Y	G	✓	Ključna ostvarenja/komentari
Proizvodi i klijenti poslova sa stanovništvom		X			- Restrukturirati projekat tako da se dodele svi zadaci koji se odnose na IT Premeštanju IT-a a svi zadaci koji se odnose na rizik Upravljanju rizikom; shodno tome izmeniti vremenski plan - Specifikacija proizvoda za sve glavne proizvode (95% količine) je završena; definisanje parametara proizvoda za glavne mikro-proizvode i nove proizvode treba da se uvede i završi 2004. - Pregled portfolija proizvoda koji se prodaju preko pošte je završen - Trenutno se vrši usklađivanje formiranja cena, treba da se završi do kraja juna - Trenutno se vrši usklađivanje proizvoda mikro i tekućih računa stanovništva
Marketing			X		- Nacrt strategije o komunikaciji (prodajna mesta) o jedinstvenoj perspektivi filijala je gotov - Gotov je internet site sa dvostrukim logotipom; lansiranje zavisi od IT-a - Proizvodne kampanje stambenih kredita i proizvoda lizinga sa dvostrukim logotipima gotove - Promovisanje stambenih kredita u filijalama počelo 1. maja - Priprema kampanje sa dvostrukim logotipom za obnavljanje stambenih kredita; treba da se lansiraju u junu takođe
Komunikacija			X		9. izdanje biltena o integraciji objavljeno - Objavljeno 1. izdanje Časopisa za zaposlene - Održan prvi događaj za zaposlene - Zajednički Intranet: Održana obuka Glavnih korisnika - Lansirana telefonska linija sa generalnim direktorom (sledeći sastanak sredinom juna) - Objavljeno 17 saopštenja za štampu, održano 7 konferencija za štampu - Organizacija i komunikacija Dana sporta uspešno ostvarena
Saradnja sa Magyar Posta (pod-projekat strategije)			X		- Izvršen treći Upravni odbor (UO) sa (MP); dogovorene i odobrene pretpostavke o količini; spreman nacrt modela o troškovima - Detaljne alternative za model saradnje; prvi nacrt o ugovoru o saradnji pripremljen

Pored toga, izveštaj o statusu na jednoj strani se pravi za svaki projekat radi detaljnije diskusije na Upravnom odboru

Sprovedenje projekta: Izveštaji o statusu UO

Primer

Naziv projekta		Komentari
Proizvodi u poslovima sa stanovništvom		
Status		Rezime - Projekat je restruktuiran tako da se zadaci koji se odnose na IT delegiraju Premeštanju IT-a a zadaci koji se odnose na rizik Upravljanju rizikom - Vremenski plan modifikovan sa nameravanim datumom završetka za sve projekte – kraj septembra 2004. Dosadašnja ostvarenja - Lansiranje proizvoda: - Uvođenje Szechenyi kartice u filijalama Erste Bank Mađarska (razvući) - MFB refinansirani Kredit za zdravstvenu negu - EU Poljoprivredni kredit - Hipotekarni i stambeni krediti na bazi CHF - Usluga Netbank za mikro preduzeća - Usaglašavanje proizvoda: - Izbor integrisanog portfolija proizvoda za mikro preduzeća - Uvođenje sistema procene nekretnosti Erste Bank u filijale Postabank - Sastavljanje Opšteg priručnika o kreditima - Usaglašavanje formiranja cena: - Privatni HUF i devizni računi: naknade, depoziti po viđenju i oročeni depoziti - Nove najave za hipotekarni proizvod i depozite mikro preduzeća - Pregled portfolija proizvoda koji se prodaju preko službi Pošte - Definisanje novog spektra proizvoda i detaljni opisi proizvoda - Nova struktura formiranja cena za proizvode Pošte - Okončanje prodaje proizvoda koji nisu ciljni - Lombardni zajam u filijalama PB - HUF kredit na bazi strane valute u filijalama PB - Prekoračenja u PB - Devizna kartica (prihvaćen poslovni slučaj, okončanje 1. jula) - Okončanje ugovora sa Menjačnicama - Okončanje ugovora o korišćenju strogo regulisanih dokumenata plaćanja kod klijenata iz malih preduzeća u PB Pitanja/problemi Sugestije



Legenda

- Zeleno:** Sve prekretnice treba da se ostvare kao što je planirano
- Žuto:** Neke prekretnice prekoračene ili nisu urađene sa očekivanim kvalitetom
- Crveno:** Neke prekretnice prekoračene za jedan mesec ili duže/Značajan rizik za sveukupne rezultate projekta

5.4. Redovni sastanci

Redovni sastanci u okviru određenih Projektnih timova obezbeđuju platformu za razgovor o delovanjima i napretku projekata.

- **Svrha:**
 - Razgovarati o napretku na projektnim zadacima,
 - Pružiti mogućnost da se razgovara o pitanjima koja se odnose na druge projekte,
 - Rešavanje pitanja među projektima, posebno onih koji utiču na kritičnu putanju Programa transformacije,
 - Obavestiti sve učesnike o važnim odlukama, zakazanim sastancima itd.
- **Učestalost** – redovno.
- **Učesnici:**
 - Vođa projekta i svi resursi u projektu.
- **Sadržaj:**
 - Preispitivanje zadataka
 - Informacije o sastancima TPT-a i drugi važni događaji.
- **Zahtevana dokumenta:**
 - Zapisnici sa sastanaka sa prethodnih koordinacionih sastanaka.
- **Model** – može se dobiti od TPT-a.

Primer


Novosadska Banka Transformation Program


Project name, type of meeting
Day Month 2005, Location

Participants: Ms. Xxx, Mr. Yyy, /

Brief summary of discussion focusing on decisions taken:

- Xxx
- Yyy
 - aaa
 - bbb

Action items / TO DOs:

Action item / TO DO	Responsible	Deadline
Description of action item that was agreed upon	Responsible person(s)	Deadline

6. Zatvaranje projekta

Kada se ispune ciljevi projekata, projekti će se formalno zatvoriti a rezultati će se dokumentovati.

- Kada se ostvare ciljevi projekta, on će se formalno zatvoriti.
- Pripremiće se konačni izveštaj, uključujući:
 - Rezultate projekta,
 - Komentare o kvalitetu i pridržavanju vremenskog plana,
 - Radnim danima po članu tima i komentare vođe projekta o njihovom doprinosu.
- Konačni izveštaj će odobriti Upravni odbor.
- Arhiviraće se dokumentacija projekta.
- Preostale inicijative projekta predaće se linijskom poslovodstvu.
- Članovi tima će se prebaciti na svoje uloge u ciljnoj linijskoj organizaciji.

7. Proces utvrđivanja budžeta

Sve procene budžeta treba da se dostave TPT-u do srede 12. oktobra 2005.

1. Priprema procesa utvrđivanja budžeta:

- Kriterijumi za potrebe budžeta u projektu,
- Pravila budžeta,
- Odgovornosti za budžet.

Posledica: Pravilnik o Utvrđivanju budžeta.

2. Procena budžeta:

- Tabela sa rezimeima,
- Detaljno opravdavanje troškova,
- *Pripremaju Vođe projekata.*

3. Odobrenje budžeta:

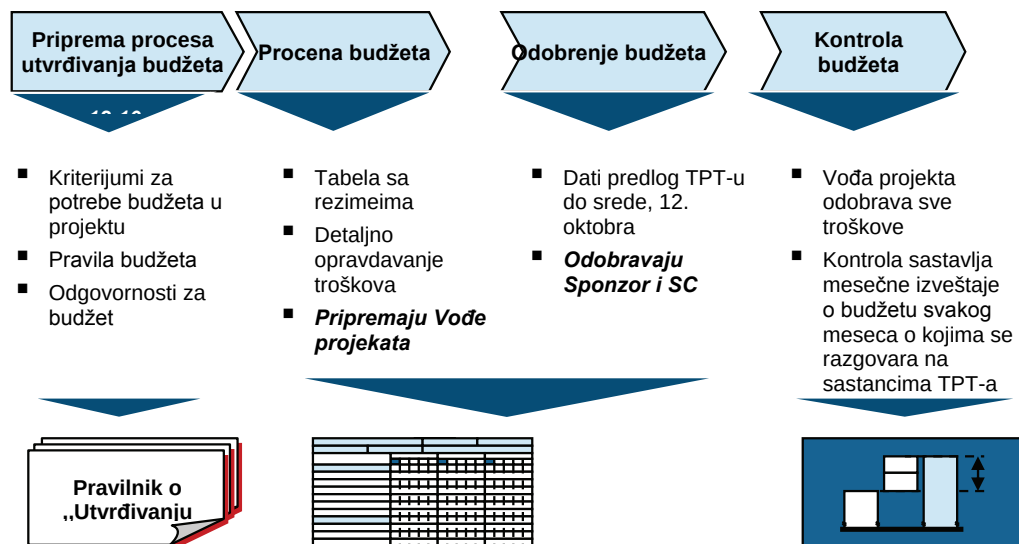
- Dati predlog TPT-u do srede, 12. oktobra 2005.
- *Odobravaju Sponzor i SC.*

4. Kontrola budžeta:

- Vođa projekta odobrava sve troškove,
- Kontrola sastavlja mesečne izveštaje o budžetu svakog meseca o kojima se razgovara na sastancima TPT-a

Proces utvrđivanja budžeta

Primer



Vođe projekata treba da procene troškove i ulaganja svojih projekata transformacije!

Priprema i procena budžeta projekta:

- **Utvrđivanje budžeta za 2005.**
 - Vođe projekata moraju da procene troškove i ulaganja svojih projekata koja se odnose na transformaciju i od kojih se očekuje da će rasti do kraja ove godine.
- **Utvrđivanje budžeta 2006 – 2008.**
 - Od Vođa projekata se zahteva gruba procena troškova procesa transformacije koji će se pojaviti u godinama od 2006. do 2008. Moraće da se uradi detaljna procena pošto je dostupno planiranje implementacije za godine od 2006. do 2008.



1. Troškovi koji se odnose na transformaciju su putni troškovi, dnevnice (troškovi personala) koje se moraju platiti za uključene zaposlene iz EBV, troškovi obuke koji se odnose na transformaciju i drugi utvrđeni troškovi.
2. Troškove koji se odnose na transformaciju koje ne treba pokriva budžet projekta su troškovi personala za zaposlene NB i troškovi koji se raspoređuju na sektore ili druge projekte.
3. Sponzori projekata i SC moraju da odobre svaki budžet projekta.
4. Vođe projekata su odgovorne za saldiranje budžeta; odeljenje računovodstva će Vođama projekata dostaviti sve neophodne podatke i izveštaje.

Samo troškovi koji se odnose na projekat mogu se zaračunati u budžet, ako već nisu uključeni u druge odobrene budžete!

Primer

Primer troškova koji se odnose na budžet

Stavka	Primer	
	Primenljivi troškovi	Neprimenljivi troškovi
Putni troškovi	- Putni troškovi i dnevnice za članove Projektnog tima (NB, EBV, ESB) kako bi prisustvovali projektnim sastancima i radnim sednicama - Putni troškovi za zaposlene koji nisu članovi Projektnog tima ali treba da se obuču u vezi sa određenim projektom (primer: zaposleni u novoj filijali koji moraju da se obuču za budući posao)	- Troškovi koji nisu dogovoreni u koordinaciji sa vlasnikom budžeta (Vodom projekta) - Lični izdaci zaposlenih (npr. teren za skvoš, frizer)
Troškovi obuke	Troškovi za eksterne instruktore (EBV, ESB...), prostorije i opremu koja se iznajmljuje i slične troškove	Obuka o poslu
Dnevne naknade za Stručnjake	Dnevna tarifa koja je dogovorena sa stručnjacima; iz razloga izračunavanja	Ne plate zaposlenih u EBV i ESB
Ostali utvrđeni troškovi	Troškovi neophodni za projekat koji ne potpadaju ni pod jednu gore navedenu kategoriju (primer: eksterne usluge)	Troškovi koji nisu dogovoreni u koordinaciji sa vlasnikom budžeta (Vodom projekta)

Vode projekata treba da popune model budžeta uključujući rezervu za svaku poziciju (model je u Excel formatu)

Primer

Naziv projekta:	Datum početka:		Datum završetka:	
Voda projekta:	Sponzor projekta:			
Godina	2005.	2006.	2007.	2008.
1. TROŠKOVI				
1.1. Putni troškovi				
1.2. Troškovi obuke				
1.3. Dnevnice za Stručnjake				
1.4. Ostali utvrđeni troškovi				
2. ULAGANJA				
2.1. Softver (treba da planira samo IT)				
2.2. Hardver (treba da planira samo IT)				
2.3. Nove Filijale (treba da planira samo Ekspanzija), bez opreme IT-a				
2.4. Prilagodavanje postojećih prostorija (treba da planira samo Ekspanzija), bez opreme IT-a				
2.5. Ostala utvrđena ulaganja (treba da planiraju svi Projekti)				

TPT blisko prati budžet transformacije za svaki projekat

Kontrola budžeta se vrši na sledeći način:

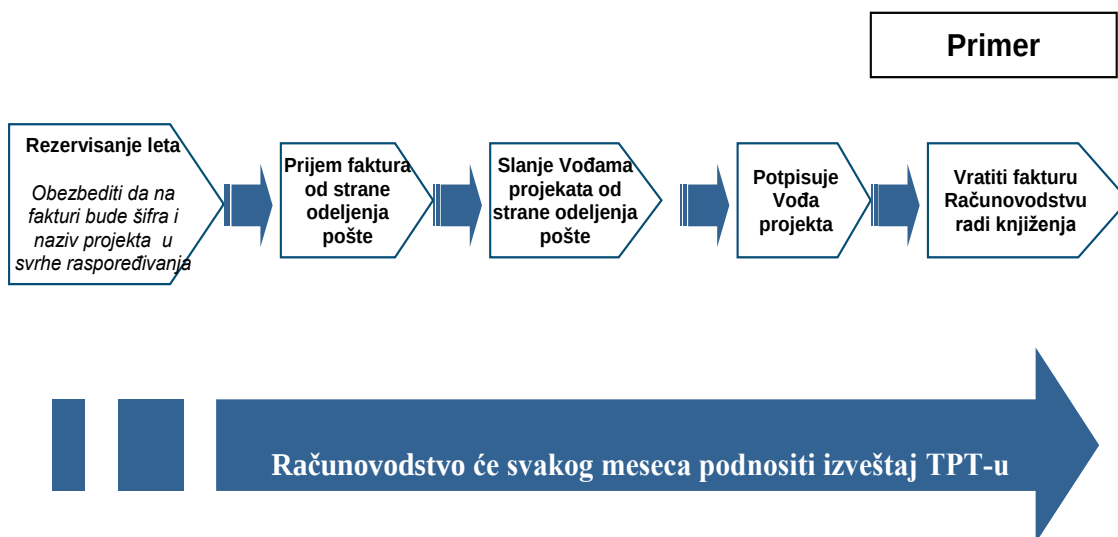
- Dodeljuje se **kontrolni broj** (šifra i naziv projekta na povelji projekta) svakom projektu. **Mora se koristiti u svim dokumentima koji se podnose računovodstvu** (npr. ugovori, poslovna putovanja, putni troškovi itd.);
- **Posebne interne račune** otvara odeljenje računovodstva radi praćenja troškova transformacije;
- Svaki Voda projekta može da imenuje člana svog Projektnog tima koji je vršio ulogu kontrole pre praćenja troškova;
- **Budžete će, takođe, pratiti TPT.** Izveštaji o realizaciji budžeta u vezi sa troškovima i izdacima svih Projektnih timova svakog meseca će odeljenje računovodstva dostavljati TPT-u;
- *O izveštajima o realizaciji budžeta razgovaraće se sa Vođama projekata na redovnim sastancima.*

Fakture odobravaju odgovorne Vođe projekta a budžete svakog meseca prati TPT

Procedura za poručivanje, fakturisanje i knjiženje troškova transformacije, predstavljeno kroz primer:

1. Rezervisanje leta *Obezbediti da na fakturi bude šifra i naziv projekta u svrhe raspoređivanja;*
2. Prijem faktura od strane odeljenja pošte;
3. Slanje Vođama projekata od strane odeljenja pošte;
4. Potpisuje Vođa projekta;
5. Vratiti fakturu Računovodstvu radi knjiženja.

Računovodstvo će svakog meseca podnositi izveštaj TPT-u

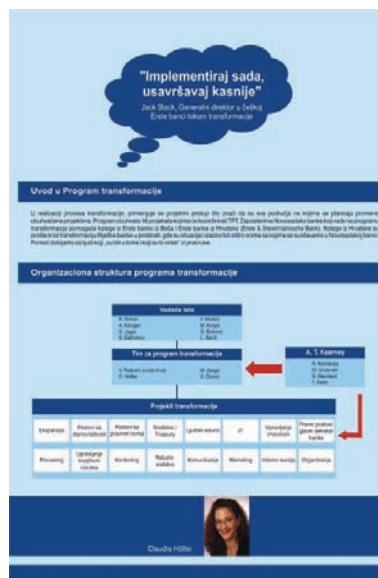


8. Komunikacija u programu

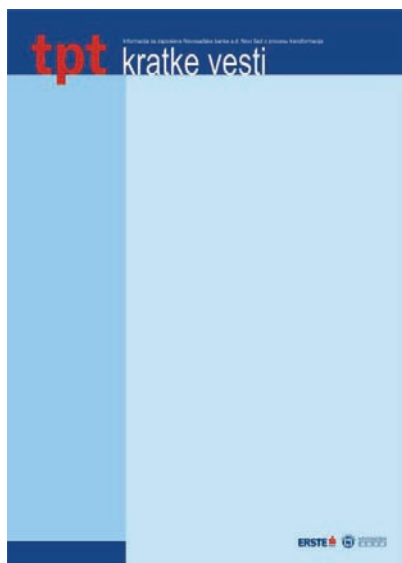
Potpuna i pravovremena komunikacija prema svim zaposlenima je ključni faktor uspeha transformacije.

- **Bilteni i novine:**
 - *Bilten o transformaciji (TPT Info)* – dvonedeljni bilten koji pruža detaljne informacije o određenim pitanjima transformacije, daje uvod o pojedinačnim projektima transformacije i ostvarenjima i najavljuje bilo koje glavne promene u procesu;
 - *TPT Kratke vesti* – kratka verzija TPT-Info koja se deli po potrebi pored TPT-Info svim zaposlenima gde se obaveštavaju o temama unutar preduzeća (npr. promocije, finansijski rezultati).
- **TPT veza – telefon, e-mail i interna pošta:**
 - Veza uspostavljena za pitanja i odgovore;
 - Takođe, veze uspostavljene za službu transformacije i projekte koji se posebno implementiraju;
 - Omogućuje svim zaposlenima da traže detaljna objašnjenja o stvarima koje ih interesuju.
- **U budućnosti moguće "Intranet":**
 - Intranet bi mogao biti korisno sredstvo komunikacije u kome bi svi zaposleni mogli naći korisne dokumente preduzeća i druge izvore informacija.

Primer



Primer: TPT Informator



Primer

Primer: TPT kratke vesti

9. Dokumentacija i arhiviranje

TPT je zadužen za dokumentovanje i arhiviranje ključnih dokumenata u vezi sa tekućim projektima integracije:

- *I dalje pravite dokumente koji se tiču vašeg projekta na svom lokalnom prostoru na serveru dok se ne finalizuju (na primer, o tome kako možete nazvati te dokumente, molimo vas da pogledate primer na desnoj strani);*
- Kada se finalizuju ili kada dospu, *podneti ključne dokumente* (npr. Povelju projekta, redovne izveštaje o statusu, zapisnike sa sastanaka itd.) TPT-u radi reference i arhiviranja;
- *TPT e-mail: TPT@novban.co.yu treba da se koristi za podnošenje dokumenata (najmanje kao cc).*

Primer

Davanje naziva dokumentima:

G/M/D_„naziv“.doc 051003_Povelja.doc

G=godina: 04/05, M=meseć: 05/10, D=dan: 10/03

„naziv“:

Povelja=povelja projekta

Status=izveštaj o statusu

Sastanak=zapisnik sa sastanka

FinIzv=finalni izveštaj

Budžet=budžet projekta

Međuz=međuzavisnosti

Početak=Početni sastanak

VremenskiPlan=zadaci, vremenski plan

SC=Sastanak TPT i Upravnog odbora

Ključni dokumenti moraju da se podnesu TPTu radi davanja centralne reference i arhiviranja

10. Dodatak: Podaci o kontaktima

Podaci o kontaktu TP-a:

- Celokupni spisak TP kontakata poslaće vam se e-mailom;
- TPT će po potrebi objavljivati promene.

Podaci o kontaktu TPT-a:

- TPT uopšteno:
 - TPT@novban.co.yu,
 - (telefon i faks),
 - (telefon).
- Pojedinačni članovi TPT-a:

Preduzeće	Ime	Telefon	Mobilni	Email
Novosadska banka	Vođa projekta i 2 člana tima			
ERSTE BANK	4 Koordinatora iz Beča			
Konsultantska agencija	4 člana tima iz Agencije A.T.Kearney			

Prilog 2. Transformacija Novosadske banke

Upravno telo – Prilog

Povelje projekata

Beč, 27.10.2005.



ATKEARNEY

ERSTE  BANK

Sadržaj

- 01 Ekspanzija
- 02 Stanovništvo
- 03 Pravna lica
- 04 Sredstva
- 05 Ljudski resursi
- 06 Organizacija i IT
- 07 Procesing
- 08 Upravljanje rizicima
- 09 Kontroling
- 10 Računovodstvo
- 11 Komunikacije
- 12 Marketing
- 13 Upravljanje imovinom
- 14 Interna revizija
- 15 Pravno odeljenje/Glavni sekretar Banke



ATKEARNEY

ERSTE  BANK 1

01 Ekspanzija

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK

2

Ekspanzija: Povelja projekta

Šifra i naziv projekta	Voda projekta	Podrška iz EBV/ESB	Sponzor projekta
01 Ekspanzija	S.O.	D.T.	M.K.
Prosečan broj zaposlenih s punim radnim vremenom uključenih u projekat:	5,8	Datum početka:	Datum završetka:
		03.10.2005.	31.12.2007.
Ciljevi:		Ključna ostvarenja:	
- Uspostavljanje novih filijala u okviru programa transformacije shodno planovima mreže sektora za stanovništvo i pravna lica – princip „ključ u ruke“ - Koordinacija između svih internih i eksternih strana bitnih za otvaranje novih filijala („samoproperirajuća mašina“)		Sprovođenje ekspanzije: nove filijale otvorene po principu „ključ u ruke“	
Ključne prekretnice	Rok	Aktivnosti/potprojekti	
- Ustanovljen tim za ekspanziju - Otvorena prva nova filijala - Otvorena deseta nova filijala	27.10.2005. 31.12.2005. nastaviće se	- Sastavljanje procedure za otvaranje filijala zajedno s drugim relevantnim sektorima - Uspostavljanje projektnog tima – uključujući odluku do kog nivoa koristiti spoljne resurse za određene korake - Razviti koncept filijala iz perspektive enterijera u koordinaciji s podružnicama Erste i sa stanovništvom/pravnim licima - Sastaviti budžet za ekspanziju - Prvi talas: uspostaviti filijale planirane za 2005. (rano ostvarenje) - Drugi talas: Uspostaviti filijale planirane za 2006. - Treći talas: Uspostaviti filijale planirane za 2007.	
Ključni pokazatelji rada i ciljevi			
- Broj novootvorenih filijala - Realizacija budžeta (cilj <100%, tj. ostaje u okviru datog budžeta)			
Potencijalni rizici		Međuzavisnosti s drugim projektima	
Kašnjenja iz egzogenih razloga (npr. opštine još ne dozvoljavaju/odobravaju rekonstrukciju, manji kapacitet arhitekata)		- Stanovništvo, Pravna lica za planiranje mreže i potvrdu mesta - Pravni poslovi za dozvole i ugovore - Ljudski resursi za lokalno zapošljavanje - Marketing za lokalni marketing - IT za uvođenje IT opreme - Imovina za nabavku	

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK

3

Ekspanzija: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/ostvarenje	Odgovoran	Početak	Završetak	Međuzavisnosti s drugim projektima/komentari
Sastavljanje procedure za otvaranje filijala zajedno s drugim relevantnim sektorima	Dogovorena procedura za otvaranje filijala	S.O.	03.10.2005.	10.10.2005.	Stanovništvo, Pravna lica, Pravni poslovi, Ljudski resursi, Marketing, IT, Imovina
Uspostavljanje projektnog tima – uklj. odluku do kog nivoa koristiti spoljne resurse za određene korake			03.10.2005.	27.10.2005.	Stanovništvo, Pravna lica, Pravni poslovi, Ljudski resursi, Marketing, IT, Imovina
Razviti koncept filijala iz perspektive enterijera u koordinaciji s podružnicama Erste i sa stanovništvom/pravnim licima			03.10.2005.	20.10.2005. (početni koncept)	
Sastaviti budžet za ekspanziju	Trošak po kvadratnom metru – treba da se pomnoži s planiranjem mreže		03.10.2005.	15.10.2005.	
Dati input o konsolidovanom planu nabavke koji obuhvata i ekspanziju i renoviranje	Plan nabavke (prvi talas); Plan nabavke (preostale nove filijale)		20.10.2005.	15.11.2005; treba da se utvrdi	Upravljanje imovinom (nabavka), Nabavka grupe
Prvi talas: uspostaviti filijale planirane za 2005. (rano ostvarenje)			03.10.2005.	31.12.2005.	Plan mreže Stanovništva i Pravnih lica
Drugi talas: Uspostaviti filijale planirane za 2006.			01.10.2005.	31.12.2006.	Plan mreže Stanovništva i Pravnih lica
Treći talas: Uspostaviti filijale planirane za 2007.			01.10.2006.	31.12.2007.	Plan mreže Stanovništva i Pravnih lica

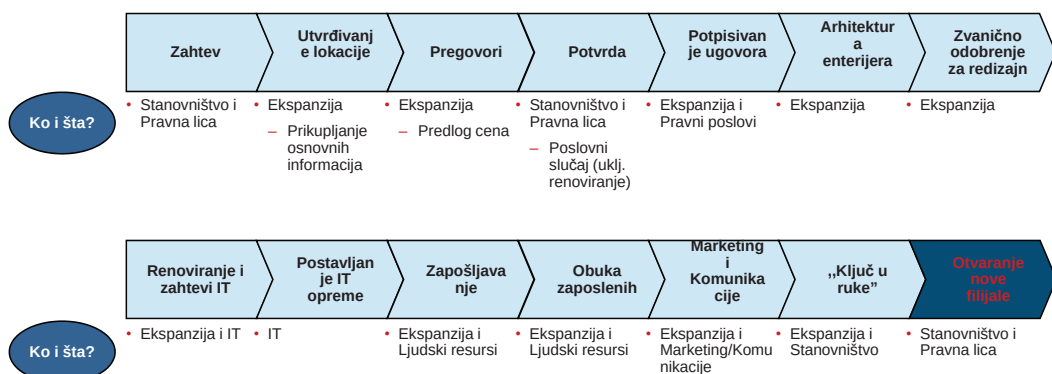
77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 4

Procedura otvaranja filijala



77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 5

Ekspanzija: Plan resursa

Ime	Funkcija	Prosečno iskorišćenje (%)	Početak	Završetak	Komentar
S.O.	Vođa projekta	100%			
D.T.	Rukovodilac tima podrške (EBV)	40%			Svojstvo se smanjuje tokom vremena
R.B.	Član – pravni poslovi, zapošljavanje, obuka	50%			
V.S.	Član – utvrđivanje lokacija, renoviranje	70%			
D.I.	Član – marketing i komunikacije	80%			
D.K.	Član – pregovori, zahtevi	60%			
L.B.	Član – utvrđivanje lokacija, preliminarni pregovori	80%			
D.B.	Član - renoviranje	100%			Arhitekta
Agencija za nekretnine	Član – izbor lokacija	treba da se utvrdi			Po potrebi
Eksterni arhitekta	Član – Arhitektura enterijera	treba da se utvrdi			Po potrebi
Građevinska firma	Član – izgradnja/renoviranje	treba da se utvrdi			Po potrebi

77109.2005/3706w



Sign-off by Project leader

ATKEARNEY

Sign-off by Project sponsor



6

02 Stanovništvo

77109.2005/3706w



ATKEARNEY



7

Stanovništvo: Povelja projekta

Šifra i naziv projekta	Vođa projekta	Podrška iz EBV/ESB	Sponzor projekta
02 Stanovništvo	L.B.	D.D.M	J.T.
Prosečan broj zaposlenih s punim radnim vremenom uključenih u projekat:	10,2	Datum početka:	03.10.'05. Datum završetka:
Ciljevi:		Ključna ostvarenja:	
- Među prvim bankama za stanovništvo u Srbiji - Reorganizacija strukture stanovništva shodno standardima Erste Bank grupe - Unapređenje strukture kvalifikacije zaposlenih shodno zahtevima EBG - Uvođenje alternativnih kanala distribucije - Proširenje portfolija proizvoda u skladu sa zahtevima tržišta - Segmentacija klijenata po standardima EBG i promene pristupa prodaje		- Proširena mreža filijala sa novom organizacijom i tehnologijom - Novi kanali distribucije - Raznovrsniji asortiman konkurentskih proizvoda - Orijentacija ka klijentima (na osnovu segmentacije) - Proaktivni pristup prodaji	
Ključne prekretnice		Aktivnosti/potprojekti	
- Mikroorganizacija, uključujući predloženi broj zaposlenih Upravi - Lansirana tri nova/poboljšana proizvoda - Utvrđen katalog ciljnih proizvoda - Uprava odobrila plan ekspanzije mreže - Utvrđeni segmenti klijenata i podeljeni postojeći klijenti - Uveden prvi talas unapređenja sistema prodaje		- Projektna aktivnosti su strukturirane u šest potprojekata: - Globalna reorganizacija Stanovništva - Planiranje mreže - Unapređenje prodaje, uključujući inicijalno podsticanje prodaje - Sastavljen novi Katalog proizvoda - Nova segmentacija klijenata - Organizacija alternativnih kanala distribucije	
Ključni pokazatelji rada i ciljevi		Međuzavisnosti s drugim projektima	
- Broj klijenata po segmentima (ciljevi treba da se utvrde) - Zarada stanovništva (ciljevi treba da se utvrde) - Posebni ciljevi obima za glavne proizvode (ciljevi treba da se utvrde) – broj različitih vrsta računa, kredita, platnih kartica		- Ekspanzija za ispunjavanje plana proširenja mreže - IT za razvoj proizvoda i sprovođenje ciljnih procedura - Ljudski resursi za obuku, zapošljavanje, opise poslova - Upravljanje rizicima za razvoj proizvoda i optimizaciju procesa - Pravni poslovi za razvoj proizvoda/ugovore s klijentima - Upravljanje imovinom za planiranje i implementaciju poslovnih lokacija - Sredstva i Marketing za razvoj proizvoda	
Potencijalni rizici			
- Raspoloživi ljudski resursi - Problemi s IT podrškom - Neočekivani potezi konkurencije - Mere Narodne banke Srbije			

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 8

Stanovništvo / Globalna organizacija Stanovništva: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/ostvarenje	Odgovoran	Početak	Završetak	Međuzavisnosti s drugim projektima/komentari
Analiza tekućeg status quo i novi predlog globalne organizacije Stanovništva	Pismeni izveštaji – greške, prednosti i pismeni izveštaji o predlogu globalne organizacije	Z.Č. S.B.	03.10.'05.	30.11.'05.	Ljudski resursi, IT, Procening
Sastaviti predlog za detaljnu organizacionu strukturu Sektora stanovništva, uključujući broj zaposlenih	Predlog mikro organizacije za Upravu	Z.Č. S.B.	03.10.2005.	25.11.2005.	Uprava
Definisati opise poslova	Katalog poslova	Z.Č. S.B.	01.12.2005.	20.12.2005.	Ljudski resursi
Sistematizacija zaposlenih na ciljna radna mesta	Predlog Upravi	Z.Č. S.B.	01.12.2005.	31.12.2005.	Uprava, Ljudski resursi
Utvrđiti predloge koji se odnose na poboljšanje procesa rada – utvrditi nove procedure	Dokumentovane procedure (Pravilnik za stanovništvo)	Z.Č. S.B.	01.01.2006.	31.01.2006.	Ljudski resursi, IT, Procening
Sprovesti nove procedure	Sprovedene procedure	Z.Č. S.B.	15.02.2006.	31.03.2007.	Ljudski resursi, IT, Procening
Obuka: poslovne veštine (proizvodi, procedure, ...)	Obučeni svi zaposleni	N.M.	20.10.2005.	01.07.2006.	Ljudski resursi
Obuka: Soft skills (veštine prodaje)	Obučeni svi zaposleni koji rade s klijentima	N.M.	01.11.2005.	01.04.2006.	Ljudski resursi
Obuka: osnovne IT veštine	Obučeni svi zaposleni	N.M.	01.11.2005.	01.07.2006.	Ljudski resursi, IT
Obuka: veštine koje se odnose na IT sistem	Obučeni svi zaposleni	N.M.	?	?	Ljudski resursi, IT
Obuka: jezik	Odabrani zaposleni (koji rade s nerezidentima + direktori direkcija)	N.M.	01.11.2005.	Stalno	Ljudski resursi

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 9

Stanovništvo / Planiranje mreže: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/ostvarenje	Odgovoran	Početak	Završetak	Međuzavisnosti s drugim projektima/komentari
Analiza tekuće mreže filijala Novosadske banke	Pismeni izveštaj s komentarima o problemima i tekućoj situaciji	R.B. S.N.	03.10.2005.	31.10.2005.	IT, Ljudski resursi, Imovina
Sastaviti koncept filijala za filijale stanovništva na osnovu standarda Erste grupe (posebno standarda ESB)	Pismeni izveštaj – Preliminarni koncept filijala	R.B. S.N.	03.10.2005.	25.10.2005.	Marketing, Pravna lica, Ekspanzija
Sastaviti plan delimične mreže za filijale visokog prioriteta („prvi talas” – rekonstrukcija počinje u 2005.)	Delimični plan mreže („prvi talas”)	R.B. S.N.	03.10.2005.	22.10.2005.	Ekspanzija, Upravni odbor
Sastaviti detaljan plan mreže, uzimajući u obzir potencijal tržišta računa i konkurentsku situaciju, i to sinhronizovati s planiranjem mreže pravnih lica	Odobren detaljan plan mreže (lokacija, datum otvaranja, vrsta filijale, radna mesta po funkciji)	R.B. S.N.	30.11.2005.	31.01.2006.	Uprava, Pravna lica, Ekspanzija
Praćenje i podrška u sprovođenju (težak poslovni slučaj, finalno odobrenje pre potpisivanja ugovora, upravljanje predajom odgovornosti tima za ekspanziju ka stanovništvu)	Prenošenje novootvorenih filijala u linijsku odgovornost	R.B. S.N.	01.11.2006.	31.03.2007.	Ljudski resursi, IT, Imovina, Ekspanzija, Marketing

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 10

Stanovništvo / Unapređenje prodaje, uklj. početni podsticaj prodaje: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/ostvarenje	Odgovoran	Početak	Završetak	Međuzavisnosti s drugim projektima/komentari
Podsticaj prodaje (vidi Rana ostvarenja radi pojedinosti)	Implementacija nekih novih proizvoda (rok: od 2 do 3 meseca)	D.P. D.M.	03.10.2005.	31.01.2006.	Marketing
Analiza tekućeg pristupa prodaje u Novosadskoj banci	Pismeni izveštaj – prednosti i mane	D.P. D.M.	03.10.2005.	31.10.2005.	Marketing
Predlog definicije za unapređenje sistema prodaje na osnovu rezultata segmentacije klijenata, standardi Erste grupe i analiza konkurenata	Pismeni izveštaj – Pravna lica za nove načine predlaganja prodaje proizvoda	D.P. D.M.	31.10.2005.	31.12.2005.	Marketing
Sastaviti detaljne predloge koji se odnose na prodaju pojedinačnih proizvoda	Sastavljanje pojedinačnih uputstava za prodaju pojedinačnih proizvoda	D.P. D.M.	01.01.2006.	15.02.2006.	
Implementacija i obuka zaposlenih	Obuka, spoljne aktivnosti i analiza i izveštaj o prodaji	D.P. D.M.	15.02.2006.	31.03.2007.	Ljudski resursi

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 11

Stanovništvo / Sastavljanje novog kataloga proizvoda: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/ostvarenje	Odgovoran	Početak	Završetak	Međuzavisnosti s drugim projektima/komentari
Analiza tekućih proizvoda i konkurenata	Pismeni izveštaji s komentarom o pozitivnim i negativnim karakteristikama proizvoda u pogledu konkurenata.	N.M. L.C.	03.10.2005.	25.11.2005.	Marketing
Obavestiti IT projekat o prioritetima razvoja proizvoda u sadašnjem IT sistemu („Hitne potrebe“)	Podnete „hitne potrebe“ (četiri ključna proizvoda uključujući „posebni program“ za stambene kredite)	N.M. L.C.	03.10.2005.	25.10.2005.	Uprava, IT
Podrška IT u sprovođenju „hitnih potreba“	Lansirani proizvodi „hitnih potreba“	N.M. L.C.	01.11.2006.	31.01.2006.	IT
Sastaviti katalog ciljnih proizvoda: utvrditi predloge koji se tiču lansiranja novih proizvoda i unapređenja tekućih proizvoda – takođe kao input za projekat IT	Katalog ciljnih proizvoda	N.M. L.C.	25.11.2005.	31.01.2006.	IT, Marketing, Upravljanje rizicima, Pravni poslovi
Implementacija novih proizvoda	Plan edukacije i obuke, eksterne i marketinške aktivnosti	N.M. L.C.	28.02.2006.	31.03.2007.	Marketing, IT, Ljudski resursi, Pravni poslovi

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 12

Stanovništvo / Nova segmentacija klijenata: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/ostvarenje	Odgovoran	Početak	Završetak	Međuzavisnosti s drugim projektima/komentari
Utvrditi granicu između stanovništva i pravnih lica	Pismeni izveštaj	Ž.K. M.T. Z.Č.	03.10.'05.	25.10.'05.	Uprava, Pravna lica
Prilagoditi definicije segmenata Erste grupe okolnostima Novosadske banke	Izveštaj o konceptu vođenja brige o klijentima	Ž.K. M.T. Z.Č.	03.10.'05.	31.12.'05.	Grupa
Inicirati prikupljanje relevantnih podataka za postojeće i nove klijente	Predlog neophodnih podataka za segmentaciju i zahteve	Ž.K. M.T. Z.Č.	03.10.'05.	01.03.'06.	IT, Marketing
Dodeljivanje tekućih i novih klijenata segmentima	Svi klijenti dodeljeni segmentu	Ž.K. M.T. Z.Č.	01.03.'06.	15.03.'06.	IT
Pokrenuti implementaciju novog pristupa prema klijentima	Obuka, eksterna aktivnost, obuka	Ž.K. M.T. Z.Č.	15.03.'06.	31.03.'07.	Ljudski resursi

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 13

Stanovništvo / Organizacija alternativnih kanala distribucije: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/ostvarenje	Odgovoran	Početak	Završetak	Međuzavisnosti s drugim projektima/komentari
Analizirati tekuću situaciju, posebno uz razmatranje atraktivnosti tržišta i konkurentne pozicije Novosadske banke po kanalu	Pismeni izveštaj, prednosti i mane	M.M. S.S.		25.11.2005.	IT
Utvrđivanje prioriteta alternativnih kanala i utvrđivanje ljudskih i tehničkih resursa	Pismeni izveštaj, prednosti i mane	M.M. S.S.	25.11.2005.	03.01.2006.	IT, Ljudski resursi, Pravna lica, Imovina
Razviti strategiju kanala distribucije	Strategija kanala distribucije	M.M. S.S.	03.01.2006.	30.04.2006.	IT, Upravljanje imovinom, Ljudski resursi, Ekspanzija
Detaljni koncept i implementacija (call centar, bankarske kartice i elektronsko bankarstvo)	Implementirana strategija kanala	M.M. S.S.	30.04.2006.	31.03.2007.	Ljudski resursi, Upravljanje imovinom, IT, Upravljanje rizicima

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 14

Stanovništvo: Plan resursa

Ime	Funkcija	Prosečno iskorišćenje (%)	Početak	Završetak	Komentar
L.B.		80%	03.10.2005.	31.03.2007.	Voda projekta
V.K.		80%	03.10.2005.	31.03.2007.	Zamenik vođe projekta
R.B.		40%	03.10.2005.	31.03.2007.	Planiranje mreže
S.N.	Direktor ekspoziture	50%	03.10.2005.	31.03.2007.	Planiranje mreže
M.M.	Saradnik za platne kartice	100%	03.10.2005.	31.03.2007.	Organizacija alternativnih kanala distribucije
S.S.	Direktor direkcije platnih kartica	50%	03.10.2005.	31.03.2007.	Organizacija alternativnih kanala distribucije
N.M.	Samostalni saradnik za unapređenje poslovanja Stanovništva, Metodologiju i Uputstva	100%	03.10.2005.	31.03.2007.	Sastavljanje novog Kataloga proizvoda; Globalna organizacija Stanovništva (koordinator obuke)
L.C.	Samostalni saradnik za unapređenje poslovanja Stanovništva, Metodologiju i Uputstva	50%	03.10.2005.	31.03.2007.	Sastavljanje novog Kataloga proizvoda
Z.Č.	Pomoćnik direktora sektora platnog prometa	100%	03.10.2005.	31.03.2007.	Globalna organizacija Stanovništva, Nova segmentacija klijenata
S.B.	Direktor ekspoziture	50%	03.10.2005.	31.03.2007.	Globalna organizacija Stanovništva
Z.K.	Žalbe i sprečavanje zloupotreba	50%	03.10.2005.	31.03.2007.	Nova segmentacija klijenata
M.T.	Poslovno izveštavanje Stanovništva	50%			Nova segmentacija klijenata
D.P.	Saradnik za platne kartice	50%	03.10.2005.	31.03.2007.	Unapređenje sistema prodaje
D.M.	Nezavisni supervizor – saradnik za platni promet	50%	03.10.2005.	31.03.2007.	Unapređenje sistema prodaje
D.D.M.	ESB (zamenik direktora sektora stanovništva)	20%	03.10.2005.	31.03.2007.	Rukovodilac tima podrške (usredsređenje na Globalnoj organizaciji Stanovništva)
D.K.	ESB (rukovodilac podrške za prodaju u stanovništvu)	20%	03.10.2005.	31.03.2007.	Sastavljanje novog Kataloga proizvoda
I.S.	ESB (direktor elektronskog bankarstva)	20%	03.10.2005.	31.03.2007.	Organizacija alternativnih kanala distribucije
I.R.	ESB	20%	03.10.2005.	31.03.2007.	Planiranje mreže
M.B.	ESB	20%	03.10.2005.	31.03.2007.	Nova segmentacija klijenata
I.B.	ESB	20%	03.10.2005.	31.03.2007.	Unapređenje prodaje, uklj. početni podsticaj prodaje

77109.2005/3706w



Potpis vođe projekta

ATKEARNEY

Potpis sponzora projekta

ERSTE BANK 15

03 Pravna lica

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 16

Pravna lica: Povelja projekta

Šifra i naziv projekta	Vođa projekta	Podrška od EB/VESB	Sponzor projekta
03 POSLOVI S PRAVNIM LICIMA	S.M.	D.O.	DŽ.B.
Prosečan broj zaposlenih uključenih u projekat:	5,5	Početak:	03.10.05. Završetak: 01.01.2007.
Ciljevi • Ustanoviti novu organizacionu jedinicu za Poslove s pravnim licima • Uvesti procedure i proizvode koji su u skladu sa standardima Erste Group • Ekspanzija mreže kako bi se dostigla pokrivenost širom zemlje		Ključna ostvarenja: • Ustanovljena nova organizaciona struktura • Poboljšanje kataloga proizvoda • Pokrivenost širom zemlje sa poslovnim centrima	
Ključne prekretnice • Odobrena nova organizaciona struktura Korporativnog sektora • Odobren plan mreže • Raspoređeni svi zaposleni • Svi klijenti preneti na nove timove • Svi zaposleni obučeni • Mikrosi preneti u sektor stanovništva	Rok 30.11.2005 31.12.2005 01.01.2006 01.01.2006 01.05.2006 01.01.2007	Aktivnosti/potprojekti • Projekat će biti strukturiran u četiri potprojekta: • Reorganizacija korporativnog sektora • Katalog proizvoda • Rast prodaje • Planiranje mreže	
Ključni pokazatelji i ciljevi rada • Obim portfolija kredita za mala i srednja preduzeća (ciljevi - utvrditi, biznis plan) • Broj komitenata – mala i srednja preduzeća (ciljevi – utvrditi, biznis plan) • Koeficijent ukrštene prodaje (cilj – utvrditi)			
Potencijalni rizici • Odluke Narodne banke Srbije i drugih regulatornih tela Republike Srbije koje ograničavaju rast plasmana		Međuzavisnosti sa drugim projektima • Međuzavisnost sa IT-em radi razvoja proizvoda • Međuzavisnost sa upravljanjem imovinom/ekspanzijom radi izbora objekata • Međuzavisnosti sa Kadrovskim poslovima radi obuke i zapošljavanja • Međuzavisnosti sa poslovima sa stanovništvom radi podele baze klijenata i zaposlenih • Međuzavisnosti sa poslovima sredstava, upravljanjem rizikom i marketingom radi razvoja proizvoda	

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 17

Pravna lica / Reorganizacija Pravnih lica: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se dobija	Odgovoran	Početak	Kraj	Međuzavisnosti sa drugim projektima/komentari
I. REORGANIZACIJA KORPORATIVNOG SEKTORA					
Analizirati tekući portfolio klijenata	Analiza portfolija klijenata (po prihodima)	S. M./ V. E.	05.10.2005.	15.10.2005.	Poslovi sa stanovništvom – dogovor o datumu preuzimanja
Pravljenje budžeta projekta	Budžet	S. M./ V. E.	05.10.2005.	15.10.2005.	
Utvrditi delokrug poslova – posebno između Poslova sa stanovništvom i Korporativnog sektora	Dogovor sa Sektorom poslova sa stanovništvom o definiciji i predaji mikro klijenata	S. M./ V. E.	15.10.2005.	15.11.2005.	Poslovi sa stanovništvom, trenutni Sektor ekonomskih odnosa sa inostranstvom, moguće deo sadašnje investicione analize
Razviti predlog za mikroorganizaciju korporativnog bankarstva, uključujući broj ljudi po odeljenju	Predlog Upravnom odboru	S. M./ V. E.	15.10.2005.	25.11.2005.	
Napraviti opis poslova	Katalog poslova za korporativni sektor	S. M./ V. E.	15.10.2005.	01.12.2005.	Ljudski resursi
Raspodeliti zaposlene na buduća radna mesta / popuniti radna mesta	Predlog Upravnom odboru	S. M./ V. E.	01.12.2005.	31.12.2005.	
Raspodela klijenata po timovima - predaja	Dokumentovano raspoređivanje/predaja	S. M./ V. E.	01.12.2005.	31.12.2005.	
Stari direktor i menadžer za ciljne odnose sa klijentima posećuju sve „predate“ klijente	Sve klijente posećuju ciljni timovi	S. M./ V. E.	01.01.2006.	01.03.2006.	
Planiranje budućeg mesta iz koga će se poslovati / uključjenje u planiranje upravljanja imovinom	Početak rada Sektora	S. M./ V. E.	15.11.2005.	31.12.2005.	Upravljanje imovinom
Uvođenje radnih procedura u skladu sa standardima Erste grupe i kao početni input u migraciju IT	„Korporativni pravilnik“	S. M./ V. E.	01.12.2005.	01.02.2006.	
Obuka zaposlenih u vezi sa veštinama planiranja i pregovaranja (soft skills) (npr. pregovaranja, veštine prodaje)	Obučavaju se svi zaposleni	S.M. / V. E.	15.10.2005.	30.05.2005.	Ljudski resursi
Obuka zaposlenih u vezi sa veštinama/procedurama posla (procedure, finansijska analiza, proizvodi)	Obučavaju se svi zaposleni	S. M./ V. E.	15.10.2005.	30.05.2005.	Ljudski resursi
Obuka zaposlenih o korišćenju sistema IT-a	Obučavaju se svi zaposleni	S. M./ V. E.	?	?	Ljudski resursi, IT
Premeštanje mikrosa iz sektora pravnih lica u sektor stanovništva	Direkcija za mikro klijente premeštena iz sektora pravnih lica u sektor stanovništva	S. M. / V. E.		01.01.2007.	Stanovništvo

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 18

Pravna lica / Katalog proizvoda: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se dobija	Odgovoran	Početak	Kraj	Međuzavisnosti sa drugim projektima/komentari
II. Katalog proizvoda					
<i>Proizvodi koji su rana ostvarenja:</i>					
Razviti koncept za Proizvode ranih ostvarenja koji su podržani tekućim sistemom IT-a (npr. dugoročni krediti)	Novi proizvodi koji se uvode na tržište – rana ostvarenja	S. M./ V. E.	05.10.2005.	19.10.2005.	Odmah nakon odobrenja Rizika
<i>Razvoj proizvoda tokom transformacije:</i>					
Utvrditi prioritet potreba razvoja proizvoda tokom tranzicije	Dokumentovati prioritete u razvoju proizvoda	S. M./ V. E.	05.10.2005.	12.10.2005.	
Dogovor sa IT-em o grupi proizvoda koji će se uvesti tokom transformacije	„Hitne potrebe“	S. M. / V. E.	13.10.2005.	31.10.2005.	IT
Postepeno uvođenje novih proizvoda, shodno procesu razvoja ciljnih proizvoda (npr. uključujući podršku marketinga)	Novi proizvodi (uklj. kredite za MSP iz „Specijalnog programa“)	S. M. / V. E.	01.01.2006.	2007.	IT, Marketing
<i>Uvođenje procesa razvoja proizvoda:</i>					
Definisati katalog ciljnih proizvoda (treba da se lansira kada IT zaživi), takođe kao osnova za razvoj IT-a	Kompletan katalog proizvoda koga odobrava Uprava	S. M./ V. E.	01.01.2006.	30.06.2006.	IT
Definisati proceduru razvoja proizvoda, uz usredsređenost na interfejs sa drugim odeljenjima		S. M./ V. E.	01.12.2005.	01.02.2006.	Upravljanje rizicima, Sredstva, Marketing

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 19

Pravna lica / Rast prodaje: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se dobija	Odgovoran	Početak	Kraj	Međuzavisnosti sa drugim projektima/komentari
III. Rast prodaje					
<i>Prvi talas:</i>					
Utvrđiti klijente sa „lakim potencijalom“ (veliki broj transakcija, nema zaduženosti) za ponudu kreditnih proizvoda	Uvećanje kreditnog portfolija		05.10.2005.	16.10.2005.	-
Predlog za selektivno smanjenje kamatnih stopa Banke za određene klijente	Disperzija i rast kredita i istovremeno povećanje kredita		05.10.2005.	13.10.2005.	-
Posete klijentima sa „lakim potencijalom“ od strane regionalnih šefova + timova			18.10.2005.	31.12.2005.	
Praćenje aktivnosti (nedeljni izveštaji o održanim sastancima)	Izveštaj tima za pravna lica pri TPT-u		18.10.2005.	31.12.2005.	
Praćenje rezultata (nedeljni izveštaji, u početku tokom kreditnog odbora)	Izveštaj direktora filijala Kreditnom odboru		18.10.2005.	31.12.2005.	
<i>Drugi talas:</i>					
Predložiti novi pravilnik o kamatnim stopama	Pravilnik o kamatnim stopama odobrava Odbor		?	?	
Uvođenje „prekoračenja“	Novi proizvod (Hitna potreba)		15.10.2005.	05.12.2005.	IT – programska podrška
Praviljenje promotivnog kataloga nove ponude Banke	Katalog ponude / brošura o proizvodima		?	?	Marketing
Ponuda Visa Business kartice treba da se nađe u promotivnoj ponudi	Novi proizvod (Hitna potreba)		15.10.2005.	05.12.2005.	Poslovi sa stanovništvom (kartice)
Definisati nove ideje za rast prodaje			05.10.2005.	Stalno	

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 20

Pravna lica / Planiranje mreže: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se dobija	Odgovoran	Početak	Kraj	Međuzavisnosti sa drugim projektima/komentari
IV. Planiranje mreže					
Analizirati trenutnu situaciju	Izveštaj o broju klijenata po filijalama		05.10.2005.	15.10.2005.	
Zajednički razviti koncept KC/PC u saradnji s timovima Upravljanja imovinom/Ekspanzije	Preliminarni koncept KC/PC		05.10.2005.	15.11.2005.	Upravljanje imovinom, Komercijalni centar
Definisanje kriterijuma za ustanovljavanje Komercijalnog centra (KC) i Profitnog centra (PC)	Formiraju se kriterijumi za KC i PC		05.10.2005.	15.11.2005.	
Utvrđivanje tržišnog potencijala postojećih filijala	Transformacija Filijala u Komercijalne centre		05.10.2005.	01.12.2005.	-
Planiranje lokacija KC u skladu sa planom mreže poslova sa stanovništvom, takođe kao input u projektu ekspanzije	Plan novih KC odobrava Uprava; „Prvi talas“ KC/PC treba što pre da se saopšte		15.11.2005.	31.12.2005.	Stanovništvo, Ekspanzija
Učešće u odabiru novih zaposlenih	Odabir novih zaposlenih				Ljudski resursi, Ekspanzija
Plan obuke za nove zaposlene	Obučiti da se radi po novim standardima				Ljudski resursi, Ekspanzija

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 21

Pravna lica: Plan resursa

Ime	Funkcija	Prosečno korišćenje (%)	Početak	Kraj	Komentar
D.O.	Vođa pomoćnog tima, direktor Odeljenja za mala i srednja preduzeća (EB Zagreb)	50%			
K.Ž.	Vođa pomoćnog tima, direktor KC Zagreb	30%			
K.V.	Član pomoćnog tima, Korporativni sektor – pomoćno odeljenje	30%			Osoba za vezu za IT migraciju i procesing
S.V.	Član pomoćnog tima, Korporativni sektor – pomoćno odeljenje	30%			Osoba za vezu za IT migraciju i procesing
S.M.	Vođa projekta, zamenik direktora filijale „Novi Sad“	80%			
V.E.	Zamenik vođe projekta, koordinator u lošim plasmanima	80%			
N.Š.	Član tima, saradnik u filijali N. Sad	70%			
R.C.	Član tima, samostalni saradnik u filijali N. Sad	70%			
N.V.	Član tima, saradnik u Sektoru za ekonomske odnose sa inostranstvom	50%			
I.G.	Član tima, pomoćnik direktora filijale „Dunav“	60%			

77109.2005/3706w



Sign-off by Project leader

ATKEARNEY

Sign-off by Project sponsor

ERSTE  22

04 Sredstva

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE  23

Sredstva: Povelja projekta

Šifra i naziv projekta	Vođa projekta	Podrška od EBV/ESB	Sponzor projekta
04 Sredstva	V.R.	G.F.	G.B.
Prosečan broj zaposlenih uključenih u projekat:	4	Početak:	03.10.2005.
		Završetak:	31.12.2006.
Ciljevi		Ključna ostvarenja:	
- Ustanovljavanje organizacione strukture i raspodela odgovornosti - Sprovođenje upravljanja tržišnim rizicima (EBV) i principu upravljanja aktivom i pasivom širom grupe - Izgraditi aktivne zaposlene na prodaji i osnažiti poziciju NB na međubankarskom tržištu		- Ustanovljena organizaciona struktura i definisane odgovornosti - Pravilnik o rizicima i proizvodima (uklj. uspostavljanje sistema limita i procesa kao što su tokovi rada) - Obračun bilansa stanja (npr. uspostavljanje transfernih cena) - Usklađivanje upravljanje aktivom i pasivom sa standardom grupe	
Ključne prekretnice		Aktivnosti/potprojekti	
- Uspostavljanje nove organizacije - Uspostavljen kompletan preliminarni sistem limita rizika - Odvajanje aktivnosti koje nisu u vezi sa sredstvima - Završeno uspostavljanje ALCO odbora - Implementirano svakodnevno izračunavanje/izveštavanje o P&L - Implementiran konačni sistem limita rizika		Organizaciona struktura - Utvrđivanje organizacione strukture, dodela odgovornosti, potrebe obuke - Utvrđivanje aktivnosti koje ne pripadaju sredstvima Uspostavljen desk prodaje - Ustanovljavanje pravila/procesa i priprema dokumentacije - Uspostavljanje aktivnog deska prodaje, uvođenje novih proizvoda, jasna podela bilansa uspeha Upravljanje rizicima/izračunavanje bilansa uspeha - Implementacija upravljanja tržišnim rizikom u skladu sa standardima EBV, IT širom grupe i standardima izveštavanja - Preispitivanje sistema zarada Upravljanje aktivom i pasivom (ALM)	
Ključni pokazatelji i ciljevi rada		Međuzavisnosti sa drugim projektima	
- Tržišni udeo na međubankarskom tržištu i broj deviznih trgovanja s klijentom - Broj trgovanja na međubankarskom tržištu/promet na međubankarskom tržištu - Broj klijenata koji trguju preko deska prodaje - Bilans uspeha na međubankarskom tržištu/bilans uspeha u prodaji - Smanjenje ukupnog deviznog rizika banke		- Ljudski resursi: obuka - Organizacija/IT: dovoljna podrška projekta - Upravljanje rizicima: izveštavanje - Interna revizija: odobravanje procedura/pravilnika - Procesing: platni promet i analitika - Pravna lica, Stanovništvo: saradnja - Kontroling: eksterno izveštavanje (Narodna banka Srbije)	
Potencijalni rizici			
- Nedovoljan broj kvalifikovanih ljudi - Dinarska likvidnost - Otvorene devizne pozicije - Pretinja veće konkurencije na srpskom bankarskom tržištu - Nerazvijeno finansijsko tržište u Srbiji (možda će biti potrebno dugo vremena da se isplate početna ulaganja u Sredstva) - Operativni rizik dok se ne uspostave konačne procedure o rizicima			

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 24

Sredstva: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se dobija	Odgovoran	Početak	Kraj	Međuzavisnosti sa drugim projektima/komentari
I. ORGANIZACIONA STRUKTURA					
Utvrđiti delokrug aktivnosti – premestiti back office, centralni trezor, loše plasmane, izveštavanje po zakonu i druge aktivnosti iz Sredstava	Premeštanje BO, centralnog trezora, loših plasmana i drugih poslova iz Sredstava koji bi mogli predstavljati operativni rizik ili nisu deo TSY shodno standardima grupe	V. R.	12.10.2005.	31.12.2005.	Procesing, upravljanje kreditnim rizicima, Upravljanje imovinom
Sastaviti predlog za mikroorganizaciju uklj. broj ljudi	Organizacioni dijagram, odgovornosti određenih odeljenja, jasna podela odgovornosti između FO i BO	V. R.	03.10.2005.	25.11.2005.	Uprava, Ljudski resursi
Priprema opisa poslova	Katalog poslova	V.R., J. K.G., S. A., G.Ž.	14.10.2005.	20.12.2005.	Ljudski resursi
Zapošljavanje/premeštanje zaposlenih,	Predlog Upravi u vezi s popunjavanjem svih radnih mesta	V. R., J.K.G., S. A., G.Ž.	14.10.2005.	31.12.2005.	Uprava, Ljudski resursi
Obuka zaposlenih za nova radna mesta	Prenošenje znanja domaćim zaposlenima	V.R., J. K.G., S.A., G.Ž.	03.10.2005	01.03.2006.	Ljudski resursi
II. USPOSTAVLJANJE DESKA PRODAJE					
Uspostavljanje pravila za trgovinu s klijentima	Definicija klijenata kojima će usluge pružati desk prodaje (iznos limita iznad kog klijenti dobijaju poseban kurs,...)	J.K.G.	17.10.2005.	31.12.2005.	Pravna lica, Procesing
Priprema relevantne dokumentacije koja omogućuje klijentima da trguju preko telefona	Okvirni ugovor s klijentima, potvrde trgovanja	J.K.G.	17.10.2005.	31.12.2005.	Procesing, Pravna lica, IT
Pružanje pojedinačne usluge velikim klijentima (prenos FX i MM transakcija iznad definisanog iznosa limita na Sredstva)	Prenos transakcija/klijenata koji trguju iznad definisanog iznosa limita na Sredstva	J.K.G.	01.12.2005.	01.01.2006.	Pravna lica, Procesing
Jasno izračunavanje/raspodela dobiti po klijentu, uspostavljanje osnovnih pravila za utvrđivanje cena transfera između sredstava i pravnih lica	Pravila za utvrđivanje cena transfera između sredstava i pravnih lica, utvrđivanje cena proizvoda Sredstava	J.K.G.	01.11.2005.	30.11.2005.	Pravna lica, Procesing

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 25

Sredstva: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se dobija	Odgovoran	Početak	Kraj	Međuzavisnosti sa drugim projektima/komentari
Uspostavljanje sopstvene kursne liste	Transakcija ispod definisanog limita se vrši po sopstvenoj kursnoj listi umesto po kursu NBS	J.K.G.	01.11.2005	01.01.2006	Pravna lica, Stanovništvo, IT, Procesing, Računovodstvo, Kontroling
Uvesti nove proizvode za pravna lica (FX swap, FX forward)	Uspostaviti procedure za devizne swapove i devizne forwarde	J.K.G.	17.10.2005	01.01.2006	Procesing, Računovodstvo, IR,
Aktivna prodaja računa Sredstava pravnim licima	Veća profitabilnost transakcija Sredstava	J.K.G.	01.11.2005	01.01.2006	Pravna lica, Procesing
III. UPRAVLJANJE RIZICIMA I IZRAČUNAVANJE PROFITABILNOSTI					
Priprema pravilnika o tržišnim rizicima	Pravilnik o tržišnim rizicima	S. A.	17.10.2005	31.12.2005	
Uspostavljanje toka rada i odgovarajućeg toka informacija kako bi se eliminisao operativni rizik	Pravilnik o toku rada	S. A.	17.10.2005	30.11.2005	Procesing, Računovodstvo, IR
Implementirati IT standarde u Sredstvima (Kondor+)	Kondor+ implementacija (pristup na daljinu)	S. A.	nakon instalacije proksi servera IT	2 M nakon instalacije proksi servera IT (projekat 3-6 M)	IT
Podela BB/TB u sistemu Kondor+, definicija utvrđivanja cena transfera između BB i TB i merenje profitabilnosti TB	Merenje profitabilnosti kod aktivnosti trgovanja i prodaje	S. A.	nakon instalacije Kondora+	2 M nakon Kondora+	
Definicija proizvoda kojima se trguje, priprema pravilnika o proizvodima	Pravilnik o proizvodima	S. A.	17.10.2005	31.12.2005	IR, Pravni poslovi (?)
Preispitivanje preliminarne sistema limita	Limiti strana u poslu, limiti visine dilova, limiti tržišnog rizika	S. A.	17.10.2005	15.11.2005	Upravljanje kreditnim rizicima
Uspostavljanje kompletnog sistema limita	Uvedeni limiti strana u poslu, limiti visine dilova, limiti tržišnog rizika	S. A.	nakon instalacije Kondora+	2 M nakon Kondora+	Upravljanje kreditnim rizicima
Uspostavljanje middle-office i definisanje preliminarne standarda izveštavanja	Standardni izveštaji o rizicima putem domaće IT opreme	S. A.	17.10.2005	31.12.2005	
Uspostavljanje standarda izveštavanja širom grupe	Konačni standardni izveštaji o rizicima i izveštaji o profitabilnosti	S. A.	nakon instalacije Kondora+	2 M nakon Kondora+	
Uspostavljanje procesa sravnjenja između rezultata Kondora+ i računovodstvenih rezultata	Jednobrazni rezultati bilansa uspeha u sistemu Kondor+ i računovodstvu	S. A.	2 M nakon instalacije Kondora+	9 M nakon Kondora+	Računovodstvo

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 26

Sredstva: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se dobija	Odgovoran	Početak	Kraj
Uvođenje vođenja osnovne pozicije za FX, MM i FI	Preliminarna svakodnevna pozicija FX, MM i FI TB-a	S. A. J.K.M.	24.10.2005	30.11.05
Uvođenje preliminarne izračunavanja bilansa uspeha	Osnovna pravila za izračunavanje profitabilnosti, Preliminarni izveštaj bilansa stanja	S. A. J.K.M.	24.10.2005	31.12.2005
Preispitivanje sistema zarada, uvođenje preliminarne sistema na osnovu rezultata	Preliminarna Sema bonusa	S. A. J.K.M.	01.01.2006	31.03.2006
Konačna Sema bonusa (za 2007.)	Sema bonusa (konačna za 2007.)	S. A. J.K.M.	30.09.2006	31.12.2006
IV. UPRAVLJANJE AKTIVOM I PASIVOM				
Uspostavljanje direkcije upravljanja aktivom i pasivom i njenih odgovornosti	Uspostavljanje okruženja za analize ALM	G. Z.	17.10.2005	31.10.2005
Zapošljavanje i obuka u EBW grupi za ALM procese	Prenošenje znanja u oblasti ALM	G. Z.	31.10.2005	31.12.2005
Uspostavljanje procesa upravljanja likvidnošću, pripremi pravilnik o likvidnosti, plan o likvidnosti u vanrednim situacijama	Pravilnik o likvidnosti, Plan o likvidnosti u vanrednim situacijama	G. Z.	12.10.2005	30.11.2005
Definisanje linija izveštavanja potrebnih za svakodnevno izračunavanje FX pozicije i za izveštavanje FX pozicije prema NBS), plan o vanrednim situacijama za zatvaranje FX pozicije	Svakodnevno efektivno upravljanje deviznim rizikom, plan o vanrednim situacijama za zatvaranje FX pozicije	G. Z.	12.10.2005	31.10.2005
Prikupljanje podataka za preliminarne ALM analize, priprema preliminarne gega likvidnosti, gega kamatne stope, procena rizika NII i MVE	Gep likvidnosti, gep kamatne stope, procena rizika NII i MVE	G. Z.	03.10.2005	30.11.2005
Konačna analiza ALM	Brojke rizika NII i MVE	G. Z.	30.11.2005	28.02.2006
Uspostavljanje ALCO odbora	ALCO statut, standardi izveštavanja	G. Z.	30.11.2005	31.12.2005
Uspostavljanje utvrđivanja cena transfera	Pravila uspostavljanja cena transfera koja omogućuju utvrđivanje cena proizvoda, izračunavanje profitabilnosti proizvoda, klijenata, poslovnih linija itd.	G. Z.	12.10.2005	30.06.2006
Veza sa QRM, konačne analize ALM koje vrši NS	Konačna analiza ALM koju vrši NS	G. Z.	01.04.2006	30.09.2006

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 27

Sredstva: Plan resursa

Ime	Funkcija	Prosežno korišćenje (%)	Početak	Kraj	Komentar
G.F.	Podrška EBV	5%			
H.R.	Podrška EBV	10%			
A.G.	Podrška SLSP	20%			
T.K.	Podrška ESB	5%			
P.R.	Podrška SLSP	10%			
D.Š.	Podrška ESB	40%			
V.R.	Vođa projekta	40%			
G.Ž.	NB – odgovorna za ALM	80%			
S.A.	NB – odgovorna za Middle Office	80%			
J.K.G.	NB – odgovorna za Front Office	80%			

77/09.2005/3706w



Sign-off by Project leader

ATKEARNEY

Sign-off by Project sponsor

ERSTE  28

05 Ljudski resursi

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE  29

Ljudski resursi: Povelja projekta

Šifra i naziv projekta	Vođa projekta	Podrška od EBV/ESB	Sponzor projekta	
05 Ljudski resursi	M.Č.	B./ C. / G.	V.M.	
Prosečan broj zaposlenih uključenih u projekat:	7,4	Početak:	03.10.2005.	Završetak: 01.04.2007.
Ciljevi		Ključna ostvarenja:		
• Implementirati standarde ljudskih resursa Erste u Novosadskoj banci • Omogućiti najbržu moguću transformaciju • Omogućiti veći kvalitet usluga za klijente preko obuke • Omogućiti dobar i konkurentan sistem zarada		• Uspostavljene ciljne politike i procedure Ljudskih resursa • Uspostavljena nova organizacija i odgovornosti Ljudskih resursa • Edukovani zaposleni orijentisani ka klijentima • Uspostavljen sistem zarada		
Ključne prekretnice	Rok	Aktivnosti/potprojekti		
• zaposleno 30 novih zaposlenih • Odobrena nova organizaciona struktura Ljudskih resursa • Plan postavljanja računarske opreme za zaposlene u fazi reorganizacije • Dodatni plan obuke za 2005. • Sastavljen i odobren plan obuke za 2006. • Sastavljen i odobren sistem plata i	31.10.2005 30.11.2005. 31.12.2005. 01.11.2005. 01.01.2006. 30.09.2006.	Projekat će se strukturirati u četiri potprojekta: • Reorganizacija i sastavljanje politike Ljudskih resursa • Zapošljavanje, premeštanje i višak zaposlenih • Program obuke i razmene • Naknade – Šema plata i bonusa		
Ključni pokazatelji i ciljevi rada		Međuzavisnosti sa drugim projektima		
• Zadovoljstvo zaposlenih (treba da se utvrde ciljevi) • Stopa zadržavanja za ključne zaposlene (treba da se utvrde ciljevi) • Broj dana obuke (treba da se utvrde ciljevi)				
Potencijalni rizici				
• Nedostatak komunikacije, posebno kod rukovodstva • Nedostatak komunikacije prema zaposlenima • Nemogućnost da se određeni zaposleni prilagode i prihvate novu korporativnu kulturu • Prosečni starosni vek		• Ljudski resursi su u međuzavisnosti sa svim drugim organizacionim jedinicama • Treba da se utvrdi način rada između Ljudskih resursa i svih drugih organizacionih jedinica		

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 30

Ljudski resursi / Reorganizacija i razvoj politike Ljudskih resursa: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se dobija	Odgovoran	Početak	Kraj	Međuzavisnosti sa drugim projektima/komentari
Izvršiti analizu tekućeg stanja (evidentirati tekuće stanje)	Excel sa svim relevantnim podacima o zaposlenima (npr. org. jed. mesto, vrsta ugovora, datum penzionisanja)	M.Č.	5.10.2005	14.10.2005	IT – prebaciti iz softvera Ljudskih resursa u excel
Dobiti zvaničnu definiciju o budućoj organizaciji banke	Jasan organizacioni dijagram sa odgovornostima 2. nivoa rukovodstva	TPT		31.10.2005	Zavisni od TPT-a i rukovodstva (Upravno telo)
Definisati delokrug aktivnosti buduće funkcije Ljudskih resursa, uključujući jasnu granicu između Ljudskih resursa i upravljanja imovinom	Dokumentovati podelu između Ljudskih resursa, pravnih poslova i upravljanja imovinom	M.Č.	15.10.2005	31.10.2005	Pravni poslovi, Upravljanje imovinom
Sastaviti „Obrazac opisa poslova“ i distribuirati ga svim projektima/org. jedinicama	Distribuiran jednoobrazni „obrazac o opisima poslova“	B. K.	20.10.2005	01.11.2005	Svi ostali projekti
Zahtevati, odbiti i konsolidovati opise poslova	Prvi nacrt kataloga poslova	B. K.	01.11.2005	31.12.2005	Svi ostali projekti
Razviti predlog za mikroorganizaciju funkcije Ljudskih resursa, uklj. broj zaposlenih	Uspostavljena organizaciona struktura Ljudskih resursa sa definisanim odgovornostima i slobodnim radnim mestima	M.Č.	01.11.2005	25.11.2005	
Napraviti opise poslova za zaposlene u Ljudskim resursima	Katalog poslova	M.Č.	20.11.2005	20.12.2005	
Popuniti radna mesta u okviru Službe Ljudskih resursa	Predlog Upravi	M.Č.	01.12.2005	31.12.2005	
Sastaviti politike i procedure zapošljavanja, uklj. politiku Ljudskih resursa shodno standardima Erste grupe	Odobrio Upravni odbor	M.Č.	15.10.2005	30.11.2005	
Ugovori za prva tri nivoa rukovodstva	Potpisani ugovori	M.Č.	15.10.2005	15.12.2005	Uprava
Ispitati pravne aspekte popunjavanja radnih mesta tokom reorganizacije	Analiza pravnih aspekata popunjavanja radnih mesta (npr. aneks ugovora)	M.Č.	15.10.2005	15.11.2005	
Finalizovati katalog poslova za banku	Finalizovan i odobren katalog poslova	B.K.	01.01.2006	31.01.2006	Uprava, svi ostali projekti
Osmisliti i uspostaviti interno tržište poslova	Moguće preko TPT info i intraneta?	B.K.	15.10.2006	15.03.2006	Projekat komunikacije, IT
Analizirati potrebu za novim softverom Ljudskih resursa i napraviti koncept za ciljni softver Ljudskih resursa	Koncept za ciljni IT Ljudskih resursa	M.Č.	15.10.2005	31.03.2006	IT
Implementirati novi IT Ljudskih resursa	IT Ljudskih resursa zaživeo	M.Č.	01.04.2006	30.06.2006	IT
Podržati pregovore u vezi s novim kolektivnim ugovorom sa sindikatom	Stalna podrška	M.Č.	01.04.2006	31.12.2006	Uprava
Napravljen nacrt novih ugovora o radu i predat svim zaposlenima	Napravljeni nacrti ugovora i predati zaposlenima	B.K.	01.01.2007	31.03.2007	Nakon kolektivnog ugovora

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 31

Ljudski resursi / Zapošljavanje, premeštanje i višak zaposlenih: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se dobija	Odgovoran	Početak	Kraj	Međuzavisnosti sa drugim projektima/komentari
Zapošljavanje					
Zaposliti 30 novih zaposlenih	Zaposleno 30 novih zaposlenih		03.10.2005.	31.10.2005.	
Zapošljavanje za rukovodeće funkcije (1., 2. i 3. nivo rukovodstva)	Zaposleno buduće rukovodstvo		03.10.2005.	15.12.2005.	
Revidiranje procedure zapošljavanja uzimajući u obzir standarde Erste i potrebe ekspanzije	Nova procedura zapošljavanja (ako se promeni)	B.K.		31.12.2005.	Ekspanzija
Podrška projektu ekspanzije u vezi sa zapošljavanjem za nove filijale	Stalna saradnja		15.10.2005.	31.12.2007.	
Popunjavanje postojećih radnih mesta koja su ostala nepopunjena nakon programa odlaska zaposlenih i raskida ugovora o radu zaposlenih	Sva radna mesta se stalno pune		01.11.2005.	Stalno	
Premeštanje:					
Sastaviti plan postavljanja računarske opreme za zaposlene u fazi reorganizacije	Plan postavljanja računarske opreme za zaposlene u fazi reorganizacije	B.K.	01.12.2005.	31.12.2005.	
Raspodeliti sve zaposlene na ciljna radna mesta (svi zaposleni obavješteni, idealno je da formalno imaju radna mesta, bar da postoji radni nalog u privremenoj fazi)	Raspoređeni svi zaposleni		01.12.2005.	31.12.2005.	Svi ostali projekti
Formalno postaviti sve zaposlene na buduća radna mesta	Svi zaposleni u potpunosti formalno raspoređeni (možda delimičan aneks ugovora)		01.12.2005.	31.01.2006.	
Sastaviti plan zaposlenih do 2008.	Plan zaposlenih do 2008.	B.K.	01.01.2006.	31.01.2005.	Svi ostali projekti
Višak zaposlenih:					
Podržati Upravu u planiranju programa odlaska zaposlenih	Sastavljen program odlaska zaposlenih	M.Č.	Na zahtev Uprave	Na zahtev Uprave	Uprava
Saopštiti zaposlenima program odlaska	Saopšten program odlaska	B.K.	Na zahtev Uprave	Na zahtev Uprave	Uprava, TPT
Sprovesti program odlaska – koordinacija sa poslovima zapošljavanja i premeštanja		M.Č.	Na zahtev Uprave	Na zahtev Uprave	Uprava

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 32

Ljudski resursi / Obuka i razmena: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se dobija	Odgovoran	Početak	Kraj	Međuzavisnosti sa drugim projektima/komentari
Sastavljanje politike obuke	Odobrio Upravni odbor	M.Č.	15.10.2005.	15.11.2005.	
Obrazac zahteva za obuku za 2005. treba da se pošalje svim projektima uklj. uputstva	Zahtev za obukom poslat svim projektima	N.T.	15.10.2005.	25.10.2005.	Svi ostali projekti
Sastavljen plan obuke za 2005. na osnovu zahteva za obukom primljenih od projekata	Sastavljen i odobren plan obuke za 2005.	N.T.	20.10.2005.	31.10.2005.	Uprava
Obrazac zahteva za obukom 2006-2007. treba da se pošalje svim projektima	Zahtev za obukom poslat svim projektima	N.T.	15.10.2005.	25.10.2005.	Svi ostali projekti
Sastavljen plan obuke za 2006-2007. na osnovu zahteva za obukom primljenih od projekata	Sastavljen i odobren plan obuke za 2006-2007.	N.T.	20.10.2005.	31.10.2005.	Uprava
Stalno koordinisati sprovođenje svih obuka u okviru programa transformacije, koji je strukturiran po grupama (treba da se uzme u obzir razmena i obuka trenera gde je izvodljivo)	Obučeni svi zaposleni		01.11.2005.	31.12.2007.	
■ Organizacija obuke poslovnih veština (proizvodi, procedure, ...)	Svi zaposleni obučeni za posao po standardima grupe	N.T.	03.10.2005.	01.07.2006.	Odnosne poslovne jedinice
■ Organizacija obuka za soft-skills (veštine prodaje, veštine pregovaranja,...)	Svi relevantni zaposleni (usredsređenost na prodaju) obučeni u komunikacijama i drugim soft skills		03.10.2005.	01.03.2006.	
■ Organizacija obuke o osnovnim računarskim veštinama / obuka za MS Office – rano ostvarenje	Svi zaposleni mogu da koriste personalni računar na odgovarajućem nivou	N.T.	01.11.2005.	01.07.2006.	IT
■ Organizacija obuke o novom IT sistemu uz punu koordinaciju IT projekta			?	?	IT
■ Organizacija kurseva engleskog jezika za određene zaposlene – rano ostvarenje		N.T.	03.10.2005.	31.12.2007.	

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 33

Ljudski resursi / Naknade – šema zarada i bonusa: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se dobija	Odgovoran	Početak	Kraj	Međuzavisnosti sa drugim projektima/komentari
Analizirati sisteme naknada glavnih konkurenata	Dokumentovana analiza	M.Č.	01.01.2006.	31.03.2006.	
Koordinisano osmisli novi sistem zarada tokom pregovora o novom kolektivnom ugovoru	Koncept sistema plata	M.Č.	01.04.2006.	30.09.2006.	Uprava
Koordinisano osmisli novi sistem bonusa tokom pregovora o novom kolektivnom ugovoru	Koncept sistema bonusa	M.Č.		30.09.2006.	Uprava

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 34

Ljudski resursi: Plan resursa

Ime	Funkcija	Prosečno korišćenje ¹⁾ (%)	Početak	Kraj	Komentar
M.Č.	Direktor direkcije drugih bankarskih poslova – vođa tima	100%	03.10.2005.	31.03.2007.	Odgovorna za reorganizaciju i sastavljanje politike ljudskih resursa i zarada
B.K.	Šef personalnog odeljenja/član tima	100%	03.10.2005.	31.03.2007..	Odgovorna za zapošljavanja i odlazak iz banke i obuku i Program razmene
J.N.	Viši savetnik u personalnom odeljenju/član tima	70%	03.10.2005.	31.03.2007.	Reorganizacija i sastavljanje politike ljudskih resursa
B.R.	Saradnik/član tima	100%	03.10.2005.	31.03.2007.	Zapošljavanje i višak zaposlenih
N.T.	Saradnik/član tima	100%	03.10.2005.	31.03.2007.	Program obuke i razmene
S.Č.	Saradnik/član tima	100%	03.10.2005.	31.03.2007.	Program obuke i razmene
V.G.	Šef obuke i razvoja / podrška iz ESB	20%	03.10.2005.	31.03.2007.	
M.C.	Direktor Direkcije ljudskih resursa / podrška iz ESB	20%	03.10.2005.	31.03.2007.	
D.S.	Zaposlena u Direkciji ljudskih resursa / podrška iz ESB	20%	03.10.2005.	31.03.2007.	Program obuke i razmene
H.B.S.	Podrška iz EBV	10%	03.10.2005.	31.03.2007.	
„Jedan od 30“		100%			

77109.2005/3706w



Sign-off by Project leader

ATKEARNEY

Sign-off by Project sponsor

ERSTE BANK 35

06 Organizacija i IT

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 36

Organizacija i IT: Povelja projekta

Preliminarna

Šifra i naziv projekta	Vođa projekta	Podrška od EB/VESB	Sponzor projekta
06 Organizacija i IT	M.N.	M.W. (EBV) I.V	L.S.
Prosečan broj zaposlenih uključenih u projekat:	x	Početak: 01.11.2005.	Završetak: utvrditi
Ciljevi - Migracija osnovnog bankarstva - Obezbediti odgovarajuću infrastrukturu za NSB, posebno u odnosu na rast poslovanja. - Poboljšanje tekućeg kanala elektronskog bankarstva - Transformacija Direkcije IT		Ključna ostvarenja: xxx	
Ključne prekretnice xxx	Rok dd.mm.gggg	Aktivnosti/potprojekti - HOST - Poboljšanje - WAN/LAN (modernizacija mreže i veza sa Erste Bank Beč - Unapređenje bezbednosti IT (usklađiti sa standardima EB grupe) - Hardver (personalni računari, štampači, bankomati, PoS, ...) – za personalne računare vidi takođe Rana ostvarenja - Elektronsko bankarstvo – poboljšanje tekućeg kanala - Transformacija Direkcije IT	
Ključni pokazatelji i ciljevi rada - Standardizovani Katalog proizvoda i standardizovane procedure za podršku prodaji - Postavljeno 450 – 500 novih personalnih računara do E/2006. 50 novih bankomata do E/2006. 50 novih POS do E/2006. 15 novih filijala opremljeno IT infrastrukturom povezanom na mrežu NSB		Potencijalni rizici - Eksterni dobavljači (kašnjenje isporuke hardvera i servera, usluga Telekom) - Neplanirana revizija Narodne banke (mogla bi da košta dosta resursa) - Kasno definisanje zahteva koji se tiču pravnih poslova/Narodne banke/zakonskih zahteva	
		Međuzavisnosti sa drugim projektima - Definicije Ranih ostvarenja i hitnih potreba poslova - Upravljanje imovinom/Centralna nabavka (zahtevi nabavke će morati da se zadovolje u relativno kratkom vremenu, npr. kupovina hitno potrebnih personalnih računara, bankomata, PoS) - Pravovremeno informisanje od strane Programa ekspanzije za uspostavljanje novih filijala i vezu sa NSB	

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 37

Organizacija i IT: Plan projekta

Preliminaran

Aktivnost	Rezultat/šta se dobija	Odgovoran	Početak	Kraj	Međuzavisnosti sa drugim projektima/komentari
Posao konsolidacije NSB pod integrisanim bankarskim sistemom					
Zamena komponenata osnovnog sistema NSB i integracija svih klijenata NSB i njihovih poslova u novi sistem					
Utvrđivanje i implementacija nove infrastrukture IT sistema za rad uključujući podršku infrastrukture – Organizacija					
Implementacija konsolidovanog i savremenog portfolija proizvoda i procedura					
Reinženjering procesa koji je uglavnom usredsređen na modernizaciju i smanjenje vremenskog ciklusa na osnovu procedura podržanih novim sistemom					
Poboljšano Upravljanje promenama da bi se promenile kvalifikacije i kompetencije ljudi da shvate mogućnosti novog sistema					

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 38

Organizacija i IT: Plan projekta

Preliminaran

Aktivnost	Rezultat/šta se dobija	Odgovoran	Početak	Kraj	Međuzavisnosti sa drugim projektima/komentari
HOST – Poboljšanje					
Modernizacija mreže i veza sa Erste Bank Beč					
Unapređenja Bezbednosti IT treba da se usklade sa standardima EB grupe					
Obezbeđenje novog hardvera					
Elektronsko bankarstvo – poboljšanja tekućeg kanala					
Uvođenje novog registra za kredite pravnih lica					
Implementacija Intraneta					
Definisanje nove organizacije IT					
Raspoređivanje zaposlenih					

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 39

Organizacija i IT: Plan resursa

Preliminaran

Ime	Funkcija	Prosečno korišćenje (%)	Početak	Kraj	Komentar
M.N.	Voda projekta				
G.R.	Zamenik vođe projekta				
S.Đ.	Član tima				
Lj.J.	Član tima				
M.Ž.	Član tima				
D.G.	Član tima				
S.F.	Član tima				

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 40

07 Processing

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 41

Processing: Povelja projekta

Sifra i naziv projekta	Vođa projekta	Podrška od EB/ESB	Sponzor projekta
07 Processing	Lj.B.	J.V.	L.S.
Prosečan broj zaposlenih uključenih u projekat:	10,5	Početak:	03.10.'05.
		Završetak:	02.04.'07.
Ciljevi • Organizacija Processinga kao nove jedinice u Banci • Obezbeđivanje efikasnog sistema podrške u odnosu na druge delove Banke • Smanjenje troškova • Usklađivanje sa standardima aktivnosti Erste grupe		Ključna ostvarenja: • Utvrđivanje vrsti usluga koje će se vršiti u jedinici na osnovu jasne podele od drugih organizacionih jedinica • Ustanovljavanje centralizovanog procesinga koji podržava sve poslove Banke	
Ključne prekretnice • Odobrena mikroorganizacija uklj. broj zaposlenih • Ustanovljena nova organizacija/raspodeljeni svi zaposleni • Pravilnik o procedurama procesinga • Obučeni svi zaposleni (bez obuke o IT sistemu) • Sprovedene nove procedure	Rok 30.11.2005. 31.12.2005. 01.03.2006. 01.07.2006. ? (zavisí od IT)	Aktivnosti/potprojekti Aktivnosti projekta strukturirane u pet potprojekata: • Opšte aktivnosti reorganizacije • Depoziti • Krediti • Plaćanja u zemlji • Međunarodna plaćanja	
Ključni pokazatelji i ciljevi rada • Broj transakcija i pojedinačni računi po zaposlenom u procesingu (treba da se utvrdi cilj) • Trošak po transakciji (utvrditi)			
Potencijalni rizici • Neadekvatna rešenja tehničke podrške • Utvrđivanje broja transakcija za određene poslove • Sadašnje neadekvatne sposobnosti za poslove u novom okruženju		Međuzavisnosti sa drugim projektima • Međuzavisnost s IT u zavisnosti od usvojenog globalnog koncepta rešenja • Međuzavisnost s prodajom u vezi s podrškom postojećih proizvoda i definisanje podrške za nove proizvode • Međuzavisnost s Računovodstvom, definisanje računovodstvenih politika i način primene u Odeljenju	

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 42

Processing / Opšte aktivnosti reorganizacije: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se dobija	Odgovoran	Početak	Kraj	Međuzavisnosti sa drugim projektima/komentari
Sastavljanje budžeta projekta	Odobren budžet	Lj.B.	03.10.2005.	24.10.2005.	Uprava
Definisati delokrug aktivnosti Sektora procesinga → input potprojekata	Dokumentovani delokrug aktivnosti	Lj.B.	03.10.2005.	25.10.2005.	Stanovništvo, Pravna lica, Računovodstvo, Sredstva
Sastaviti predlog za mikroorganizaciju Sektora procesinga, uklj. broj zaposlenih → input potprojekata	Predlog Upravi	Lj.B.	01.11.2005.	25.11.2005.	Uprava
Definisati opise poslova → u potprojektima	Katalog poslova	Lj.B.	15.11.2005.	20.12.2005.	Ljudski resursi
Rasporediti zaposlene na ciljne poslove → u potprojektima (ustanoviti ciljnu organizaciju)	Svi zaposleni u procesingu raspoređeni na svoje poslove	Lj.B.	01.12.2005.	31.12.2005.	Uprava, Ljudski resursi
Sastavljanje procedura → u potprojektima		Lj.B.			
Obuka → u potprojektima		Lj.B.			

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 43

Processing / Depoziti: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/Šta se dobija	Odgovoran	Početak	Kraj	Međuzavisnosti sa drugim projektima/komentari
Definisanje aktivnosti oko depozita (delokrug)	Input o potprojektu Reorganizacije	S.N. G.M.	11.10.05.	23.10.05.	Međuzavisnost s prodajom i računovodstvom
Analiza broja depozita i obima transakcija i usklađivanje sa ESB	Analiza stanja obima	G.M.	18.10.05.	15.11.05.	
Predlog razvoja za buduću organizaciju direkcije, uključujući broj zaposlenih	Input o potprojektu Reorganizacije	G.M.	20.10.05.	20.11.2005	
Platforma spajanja depozitnih poslova stanovništva i pravnih lica, dinari i devize		G.M.	11.10.05.	15.12.05.	Nakon odluke Uprave o ciljnoj organizaciji
Praćenje planova rasta drugih poslovnih jedinica i ispitivanje implikacija kapaciteta procesinga	Dokumentovani predlozi za prilagođavanje predloženog kapaciteta	S.N.	18.10.05.	Stalno	
Napraviti opise poslova	Input o potprojektu Reorganizacije	N.P. G.M.	15.11.2005.	15.12.2005.	Ljudski resursi
Razvoj predloga za raspoređivanje zaposlenih – popunjavanje svih radnih mesta u toj direkciji	Input o potprojektu Reorganizacije	G.M.	01.12.2005.	25.12.2005.	
Definisanje lokacije prostorija za zaposlene direkcije		S.N.	15.11.2005.	10.01.2006.	Upravljanje imovinom
Predlog radnih procedura za direkciju	Nacrt Pravilnika sa svim procedurama	S.N. G.M. N.P.	01.01.2006.	01.03.2006.	Ishod ove aktivnosti je input u projektu migracije IT
Obuka: Poslovne kvalifikacije (proizvodi/procedure; usredsređenje na razmeni i obuci trenera)	Usmereno ka novim zaposlenima	G.M.	01.01.2006.	01.07.2006.	Ljudski resursi
Osnovna obuka: računari	Svi zaposleni	G.M.	01.11.2005.	01.07.2006.	IT, ljudski resursi
Obuka: obuka o IT sistemu (proizvodi/procedure; usredsređenje na razmeni i obuci trenera)	Svi zaposleni	G.M.	?	?	IT, ljudski resursi
Obuka: časovi engleskog	Izabrani zaposleni (naglasak na rukovodstvu)	G.M.	01.11.2005.	Stalno	Ljudski resursi
Postepene implementacije (na početku implementacija „hitnih potreba“)			01.11.2005.	Stalno	Zavisí od sistema implementacije IT

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 44

Processing / Krediti: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/Šta se dobija	Odgovoran	Početak	Kraj	Međuzavisnosti sa drugim projektima/komentari
Definisanje aktivnosti oko kredita (delokrug)	Input o potprojektu Reorganizacije	N.B. Lj.K.	11.10.05.	23.10.05.	Međuzavisnost s prodajom i računovodstvom
Analiza broja pojedinačnih kredita i obima transakcija i usklađivanje sa ESB	Analiza stanja obima	N.B. Lj.K. N.P.	18.10.05.	15.11.05.	
Predlog razvoja za buduću organizaciju direkcije, uključujući broj zaposlenih	Input o potprojektu Reorganizacije	N.B.	20.10.05.	20.11.2005.	
Platforma spajanja kreditnih poslova stanovništva i pravnih lica, dinari i devize		N.B. N.P.	11.10.05.	15.12.05.	Nakon odluke Uprave o ciljnoj organizaciji
Praćenje planova rasta drugih poslovnih jedinica i ispitivanje implikacija kapaciteta procesinga	Dokumentovani predlozi za prilagođavanje predloženog kapaciteta	Lj.K.	18.10.05.	Ongoing	
Napraviti opise poslova	Input o potprojektu Reorganizacije	N.B. N.P.	15.11.2005.	15.12.2005.	Ljudski resursi
Razvoj predloga za raspoređivanje zaposlenih – popunjavanje svih radnih mesta u toj direkciji	Input o potprojektu Reorganizacije	N.B.	01.12.2005.	25.12.2005.	
Definisanje lokacije prostorija za zaposlene direkcije		N.P.	15.11.2005.	10.01.2006.	Upravljanje imovinom
Predlog radnih procedura za direkciju	Nacrt Pravilnika sa svim procedurama	Lj.K.	01.01.2006.	01.03.2006.	Ishod ove aktivnosti je input u projektu migracije IT
Obuka: Poslovne kvalifikacije (proizvodi/procedure; usredsređenje na razmeni i obuci trenera)	Usmereno ka novim zaposlenima	Lj.K.	01.01.2006.	01.07.2006.	Ljudski resursi
Osnovna obuka: računari	Svi zaposleni	Lj.K.	01.11.2005.	01.07.2006.	IT, ljudski resursi
Obuka: obuka o IT sistemu (proizvodi/procedure; usredsređenje na razmeni i obuci trenera)	Svi zaposleni	Lj.K.	?	?	IT, ljudski resursi
Obuka: časovi engleskog	Izabrani zaposleni (naglasak na rukovodstvu)	Lj.KL	01.11.2005.	Stalno	Ljudski resursi
Postepene implementacije (na početku implementacija „hitnih potreba“)		N.B. N.P.	01.11.2005.	Stalno	Zavisí od sistema implementacije IT

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 45

Processing / Plaćanja u zemlji: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se dobija	Odgovoran	Početak	Kraj	Međuzavisnosti sa drugim projektima/komentari
Definisanje aktivnosti oko plaćanja u zemlji (delokrug)	Input o potprojektu Reorganizacije	V.Đ.	11.10.05.	23.10.05.	Međuzavisnost s računovodstvom
Analiza broja transakcija i usklađivanje sa ESB	Analiza stanja obima	V.Đ.	18.10.05.	15.11.05.	
Predlog razvoja za buduću organizaciju direkcije, uključujući broj zaposlenih	Input o potprojektu Reorganizacije	V.Đ.	20.10.05.	20.11.2005	
Praćenje planova rasta drugih poslovnih jedinica i ispitivanje implikacija kapaciteta procesinga	Dokumentovati predloge za prilagođavanje kapaciteta	M.M.	18.10.05.	Stalno	Pravna lica, Stanovništvo, Sredstva
Napraviti opise poslova	Input o potprojektu Reorganizacije	V.Đ. M.M.	15.11.2005.	15.12.2005.	Ljudski resursi
Razvoj predloga za raspoređivanje zaposlenih – popunjavanje svih radnih mesta u toj direkciji		V.Đ.	01.12.2005.	25.12.2005.	
Definisanje lokacije prostorija za zaposlene direkcije	Nacrt Pravilnika sa svim procedurama	V.Đ.	15.11.2005.	10.01.2006.	Upravljanje imovinom
Predlog radnih procedura za direkciju	Usmereno ka novim zaposlenima	V.Đ.	01.01.2006.	01.03.2006.	Ishod ove aktivnosti je input u projektu migracije IT
Obuka: Poslovne kvalifikacije (proizvodi/procedure; usredsređenje na razmeni i obuci trenera)	Svi zaposleni	V.Đ.	01.01.2006.	01.07.2006.	Ljudski resursi
Osnovna obuka: računari	Svi zaposleni	V.Đ.	01.11.2005.	01.07.2006.	IT, Ljudski resursi
Obuka: obuka o IT sistemu (proizvodi/procedure; usredsređenje na razmeni i obuci trenera)	Izabrani zaposleni (naglasak na rukovodstvu)	V.Đ.	?	?	IT, Ljudski resursi
Obuka: časovi engleskog		V.Đ.	01.11.2005.	Stalno	Ljudski resursi
Postepene implementacije (na početku implementacija „hitnih potreba“)	Input o potprojektu Reorganizacije	V.Đ.	01.11.2005.	Stalno	Zavis od sistema implementacije IT

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 46

Processing / Međunarodna plaćanja: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se dobija	Odgovoran	Početak	Kraj	Međuzavisnosti sa drugim projektima/komentari
Definisanje aktivnosti oko međunarodnih plaćanja u zemlji (delokrug)	Input o potprojektu Reorganizacije	S.N.	11.10.05.	23.10.05.	Međuzavisnost s računovodstvom
Analiza broja transakcija i usklađivanje sa ESB	Analiza stanja obima	S.N.	18.10.05.	15.11.05.	
Predlog razvoja za buduću organizaciju direkcije, uključujući broj zaposlenih	Input o potprojektu Reorganizacije	S.N.	20.10.05.	20.11.2005	
Praćenje planova rasta drugih poslovnih jedinica i ispitivanje implikacija kapaciteta procesinga	Dokumentovati predloge za prilagođavanje kapaciteta	S.N.	18.10.05.	Stalno	Definicija IT sistema
Napraviti opise poslova	Input o potprojektu Reorganizacije	S.N. B.S.	15.11.2005	15.12.2005	HR
Razvoj predloga za raspoređivanje zaposlenih – popunjavanje svih radnih mesta u toj direkciji		S.N.	01.12.2005	25.12.2005	
Definisanje lokacije prostorija za zaposlene direkcije	Nacrt Pravilnika sa svim procedurama	S.J.	15.11.2005	10.01.2006	Upravljanje imovinom
Predlog radnih procedura za direkciju	Usmereno ka novim zaposlenima	S.N.	01.01.2006	01.03.2006	Output ove aktivnosti je input projekta migracije IT Output of this activity is input into IT migration project
Obuka: Poslovne kvalifikacije (proizvodi/procedure; usredsređenje na razmeni i obuci trenera)	Svi zaposleni	S.J.	01.01.2006	01.07.2006	HR
Osnovna obuka: računari	Svi zaposleni	S.J.	01.11.2005	01.07.2006	IT, HR
Obuka: obuka o IT sistemu (proizvodi/procedure; usredsređenje na razmeni i obuci trenera)	Izabrani zaposleni (naglasak na rukovodstvu)	S.J.	?	?	IT, HR
Obuka: časovi engleskog		S.J.	01.11.2005	Ongoing	HR
Postepene implementacije (na početku implementacija „hitnih potreba“)	Input o potprojektu Reorganizacije	S.N.	01.11.2005	Ongoing	U zavisnosti od sistema implementacije IT

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 47

Processig: Plan resursa

Ime i prezime	Funkcija	Prosečna iskorišćenost (%)	Početak	Završetak	Komentar
Lj.B.	Direktor Sektora međunarodnih plaćanja/ Vođa projekta	50%	03.10.05.		
G.M.	Pomoćnik direktora Sektora Međunarodnih plaćanja/ Vođa tima potprojekta Depozita	60%	03.10.05.		
V.Đ.	Direktor odeljenja domaćih plaćanja/ Vođa potprojekta Domaća plaćanja	60%	03.10.05.		
S.N.	Direktor odeljenja međunarodnih plaćanja/ Vođa potprojekta Međunarodna plaćanja	50%	03.10.05.		
S.N.	Direktor poslovnog centra u Novom Sadu/ Član potprojekta Depoziti	40%	03.10.05.		
Lj.K.	Koordinator / Član potprojekta Krediti	20%	03.10.05.		
N.B.	Direktor Odeljenja Knjigovodstva za pravna lica/ Vođa potprojekta Krediti	60%	03.10.05.		
S.J.	Viši stručni saradnik /Član potprojekta Međunarodna plaćanja	20%	03.10.05.		
N.P.	Direktor Odeljenja Knjigovodstva za fizička lica / Član potprojekata Depoziti i Krediti	60%	03.10.05.		
M.M.	Direktor odeljenja za plaćanja stanovništva/ Član potprojekta Domaća plaćanja	40%			

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 48

Procesing: Plan resursa

Ime i prezime	Funkcija	Prosečna iskorišćenost (%)	Početak	Kraj	Komentar
M.R.	Direktor odeljenja knjigovodstva/Član tima potprojekta Domaća plaćanja	40%			
G.N.	Supervizor /Član tima potprojekata Domaća plaćanja i depoziti	30%			
B.S.	Viši stručni saradnik / Član tima potprojekta Međunarodna plaćanja	30%			
D.S.	Koordinator / Član tima potprojekta Depoziti	40%			
K.V.	Stručni saradnik / Član tima potprojekta depoziti	40%			
G.K.	Direktor Odeljenja / Član tima potprojekta depoziti	30%			
D.K.	Supervizor / Član timova potprojekata Depoziti i Krediti	30%			
S.Š.	Supervizor / Član tima potprojekta depoziti	40%			
D.M.	Stručni saradnik službe kredita / Član tima potprojekta Krediti	40%			
M.Š.	Savetnik/ Član timova potprojekata Krediti i Depoziti	40%			

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 49

Processing: Plan resursa

Ime i prezime	Funkcija	Prosečna iskorisćenost (%)	Početak	Završetak	Kraj
J.V.	Direktor sektora Processinga ESB / Direktor podrške	20%			
S.P.	ESB Direktor/ podrška	30%			
M.Ž.	ESB – Međunarodna plaćanja / podrška	20%			
F.Đ.K.	ESB- Međunarodni dokumentarni poslovi/ podrška	20%			
Č.K.	ESB – BOT/ podrška	20%			
I.M.	ESB Direktor međunarodnih plaćanja/ podrška	20%			
Š.J.	ESB Domaća plaćanja - registar/ podrška	20%			
K.S.	ESB – Depoziti/ Podrška	20%			
M.V.	ESB – Čekovi / podrška	20%			
E.S.	ESB – Kreditni savetnik / podrška	20%			
O.D.	ESB Reklamacije / podrška	20%			



08 Risk Menadžment



Risk Menadžment: Povelja projekta

Šifra i naziv projekta	Vođa projekta	Podrška iz EBV/ESB	Sponzor projekta
08 Risk Menadžment	Lj.B.	D.B.	V.M.
Prosečan broj zaposlenih uključenih u projekat:	9.0	Početak:	03.10.2005. Završetak: 02.04.2007.
Ciljevi		Ključna ostvarenja	
- Postavka nove organizacione strukture Sektora za upravljanje rizicima - Usklađivanje sa standardima EB Grupe - Integracija sa drugim sektorima banke		- Transformacija i ekspanzija Sektora za upravljanje rizicima - Centralizacija kontrole i praćenja rizika	
Ključne prekretnice	Rokovi	Aktivnosti/potprojekti	
- Odobrenje nove organizacione strukture sektora za upravljanje rizicima i alokacija zaposlenih - Odobrenje kreditnih politika, procedura i kataloga kolateral - Svi zaposleni da se obučavaju u upravljanju kreditnim rizikom - Re-rating celog postojećeg kreditnog portfolija	30.11.2005 31.12.2005 01.03.2006 30.06.2006	Projektna aktivnosti su strukturirane u sedam potprojekata: 1) Postavka/ osnivanje Sektora za upravljanje rizicima 2) Re-rejting celog postojećeg kreditnog portfolija 3) Upravljanje kreditnim rizikom pravnih lica 4) Upravljanje kreditnim rizikom stanovništva 5) Praćenje i izveštavanje 6) Work-out (loši plasmani) 7) Ostali ne kreditni rizici	
Ključni pokazatelji i ciljevi		Međuzavisnost sa drugim projektima	
- Rezervisanja kreditnog portfolija pravnih lica (ciljevi u hiljadama) - Rezervisanja kreditnog portfolija stanovništva (ciljevi u hiljadama) - Stopa zarade od loših plasmana (ciljevi u hiljadama)		- Kordinacija sa Projektima Privrede i Stanovništva - Kordinacija sa Projektom Procesinga - Kordinacija sa Projektom Sredstava - Kordinacija sa Projektom Knjigovodstva i Kontrolinga - Kordinacija sa Pravnim projektom - Kordinacija sa IT projektom - Kordinacija sa Projektom imovine	
Potencijalni rizici			
- Neadekvatna i nedovoljna IT podrška - Neadekvatno makroekonomsko okruženje (npr. rastući je broj firmi koje idu u stečaj i likvidaciju)			

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 52

Risk Menadžment / Postavka Sektora RM: Plan projekta

Aktivnost	Rezultati/šta se dobija	Odgovorni	Početak	Završetak	Međuzavisnost sa drugim projektima/komentari
1) Postavka Sektora za upravljanje rizicima		Lj.B.			
Definisanje ključne liste aktivnosti Sektora za upravljanje rizicima	Dokumentovanje liste aktivnosti	Lj.B.	03.10.2005	25.10.2005	
Definisanje budžeta za realizaciju projekta	Budžet za realizaciju programa	Lj.B.	03.10.2005	25.10.2005	Računovodstvo
Razvoje predloga za mikroorganizaciju Sektora za upravljanje rizicima uključujući i neophodan broj ljudi	Predlog Izvršnom odboru	Lj.B.	01.11.2005	25.11.2005	Izvršni odbor
Izrada opisa poslova	Katalog opisa poslova	Lj.B.	20.11.2005	20.12.2005	Ljudski resursi
Popuniti sve pozicije targetirane u Sektoru za upravljanje rizicima u skladu sa novom organizacijom	Predlog Izvršnom odboru	Lj.B.	01.12.2005	31.12.2005	Izvršni odbor, Ljudski resursi
Razvoj procedura → u posebnim potprojektima		Lj.B.			
Kordinirati sa Sektorom za upravljanje imovinom pronalazak prostorija za sektor rizika	Pronaći/definirati i useliti prostorije za Sektor za upravljanje rizicima	Lj.B.	01.12.2005	01.02.2006	Upravljanje imovinom
Obuka: Produkt veštine (treninzi obezbeđeni u saradnji sa grupom)	Svi zaposleni obučeni (kreditnom riziku do 01.03.2006)	Lj.B.	04.10.2005	01.07.2006	Ljudski resursi
Trening: korišćenje software banke	Svi zaposleni obučeni	Lj.B.	?	?	IT, Ljudski resursi
Trening: Engleski jezik	Izabrani zaposleni obučeni	Lj.B.	01.01.2006	Neprekidno traje	Ljudski resursi

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 53

Risk menadžment/ Re-rejting kreditnog portfolia: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se očekuje	Odgovoran	Početak	Završetak	Međuzavisnost sa drugim projektima/komentari
2) Re-rejting celokupnog kreditnog portfolia		B.N.			
Re-rejting kreditnog portfolia – pravna lica	Re-reitovan kreditni portfolio – pravna lica	B.N.	01.10.05.	31.12.05.	Preduslov je migracija podataka na novi IT sistem
Re-rejting kreditnog portfolia - stanovništva	Re-reitovan kreditni portfolio – stanovništvo	M.R.	15.10.05.	30.06.06.	Preduslov je migracija podataka na novi IT sistem

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 54

Risk Menadžment / Upravljanje kreditnim rizikom pravnih lica: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se očekuje	Odgovoran	Početak	End	Međuzavisnost sa drugim projektima/komentari
3) Upravljanje kreditnim rizikom pravnih lica (CRM Corporate)		B.D.			
Definisanje kreditnih politika za pravna lica	Kreditne politike	B.D.	03.10.05.	31.12.05.	
Definicija elemenata kreditne aplikacije	Obrazac kreditne aplikacije	B.D.	03.10.05.	31.12.05.	
Definisanje puvoara (nivoa odlučivanja) i kreditnih politika (uključuju proceduru za odobrenje kredita)	Puvoari i kreditne politike	B.D.	03.10.05.	31.12.05.	
Definisanje kataloga kolaterala	Katalog kolaterala	B.D.	03.10.05.	01.12.05.	
Implementacija SABINE FACTORY	SABINE FACTORY	B.D.	15.10.05.	01.12.05.	
Input za Katalog proizvoda sektora za poslove sa pravnim licima	Katalog proizvoda sektora za poslove sa pravnim licima	B.D.	01.11.05.	31.12.05.	Sektor za poslove sa pravnim licima
Input Knjigovodstvu za procedure vezane za rezervisanja	Knjigovodstvene procedure	B.D.	01.11.05.	31.12.05.	Sektor Knjigovodstva
Definisanje limita za sektore i prodajnu mrežu	Limiti za sektore i prodajnu mrežu	B.D.	01.11.05.	31.12.05.	Sektor sredstava i sektor za poslove sa pravnim licima
Uvođenje real estate evaluation metodologije	Real estate evaluation metodologija	B.D.	01.11.05.	31.12.05.	
Definisanje procedure naplate za pravna lica	Procedure naplate za pravna lica	B.D.	01.11.05.	31.03.06.	

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 55

Risk Menadžment/Upravljanje kreditnim rizikom stanovništva: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se očekuje	Odgovoran	Početak	Završetak	Međuzavisnost sa drugim projektima/komentari
4) Upravljanje kreditnim rizikom stanovništva (CRM Retail)		V.K.			
Definisanje kreditnih politika za upravljanje kreditnim rizikom stanovništva	Kreditne politike	V.K.	03.10.05.	31.12.05.	
Definicija elemenata kreditne aplikacije	Obrazac kreditne aplikacije	V.K.	03.10.05.	31.12.05.	
Definisanje puvoara (nivoa odlučivanja) i kreditnih politika (uključuju proceduru za odobrenje kredita)	Puvoari i kreditne politike	V.K.	03.10.05.	31.12.05.	
Definisanje kataloga kolaterala	Katalog kolaterala	V.K.	03.10.05.	01.12.05.	
Implementacija SABINE FACTORY	SABINE FACTORY	V.K.	15.10.05.	15.11.05.	
Input za Katalog proizvoda sektora za poslove sa stanovništvom	Katalog proizvoda sektora za poslove sa stanovništvom	V.K.	01.11.05.	28.02.06.	Sektor za poslove sa stanovništvom
Input Knjigovodstvu za procedure vezane za rezervisanja	Knjigovodstvene procedure	V.K.	01.11.05.	31.12.05.	Sektor Knjigovodstva
Uvođenje real estate evaluation metodologije	Real estate evaluation metodologija	V.K.	01.11.05.	31.12.05.	
Definisanje procedure naplate za stanovništvo	Procedure naplate za stanovništvo	V.K.	01.11.05.	31.03.06.	

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 56

Risk Menadžment/ Praćenje i izveštavanje; Loši plasmani; Ostali nekreditni rizici: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se očekuje	Odgovoran	Početak	Završetak	Međuzavisnost sa drugim projektima/Komentari
5) Praćenje i izveštavanje		T.V.			
Praćenje i izveštavanje u skladu sa trenutnim IT mogućnostima	Praćenje i izveštavanje u skladu sa trenutnim IT mogućnostima	T.V.	01.10.05.	01.03.06.	Praćenje i izveštavanje u formi izveštaja koje podržava trenutni IT sistem banke
Posle implementacije novog IT sistema, praćenje i izveštavanje u skladu sa standardima EB Grupe	Praćenje i izveštavanje u skladu sa Erste bank group standardima	T.V.	31.03.06.	30.06.06.	Praćenje i izveštavanje posle implementacije IBIS-a – sistem izveštavanja u skladu sa standardima EB grupe
6) Loši plasmani		M.P.			
Definisanje procedura za loše plasmane	Procedure za loše plasmane	M.P.	01.11.05.	31.03.06.	
Implementacija Izveštaja za kredite u kašnjenju	Izveštaj za kredite u kašnjenju	M.P.	01.11.05.	31.03.06.	
Definisanje procedura za otpis potraživanja	Procedure za otpis potraživanja	M.P.	01.11.05.	31.03.06.	
Definisanje procedura za imovinu stečenu lošim plasmanima	Procedure za imovinu stečenu lošim plasmanima	M.P.	01.11.05.	31.03.06.	
Definisanje procedura za menadžment za prodaju potraživanja	Procedure za menadžment za prodaju potraživanja	M.P.	01.11.05.	31.03.06.	
Definisanje aktivnosti u nadležnosti Centralne dokumentacije	Centralna dokumentacija	M.P.	01.11.05.	31.03.06.	
7) Ostali ne kreditni rizici		O.G.			
Centralizovano upravljanje kamatnim i valutnim rizikom	Procedure za upravljanje kamatnim i valutnim rizikom	O.G.	01.12.05.	30.09.06.	Centralizovano upravljanje direktno iz centrale u Novom Sadu – rizik kamatnih stopa i valutni rizik – kvartalno izveštavanje
Definisanje i praćenje operativnih rizika	Procedure za praćenje operativnog rizika	O.G.	01.12.05.	30.09.06.	Centralizovano upravljanje direktno iz centrale u Novom Sadu – aktivnosti sektora sredstava – preduslov je razdvajanje front i back office

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 57

Risk Menadžment: Plan resursa

Ime i prezime	Funkcija	Prosečna iskorišćenost (%)	Početak	Završetak	Komentar
Lj.B.	Vodja projekta	100%	03.10.2005.	30.09.2006.	Celokupan projekat
D.B.	Podrška vođi projekta, ESB	20%	03.10.2005.	30.09.2006.	Celokupan projekat
H.D.	Podrška projektu, ESB	20%	03.10.2005.	30.09.2006.	Fokus pravna lica
O.G.	Zamenik vođe projekta	100%	03.10.2005.	30.09.2006.	Fokus nekreditni rizici
M.P.	Vodja potprojekta	80%	03.10.2005.	31.03.2006.	Fokus loši plasmani
T.V.	Vodja potprojekta	80%	03.10.2005.	30.06.2006.	Fokus praćenje i izveštavanje
B.D.	Vodja potprojekta	80%	03.10.2005.	31.03.2006.	Fokus pravna lica
B.N.	Vodja potprojekta	70%	03.10.2005.	30.06.2006.	Fokus rejting, praćenje i izveštavanje
V.K.	Vodja potprojekta	70%	03.10.2005.	31.03.2006.	Fokus stanovništvo
S.N.	Član tima	30%	03.10.2005.	31.03.2006.	Fokus stanovništvo
N.K.	Član tima	80%	03.10.2005.	31.03.2006.	Fokus pravna lica
M.R.	Član tima	50%	03.10.2005.	30.06.2006.	Fokus loši plasmani
S.H.	Član tima podrška, ESB	20%	03.10.2005.	30.09.2006.	Fokus stanovništvo
N.G.	Član tima podrška, ESB	20%	03.10.2005.	30.09.2006.	Fokus praćenje i izveštavanje
A.J.	Član tima podrška, ESB	20%	03.10.2005.	30.09.2006.	Fokus loši plasmani
I.D.	Član tima podrška	20%	03.10.2005.	30.09.2006.	Fokus nekreditni rizici (tržišni)
D.R.G.	Član tima podrška	20%	03.10.2005.	30.09.2006.	Fokus nekreditni rizici (operativni)
H.M.	Član tima podrška	20%	03.10.2005.	30.09.2006.	Celokupan projekat

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 58

09 Kontroling

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 59

Kontroling: Povelja projekta

Šifra i naziv projekta	Vođa projekta	Podrška iz EBV/ESB	Sponsor projekta
09 Kontroling	O.D.	G.P.	M.K.
Prosečan broj zaposlenih uključenih u projekat:	6.4	Početak:	03.10.2005
		Završetak:	31.03.2007
Ciljevi		Ključna ostvarenja	
- Postavka Kontrolinga kao novog organizacionog dela - Uspostavljanje izveštavanja za menadžment u svrhu upravljanja i donošenja odluka - Podrška procesu transformacije (Plan/Predviđanja za 2005, Plan za period 2006-2008. i brza optimizacija izveštavanja Izvršnog odbora)		- Controlling je organizovan kao novi organizacioni deo - Svi zaposleni u Kontrolingu obučeni na adekvatan način - Uspostavljen sistem izveštavanja Izvršnog odbora - Dostavljanje izveštaja predviđanja i budžetiranja - Integracija u Grupni model performansi/Business Inteligencija/OFSA	
Ključne prekretnice		Rokovi	
- Predviđanja za 2005. i Plan za period 2006-2008. - Prvi redizajniran izveštaj dostavljen Izvršnom odboru - Odobrenja Organizaciona struktura Kontrolinga - Inicijalni set procedura		25.10.2005 15.11.2005 30.11.2005 01.05.2006	
Ključni pokazatelji i ciljevi		Aktivnosti/potprojekti	
- Izveštaj za Izvršni odbor pripremljen i dostavljen na definisani datum (cilj: do15-og u mesecu) - Datum pripreme i dostavljanja Plana/Predviđanja (cilj: u skladu sa planom EBV)		Projektnje aktivnosti podeljene u tri potprojekta: - Trenutna analiza situacije i brza unapređenja - Postavka Kontrolinga kao novog organizacionog dela - Obuka	
Potencijalni rizici		Međuzavisnosti sa drugim projektima	
- Nedovoljno kvalitetnih podataka za svrhu Kontrolinga - Nedovoljan broj zaposlenih i obučeni		- IT podrška and IT trening - Računovodstvo: Obezbeđuje osnovnu bazu podataka - Svi organizacioni delovi involvirani u proces planiranja banke	

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 60

Kontroling: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/Šta se očekuje	Odgovoran	Početak	Završetak	Međuzavisnost sa drugim projektima/Komentari
Trenutna analiza situacije i brza unapređenja:					
Analiza trenutne situacije Kontroling aktivnosti i postavka projektnog tima	Definisane aktivnosti i građenje tima	R.D.	03.10.2005	20.10.2005	
Izrada Predviđanja za 2005.	Predviđanje za 2005.	I.B.	05.10.2005	25.10.2005	Izvršni odbor
Izrada plana za period 2006-2008.	Plan za 2006-2008.	I.B.	14.10.2005	25.10.2005	Izvršni odbor
Redizajniran Izveštaj Izvršnom odboru, na osnovu mišljenja korisnika i Grupnog iskustva	Prvi redizajniran izveštaj dostavljen Izvršnom odboru	T.V.	21.10.2005	15.11.2005	
Postavka Kontrolinga kao novog organizacionog dela:					
Definisanje ključnih aktivnosti Kontrolinga	Definisana lista aktivnosti kontrolinga	O.D.	15.10.2005	15.11.2005	Grupni Kontroling
Razdvajanje aktivnosti od drugih organizacionih delova banke (implementacija u skladu sa Računovodstvom)	Postignut sporazum o razdvajanju aktivnosti	I.B.	15.10.2005	15.11.2005	Računovodstvo
Razviti predlog mikro organizacije uključujući i neophodan broj zaposlenih	Predlog Izvršnom odboru	O.D.	15.11.2005	25.11.2005	Kordinacija sa grupnim Kontrolingom na vreme (pre donošenja odluke)
Razviti opis poslova	Katalog opisa poslova	O.D.	20.11.2005	20.12.2005	Ljudski resursi, Grupni Kontroling
Popunjavanje pozicija (realokacija, mogućnost eksternog regrutovanja) / postavka organizacije	Predlog Izvršnom odboru	O.D.	21.12.2005	31.12.2005	Izvršni odbor, Ljudski resursi
Saradnja sa timom za Upravljanje imovinom radi definisanja fizičke lokacije Kontroling odeljenja	Utvrđivanje mesta sedenja i implementacija	O.D.	01.12.2005	01.05.2006	Upravljanje imovinom
Razvoj procedura na bazi iskustva članova Grupe i obuka	Inicijalni set procedura	O.D.	01.01.2006	01.05.2006	Grupni controlling, Output služi kao input u IT projekat
Obuka:					
Trening: Proizvodi (Obuka na licu mesta u okviru zemalja Erste bank grupe, od strane iskusnih eksperata)	Svi zaposleni obučeni	M.U. Z.B.	01.11.2005	Neprekidno traje	Grupni controlling, Ljudski resursi
Trening: IT sistem (uklj. obuku trenera)	Svi zaposleni obučeni	O.D.	?	?	IT, Ljudski resursi
Trening: Engleski jezik	Izabrani zaposleni obučeni	O.D.	01.01.2006	Neprekidno traje	Ljudski resursi

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 61

Kontroling: Plan resursa

Ime i prezime	Funkcija	Prosečna iskorisćenost (%)	Početak	Završetak	Komentar
G.P.	Direktor Grupnog Kontroling (EBV)	10%			Voda tima podrške
B.M.	Direktor Grupnog Kontrolinga za poslovne funkcije(EBV)	5%			Član tima podrške
U.S.	Saradnik grupnog Cost Kontrolinga (EBV)	5%			Član tima podrške
M.U.	Saradnik grupnog Kontrolinga (EBV)	20%			Član tima podrške
Z.B.	Direktor Sektora Kontrolinga, ESB	20%			Član tima podrške
M.Ž.	Saradnik u Kontrolingu, ESB	20%			Member of support team
O.D.	Direktor odeljenja plaćanja	80%			Voda projekta
I.B.	Zamenik direktora odeljenja razvoja i investicija	80%			Član tima
D.K.	Viši stručni saradnik u odeljenju razvoja i investicija	80%			Član tima
S.S.	Saradnik u odeljenju razvoja i investicija	80%			Član tima
R.D.	Saradnik u odeljenju plaćanja	80%			Član tima
T.V.	Viši stručni saradnik u odeljenju plaćanja	80%			Član tima
T.V.	Saradnik u filijali Dunav	80%			Član tima

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 62

10 Računovodstvo

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 63

Računovodstvo: Povelja projekta

Sifra i naziv projekta	Vođa projekta	Podrška iz EBV/ESB	Sponzor projekta	
10 Računovodstvo	O.P.	M.S.(EBV)	M.K.	
Prosečan broj zaposlenih uključenih u projekat:	5.9	Početak:	03.10.2005.	Završetak: 31.03.2007.
Ciljevi		Ključna ostvarenja		
• Restruktuiranje odeljenja u skladu sa standardima ERSTE grupe • Uspostavljanje računovodstvenih usluga • Uspostavljanje procedure kontrole (kontrolni mehanizmi)		• Unapređenje izveštaja u kvalitetu i brzini • Automatsko generisanje izveštaja za eksterne korisnike • Adekvatan trening za sve zaposlene • Veće zadovoljstvo zaposlenih		
Ključne prekretnice	Rokovi	Aktivnosti/potprojekti		
• Prvi set izveštaja dostavljen • Računovodstvo i Processing aktivnosti da se razdvoje • Nova organizaciona šema/struktura odobrena od strane IO • Svi zaposleni obučeni • Harmonizacija knjigovodstvenih politika NB i ERSTE grupe • Svi neophodni zahtevi dostavljeni IT	08.09.2005 15.11.2005 25.11.2005 31.12.2006 31.12.2006 01.05.2006	Projektna aktivnosti su struktuirane u pet potprojekata: • Reorganizacija odeljenja računovodstva • Aktivnosti plaćanja • Aktivnosti vezane za zarade zaposlenih • Finansijsko knjigovodstvo • Izveštavanje		
Ključni pokazatelji i ciljevi				
• Svi izveštaji da budu pripremljeni i dostavljeni na vreme				
Potencijalni rizici		Međuzavisnost sa drugim projektima		
• Nedostatak zaposlenih • Trenutna neadekvatnost u veštinama postojećih zaposlenih u novom okruženju • Neodgovarajuća podrška za trening zaposlenih • Nedostatak koordinacije sa drugim odeljenjima		• IT • Kontroling • Procesing		

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 64

Računovodstvo / Reorganizacija odeljenja računovodstva: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se očekuje	Odgovoran	Početak	Završetak	Međuzavisnost sa drugim projektima/komentari
Potprojekat: Reorganizacija odeljenja računovodstva		O.P.			
Opis poslova za odeljenje računovodstvo	Pisana analiza	B.S.	10.10.2005.	31.10.2005.	
Međuzavisnost sa drugim odeljenjima	Pisana analiza		15.10.2005.	31.10.2005.	Sva odeljenja
Odvajanje poslova od odeljenja kontrolinga	Jasna podela između odeljenja		20.10.2005.	15.11.2005.	Kontroling
Predlog Odeljenja računovodstva u novoj organizacionoj šemi (mikro organizacija uključujući i neophodan broj zaposlenih)	Predlog Izvršnom odboru		10.10.2005.	25.11.2005.	
Definisanje neophodnog broja zaposlenih	Izveštaj		20.10.2005.	25.11.2005.	
Predlog nove sistematizacije/sve pozicije popunjene	Predlog Izvršnom odboru		31.10.2005.	31.12.2005.	
Predlog rukovodioca u okviru odeljenja	Predlog Izvršnom odboru		01.11.2005.	30.11.2005.	
Koncentrisanje svih službi u okviru odeljenja i sektora na jednoj fizičkoj lokaciji	Svi zaposleni na jednoj lokaciji		15.11.2005.	01.05.2006.	Upravljanje imovinom
Prenos kreditnog portfolija sektoru za upravljanje rizicima			15.11.2005.	31.12.2005.	
Definisanje plana treninga/obuke	Izveštaj:		01.11.2005.	30.11.2005.	IT, Ljudski resursi
Implementacija plana obuke	■ Produkt: Svi zaposleni obučeni ■ Osnovno korišćenje PC: odabran broj zaposlenih (većina) ■ Engleski jezik: odabrani zaposleni		20.11.2005.	31.12.2006.	IT, Ljudski resursi
Definisanje zahteva prema IT-ju	Izveštaj	S.B.	31.10.2005.	01.05.2006.	IT

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 65

Računovodstvo /Aktivnosti plaćanja: Plan projekta

Aktivnosti	Rezultat/šta se očekuje	Odgovoran	Početak	Završetak	Međuzavisnost sa drugim projektima/komentari
Potprojekat: Aktivnosti plaćanja		M.S.			
Definisanje opisa poslova u okviru odeljenja	Katalog opisa poslova		20.10.2005.	15.11.2005.	Ljudski resursi
Definisanje veza između službi sektora	Jasna podela poslova između službi		25.10.2005.	15.11.2005.	
Definisanje procedura odeljenja	Jasne instrukcije za rad zaposlenima		01.11.2005.	31.05.2006.	Output ove aktivnosti je osnovno polazište za IT projekat
Definisanje neophodnog broja zaposlenih	Odgovarajući zaposleni u odeljenju		20.10.2005.	20.11.2005.	
Popunjavanje pozicija			30.11.2005.	31.12.2005.	
Koodinacija sa glavnim projektom			20.10.2005.	31.12.2006.	
Proces implementacije	Postepeno implementiranje		20.10.2005.	31.12.2006.	

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 66

Računovodstvo/ Aktivnosti vezane za zarade zaposlenih: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se očekuje	Odgovoran	Početak	Završetak	Međuzavisnost sa drugim projektima/Komentari
Potprojekat: Aktivnosti vezane za zarade zaposlenih		M.S.			
Opis poslova u okviru odeljenja	Katalog opisa poslova		20.10.2005.	15.11.2005.	Ljudski resursi
Definisanje veza između službi sektora	Jasna podela poslova između službi		25.10.2005.	15.11.2005.	
Definisanje procedura odeljenja	Jasne instrukcije za rad zaposlenima		01.11.2005.	31.05.2006.	Output ove aktivnosti je osnov za IT projekat
Definisanje neophodnog broja zaposlenih	Odgovarajući zaposleni u odeljenju		20.10.2005.	20.11.2005.	
Popunjavanje pozicija			30.11.2005.	31.12.2005.	
Koodinacija sa glavnim projektom			20.10.2005.	31.12.2006.	
Proces implementacije	Postepeno implementiranje		20.10.2005.	31.12.2006.	

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 67

Računovodstvo/ Finansijsko računovodstvo: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se očekuje	Odgovoran	Početak	Završetak	Međuzavisnost sa drugim projektima/komentari
Potprojekat: finansijsko računovodstvo		M.O.			
Opis poslova u okviru odeljenja	Katalog opisa poslova		20.10.2005.	15.11.2005.	Ljudski resursi
Definisanje veza između službi sektora	Jasna podela poslova između službi		25.10.2005.	15.11.2005.	
Definisanje procedura odeljenja	Jasne instrukcije za rad zaposlenima		01.11.2005.	31.05.2006.	Output ove aktivnosti je osnov za IT projekat
Definisanje neophodnog broja zaposlenih	Odgovarajući zaposleni u odeljenju		20.10.2005.	20.11.2005.	
Popunjavanje pozicija			30.11.2005.	31.12.2005.	
Koodinacija sa glavnim projektom			20.10.2005.	31.12.2006.	
Proces implementacije	Postepeno implementiranje		20.10.2005.	31.12.2006.	

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 68

Računovodstvo / Izveštavanje: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se očekuje	Odgovoran	Početak	Završetak	Međuzavisnost sa drugim projektima/komentari
Potprojekat: Izveštavanje		M.Š. M.N. M.R.			
Opis poslova u okviru odeljenja	Katalog opisa poslova		20.10.2005.	15.11.2005.	Ljudski resursi
Definisanje veza između službi sektora	Jasna podela poslova između službi		25.10.2005.	15.11.2005.	
Preuzimanje eksternih izveštaja od drugih odeljenja	Svi izveštaji u jednom odeljenju		01.11.2005.	31.01.2006.	
Definisanje procedura odeljenja	Jasne instrukcije za rad zaposlenima		01.11.2005.	31.05.2006.	Output ove aktivnosti je osnov za IT projekat
Definisanje neophodnog broja zaposlenih	Odgovarajući zaposleni u odeljenju		20.10.2005.	20.11.2005.	
Popunjavanje pozicija			30.11.2005.	31.12.2005.	
Koodinacija sa glavnim projektom			20.10.2005.	31.12.2006.	
Proces implementacije	Postepeno implementiranje		20.10.2005.	31.12.2006.	

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 69

Računovodstvo: Plan resursa

Ime i prezime	Funkcija	Prosečna iskorišćenost ¹⁾ (%)	Početak	Završetak	Komentar
O.P.	Direktor odeljenja računovodstva	75%	03.10.2005.		Voda tima
M.S.	Direktor IFRS i grupnog bilansiranja	5%	03.10.2005.		Voda tima podrške
B.D.	Direktor sektora Računovodstva, ESB	20%	03.10.2005.		
K.P.	Direktor odeljenja Računovodstva, ESB	20%	03.10.2005.		
I.M.	Podrška ESB	20%	03.10.2005.		
M.S.	Asistent direktora sektora	75%	03.10.2005.		
B.S.	Asistent direktora sektora	60%	03.10.2005.		
M.O.	Koordinator	60%	03.10.2005.		
M.O.	Direktor odeljenja finansijske operative	60%	03.10.2005.		
S.B.	Stručni saradnik	60%	03.10.2005.		
M.R.	Koordinator	60%	03.10.2005.		
M.N.	Stručni saradnik	70%	03.10.2005.		

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 70

11 Komunikacije

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 71

Komunikacije (eksterne i interne): Povelja projekta

Šifra i naziv projekta	Voda projekta	Podrška iz EBV/ESB	Sponzor projekta
11 Komunikacije (eksterne i interne – EC/IC)	A.D.	D.B.	V.M.
Prosečan broj zaposlenih uključenih u projekat:	3.5	Početak :	03.10.2005
		Završetak:	Kraj TPT
Ciljevi		Ključna ostvarenja	
- Postavka organizacione strukture vezane za aktivnosti komunikacija - Implementacija standarda komunikacije Erste Bank Grupe uključujući postavku efektivnih alata i procesa, kancelarije za novinare, saradnja sa medijima, regularno informisanje - Uspostavljanje regularne komunikacije sa zaposlenima u toku transformacije		- TPT-Newsletter, Q&A, Pravila komuniciranja za zaposlene/menadžere - Intranet glavni kanal informacija za IC; postavka informacionih kanala tokom transformacije - Časopis za zaposlene - Postavka mikro organizacione strukture (uključujući press odeljenje)	
Ključne prekretnice		Rokovi	
- Ciljane mikro odgovornosti za IC/EC odobrene - Proslava za zaposlene u Novom Sadu (Hotel Park) - Prvo izdanje časopisa "One" za sve zaposlene u NB - Izrada priručnika za komuniciranje/završen media plan za 2006. - Lansiranje Intraneta - Svi zaposleni alocirani i obučeni		31.12.2005 16.11.2005 31.12.2005 31.12.2005 15.12.2006 End 2006	
Ključni pokazatelji i ciljevi		Aktivnosti/Potprojekti	
- Broj postavljenih pitanja na temu TPT - mesečno - Nedeljni/Mesečni naslovi na Intranetu - Broj članaka u dnevnim novinama (pozitivni, negativni, neutralni) - Broj pojavljivanja u elektronskim medijima (pozitivni, negativni, neutralni) - Imidž Novosadske banke među novinarima		Potprojekat - Reorganizacija Pod projekat - Interne komunikacije (IC): - Definisanje poslovnih funkcija / izrada opisa poslova za aktivnosti Komunikacija - Organizacija proslave za zaposlene, 16.11.05. - Izrada TPT-Info/ rukovođenje Questions and Answers - Implementacija pravila i unapređenje procesa - Izrada brošura za menadžere - Razvoj časopisa za zaposlene; Uvođenje/postavka Intranet-a Potprojekat - Eksterne komunikacije (EC): - Uspostavljanje redovnih sastanaka tzv. briefings sa predstavnicima media i komunikacija sa Izvršnim odborom i L2 vezano za PR aktivnosti	
Potencijalni rizici		Međuzavisnost sa drugim projektima	
- Nedovoljan broj zaposlenih koji bi ispunjavao zadatke vezane za projekat komunikacije - Nedostatak komunikacije u lancu		- TPT: Komunikacione mere vezane za TPT - Ljudski resursi: Brošure za menadžere - Svi projekti i odeljenja (tzn. iznosenje informacija na nivo Izvršnog odbora): Implementacija pravila i strukture za IC - IT, Organization: Intranet implementacija; sva odeljenja involvirana u korišćenje i kreiranje podataka sa Intraneta - Marketing: kampanje	

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 72

Komunikacije (primenljivo na IC & EC kao i na kordinaciju sa Marketingom): Plan Projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se očekuje	Odgovoran	Početak	Završetak	Međuzavisnost sa drugim projektima/komentari
Potprojekat: Reorganizacija					
Razvoj budžeta projekta	Odobren budžet	A.D.	Što pre	19.10.2005	Marketing
Definisanje ključne liste aktivnosti, praktično između komunikacija i marketinga	Dokumentovana lista aktivnost	A.D. D.R.	Što pre	25.11.2005	Marketing
Definisanje mikro organizacije uključujući broj zaposlenih po aktivnosti (eksterne/interne komunikacije)	Predlog Izvršnom odboru	A.D. D.R.	Što pre	25.11.2005	Ljudski resursi
Izrada opisa poslova	Katalog opisa poslova	A.D.	01.11.2005	25.11.2005	
Alokacija zaposlenih na buduće pozicije	Svi zaposleni alocirani na odgovarajuće pozicije	A.D.	Što pre	31.12.2005	U saradnji sa podrškom iz EBV

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 73

Komunikacije (IC): Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se očekuje	Odgovoran	Početak	Završetak	Međuzavisnost sa drugim projektima/komentari
Potprojekat – Interne Komunikacije (IC):					
<i>Opšte:</i>					
Implementacija pravila i unapređenje procesa IC	Definisanje odgovornosti vezane za interni informacijski kanal/procese	A.Đ.	Što pre	31.12.2005	
Razrada plana za časopis za zaposlene koji se redovno izdaje	Časopis za zaposlene (mesečno izlazi)		15.01.2006	Neprekidno traje	Biće jedan od regularnih kanala IC
Preparation of a Christmas letter	Novogodišnje obraćanje Izvršnog odbora		01.12.2005	20.12.2005	
<i>Transformacija:</i>					
Organizacija proslave za zaposlene	Proslava za zaposlene NB	A.Đ.	U toku	16.11.2005	Uz pomoć MMD
Izrada/Štampanje TPT-Newsletter	TPT-Newsletter (objavljuje se na tri nedelje)	M.S.	U toku	Kraj TP	Štampanje i dostavljanje kroz IC
Priprema Questions and Answers	Obezbeđivanje odgovora za TPT-Newsletter	M.S.	U toku	Kraj TP	
Izrada/Štampanje brošure za menadžere "Kako upravljati ljudima u vreme transformacije"	Brošura za menadžere	M.S. A.Đ. HR	01.12.2005	31.01.2006	Na osnovu brošure ESB
Organizacija Road shows tokom transformacije	Road shows po filijalama radi objašnjenja promena koje se dešavaju i čemu vode	M.S. A.Đ.	U toku	Kraj TP	
<i>Intranet:</i>					
Implementacija Intranet: detaljna izrada	Detaljni izgled odobren od strane Izvršnog odbora	tim	15.01.2006	15.02.2006	Vremenski plan zavisi od implementacije Intranet-a, IT-infrastrukture, mogućnosti pristupa svih zaposlenih, Kapaciteta samih odeljenja involviranih u proces npr. Stanovništvo, Organizacija, Privreda, itd.
Postavka Intranet potprojekta	Definisanje odgovornosti i resursa za projekat	tim		28.02.2005	
Postavka tehničke opreme	Intranet Tool, IT - Infrastruktura, Pristup za sve zaposlene	tim	01.03.2006	31.10.2006	
Definisanje dizajna/strukture Intraneta	Definisani dizajn i struktura	tim	01.03.2006	30.04.2006	
Izrada pravila i procedura za informacijski tok	Pravila/ procedure za kreiranje, odobrenje i objavljivanje konkretnog sadržaja	tim	01.05.2006	31.07.2006	
Priprema sadržaja/obuka izdavača	Definisanje sadržaja Intraneta	tim	01.05.2006	31.10.2006	
Priprema lansiranja Intranet-a (pilot, komunikacija, test samog sistema)	Lansiranje Intraneta	tim	01.10.2006	15.12.2006	

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 74

Komunikacije (EC): Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se očekuje	Odgovoran	Početak	Završetak	Međuzavisnost sa drugim projektima/komentar
Potprojekat – Eksterne komunikacije (EC):					
<i>Opšte:</i>					
Izgradnja odnosa sa novinarima	Prihvatanje demonstracije Press kancelarije kroz medije	A.Đ.	3.10.2005	Neprekidno traje	
Distributivna lista za elektronske novine	Lista postojećih NB novinarima; radni dokument da bude proširen u budućnosti		3.10.2005	Neprekidno traje	Podrška EBV/MMD
Uspostavljanje pravila/procedure za elektronske novine	Definisana pravila/procedure za elektronske novine		3.10.2005	Neprekidno traje	Podrška EBV
Uspostavljanje pravila/procedure za Press konferencije i sastanke sa medijima	Definisana pravila/procedure kako organizovati sastanak sa medijima		3.10.2005	Neprekidno traje	Podrška EBV/MMD
Povećanje svesti o kriznom aspektu komunikacije	Definisano šta može biti urađeno pre, za vreme i posle krize		3.10.2005	Neprekidno traje	Podrška EBV/ESB/MMD
Izrada pravilnika za odnose sa medijima	Pravilnik za odnose sa medijima	A.Đ./EBV	3.10.2005	31.12.2005	
Priprema media plana za 2006.	Definisani media plan za 2006	NB/EBV	3.10.2005	31.12.2005	
Uspostavljanje regularnih komunikacionih tokova (npr. EC/IC – Izvršni odbor/L2 menadžment)	Strukturiran komunikacioni tok	NB	3.10.2005	Neprekidno traje	Podrška EBV
<i>Transformacija:</i>					
Obuka osoblja	Obuka osoblja za bazične veštine eksterne komunikacije (Abeceda komunikacije)	A. Đ.	3.10.2005	Neprekidno traje	Support EBV/MMD
Internet – kutak za štampu	Postavka kutka za štampu – za elektronske novine	A. Đ.	01.11.2005	31.12.2005	IT

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 75

Komunikacije (Interne i Eksterne): Plan resursa

Ime i prezime	Funkcija	Prosečna iskorisćenost ¹⁾ (%)	Početak	Završetak	Komentar
Potprojekat – Interne Komunikacije (IC):					
A.D.	Vodja projekta	50%	03.10.2005	Kraj TP	
Lj.V.	Direktor Marketinga i PR odeljenja	30%	03.10.2005	Kraj TP	
A.B.	Asistent za PR	20 %	03.10.2005	Kraj TP	
N.N.	Član tima iz NB, komunikacije	50%	Što pre	Kraj TP	
D.B.	Podrška ESB	10 %	03.10.2005	Kraj TP	U proseku
G.G.	Podrška ESB	10 %	03.10.2005	Kraj TP	U proseku
E.S.	Podrška EBV	15 %	03.10.2005	Kraj TP	U proseku
S.M.	Podrška EBV	10 %	03.10.2005	Kraj TP	U proseku
Potprojekat – Eksterne komunikacije (EC):					
A.D.	Vodja projekta	50%	3.10.2005	Kraj TP	
D.B./G.G.	podrška ESB	20%	3.10.2005	Kraj TP	
H.C./M.M.	podrška EBV	30%	3.10.2005	Kraj TP	
N.N.	Član tima iz NB, komunikacije	50%	Što pre	Kraj TP	

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 76

12 Marketing

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 77

Marketing – Povelja projekta

Šifra i naziv projekta	Vođa projekta	Podrška iz EBV/ESB	Sponzor projekta
12 Marketing	D.R.	E.K. (EBV)	V.M.
Prosečan broj zaposlenih uključenih u projekat:	2.6	Početak:	03.10.05
		Završetak:	31.12.06
Ciljevi		Ključna ostvarenja	
- Postavka nove organizacione strukture za marketing aktivnosti - Uvođenje novog korporativnog dizajna i novog brenda - Uvođenje novog brend imidža i povećanje brend svesti i prepoznatljivosti		- Uputstvo za korporativni dizajn (CD) - Marketing plan 2005/ 2006. - Brend odluka - Novi izgled i duh filijala	
Ključne prekretnice		Rokovi	
- Marketing plan 2005. - Marketing plan 2006. - Brend odluka - Uputstvo za korporativni dizajn + brošure u novom dizajnu (POS) - Svi zaposleni alocirani		31.10.05 15.12.05 30.10.05 2kvartal06 31.12.05	
Ključni pokazatelji i ciljevi		Aktivnosti/ potprojekti	
- Novi krediti odobreni: 13.525 do 31.12.2006. - Broj novih filijala: 15 do kraja 2006. - Merenje svesti o brendu (pomoću eksternih agencija) - Broj novootvorenih računa do kraja 2006: 40.000 - Broj novih kreditnih kartica do kraja 2006: 20.000		Reorganizacija - Definisanje mikro organizacije General - Marketing planiranje 2005/2006 - Povećanje saradnje sa S leasingom Srbija Transformacija - Razvoj korporativnog dizajna (CD, POS materijali, pogledaj i oseti filijale) - Priprema zadataka za reklamiranje (reklamna agencija - eksterna, media planiranje, pozicioniranje, brand selekcija) Posebni programi - Priprema i realizacija kampanja za 2005. (npr. Stambeni krediti)	
Potencijalni rizici		Međuzavisnost sa drugim projektima	
- Nepredviđeni koraci konkurencije - Mogući pravni problemi vezani za rebrandiranje		- Stanovništvo – razvoj proizvoda - Privreda – razvoj proizvoda - Privreda i stanovništvo: segmentacija klijenata - Komunikacije: Kampanje - Pravno: zakonska regulativa - Upravljanje imovinom: renoviranje - Ekspanzija: nove filijale	

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 78

Marketing (koordinacija sa Komunikacijama): Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se očekuje	Odgovoran	Početak		Međuzavisnost sa drugim projektima/komentari
Reorganizacija					
Razvoj budžeta projekta	Odobren budžet	D.R.	Što pre	19.10.2005	Komunikacije
Definisane ključne liste aktivnosti, posebno između marketinga i komunikacija	Dokumentovana lista aktivnosti	D.R. A.D.	Što pre	25.11.2005	Komunikacije
Definisanje mikro organizacije uključujući broj zaposlenih po aktivnosti	Predlog Izvršnom odboru	D.R. A.D.	Što pre	25.11.2005	Izvršni odbor
Izrada opisa poslova	Katalog opisa poslova	D.R.	01.11.2005	25.11.2005	Ljudski resursi
Alociranje zaposlenih na buduće pozicije	Svi zaposleni alocirani na svoje poslove	D.R.	Što pre	31.12.2005	Podrška iz EBV

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 79

Marketing: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se očekuje	Odgovoran	Početak	Završetak	Međuzavisnost sa drugim projektima/komentari
Opšte					
Razvoj marketing plana 2005.	Marketing plan za 2005.	D.R.	03.10.2005.	31.10.2005	Privreda, Stanovništvo
Koordinacija sa privredom i stanovništvom radi izrade marketing plana za 2006. & uspostavljanje procesa za kontinuiranu saradnju		D.R.	03.10.2005.	30.11.2005	
Razvoj marketing plana 2006.	Marketing plan za 2006.	D.R.	03.10.2005.	15.12.2005	Privreda, Stanovništvo
Uspostaviti i definisati saradnju sa marketing agencijom	Potpisan ugovor	D.R.	03.10.2005.	30.10.2005	Privreda, Stanovništvo, Komunikacije
Razvoj sveukupne strategije sa medijima	Definisana strategija	D.R.	03.10.2005.	15.12.2005	Privreda, Stanovništvo, Komunikacije
Uspostavljanje i intenziviranje saradnje sa S Leasing Serbia	Privlačenje novih klijenata Svi novi ugovori potpisani sa S lizingom biće procesirani preko računa NB	D.R.	15.09.2005.	Neprekidno traje	Upravljanje imovinom, Ekspanzija
Uputstvo za korporativni dizajn uključujući POS brošure	Erste Bank Grup Uputstvo za CD implementirano u NB	D.R.	03.10.2005.	2. kvartal '06.	Upravljanje imovinom, Komunikacije
Priprema kampanje o imidžu pod novim brendom	Reklamna kampanja	D.R.	15.12.2005.	2. kvartal '06.	Komunikacije
Revitalizacija koncepta banke za decu	Uvođenje novog koncepta u filijalu u Novom Sadu	D.R.	01.07.2006.	31.12.2006.	Stanovništvo, Pravno

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 80

Marketing: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se očekuje	Odgovoran	Početak	Završetak	Međuzavisnost sa drugim projektima/komentari
Transformacija					
Brand selekcija i odluka	Odluka upravnog odbora	D.R.	03.10.2005.	30.10.2005.	Pravno
Plan uvođenja brenda	Plan	D.R.	03.10.2005.	31.12.2005.	Pravno, Upravljanje imovinom
Definisanje pozicioniranja banke, pitanje fonta slova koja će se koristiti (ćirilica, latinica, jezici manjina, itd)	Plan	D.R.	03.10.2005.	15.12.2005.	Stanovništvo, Privreda
Implementiranje korporativnih standarda	Novi izgled i duh filijala	D.R.	03.10.2005.	ongoing	Upravljanje imovinom, Ekspanzija
Planiranje dvojnog logotipa na kampanjama i propagandnom materijalu	1 kampanja (planirana za 15.11.05.) u Erste Bank korporativnom dizajnu (kampanja stambenih kredita – sledeće kampanje će slediti korporativni dizajn EB)	D.R.	03.10.2005.	ongoing	Upravljanje imovinom
Priprema kampanje "Mi smo deo Erste bank grupe"	Medija kampanja	D.R.	03.10.2005.	31.12.2005.	Komunikacije
Razvoj dvojnog loga na website	Postavka website	D.R.	03.10.2005.	II kvartal '06.	IT, Komunikacije
Posebni programi					
Razvoj kampanje za stambene kredite 2005. - dvojni logo u komunikaciji	Definisana reklamna kampanja i media mix	D.R.	03.10.2005.	30.11.2005.	Komunikacije, Stanovništvo
Priprema SME kampanje za 2005. – dvojni logo u komunikaciji	Definisana reklamna kampanja i media mix	D.R.	01.01.2006.	31.03.2006.	Komunikacije, Privreda

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 81

Marketing: Plan resursa

Ime i prezime	Funkcija	Procenat iskorišćenosti ¹⁾ (%)	Početak	Završetak	Komentar
D.R.	Direktor službe Marketinga i Komunikacija	50%	03.10.05.	31.12.06.	
Lj.V.	Direktor odseka Marketinga i Komunikacija	50%	03.10.05.	31.12.06.	
A.B.	PR Asistent	30 %	03.10.05.	31.12.06.	
Novi kolega	PR Asistent	30%	03.10.05.	31.12.06.	
Novi kolega	PR Asistent	20%	03.10.05.	31.12.06.	
P.L.	Marketing Central and Eastern Europe, EBV	10%	03.10.05.	31.12.06.	
E.K.	Marketing Central and Eastern Europe, EBV	70%	03.10.05.	31.12.06.	

77109.2005/3706w



Sign-off by Project leader

ATKEARNEY

Sign-off by Project sponsor

ERSTE  **BANK** 82

13 Upravljanje imovinom

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE  **BANK** 83

Upravljanje imovinom: Povelja projekta

Sifra i naziv projekta	Vođa projekta	Podrška iz EBV/ESB	Sponzor projekta		
13 Upravljanje imovinom	D.A.	W.S./ J.R.	L.S.		
Prosečan broj zaposlenih uključenih u projekat :	8.2	Početak:	03.10.2005	Završetak:	31.12.2007
Ciljevi		Ključna ostvarenja			
• Reorganizacija – uspostavljanje Upravljanja imovinom • Podrška programu transformacije		• Renoviranje filijala u Erste bank standard • Nova organizaciona struktura Upravljanja imovinom uspostavljena • Podrška transformaciji (planiranje poslovne lokacije i implementacija, implementacija promene logotipa u filijalama, ...)			
Ključni preokreti	Rokovi	Aktivnosti/pod projekti			
• Prva filijala renovirana • Nova organizaciona struktura Upravljanja imovinom odobrena • Svi zaposleni alocirani / popunjene sve pozicije • Plan poslovne lokacije (centralne funkcije) finalizovano i odobreno • Sve filijale renovirane	31.12.2005. 15.11.2005. 31.12.2005. 31.12.2005. 31.12.2007.	• Projekat će biti strukturiran u dva potprojekta: • Reorganizacija – uspostavljanje Upravljanja imovinom • Podrška programu transformacije Potprojekat Reorganizacije će ići u pravcu buduće organizacije koja će funkcionisati pošto bude završen generalni proces reorganizacije i transformacije.			
Ključni pokazatelji i ciljevi		Potprojekat podrške programu transformacije sastoji se od tri aktivnosti:			
• Broj renoviranja • Broj novopostavljenih logo • Optimizacija korišćenja poslovnog prostora • Smanjenje troškova nabavke		• Renoviranje postojećih filijala • Logo promena u filijalama i objektima banke • Planiranje poslovne lokacije i implementacija (fokus na centralnim funkcijama).			
Potencijalni rizici		Međuzavisnost sa drugim projektima			
• Pitanje kapaciteta i kvaliteta raspoloživih resursa		• Ekspanzija – nabavka nameštaja • Stanovništvo – planiranje renoviranja (prioritetizacija) • Ljudski resursi – katalog opisa poslova i trening • Marketing –definisane korporativnog loga i obezbeđenje inputa za donošenje odluke o renoviranju u skladu sa novim konceptom filijala			

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 84

Upravljanje imovinom/ Reorganizacija: Plan projekta

Aktivnost	Rezultati šta se očekuje	Odgovoran	Početak	Završetak	Međuzavisnost sa drugim projektima/komentari
Reorganizacija – uspostavljanje Upravljanja imovinom					
Izrada budžeta projekta	Predlog budžeta projekta	D.A.	03.10.2005.	12.10.2005.	TPT, Računovodstvo
Analiza trenutnih aktivnosti Upravljanja imovinom	Dokumentovana analiza sa fokusom na nedostacima Upravljanja imovinom	D.A.	03.10.2005.	31.10.2005.	—
Definisane ciljne grupe aktivnosti u okviru Upravljanja imovinom	Predlog buduće/ciljne liste aktivnosti Upravljanja imovinom	D.A.	15.10.2005.	05.11.2005.	
Organizaciono i funkcionalno odvajanje od drugih službi	Postignut dogovor između relevantnih službi	D.A.	05.11.2005.	10.11.2005.	Pravno, Sredstva
Analiza – interna i eksterna za odabrane aktivnosti na bazi grupnog iskustva	Dokumentovana analiza odabranih aktivnosti; Brza analiza potencijalnih eksternih partnera	D.A.	10.10.2005.	10.11.2005.	—
Definisanje mikro organizacije uključujući neophodan broj zaposlenih	Predlog odluke izvršnom odboru; nova organizaciona struktura odobrena	D.A.	01.11.2005.	15.11.2005.	
Treći nivo menadžmenta imenovan		Izvršni odbor/Direktori sektora	15.11.2005.	30.11.2005.	
Projekat će biti nastavljen u posebnim potprojektima za svako odeljenje u cilnoj organizaciji Upravljanja imovinom target :					
Izrada opisa poslova	Katalog opisa poslova	R.B. +vođe potprojekata	15.11.2005.	10.12.2005.	Ljudski resursi
Alokacija zaposlenih	Predlog odluke za izvršni odbor	Direktori sektora+vođe potprojekata	01.12.2005.	31.12.2005.	Ljudski resursi, Izvršni odbor
Razvoj novih procedura, takodje osnov za IT	Pravilnik za sve procedure		01.01.2006.	15.02.2006.	
Obuka: Osnovno korišćenje PC	Odgovarajući zaposleni obučeni		01.01.2006.	31.01.2006.	Sinhronizacija sa zamenom IT opreme
Obuka: IT software (npr. aplikacija nabavke)	Odgovarajući zaposleni obučeni		01.07.2006?	31.12.2006?	
Obuka: Veštine pregovora	Odgovarajući zaposleni obučeni		01.01.2006.	01.04.2006.	Ljudski resursi
Obuka: Strani jezik (ENG)	Odgovarajući zaposleni obučeni		01.12.2005.	31.12.2007.	

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 85

Upravljanje imovinom/ Podrška programu transformacije: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se očekuje	Odgovor	Početak	Završetak	Međuzavisnost sa drugim projektima/komentari
Podrška programu transformacije:					
Input za sveukupni budžet projekta	Predlog budžeta projekta	D.A.	03.10.2005	12.10.2005	TPT, Knjigovodstvo
Renoviranje postojećih filijala:					
Izrada Plana renoviranja na bazi inputa stanovništva i privrede, po prioritetima	Plan renoviranja: - Brzo renoviranje - Kompletno renoviranje	D.A.	03.10.2005.	07.11.2005.	Stanovništvo, Privreda
Koncept renoviranja baziran na budućem konceptu mreže prodajnih funkcija i iskustvu Grupe	Dokumentovan koncept renoviranja	D.A.	03.10.2005.	15.11.2005.	Stanovništvo, Privreda, EB Grupa
Postavka projekt tima, uz mogućnost uključanja eksternih resursa	Postavka Project tima	D.A.	03.10.2005.	31.10.2005.	Ljudski resursi
Konsolidovan plan nabavke za renoviranje i ekspanziju	Plan nabavke	D.A.	20.10.2005.	15.11.2005.	Ekspanzija, Grupna nabavka
Prvi krug: Implementacija renoviranja visoko prioriteta filijala (oba: brzo i kompletno)	Visoko prioriteta filijale prvo renovirane	V.S.	01.11.2005.	31.12.2006.	Stanovništvo, Privreda (mogućnost privremenog zatvaranja objekta)
Drugi krug: Implementacija renoviranja srednje prioriteta filijala (oba: brzo i kompletno)	Renoviranja srednjeg-malog prioriteta (preostale filijale)	V.S.	01.10.2006.	31.12.2007.	
Logo promena:					
Izrada plana izmene logo na bazi odluke Izvršnog odbora (osnov filozofija promene logo – postepeno ili odjednom) i tehničkog inputa marketinga	Plan promene logo	D.A.	tim	utvrditi	Izvršni odbor, Marketing, Stanovništvo, Privreda
Implementacija promene logo	Zamenjeni svi logo	V.S.	tim	utvrditi	
Planiranje i implementacija poslovne lokacije i implementacija (fokus na centralnim funkcijama)					
Prikupiti zahteve za prostorom od svih organizacionih delova banke (fokus na centralnim funkcijama)	Zahtevi distribuirani i prikupljeni	T.P.	01.11.2005.	05.12.2005.	TPT
Izrada konsolidovanog plana o korišćenju poslovnog prostora	Poslovna lokacija finalizovana i odobrena (centralne funkcije)	T.P.	01.12.2005.	31.12.2005.	Izvršni odbor
Implementacija poslovne lokacije	Svi zaposleni alocirani	V.S.	01.01.2006.	01.05.2006.	Sinhronizacija sa zamenom IT opreme

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 86

Upravljanje imovinom: Plan resursa

Ime i prezime	Funkcija	Prosečna iskorišćenost(%)	Početak	Završetak	Komentar
D.A.	Vođa projekta	90%	03.10.2005.	31.12.2007.	
J.R.	Podrška, EBV	25%	03.10.2005.	31.12.2007.	
R.B.	Član tima (reorganizacija)	10%	03.10.2005.	31.12.2007.	
T.P.	Član tima (planiranje prostora za centralne funkcije)	40%	03.10.2005.	01.05.2006.	
D.I.	Član tima (implementacija)	20%	03.10.2005.	31.12.2007.	
M.M.	Član tima (planiranje i implementacija prostora)	40%	03.10.2005.	01.05.2006.	
V.S.	Član tima (implementacija)	30%	03.10.2005.	31.12.2007.	
Ekspert za gradnju / moguće eksterni	Član tima (fokus na nadzoru renoviranja)	100%	01.11.2005.	31.12.2007.	
"1 od 30 novo zaposlenih"	Član tima (prikupljanje podataka od drugih sektora)	100%	01.11.2005.	31.12.2007.	
Direktor odeljenja 1	Vođa potprojekta	90%	01.12.2005.	01.04.2006.	
Direktor odeljenja 2	Vođa potprojekta	90%	01.12.2005.	01.04.2006.	
Direktor odeljenja 3	Vođa potprojekta	90%	01.12.2005.	01.04.2006.	
Direktor odeljenja 4	Vođa potprojekta	90%	01.12.2005.	01.04.2006.	

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 87

14 Interna Revizija

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 88

Interna Revizija: Povelja Projekta

Šifra i naziv projekta	Voda projekta	Podrška iz EBV/ESB	Sponsor projekta
14 Interna revizija	M.I.	D.S. R.C.	Dr. Vladimir Medan
Prosečan broj zaposlenih uključenih u projekat:	2.6	Početak: 03.10.2005.	Završetak: 31.12.2006.
Ciljevi		Ključna ostvarenja	
- Bolja kontrola svih aktivnosti banke i promptno informisanje Izvršnog i Upravnog odbora u vezi s pronađenim nepravilnostima od strane interne revizije - Compliance u skladu sa zakonskim propisima i organizacijom banke - Compliance u skladu sa standardima Erste grupe		- Pravilnik Interne revizije (uključujući metodologiju) odobren - Nove radne procedure Interne revizije odobrene - Reorgaizovano odeljenje Interne revizije - Godišnji plan rada Interne revizije za 2006. odobren	
Ključne prekretnice	Rokovi	Aktivnosti/potprojekti	
- Odobrena mikro organizacija Interne revizije - Organizaciona šema Interne revizije - Odobren plan rada Interne revizije - Svi zaposleni alocirani na svoja radna mesta - Unificirani Izveštaji Interne revizije (sadržaj + format) - Svi zaposleni obučeni (produkt) - Radne procedure	30.11.2005 30.11.2005 15.12.2005 31.12.2005 31.12.2005 31.12.2006 30.06.2006	- Definisnje liste aktivnosti budućeg odeljenja Interne revizije - Izrada predloga mikro organizacije, uključujući neophodan br. zaposlenih - Izrada opisa poslova za buduće odeljenje Interne revizije - Alociranje svih zaposlenih na ciljane pozicije - Izrada statutarog okvira rada za Internu reviziju - Dalji razvoj metodologije u okviru Interne revizije - Izrada specifičnih procedura interne revizije za reviziju svih organizacionih delova - Izrada plana rada Interne revizije za 2006. - Unificiranje sadržaja i metodologije izveštavanja za obavljene revizije - Unificiranje metodologije za implementaciju praćenja sugestija IR - Obuka - Postepeno dobijanje rezultata transformacije drugih projekata od strane TPT	
Ključni pokazatelji i ciljevi		Potencijalni rizici	
Racio realizovanih preporuka u odnosu na ukupan broj preporuka		Faza završetka drugih projekata ima početni uticaj na rad i dizajniranje procedura Interne revizije	
Potencijalni rizici		Međuzavisnost sa drugim projektima	
Ne postoji veći rizik od uobičajenog rizika identifikovanog od strane Interne revizije		Faza završetka drugih projekata ima početni uticaj na rad i dizajniranje procedura Interne revizije	

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 89

Interna revizija: Plan projekta

Aktivnosti	Rezultat/šta se očekuje	Odgovoran	Početak	Završetak	Međuzavisnost sa drugim projektima/komentar
Definisanja buduće ciljne aktivnosti odeljenja interne revizije	Dokumentovana lista aktivnosti	M.I.	03.10.2005.	31.10.2005.	
Izrada predloga mikro organizacije uključujući neophodan broj zaposlenih	Predlog Izvršnom odboru	M.I.	01.11.2005.	25.11.2005.	Izvršni odbor
Izrada opisa poslova za ciljnu organizaciju odeljenja IR	Katalog opisa poslova	M.I.	20.11.2005.	20.12.2005.	Ljudski resursi
Alokacija zaposlenih na ciljnu poziciju odeljenja	Predlog Izvršnom odboru	M.I.	01.12.2005.	31.12.2005.	Izvršni odbor, Ljudski resursi
Izrada statutarnog okvira rada interne revizije	- Organizaciona šema IR - Regulativa revizorskog komiteta - Druge zakonske odredbe	M.I.	12.10.2005.	30.11.2005. 30.04.2006. 30.04.2006.	
Dalji razvoj metodologije u okviru IR	Pravilnik interne revizije uključujući detaljnu definiciju procesa revizije, metodologiju planiranja, odnose sa eksternim licima (revizori, NBS), radne procedure u okviru odeljenja	M.I.	12.10.2005.	30.11.2005.	Detaljne procedure 30.06.2006.
Izrada specifičnih procedura interne revizije za reviziju svih organizacionih delova	Izrađene procedure Interne revizije (različite za pojedinačne delove banke)	Tim	12.10.2005.	31.12.2006.	Zavisan od svih projekata koje imaju za cilj izradu ciljnih procedura
Izrada plana rada Interne revizije za 2006.	Godišnji plan rada Interne revizije za 2006. odobren	M.I.	15.10.2005.	15.12.2005.	Upravni odbor
Unificiranje sadržaja i metodologije izveštavanja za obavljene revizije	Unificirani izveštaji interne revizije o obavljenim zadacima i preporukama koje bi trebalo da se ispoštuju	M.I.	15.11.2005.	31.12.2005. 30.04.2006.	
Unificiranje metodologije za implementaciju praćenja sugestija IR (npr. obezbediti da preporuke budu sprovedene)	Sve preporuke Interne revizije implementirane	M.I.	15.11.2005.	30.04.2006.	

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 90

Interna revizija: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se očekuje	Odgovoran	Početak	Završetak	Međuzavisnost sa drugim projektima/komentari
Produkt obuka (treneri iz Erste Grupe; interni treneri; učestvovanje na produkt treninzima drugih organizacionih delovana banke)	Svi zaposleni IR obučeni	D.M.	12.10.2005.	31.12.2006.	
Obuka osnovnih veština korišćenja kompjutera	Odabrani zaposleni obučeni	D.M.	01.11.2005.	01.02.2006.	
Obuka korišćenja IT aplikacije	Svi zaposleni obučeni	D.M.	01.12.2005.	31.12.2006.	
Postepeno dobijanje rezultata transformacije drugih projekata od strane TPT (kada su projekti završeni)	Ciljni procesi drugih odeljenja banke dokumentovani	Tim	12.10.2005.	31.12.2006.	TPT, IT

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 91

Interna revizija: Plan resursa

Ime i prezime	Funkcija	Prosečna iskorisćenost (%)	Početak	Završetak	Komentari
M.I.	Voda projekta	80%	03.10.2005.	31.12.2006.	
D.M.	Član tima	60%	03.10.2005.	31.12.2006.	
S.K.	Član tima	25%	03.10.2005.	31.12.2006.	
M.K.	Član tima	25%	03.10.2005.	31.12.2006.	
D.S.	EBV (PL) podrška	20%	03.10.2005.	31.12.2006.	
R.C.	ESB (PL) podrška	20%	03.10.2005.	31.12.2006.	
M.P.	ESB (PT)	10%	03.10.2005.	31.12.2006.	
V.B.	ESB (PT) podrška	10%	03.10.2005.	31.12.2006.	
B.V.	ESB (PT) podrška	10%	03.10.2005.	31.12.2006.	

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 92

15 Pravno odeljenje/ Glavni sekretar Banke

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 93

Pravno odeljenje/Glavni sekretar Banke: Povelja projekta

Šifra i naziv projekta	Vođa tima	Podrška iz EBV/ESB	Sponzor projekta		
15 Pravno odeljenje/Glavni sekretar Banke	Đ.P.	I.Š.	V.M.		
Prosečan broj zaposlenih uključenih u projekat:	2.7	Početak:	03.10.2005.	Završetak:	31.03.2006.
Ciljevi		Ključna ostvarenja			
• Promena trenutne organizacije pravnog odeljenja • Formiranje dva nova organizaciona dela: 1. Pravno odeljenje; 2. Glavni sekretar • Specijalizacija i efikasnost u obavljanju aktivnosti pravnog odeljenja i glavnog sekretara, kao i povećanje motivacije i odgovornosti zaposlenih		• Postavka funkcije glavnog sekretara • Reorganizacija pravnog odeljenja			
Ključne prekretnice		Rokovi	Aktivnosti/potprojekti		
• Glavni sekretar postavljen • Mikro organizacija pravnog odeljenja odobrena • Sve pozicije u pravnom odeljenju popunjene • Svi zaposleni obučeni (ne -IT obuka) • Pravilnik o aktivnostima Pravnog odeljenja odobren		01.11.2005. 25.11.2005. 31.12.2005. 15.03.2006. 31.03.2006.	Projektna aktivnosti su strukturirane u dva potprojekta: 1) Reorganizacija pravnog odeljenja • Definisanje liste ključnih aktivnosti pravnog odeljenja i razgraničavanje sa drugim odeljenjima banke (Glavni sekretar, Ljudski resursi, Upravljanje imovinom, Upravljanje rizicima) • Izrada predloga mikro organizacije uključujući neophodan broj zaposlenih • Izrada opisa poslova za ciljnu organizaciju • Alocirati sve zaposlene na njihove pozicije • Izrada procedura pravnog odeljenja • Obuka • Razvoj IT aplikacije za pravno odeljenje • Finalizacija Pravilnika o aktivnostima pravnog odeljenja sa usklađenim procedurama 2) Postavka glavnog sekretara		
Ključni pokazatelji i ciljevi		Potencijalni rizici			
• Broj realizovanih tužbi • Racio: Broj realizovanih tužbi/ (predmeti na početku ove godine + novi predmeti u toku godine) • Broj uspostavljenih hipoteka i zalogu u sudu/katastru		• Upravljanje imovinom – čuvanje dokumentacije i arhiviranje • Ljudski resursi – radno pravo i registar zaposlenih (fajlovi) • Upravljanje rizicima – minimiziranje istih kod svih transakcija banke			
Potencijalni rizici		Međuzavisnost sa drugim projektima			
• Zavisan od eksternih faktora (česta promena zakonske regulative, problemi vezani za registraciju banke, neekspeditivnost i neefikasnost sudova, itd.)					

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 94

Reorganizacija pravnog odeljenja: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se očekuje	Odgovornost	Početak	Završetak	Međuzavisnost sa drugim projektima/komentar
Definisanje liste ključnih aktivnosti pravnog odeljenja i razgraničavanje sa drugim odeljenjima banke (Glavni sekretar, Ljudski resursi, Upravljanje imovinom, Upravljanje rizicima)	Dokumentovana lista aktivnosti i razgraničenje sa drugim odeljenjima banke	Đ.P. N.B.	03.10.2005.	20.10.2005.	Ljudski resursi, Upravljanje imovinom, Upravljanje rizicima
Izrada predloga mikro organizacije uključujući neophodan broj zaposlenih	Predlog izvršnom odboru	Đ.P.	21.10.2005.	25.11.2005.	Izvršni odbor
Izrada opisa poslova za ciljnu organizaciju pravnog odeljenja	Katalog opisa poslova	N.B.	26.11.2005.	20.12.2005.	Ljudski resursi
Alociranje svih zaposlenih na svoje pozicije	Predlog Izvršnom odboru	Đ.P.	01.12.2005.	31.12.2005.	Izvršni odbor, Ljudski resursi
Izrada procedura pravnog odeljenja	Inicijalni set procedura	Đ.P. N.B. N.N.	01.01.2006.	15.02.2006.	
Obuka: produkt	Svi zaposleni u pravnom odeljenju obučeni	N.N.	15.02.2006.	15.03.2006.	Ljudski resursi
Obuka: veštine pregovaranja i komuniciranja	Svi zaposleni u pravnom odeljenju obučeni	N.N.	01.01.2006.	01.03.2006.	Ljudski resursi
Obuka: Osnovne IT veštine	Svi zaposleni u pravnom odeljenju obučeni	N.N.	01.11.2005.	01.03.2006.	Ljudski resursi, IT
Obuka: Engleski jezik		N.N.	03.10.2005.	Ongoing	Ljudski resursi
Razvoj IT aplikacije za pravno odeljenje: elektronsko čuvanje predmeta, evidentiranje i verifikovanje svih ugovora banke, evidencija o imovini banke, evidencija o predmetima lizinga u korišćenju, organizacija i evidencija o uspostavljenim hipotekama i zalogama na obezbeđenjima po kreditima, druga evidencija vezana za pravno odeljenje	IT sistem razvijen – čvrsto vezano za ESB pravni sistem	Đ.P. N.B. N.N.	31.01.2006.	31.03.2006.	IT
Obuka: IT veštine (IT sistem banke, korišćenje elektronskih medija - propisi)	Obučeni svi zaposleni službe pravnih poslova	N.N.	01.03.2006.	31.03.2006.	Ljudski resursi, IT
Finalizovanje Pravilnika o aktivnostima pravnog odeljenja sa usklađenim procedurama	Odobren Pravilnik o aktivnostima pravnog odeljenja	Đ.P. N.B. N.N.	16.02.2006.	31.03.2006.	Izvršni odbor

77109.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 95

Postavka glavnog sekretara Banke: Plan projekta

Aktivnost	Rezultat/šta se očekuje	Odgovornost	Početak	Završetak	Međuzavisnost sa drugim projektima/komentari
Definisanje liste ključnih aktivnosti pravnog odeljenja i razgraničavanje sa drugim odeljenjima banke (Ljudski resursi, Pravno odeljenje) – uključujući opis poslova (samim tim i procedure)	- Dokumentovana lista aktivnosti i razgraničenje sa drugim odeljenjima banke - Katalog opisa poslova (procedure)	Đ.P. J.D.	03.10.2005.	25.10.2005.	Pravno odeljenje, Ljudski resursi
Izrada predloga mikro organizacije uključujući neophodan broj zaposlenih	Predlog Izvršnom odboru	Đ.P. J.D.	21.10.2005.	25.10.2005.	Izvršni odbor
Postavljen glavni sekretar	Glavni sekretar imenovan i postavljen odlukom Izvršnog odbora	Đ.P. J.D.	01.11.2005.	01.11.2005.	Izvršni odbor
Glavni sekretar preuzima odgovornosti i postepeno usklađuje procedure	Glavni sekretar je u funkciji	Đ.P. J.D.	01.11.2005.	Neprekidno traje	
Obuka: u okviru grupe (na licu mesta)	Glavni sekretar obezbeđuje kompletnu uslugu u skladu sa standardom Erste grupe	Đ.P. J.D.	01.11.2005.	Neprekidno traje	

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 96

Pravno odeljenje/Glavni sekretar Banke: Plan resursa

Ime i prezime	Funkcija	Prosečna iskorišćenost (%)	Početak	Završetak	Komentar
Đ.P.	Vođa tima	80%	03.10.2005.	31.03.2006.	- Kooperacija sa dr. projektima - Podrška iz ESB
N.B.	Član tima – pravno odeljenje	50%	03.10.2005.	31.03.2006.	- Kooperacija sa dr. projektima - Podrška iz ESB
J.D.	Član tima – glavni sekretar	50%	03.10.2005.	31.03.2006.	- Kooperacija sa dr. projektima - Podrška iz ESB
N.N.	Član tima – pravno odeljenje	50%	03.10.2005.	31.03.2006.	- Kooperacija sa dr. projektima - Podrška iz ESB
I.Š.	ESB podrška	20%	03.10.2005.	31.03.2006.	
J.H.	ESB podrška	20%	03.10.2005.	31.03.2006.	

77/09.2005/3706w



ATKEARNEY

ERSTE BANK 97

Instrukcije
Prilog br. 3.2. Instrukcije za popunjavanje nedeljnog izveštaja
Molim vas obratite pažnju na stranice ovog dokumenta
1. Stranica Primer statusa bi trebalo da bude popunjena nedeljnim aktivnostima 2. Stranica Primeri ostvarenja bi trebalo da bude popunjena ranim ostvarenjima 3. Stranica primeri KPI bi trebalo mesečno da se ažurira sa ostvarenjem ključnih pokazatelja
Molim vas popunite informacijama stranice Nedeljni izveštaj o statusu, Rana ostvarenja i Mesečni KPI
Možete koristiti simbole koristeći opciju copy paste
Molim vas ne zaboravite da date ocenu statusa celokupnog projekta
Rok za dostavljanje nedeljnog izveštaja o statusu je 18 h svakog ponedeljka (osim KPI koji se dostavljaju a kraju meseca)
Popunjeni izveštaj dostavljate putem maila na adresu: tpt@novban.co.yu

Prilog br. 3. 3. - Primer izveštaja Rana ostvarenja

Sifra i naziv projekta	02 Projekat stanovništva
Datum	20-12-02

Primer

Rana ostvarenja	Očekivani rezultati	Faza implementacije
Očuvanje pozicije u Riječkom regionu: - očuvanje kompetitivne prednosti, - revizija cenovnika, - poseta klijentima.	Sačuvati prihode minimalno na nivou trenutnog i obezbediti povećanje istih kroz čvrste partnerske odnose sa klijentima i unakrsnom prodajom novih proizvoda	Faza planiranja
Nova filijala za mlade	Novi imidž na tržištu	Odluka je doneta i sada arhitekte procenjuju šta treba da bude urađeno
Novi izgled savetničkih mesta u filijali	Standardi kvaliteta	Završeno
Proširenje ponude proizvoda u filijalama	Povećati unakrsnu prodaju sa postojećim i novim proizvodima	Filijale i zaposleni definisani/određeni do kraja 2002; obuka u periodu Januar-Mart; početak planiranja predviđen 01.04.03

Prilog br. 3.4. Primer popunjavanja KPI

Šifra i naziv projekta	02 Projekat Stanovništva
Datum	11-10-02

Primer

Molim vas ne čuvajte istoriju mesečnih KPI, već samo poslednju

[illegible]

Prilog br. 3.5. Izveštaj rana ostvarenja Projekta stanovništvo Novosadske banke

Šifra i naziv projekta	Stanovništvo
Datum	31-10-05

Molim vas dostavite popunjeni izveštaj TPT svakog ponedjelika u 18h

Rana ostvarenja	Očekivani rezultati	Faza implementacije
Promena uslova postojećih proizvoda radi kompletiranja kreditne ponude proizvoda banke	Povećati broj klijenata	Završeno
Aktivirati ne-aktivne račune stimulativnim mrežama (npr. besplatne kartice)	Povratiti poverenje i povećati broj klijenata	28.10.05 održana prezentacija direktorima filijala i ekspozitura (važnijih u Novom Sadu) za pripremljenim instrukcijama za javljanje na telefon i nudište proizvoda
Nove vrste štednih računa - veća kamatna stopa za veći iznos oročenog depozita	Zadovoljstvo klijenata, rast štednje građana	Zahtev za uvođenje proizvoda dostavljen IT 25.10.2005.
Gotovinski kredit sa novim uslovima za klijente i ne klijente banke	Zadovoljiti potrebe klijenata, povećati prodaju kredita - volumene u korišćenju i povećati broj zaposlenih	Promenjeni uslovi kreditiranja usvojeni od strane Izvršnog odbora 25.10.2005. godine. Implementacija istih početkom novembra meseca
Bolji uslovi za korišćenje kreditnih i platnih usluga za zaposlene banke	Povećati motivaciju zaposlenih	Odluke za bolje uslove gotovinskih i stambenih kredita su u fazi pripreme, kao i odluke o promeni tarife za zaposlene u banci
	Informisanje klijenata	Faza planiranja
Uvođenje info centra		
Brza obuka za novi način prodaje (unakrsna prodaja, obraćanje klijentu...) i precizno uputstvo za isto	Povećati zadovoljstvo zaposlenih, obezbediti pozitivnu reklamu od strane zaposlenih drugim klijentima potencijalnim i postojećim	Prezentacija održana 28.10.2005. i dogovoreni budući koraci odnosno zadaci
	Sve usluge na jednom mestu - povećati broj zaposlenih postojećih i novih klijenata	Faza planiranja
Razmotriti mogućnost uvođenja usluga stanovištva u filijalu u Bulevaru oslobođenja broj 44		

Prilog br. 4 – Transformacija NB Izveštaj za UO Na Upravnom odboru je prezentovan sveukupni status projekta Transformacije...

Sveukupni program transformacije – napredak i otvorena pitanja

Postignuća

- Plan Ekspanzija – otvaranja filijala je definisan; druga nova filijala je otvorena sa zakašnjenjem od nedelju dana
- Sistem renoviranja objekata je promenjen – na značajno bržu i jeftiniju varijantu renoviranja svih filijala – promena loga na svim filijalama do kraja septembra 2006
- Svi projekti su dopunjeni novi aktivnostima i inicijativama (**poslovni aspekt**)
- **Podsticanje prodaje:** Postavljena inicijativa prodaje i bonusa za drugi kvartal 2006

Predstojeće aktivnosti

- Nastavak prodajnih aktivnosti – praćenje realizacije i usmeravanje iste
- Premeštanje dela centralnih funkcija u Beograd
- Razvoj novog sistema bonusa i stimulacije zaposlenih
- Realizacija drugog kruga socijalnog programa tzv. Dobrovoljnog odlaska

Otvorena pitanja/komentari

- Premeštanje u Beograd postaje glavno **motivaciono pitanje zaposlenih iz Beograda**
- **Problem međusobne komunikacije** drugog i trećeg nivoa rukovođenja ostaje glavni problem
- **Transparentnost realizacije drugog kruga socijalnog programa** je od kritičnog značaja za opstanak novog menadžmenta

16/04.2006/17556mm



ATKEARNEY



0

...i pregled postignuća svakog pojedinačnog projekta Transformacije (1/3)

Pregled statusa projekta

Projekat	R		Y		G	Ključna ostvarenja/Komentari
01 Ekspanzija			X → X			- Plan otvaranja filijala za 2006 – glavno pitanje u prošlosti - Sledeća nova filijala će biti otvorena 28 aprila 2006 - Građevinski radovi na pet drugih lokacija započeti - Komunikacija unapređena sa drugim projektima - Posebna pažnja se stavlja na kontrolu eksternih građevinskih firmi
02 Stanovništvo					X	- Uticaj transformacije vidljiv na rezultate prodaje – tržišno učešće i ostvarenje svih KPI - Dodatni program unapređenja prodaje u drugom kvartalu - Fokus na postavci Micro direkcije u Sektoru stanovništva, preuzimajući princip direkcije Alternativnih kanala prodaje
03 Privreda			X			- Katalog proizvoda završen i odobren - Tesna aktivnost unapređenja prodaje u sektoru sa TPT i ESB, postavka detaljnih ciljeva i koraka za realizaciju - Ciljani broj zaposlenih i odobrenih, ključni problem; posebno posle premeštanja Microsa u Stanovništvo - Prebacivanje portfolija loših plasmana Sektoru upravljanja rizicima je u kašnjenju
04 Sredstva	X ←		X			- Konstantna revizija zahteva koji moraju biti završeni - Nedostatak saradnje između odeljenja - Intenzivna pomoć i podrška od strane grupnih eksperata neophodna i dalje, od kritičnog značaja za funkcionisanje projekta i sektora
05 Ljudski resursi				X		- Unapređenje procesa Odeljenja ljudskih resursa - Solidan napredak u sistemu nagrađivanja – bonusa i stimulacije zaposlenih - Pregovori oko kolektivnog ugovora moraju jače da se guraju - Plan obuke prilagođen izmenjenom budžetu i novim prioritetima - Neophodna jača podrška iz grupe, posebno od strane iskusnog osoblja kako bi se postiglo bolje funkcionisanje odeljenja ljudskih resursa

16/04.2006/17556mm



ATKEARNEY



1

... i pregled postignuća svakog pojedinačnog projekta Transformacije (2/3)

Pregled statusa projekta

Projekat	R		Y		G	Ključna ostvarenja/komentari
06 Organizacija& IT			X		X	- Minimalna kašnjenja u planiranim aktivnostima, međutim neće biti kašnjenja u implementaciji novog software - Novi revidirani budžet je malo ispod osnovnog budžeta - Vrlo profesionalan rukovodstvo tima projekta
07 Procesing				X		- Solidan napredak u unapređenju procesa u trenutnom IT okruženju - Pro-aktivna saradnja sa drugim organizacionim delovima banke (npr. trening deviznog poslovanja za zaposlene u stanovništvu) - Posebna pažnja bi trebalo da se obrati na zakonsku regulativu u procedurama i migraciji na novo softversko rešenje
08 Upravljanje rizikom			X			- Aktivnosti u principu napreduju u skladu sa planom projekta - Nedostatak pro-aktivne koordinacije sa drugim projektima - Glavna otvorena pitanja vezana za preuzimanje portfolija loših plasmana iz Privrede - Konstantna značajna ekspertna pomoć iz ESB je neophodna
09 Kontroling			X		X	- Fokus prethodnih nedelja na upravljanju procesom budžetiranja i planiranja - Glavna otvorena pitanja vezana za budžetiranje i planiranje – neophodan trud na unapređenju komunikacije - Plan projekta je revidiran u saradnji sa EBV, ocenjeno je kao rizično uspostavljanje Odeljenja kontrolinga i stoga je pojačana pomoć i involviranost grupe u postavku istog
10 Računovodstvo						- Proces unapređenja je zavistan od migracije na IBIS - Poseban fokus je na eksternom izveštavanju tj. izmeštaju iz prodajnih funkcija tj. rasterećenju prodaja - Sa aspekta transformacije, predlog TPT je da se projekat zatvori

16/04.2006/1756mm



ATKEARNEY



2

... i pregled postignuća svakog pojedinačnog projekta Transformacije (3/3)

Pregled statusa projekta

Projekat	R		Y		G	Ključna ostvarenja/komentari
11 Komunikacije				X	→ X	- Projekat napreduje prema planu - Plan je revidiran/dopunjen na osnovu inicijative vođe drugih projekata Novo vođstvo tima je pro-aktivno u identifikovanju otvorenih pitanja i uvođenju novih mera u radu - Odlična saradnja uspostavljena sa drugim organizacionim delovima
12 Marketing				X	→ X	Novi direktor odeljenja je postavljen, što obezbeđuje uspostavljanje adekvatne funkcije marketinga od prvog dana - Plan projekta i marketing budžet su revidirani u skladu sa novim prioritetima - Odlična saradnja sa drugim projektima
13 Upravljanje imovinom			X	→ X		- Glavni tenderi (npr. izrada logo, nameštaj..) završeni uspešno, postignute uštede - Pro-aktivan i odgovoran stil sektora - Pripremljen detaljan plan renoviranja objekata 3 od 4 direktora odeljenja postavljena
14 Interna revizija						- Reorganizacija i definisanje aktivnosti obavljene u skladu sa planom - Značajan transfer znanja i obuke na licu mesta od strane EBV i ESB - Više fokusa na implementaciji novih procedura u reviziji - Sa aspekta transformacije, predlog TPT je da se projekat zatvori
15 Pravno odeljenje/Glavni sekretar Banke						- Minimalni set zadataka transformacije u skladu sa poveljom projekta je ispunjen, na bazi brojnih primera je očigledno da ne postoji adekvatna podrška od strane pravnog odeljenja - Sa aspekta transformacije, predlog TPT je da se projekat zatvori, ali postoji ogroman prostor za unapređenje poslovanja u budućnosti

16/04.2006/1756mm



ATKEARNEY



3

Na Upravnom odboru su diskutovani naši predlozi i donete su određene značajne odluke

Predlog da se zatvore tri projekta transformacije je usvojen

- Računovodstvo
- Interna revizija
- Pravno odeljenje/Glavni sekretar banke

Budžet/predviđanje za 2006 i plan za 2007-2008

- Trenutna varijanta budžeta je diskutovana
- Revidirana varijanta budžeta će biti pripremljena od strane Izvršnog odbora EBNS za 24.05.2006.

Poslovni centar Beograd

- MPC zgrada će biti predmet daljih analiza
- Lokacija poslovnih funkcija će biti saopštena svim zaposlenim EBNS

Predlog plana renoviranja i re-brandiranja je usvojen

- Plan dodatnog renoviranja na bazi opcije "quick plus"
- Re-brandiranje(Erste logo) na svim filijalama do kraja septembra 2006

Predlog izmeštanja Microsa iz Privrede u Stanovništvo je usvojen

- Micros su deo Sektora za poslove sa stanovništvom i biće organizovani kao direkcija
- Granična linija između Microsa i malih i srednjih preduzeća je postavljena na EUR 250.000
- Osnovati i obučiti službu podršku prodaje microsa u okviru Direkcije podrške prodaje stanovništva

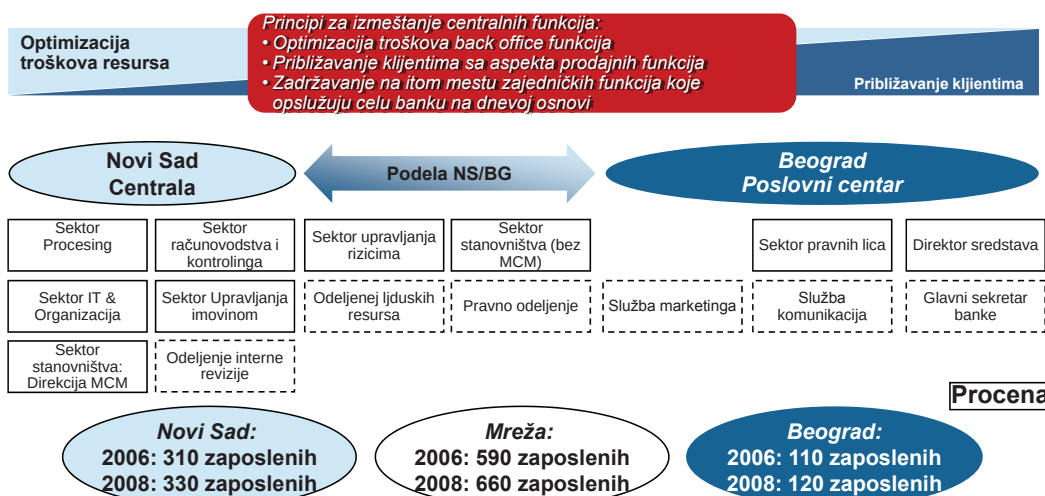
16/04.2006/17556mm



4

Predlog podele funkcija između Novog Sada i Beograda odobren od strane Upravnog odbora

Plan izmeštanja centralnih funkcija



Beleška: Izabran MPC prostor je obuhvatio zaposlene u Novom Sadu i Beogradu, bez zaposlenih koji će biti na obe lokacije zbog prirode posla, i razlikuje se tj veći je od planiranog zvaničnog broja zaposlenih banke

16/04.2006/17556mm



5

Prilog br. 5 Transformacija Erste Bank a.d. Novi Sad

Izveštaj o privremenom statusu koordinacionom telu

Novi Sad, 07.08.2006.



Dnevni red

- **Prikaz statusa – napredak od poslednjeg sastanka Koordinacionog tela**
- Ekspanzija: Ažuriran raspored otvaranja filijala
- Prioriteti transformacije i TPT/A.T. Kearney usredsređeni na napredovanje
- **Razvoj strategije – rezultati sa strateških radionica s drugim nivoom**

Načinjen napredak po pitanju nekoliko pitanja o kojima se razgovaralo na poslednjem sastanku Koordinacionog tela (1/2)

Prikaz statusa za izabrana pitanja Transformacije

- Poslovni centar Beograd
 - Selidba počela 5. avgusta
 - Navedena pitanja komunikacije sa dvojnomo centralom i utvrđena neka rešenja (npr. konferencijski pozivi, organizovan prevoz za zaposlene) – treba ponovo da se razmotre ako ta pitanja iskrnsu
 - Utvrđeno je potencijalno pitanje to što Procesing ima rukovodstvo sektora na drugoj lokaciji od većine zaposlenih (odnosno Beograd i Novi Sad) ali još uvek nije rešeno
- Ekspanzija: Za tri od 15 novih planiranih filijala koje treba da se otvore 2006. sada se razmatra da se pomere za 2007.
- Transformacija/TPT
 - **Delokrug transformacije i nivo/priroda podrške TPT** za sve teme o kojima je postignut dogovor (Tekući sadržaj podrške: razvoj strategije, Podsticaj prodaje u 2. polugodištu, proces „reinženjeringa“ koji se odnosi na IT, čišćenje podataka, razvoj sistema bonusa)
 - **TPT/A.T. Kearney tim** treba da učestvuje na narednom sastanku IO sa rukovodstvom drugog nivoa kako bi se **prikazala potpuna usklađenost i obostrano shvatanje uloge IO i TPT/A.T. Kearney – urađeno**

Steering in BG – 1008.2006/25027d



2

Progress made on several issues discussed in the last Steering Committee meeting (2/2)

Prikaz statusa za izabrana pitanja Transformacije

- Razvoj strategije
 - Održana prva radionica o strategiji s rukovodiocima drugog nivoa
 - Poslovne linije preuzele vlasništvo nad svojim delovima budžeta prihoda 2006-2008. – treba dalje da se utvrde finansijski doprinosi i odgovarajuće mere
 - Naredna radionica o strategiji zakazana za 6. septembar
- Novi sistem plata
 - Pretpostavka je da će se lansirati 1. avgusta (julske plate) – prekoračen krajnji rok
 - Sadašnja procena najboljeg slučaja je 1. septembar iako to zavisi od sindikata
- Podsticaj prodaje
 - Isplaćene stimulacije za 2. kvartal
 - Dogovoreno i saopšteno više različitih ciljeva za 2. polugodište
 - Radionice o razmeni najbolje prakse za Pravna lica i Stanovništvo održavaju se ove nedelje
- Stanovništvo: Poboljšana obuka o prodaji (obuka trenera) sada treba da se implementira (kašnjenje od 2-3 meseca)
- Pravna lica: Cross-border kreditiranje treba da se navede u intenzivnim kontaktima s EBV
- Još uvek nije obezbeđeno potpuno poreski efikasno refinansiranje

Steering in BG – 1008.2006/25027d



3

Agenda

- Prikaz statusa – **napredak od poslednjeg sastanka Koordinacionog tela**
- Ekspanzija: Ažuriran raspored otvaranja filijala
- Prioriteti transformacije i TPT/A.T. Kearney usredsređeni na napredovanje
- Razvoj strategije – rezultati sa strateških radionica s drugim nivoom

Steering in BG – 10/08.2006/25027d



4

Od 15 planiranih otvaranja filijala za 2006 razmatra se mogućnost da se 3 prebace u 2007 – traže se nove lokacije

Ekspanzija 2006-2008 – Lokacije i vreme otvaranja

	2006. Ukupno: 15						2007. Ukupno: 7?	2008. Ukupno: 5
	april	maj	jun	juli	avgust	septembar	oktobar	
Vojvodina			ERSTE NS Master centar (1. jun) ERSTE Apatin (28. jun)				ERSTE Pančevo	
Beograd		ERSTE Njegoševa (31. maj)	ERSTE Sarajevska (7. jun)		ERSTE Topličin Venac (7. avg.) ERSTE Novi BG (21. avg.)		ERSTE ERSTE	ERSTE ERSTE ERSTE ERSTE
Centralna Srbija	ERSTE Kragujevac (28. apr.)				ERSTE Čačak (1. avg.) ERSTE Valjevo (17. avg.) ERSTE Užice (31. avg.)	ERSTE Kraljevo (12. sep.)	ERSTE Niš (17 okt.) ERSTE Požarevac ERSTE Sabac	ERSTE Kruševac ERSTE Loznica ERSTE Novi Pazar ERSTE Arandelovac ERSTE Smederevo ERSTE Jagodina

ERSTE Prodajni punkt Stanovništva;

ERSTE Prodajni punkt Stanovništval + Pravnih lica

○ razmatra se pomeranje u 2007.

Steering in BG – 10/08.2006/25027d



5

Dnevni red

- Prikaz statusa – **napredak od poslednjeg sastanka Koordinacionog tela**
- Ekspanzija: Ažuriran raspored otvaranja filijala
- Prioriteti transformacije i TPT/A.T. Kearney usredsređeni na napredovanje
- Razvoj strategije – rezultati sa strateških radionica s drugim nivoom

Steering in BG – 1008.2006/25027d



6

Utvrđene su glavne teme i TPT podrška za dalji rad kod svih projekata Transformacije (1/4)

Projekat	Modul	Ključne prekretnice	Uloga TPT / Vrsta podrške		
			1 Standardna koordinacija	2 Radna grupa za važna pitanja	3 Podrška u vezi sa sadržajem
02 Stanovništvo	Unapređenje efikasnosti prodaje (podrška Fritz Weiss)	- Ažurirani Priručnik o prodaji: 13.07.2006. - Implementirana obuka trenera: 19.07.2006. (nastavlja se) - Obučeni zaposleni u filijalama: 31.08.2006. (nastavlja se)	✓		
	Rekonstrukcija tipologija filijala (podrška Fritz Weiss)	- Provera filijala: 05.07.2006. - Razvijen koncept tipologije filijala: 13.10.2006.	✓		
	Upravljanje proizvodima i klijentima (podrška Fritz Weiss)	- Razvijene unapređeni predlozi na osnovu pregleda proizvoda: 26.07.2006. - Koncepti koji se tiču segmenata: 04.10.2006.	✓		
	Podsticaj prodaje u 2. polugodištu	- Saopštiti ciljeve i podsticaje: 15.07.2006. - Radionice za razmenu znanja o najboljim praksama: 01.09.2006. - Konačni izveštaj o podsticaju prodaje za 2. polugodište: 15.01.2007.	✓	✓	
	Strategija Alternativnih kanala distribucije	Treba da se razvije			✓
03 Pravna lica	Podsticaj prodaje u 2. polugodištu	- Saopštiti ciljeve prodajnim timovima: 07.07.2006. - Prvi izveštaj o prodaji: 15.07.2006. - Popunjavanje svih prodajnih timova zaposlenima: 01.09.2006. - Konačni konsolidovan izveštaj o prodaji: 15.01.2007.	✓	✓	
	Cross-border kreditiranje velikih klijenata Grupe	- Konačno uspostavljanje cross - border kreditiranja u EB: 30.09.2006. 50 m EUR cross-border kredita: 31.12.2006.	✓		
04 Sredstva	Podrška u rešavanju operativnih pitanja	- Spisak svih relevantnih operativnih pitanja: 31.07.2006. - Rešena sva operativna pitanja: 31.12.2006.	✓		
	Ustanovljavanje Custody	- Dobijena dozvola za Custody: 01.09.2006. - Implementiran proizvod „Sve u jednom”: 01.11.2006.	✓		

Steering in BG – 1008.2006/25027d



7

Utvrđene su glavne teme i TPT podrška za dalji rad kod svih projekata Transformacije (2/4)

Projekat	Modul	Ključne prekretnice	Uloga TPT / Vrsta podrške		
			1 Standardna koordinacija	2 Radna grupa za važna pitanja	3 Podrška u vezi sa sadržajem
05 Ljudski resursi	Razvoj sistema bonusa	- Finalizovan početni koncept i odobrio ga je IO: 30.09.2006. - Odobren finalni sistem bonusa i saopšten svim zaposlenima: 31.12.2006.	✓		✓
	Efektivnija obuka	IO odobrio novi plan obuke i koncept obuke uz procenu odgovarajućih troškova: 31.07.2006.	✓		
	Implementacija Programa razvoja rukovodstva	- Svi rukovodioci iz prva tri nivoa učestvovala u PDR: 15.09.2006. - U PDR učestvovala sva četiri nivoa rukovodilaca: 31.12.2006.	✓		
	Već implementirano ispitivanje procesa HR i podstaci ih ili ponovo osmisliti („Podaci iznad administrativnog nivoa“)	- Ključni HR procesi preispitani sa stanovišta efikasnosti i efektivnosti i predložena unapređenja procesa: 30.09.2006. - Implementiran proces velikog prioriteta: 31.10.2006.	✓		✓
06 IT / Organizacija	NORGIT	- Zaživeće: u januaru 2007. - Ostale prekretnice shodno planu projekata	✓		
	Podrška u upravljanju projektom za upravljanje podacima	Treba da se utvrdi		✓	
	Dokumentovanje i reinženjering procesa (u vezi s IBIS.om)	Treba da se utvrdi			✓
	Uspostavljanje odeljenja „Organizacija Banke“	Treba da se utvrdi			✓
07 Procesing	Reinženjering procesa s usredsređenjem na međusektorske procese	Treba da se utvrdi	✓		✓

Steering in BG – 10/08.2006/25027d



ATKEARNEY



8

Utvrđene su glavne teme i TPT podrška za dalji rad kod svih projekata Transformacije (3/4)

Projekat	Modul	Ključne prekretnice	Uloga TPT / Vrsta podrške		
			1 Standardna koordinacija	2 Radna grupa za važna pitanja	3 Podrška u vezi sa sadržajem
08 Upravljanje rizicima	Implementacija Bazela II	„Bazel II spreman“ (osnovni nivo): 31.12.2006.	✓	✓	
	Tržišni rizik	- Procedure za poslovne knjige: 31.12.2006. - Procedure za poslovne knjige Sredstava: 31.12.2006. - Potpuna kontrola front, middle i back office: 31.12.2006. - Procedure za automatsko snimanje telefonskih razgovora: 31.08.2006.	✓		
	Workout	- Uspostavljen kalendar potraživanja: 31.08.2006. - Procedure naplate za Pravna lica: 31.07.2006. - Uspostavljene procedure naplate za Stanovništvo: 31.08.2006.	✓		✓
	Operativni rizik	- Nabaviti spisak svih zaposlenih u EBNS i pripremiti detaljnu strukturu: 31.08.2006. - Prikladiti priručnike i procedure EBS: 15.09.2006. - Imenovati zaposlene odgovorne za izveštavanje: 30.09.2006.	✓		
09 Kontroling	Prikaz budžeta po odgovornostima	- Metodologija predstavljena 2. nivou: 31.07.06. - Prikaz po sektor: 31.08.2006. - Prikaz po filijalama/troškovnim centrima: 30.09.2006.	✓		
	Redovno i proaktivno izveštavati o realizaciji budžeta	- Prikazati rezultate iz 1. polugodišta po sektorima: 31.07.2006. - Prikazati rezultate iz 3. polugodišta po sektorima: 30.09.2006. - Komentar: interaktivna diskusija	✓		
	Podrška u Podsticaju prodaje za 2. polugodište i razvoj sistema bonusa	- Input u vezi s osmišljavanjem Podsticaja prodaje: 15.07.2006. - Input u vezi s osmišljavanjem sistema bonusa: 15.09.2006. - Komentar: pomoć u praćenju	✓	✓	
	Podrška u celokupnoj transformaciji (npr. poslovni slučajevi, budžeti projekata, ključni pokazatelji poslovanja)	- Implementirati poboljšanu metodologiju poslovnih slučajeva: 31.07.2006. - Finalni izveštaj o budžetima projekata za 2006: 15.02.06.	✓		

Steering in BG – 10/08.2006/25027d



ATKEARNEY



9

Utvrđene su glavne teme i TPT podrška za dalji rad kod svih projekata Transformacije (4/4)

Projekat	Modul	Ključne prekretnice	Uloga TPT / Vrsta podrške		
			1 Standardna koordinacija	2 Radna grupa za važna pitanja	3 Podrška u vezi sa sadržajem
11 Komunikacija	Road shows	■ Road show sa direktorima filijala: 15.07.2006 ■ Posećene sve filijale: 30.09.2006.	✓	✓	
	Koordinacija/komunikacija među direkcijama	■ Treba da se utvrdi	✓	✓	
12 Marketing	Predlog TPT: Treba da se završi projekat transformacije Marketinga pošto su značajni ciljevi ostvareni				
13 Upravljanje imovinom/Ekspanzija (projekti su spojeni)	Kontrola trošenja	■ Pouzdani podaci trošenja po troškovnim centrima: Treba da se utvrdi ■ Sistematsko upravljanje zahtevima: 31.10.2006.	✓		
	Prostorna organizacija u Novom Sadu i Beogradu	■ Treba da se utvrdi	✓	✓	
	Posebna otvaranja novih filijala kao posebnih modula	■ Treba da se utvrdi	✓		
	Stalno unapređenje procesa otvaranja/renoviranja filijala	■ Proces otvaranja filijala teče nesmetano: 31.08.2006.		✓	
Teme transformacije na nivou Banke	Proces razvoja celokupne strategije				✓
	Održati koordinaciju i komunikaciju nakon delimičnog preseljenja u Beograd			✓	
	TPT komunikacija			✓	
	Reinženjering ključnih poslovnih procesa i procesa podrške				✓

Steering in BG - 1008.2006/25027d



ATKEARNEY



10

Kao rezultat nekoliko kritičnih pitanja i važnih tema, zahtevaće se znatna podrška TPT bar za septembar i oktobar

Za diskusiju

Spisak prioritetnih potencijalnih tema i odgovarajući vremenski plan

Modul rada	Vremenski plan za podršku TPT/A.T. Kearney						
	juli	avg.	sep.	okt.	nov.	dec.	jan.
Važna pitanja, npr.							
Podsticaj prodaje u 2. polugodištu, čišćenje podataka, Bazel II, Road shows, optimizacija prostora							
Podrška u sadržaju							
Razvoj strategije							
Workout							
Reinženjering procesa							
Novi sistem bonusa							
Strategija Alternativnih kanala distribucije							
Zahteva se kapacitet TPT¹⁾ (procene uključuju standardne zadatke koordinacije)	~5	~6	5-6	~5	4-5	~4 ²⁾	~3 ²⁾

1) Uključujući M. S. i S. Č. (puno radno vreme), C. H. i E. B.v. (povremeno) i A.T. Kearney
2) Još nije uključena Strategija Alternativnih kanala distribucije

Steering in BG - 1008.2006/25027d



ATKEARNEY



11

Dnevni red

- Prikaz statusa – **napredak od poslednjeg sastanka Koordinacionog tela**
- Ekspanzija: Ažuriran raspored otvaranja filijala
- Prioriteti transformacije i TPT/A.T. Kearney usredsređeni na napredovanje
- Razvoj strategije – rezultati sa strateških radionica s drugim nivoom

Steering in BG – 10/08.2006/25027d



12

Cilj radionice je bio da počnu da se daju zajednički odgovori na grupu jednostavnih ali osnovnih pitanja

Strateška pitanja za EBNS

- *Ko smo, šta značimo?*
- *Gde smo sada?*
- *Kuda želimo da idemo?*
- *Da li to možemo ostvariti i koja nam je podrška potrebna?*
- *Kako tačno da dotle stignemo?*
- *Kako možemo raditi bolje kao tim?*

Strateški kontekst

- Treba da utvrdimo pojedinačne doprinose u realizaciji ciljeva EBNS. Posebno pošto **rentabilnost u 2007.** ostaje naš cilj i treba da utvrdimo mogućnosti da se ostvari 
- Resursi su ograničeni i treba da se koriste na najefektivniji način, tj. **data je struktura troškova** i treba da da razmotrimo **inovativne pristupe** prema klijentima

Ovo je prvo ponavljanje ovogodišnjeg procesa strateškog razvoja: treba to da iskoristimo za proveru ideja s kolegama i da im damo naš input. Na osnovu svih tih inputa zajedno ćemo pripremiti detaljnije strateške mere tokom narednih nedelja

Steering in BG – 10/08.2006/25027d



13

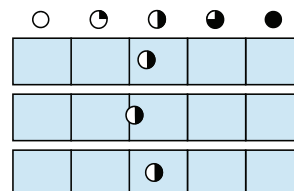
Rukovodioci drugog nivoa razgovarali o viziji EBNS i pojedinačno ocenili tekući status

Tri komponente vizije EBNS

Ka klijentima

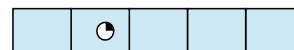
- Biti glavni u pružanju celokupnog spektra finansijskih proizvoda i usluga na tržištu Srbije, s usredsređenjem na stanovništvo
- Koristiti pojedinačni pristup prema klijentima rešavajući njihove probleme tokom celog njihovog života – biti njihov partner
- Ponudu pokreće potražnja, inovativni, dokazani, laki za korišćenje i isplativi proizvodi, takođe uz pomoć iskustva grupe

Procena statusa¹⁾



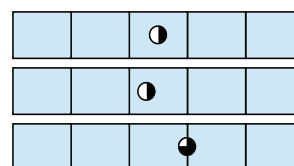
Ka akcionarima

- Optimizovati ukupnu zaradu akcionara



Ka zaposlenima

- Povećati ponos zaposlenih što su članovi EBNS i Erste grupe
- Razviti kulturu orijentisanja ka internim klijentima
- Biti pošten i isplativ poslodavac orijentisan ka rezultatima, takođe uzimajući u obzor i socijalne probleme



1) Rezultat ad-hoc ispitivanja među rukovodiocima drugog nivoa

○ = Uopšte nije ostvareno

● = U potpunosti ostvareno

Steering in BG – 1008.2006/25027d



ATKEARNEY



14

Direktori poslovnih sektora predstavili su svoje doprinose budžetu radi diskusije: Stanovništvo (1/2)

Sektor	Grupa proizvoda	Celokupni plan (u milionima CSD)				Stav direktora sektora		
		2006.	2007.	2008.	CAGR 05-08.	Da li ga možemo ostvariti ?	Početne ideje za strateške mere/preduslovi/komentari	Podrška potrebna od (drugih org. jedinica)
Stanovništvo	Kredit - obim	4.364 (2,5%)	11.682 (4,4%)	21.994 (6,1%)	113%	✓	- Veći udeo stambenih kredita – sadašnje cene nisu adekvatne ali treba da se pogura obuka - Uskladiti saradnju s Pravnim licima (zaposlenih pravnih lica kao klijenata Stanovništva) - Rizik treba da se prilagodi nivou konkurencije - Kampanja širom zemlje za glavne proizvode (pakete, gotovinske kredite, revolving kartice, stambene kredite, overdraft) - Povećanje potencijala baze klijenata (pokrivenost cele zemlje, strani državljani)	- Pravna lica - Upravljanje rizicima - Marketing
	Od toga devizni krediti građana (hipoteka, gotovina)	2.420	6.400	11.500	156%	✓		
	Od toga CSD krediti građana (Overdraft)	797	2.082	3.494	68%	✓		
	Od toga mikrosi	1.147	3.200	7.000	-	✓	- Standardi proizvodi - Ekskluzivan odnos s klijentima - Visok kvalitet usluge treba da se osigura putem obuhvatnosti, zapošljavanja i obuke	Ljudski resursi
	Neto prihodi od kamate	282	714	1.406	141%	✓	- Može da se upravlja pritiskom formiranja cena pošto je konkurencija takođe ograničena merama NBS - Realizovati povećanja prihoda preko prilagođavanja tretiranja kursa u odnosu na tržišni standard	

↑ = Moguće veće ostvarenje;

✓ = Ostvarivo kako je sada uspostavljeno;

✦ = Ostvarivo nakon što se ispune određeni preduslovi;

✗ = nije ostvarivo

Steering in BG – 1008.2006/25027d



ATKEARNEY



15

Direktori poslovnih sektora predstavili su svoje doprinose budžetu radi diskusije: Stanovništvo (2/2)

Sektor	Grupa proizvoda	Celokupni plan (u milionima CSD)				Stav direktora sektora		
		2006.	2007.	2008.	CAGR 05-08.	Da li ga možemo ostvariti ?	Početne ideje za strateške mere/preduslovi/komentari	Podrška potrebna od (drugih org. jedinica)
Stanovništvo	Plasmani - naknade	85	285	528	96%	❌	- Tekući plan je na strani porasta – pretpostavlja veći rast naknada koje se odnose na plasmane nego na obim plasmana - Predlaže se usklađivanje rasta naknada plasmana sa rastom obima plasmana – Stanovništvo je uvereno da će uspeti da zadrži naknade na tekućem nivou	
	Naknade za plaćanja	170	389	537	65%	⬆️	- Naknade od plaćanja će imati koristi od proširenja baze klijenata - Naknade za plaćanja treba da se uvedu za kanale elektronskog bankarstva (i dalje manje nego preko filijale) - Novi proizvodi (trajni nalog)	- IT - Ljudski resursi
	Ostale naknade	51	1	1	0%	⬆️	- Potencijalni izvori prihoda ne prikazuju: - Proizvode osiguranja - Naknade u vezi s naplatom (npr. naknada za opomenu) - Formalne potvrde (npr. za dobijanje vize u stranim konzulatima)	- Eksterni partner u osiguranju - IT
	Depoziti – obim	6.238 (2,6%)	13.185 (4,2%)	21.034 (5,3%)	73%	✅	- Produžiti period za oročene depozite na 36 meseci, - Uvođenje oročenih depozita uz mesečno plaćanje kamate, - Uvođenje modela Bonus štednje (mesečni depozit – platni nalog – kreditna kartica), - Brendiranje proizvoda, - Institucionalna kampanja – prikaz odnosa između Erste Bank i bezbednosti	- IT - Marketing - Sredstva

Steering in BG – 10/08.2006/25027d



16

Direktori poslovnih sektora predstavili su svoje doprinose budžetu radi diskusije: Pravna lica

Sektor	Grupa proizvoda	Celokupni plan (u milionima CSD)				Stav direktora sektora		
		2006.	2007.	2008.	CAGR 05-08.	Da li ga možemo ostvariti ?	Početne ideje za strateške mere/preduslovi/komentari	Podrška potrebna od (drugih org. jedinica)
Pravna lica	Plasmani - obim	9.070 (2,6%)	13.500 (3,2%)	17.042 (3,5%)	50%	✅	- Cross border finansiranje grupe velikih GCC omogućava poslovni odnos sa svim MSP koji su deo GCC grupe i prihvataju domaće cene finansiranja - Marketinške aktivnosti (dešavanja, sponzorstva...)	- Ljudski resursi (obuka, zapošljavanje) - Marketing - Komunikacije
	Plasmani – prihodi od naknada	75	118	191	56%	⬆️	- Veći broj kratkoročnih plasmana da bi se povećao broj naknada - Naknade za cross border finansiranje	Beč
	Depoziti - obim	6.689 (3,0%)	11.353 (4,3%)	15.824 (5,2%)	66%	❌	Veoma zavisi od javnog sektora, opština i velikih kompanija	- Sredstva - Processing
	Plaćanja - naknade	140	190	230	24%	✅	- Unakrsna prodaja - Prodaje se uz svaki drugi proizvod	- Processing - IT - Alternativni kanali distribucije
	Pravna lica – neto prihodi od kamate	291	752	977	23%	❌	- Povećati pomoću cross border finansiranja - Već veoma konkurentna cena (Intesa, Komercijalna – finansiranje kredita iz kapitala)	Beč

Steering in BG – 10/08.2006/25027d

⬆️ = Moguće veće ostvarenje

✅ = Ostvarivo kako je sada uspostavljeno; ⬆️ = Ostvarivo nakon što se ispune određeni preduslovi;

❌ = nije ostvarivo



17

Direktori poslovnih sektora predstavili su svoje doprinose budžetu radi diskusije: Sredstva

Sektor	Grupa proizvoda	Celokupni plan (u milionima CSD)				Stav direktora sektora		
		2006.	2007.	2008.	CAGR 05-08.	Da li ga možemo ostvariti ?	Početne ideje za strateške mere/preduslovi/komentari	Podrška potrebna od (drugih org. jedinica)
Sredstva	Finansijska ulaganja - obim	800	1.280	1.450	61%	↑	■ Cilj će biti premašen	Pravna lica i stanovništvo, na način da se povećaju naši depoziti
	Akcije – obimi	100	50	0	-100%	✓		
	Sredstva – neto prihodi od kamata	-69	-77	-293	-281%	↑	■ Nadamo se da možemo da unapredimo brojke smanjenjem troškova i pronalaženjem drugih izvora finansiranja	■ Pravna lica i stanovništvo, na način da se povećaju naši depoziti
	Sredstva – prihodi od naknada	9	14	21	52%	↗	■ Konačna odluka o brokersko-dilerskoj direkciji	■ Obuka i obrazovanje u brokersko-dilersko direkciji
	Rezultat trgovanja	103	150	200	-28%	↑	■ Povećanjem našeg tržišnog udela i transakcija s klijentima Banke, broj poslova... ■ Konačno uspostavljanje deska prodaje za Pravna lica	■ Pravna lica i stanovništvo, na način da se poveća broj transakcija

Steering in BG – 1008.2006/25027d



= Moguće veće ostvarenje



= Ostvarivo kako je sada uspostavljeno;



= Ostvarivo nakon što se ispune određeni preduslovi;



= nije ostvarivo



18

Prilog br. 6 Transformacija Erste Bank a.d. Novi Sad

Sastanak koordinacionog tela

Beograd, 18.01.2007.



Dnevni red

- Rezime programa transformacije
- Teme za diskusiju
 - Program podsticaja prodaje u stanovništvu i pravnim licima: decembarski rezultati
 - Sistem nagrađivanja baziran na učinku
 - Migracija IBIS-a
 - Projekat reinženjeringa procesa – proces žalbi
- **Završetak TPT-a i predaja odgovornosti**
- Dodatak:
 - Rezimei o statusima projekata

Uprkos maloj veličini EBNS, Program transformacije je postao izazovan i dalekosežan poduhvat

Glavne stvari iz Programa transformacije

- Program započet u oktobru 2005, zaključen nakon **16 meseci**
- Usredsređenje ekspanzije na **jasnu definisanu profitabilnost i ciljne tržišne udele**
 - Dva glavna kvantitativna cilja
 - Rentabilnost do kraja 2007, prihod na kapital >20% u 2008.
 - Tržišni udeo od 10% u 2010.
 - Posebni ciljevi za ekspanziju mreže filijala i bankomata
 - Migracija na novu IT platformu (IBIS)
- Sveobuhvatni program koji uključuje celokupnu banku
 - **15 projekata transformacije**, mnogi od njih s potprojektima
 - **Unapređenje strukture zaposlenih** preko masivnog dobrovoljnog odlaska iz Banke
 - **Velike promene u Izvršnom odboru**, drugom i trećem **nivou rukovođenja**
 - **Preseljenje** nekoliko centralnih funkcija u **Beograd**

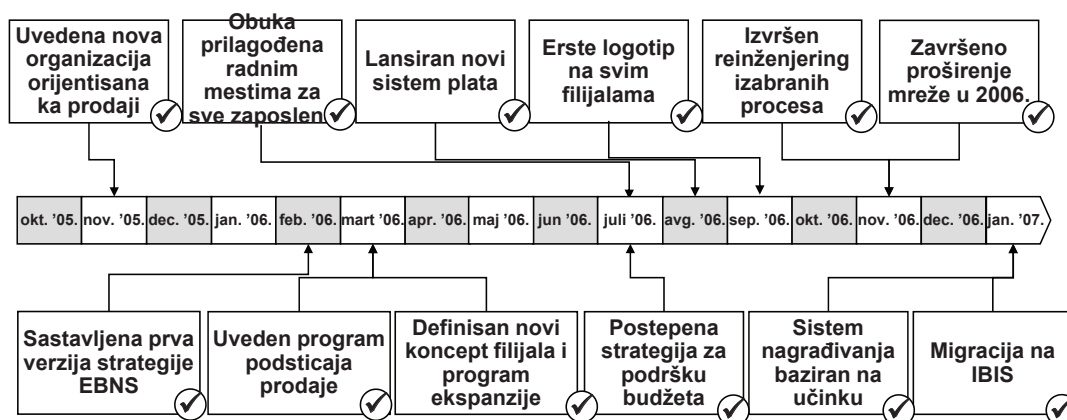
43/10.2006/14953p

ATKEARNEY

ERSTE BANK 2

Tokom proteklih 16 meseci Program transformacije je značajno izmenio Novosadsku banku (1/2)

Izabrane prekretnice u transformaciji



43/10.2006/14953p

ATKEARNEY

ERSTE BANK 3

Tokom proteklih 16 meseci Program transformacije je značajno izmenio Novosadsku banku (2/2)

Glavna ostvarenja Programa transformacije

- Implementirana **nova organizaciona struktura**
- **Promenjeno ime i korporativni identitet**
- Otvoreno **13 novih filijala** i Poslovni centar Beograd
- **Promena logotipa** i bar neko **renoviranje** u svim postojećim filijalama
- Smanjenje zaposlenih za XXX preko Programa dobrovoljnog odlaska u dva talasa
- Sistem osnovnog bankarstva migrirao na IBIS

43/10.2006/14953p

ATKEARNEY

ERSTE BANK 4

Primer iz SLSP

- **Definisana nova organizaciona struktura** SLSP
- **Izmena naknada** dovela do očekivanog povećanja prihoda za **464 miliona SKK** godišnje
- Ustanovljeno **Upravljanje sredstvima SLSP**. Postao je **tržišni lider** u neto prodaji (neto vrednost aktive od oko 2,5 milijardi SKK)
- **Strateška kupovina od spoljnih dobavljača** ostvarila godišnju uštedu od **275 miliona SKK**
- **Reinženjering poslovnih procesa** utvrdio potencijal kapaciteta od **575 stalno zaposlenih**
- Optimizovana mreža filijala (broj prodajnih punktova smanjen sa 441 na 349)
- Uveden novi pristup prema segmentu MSP, **lansirana 4 komercijalna centra**, obezbeđeno više od 4,3 milijarde SKK
- Implementirana segmentacija klijenata
- **Pojednostavljen portfolio proizvoda** (broj proizvoda smanjen sa **530 na 394**)
- Implementirani novi kreditni procesi i sistem ocenjivanja kredita u stanovništvu
- **Promenjen identitet poslova s pravnim licima**
- SAP skoro u potpunosti implementiran i centralizovane pomoćne funkcije
- **Uveden novi koncept brige za klijente**
- **3.100 zaposlenih u front-office** prošlo obuku o prodajnim veštinama

43/10.2006/14953p

ATKEARNEY

ERSTE BANK 5

Program transformacije je u velikoj meri završen – ostaju neki otvoreni zadaci (1/3)

Prikaz statusa projekata

Projekti	Glavna ostvarenja	Otvoreni zadaci
01 Ekspanzija	- Razvijen koncept filijala - Otvoreno 13 novih filijala - Uspostavljena unapređena procedura otvaranja filijala	Otvoriti 7 novih filijala u 2007. – lokacije treba da se utvrde
02 Stanovništvo	- Definisana tipologija filijala - Definisana mreža filijala - Lansirani novi proizvodi - Obuka o veštinama prodaje (obuka trenera) završena za zaposlene u prodajnoj mreži - Program podsticaja prodaje u 2/3/4 kvartalu doveo do... - Instalirana 44 bankomata - Alternativni kanali distribucije uspešno funkcionišu	- Uvođenja novih planiranih proizvoda nakon migracije na IBIS - Segmentacija klijenata shodno standardima grupe i pristupu prodaji koji se odnosi na segmente - Organizacija alternativnih kanala distribucije? - Strategija alternativnih kanala distribucije?
03 Pravna lica	- Portfolio proizvoda... - Definisana mreža - Otvoreno 3 Komercijalnih centara i 10 Profitna centra - Mikrosi preneti u Stanovništvo - Program podsticaja prodaje u 2/3/4 kvartalu doveo do povećanja prodaje 50% - Cross-border kreditiranje u fazi pripreme	- Planirana uvođenja novih proizvoda nakon migracije na IBIS - Otvoriti - Dodatnih 2 KC i 6 dodatnih PC - Treba da se sastavi celokupna strategija poslova s pravnim licima - Treba da se finalizuje koncept za cross-border kreditiranje
04 Sredstva	- Ustanovljen ALCO - Dozvola za custody da se pribavi - Odeljenje brokersko-dilerskih poslova ...	Cene prenosa sredstava

43/10.2006/14953p

ATKEARNEY

ERSTE  **BANK** 6

Program transformacije je u velikoj meri završen – ostaju neki otvoreni zadaci (2/3)

Prikaz statusa projekata

Projekti	Glavna ostvarenja	Otvoreni zadaci
05 Ljudski resursi	- Implementirane nove politike i procedure ljudskih resursa - Uveden novi sistem plata - Dobrovoljni program odlaska - Uveden novi sistem bonusa	Softver ljudskih resursa, definisanje politike (promena plata, napredovanje)
06 Organizacija i IT	...	...
07 Procesing	...	...
08 Upravljanje rizicima	...	...

43/10.2006/14953p

ATKEARNEY

ERSTE  **BANK** 7

Dnevni red

- Rezime programa transformacije
- Teme za diskusiju
 - **Podsticaj programa prodaje u stanovništvu i pravnim licima: Decembarski rezultati**
 - Program podsticaja prodaje u stanovništvu i pravnim licima: decembarski rezultati
 - Sistem nagrađivanja baziran na učinku
 - Migracija IBIS-a
 - Projekat reinženjeringa procesa – proces žalbi
- Završetak TPT-a i predaja odgovornosti
- Dodatak:
 - Rezimei o statusima projekata

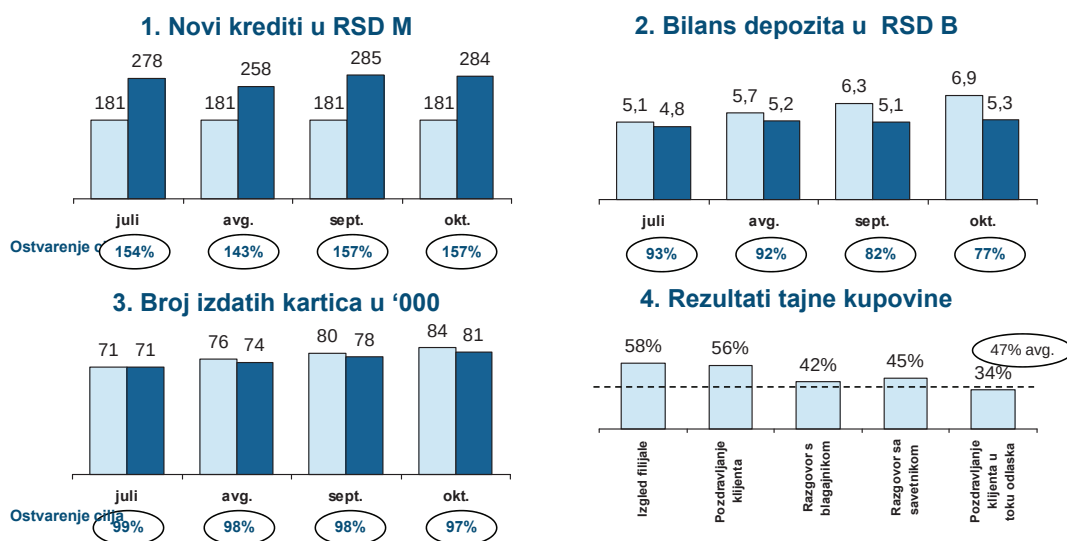
43/10.2006/14953p

ATKEARNEY

ERSTE BANK 8

Stanovništvo premašilo novi cilj za kredite (~50% više) i skoro ostvario cilj za kartice ali nije ostvario cilj za depozite za 23% u oktobru

Rezultati tromesečnog Podsticaja prodaje u 2. polugodištu – Stanovništvo



43/10.2006/14953p

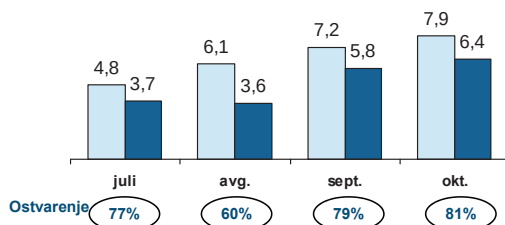
ATKEARNEY

ERSTE BANK 9

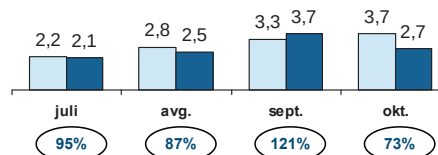
Kreditni pravni lica rastu ali su daleko ispod ciljeva; učinak depozita i kartica je čak i smanjen prošlog meseca

Rezultati za tri meseca podsticaja prodaje u 2. polugodištu – Pravna lica

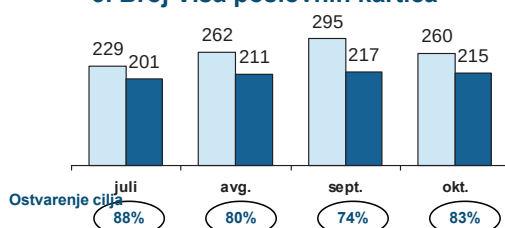
1. Bilans kredita u RSD B



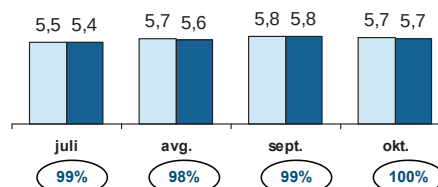
2. Bilans depozita u RSD B ¹⁾



3. Broj Visa poslovnih kartica ¹⁾



4. Ukupni broj računa u 000



Napomena: (1) U oktobru su mikrosi isključeni i iz cilja i stvarnog ostvarenja

43/10.2006/14953p

ATKEARNEY

ERSTE  **BANK** 10

**Prilog br. 7 - Procedura za izmenu organizacije
Erste banke a.d. Novi Sad i Prilog Pravilnika
opisi poslova organizacionih delova
Erste banke a.d. Novi Sad**

SADRŽAJ:

1. PODRUČJE PRIMENE
2. PRIMENLJIVOST
3. ODGOVORNOST
4. OPIS PROCEDURE
5. OBRASCI

Revizija procedure

Verzija	Inicijator (Sektor)	Datum podnošenja zahteva	Izmenjene strane	Opis izmene
1.0	Sektor za IT i organizaciju	20.09.2006.	Nov dokument	

Distribucija procedure

Važi za	Saglasan	Odobreno od	Primaoci	Distribucija	Poverljivost
Sve Sektore/ Službe	Direktor Sektora za IT i organizaciju	Izvršni odbor Banke	Direktori Sektora/ Službi	Štampani primerak Portal e-mail	Interno

1. PODRUČJE PRIMENE

Ovom procedurom se uređuju aktivnosti i postupak izmene organizacione strukture Banke definisan Pravilnikom o organizaciji Banke u smislu:

- formiranje novih organizacionih delova,
- ukidanja postojećih organizacionih delova,
- otvaranje / zatvaranje organizacionih jedinica,
- promena statusa organizacionih jedinica,
- promene nivoa i mesta organizacionih delova,
- otvaranje ili ukidanje konkretnog radnog mesta
- ostalo (promena naziva organizacionog dela i sl.)

2. PRIMENLJIVOST

Primenjuje se jedinstveno u Erste bank a.d. Novi Sad

3. ODGOVORNOST

Odgovornost po ovoj proceduri ima najviše rukovodstvo Banke i direktori Sektora/ Službi u delu izmena i dopuna organizacije Banke i zaposleni u Direkciji organizaciji Banke u delu ažuriranja organizacione šeme i praćenja poštovanja Procedure, a nosilac ovog procesa jeste Glavni sekretar Banke.

4. OPIS PROCEDURE

4.1. INICIRANJE PREDLOGA ZA IZMENU ORGANIZACIJE BANKE

Inicijalni predlog za izmenu organizacije Banke (bilo koji iz sadržaja tačke 1. ove Procedure) mogu podneti direktori sektora/službi kao što je definisano Pravilnikom o organizaciji i Glavni sekretar Banke. U tu svrhu direktori Sektora/Službi (u daljem tekstu Sektori) u saradnji sa Direkcijom organizacije sastavljaju predlog Odluke o osnivanju/zatvaranju odnosno izmeni mesta/statusa postojećeg organizacionog oblika/dela Banke i dostavljaju Glavnom sekretaru Banke u cilju odobravanja od strane Izvršnog odbora Banke.

Odluka o osnivanju organizacionog oblika/dela Banke treba da sadrži :

- naziv organizacionog dela/oblika, odnosno višeg organizacionog dela/oblika u okviru koga se osniva (Sektor/Služba);
- naziv organizacionog oblika iza kojeg se dodaje novoosnovani organizacioni oblik u Pravilniku o unutrašnjoj organizaciji Banke;
- lokaciju organizacionog dela koji se osniva;
- datum od kada novoosnovani deo počinje sa radom;
- opis poslova koji će se obavljati u novoosnovanom organizacionom delu;
- radna mesta koja su predviđena Pravilnikom o sistematizaciji radnih mesta;
- obrazloženje sa prilogom.

4.2. DONOŠENJE ODLUKE OD STRANE IZVRŠNOG ODBORA BANKE

Po donošenju Odluke od strane Izvršnog odbora Banke, Glavni sekretar Banke dostavlja potpisani primerak Odluke Sektoru za IT i organizaciju, Službi pravnih poslova, Službi ljudskih resursa, Sektoru upravljanja imovinom, Sektoru računovodstva i kontrolinga i Službi interne revizije.

Obaveza je nadležnih Sektora/ Službi da postupaju u skladu sa donetom Odlukom u cilju obezbeđivanja normalnog funkcionisanja Banke:

1. Služba pravnih poslova - Izveštavanje Centralne banke;
2. Sektor upravljanja imovinom- zakup, otkazivanje zakupa poslovnog prostora, uređenje poslovnog prostora i bezbednost;
3. Služba ljudskih resursa - dodeljivanje šifri organizacionom delu, raspoređivanje zaposlenih, i po potrebi proširenje ili izmena Pravilnika o sistematizaciji i Kataloga poslova;
4. Sektor za IT i organizaciju - izmena organizacione šeme banke, obezbeđivanje i instalacija neophodne opreme;
5. Sektor za računovodstvo i kontroling - otvaranje internih šifara toškovnih i profitnih centara;
6. Služba marketinga - obavljanje promotivnih aktivnosti.

U slučaju donošenja negativne odluke od strane Izvršnog odbora Banke Glavni sekretar Banke obaveštava podnosioca zahteva u roku od 5 radnih dana.

4.3. DOSTAVLJANJE PREDLOGA ZA IZMENU PRAVILNIKA O ORGANIZACIJI I VOĐENJE EVIDENCIJE

U slučaju da se Odluka doneta od strane Izvršnog odbora Banke odnosi na formiranje, ukidanje ili izmenu statusa organizacionog oblika Banke (Sektor/Služba, Direkcija, Odeljenje), odnosno odražava se na izmenu Pravilnika o organizaciji Banke i Kataloga poslova, Glavni sekretar Banke obavezan je izvrši izmene i dopune Pravilnika, Služba ljudskih resursa je obavezna

da izvrši izmene i dopune Kataloga poslova, dok je Direkcija organizacije obavezna da ažurira šemu organizacije Banke obzirom da dobija sve odluke o navedenim izmenama.

Direktor Sektora/Službe koji su inicirali izmenu obavezni su da Glavnom sekretaru Banke odnosno Službi ljudskih resursa dostave sve potrebne podatke za izmenu Pravilnika i Kataloga u skladu sa donesenom odlukom i zahtevom.

U slučaju da se izmenom menja ili zahteva dopuna Pravilnika o sistematizaciji (formiranje organizacionog dela, ukidanje organizacionog dela, izmena statusa organizacionog oblika, otvaranje ili ukidanje konkretnog radnog mesta) direktori sektora / službi koji su inicirali izmenu obavezni su da Službi ljudskih resursa dostave podatke za izmenu Pravilnika o sistematizaciji u skladu sa formom i sadržajem koju zahteva Služba ljudskih resursa.

Ukoliko je reč o osnivanju, ukidanju ili izmeni statusa organizacionih jedinica Banke (npr. poslovnih centara, filijala, ekspozitura u okviru Sektora poslova sa stanovništvom i Sektora poslova sa pravnim licima) ne postoji potreba za izmenom Pravilnika i Kataloga poslova.

Kod ove vrste promena postoji potreba za prijavljivanjem tih izmena Centralnoj banci, kao i za izmenama koje vrše Direkcija kontrolinga i Služba ljudskih resursa, gde su sektori /službe obavezni da postupe u skladu sa Pravilnikom o organizaciji Banke odnosno blagovremenim (u roku od 2 dana od donesene odluke o promeni) obaveštavanjem Službe ljudskih resursa i Direkcije Kontrolinga radi otvaranja potrebnih internih šifara, ažuriranjem baze podataka o zaradama i druge evidencije o zaposlenima.

Glavni sekretar Banke uspostavlja evidenciju svih izmena Pravilnika o organizaciji Banke na obrascu Registar izmena Pravilnika o organizaciji Banke (01.01/1).

Katalog poslova se adekvatno i učestalo ažurira po svakoj promeni koja utiče na izmenu Kataloga, i nema potrebe za evidencijom izmena.

Na nivou Službe ljudskih resursa uspostavlja se evidencija svih izmena Pravilnika o sistematizaciji Banke.

4.4. IZMENA PRAVILNIKA O ORGANIZACIJI BANKE

Glavni sekretar Banke pristupa izradi Odluka o izmenama i dopunama Pravilnika o organizaciji Banke u koordinaciji sa Službom pravnih poslova i usvojene odluke dostavlja Direkciji organizacije. Glavnom sekretar Banke čuva evidenciju izmena i usklađivanja Pravilnika sa donesenim odlukama Izvršnog odbora.

Jednom godišnje, odnosno po zahtevu Izvršnog odbora pristupa se izradi Prečišćenog teksta Pravilnika o organizaciji Banke i Pravilnika o sistematizaciji Banke.

4.5. IZMENA PRAVILNIKA O SISTEMATIZACIJI BANKE

U skladu sa izmenama Pravilnika o organizaciji Banke Direktori Sektora/Službi su u obavezi da dostave Predlog za izmenu sistematizacije radnih mesta sa opisom sistematizovanih poslova (01.01/2) Službi ljudskih resursa u cilju izmene Pravilnika o sistematizaciji radnih mesta.

U slučaju da je predlog odobren od strane Izvršnog odbora, direktori Sektora/Službi dostavljaju Službi ljudskih resursa spisak zaposlenih koji se raspoređuju na sistematizovana radna mesta.

U slučaju donošenja odluke o ukidanju postojećeg organizacionog oblika/dela Banke direktori Sektora/ Službe su u obavezi da obaveste Službu ljudskih resursa o raspoređivanju zaposlenih.

Prečišćen tekst Pravilnika o sistematizaciji radnih mesta dostavlja se direktorima sektora/ službi, i Glavnom sekretaru Banke.

Obaveza zaposlenih u Službi ljudskih resursa je da obezbeđuje ažuran Pravilnik o sistematizaciji radnih mesta u svojoj evidenciji.

5. OBRASCI

Red.br	Šifra obrasca	Naziv obrasca	Čuvanje	
			Mesto	Rok
		Odluka o otvaranju/zatvaranju organizacione jedinice/dela Banke	Glavni Sekretar Banke	
	01.01/1	Registar izmena Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji	Glavni Sekretar Banke	
	01.01/2	Predlog za izmenu sistematizacije radnih mesta sa opisom sistematizovanih poslova	Glavni Sekretar Banke	

Procedura se primenjuje sa danom usvajanja Pravilnika o organizaciji Banke.

ERSTE BANK .A.D. NOVI SAD

IZVRŠNI ODBOR:

Broj:

Datum: 26.06.2007. godine

Na osnovu članova 25. i 46. Statuta Erste Bank a.d. Novi Sad, člana 76. Zakona o bankama („Sl. glasnik RS“ broj 107/2005) Izvršni odbor Erste bank a.d.Novi Sad, dana 26.06.2007. godine donosi

PRAVILNIK O ORGANIZACIJI Erste Bank a.d. Novi Sad

OPŠTE ODREDBE

Član 1.

Pravilnikom o organizaciji (u daljem tekstu: Pravilnik) Erste Bank a.d. Novi Sad (u daljem tekstu: Banka) utvrđuje se unutrašnja i teritorijalna organizacija Banke sa prikazom globalne organizacije Banke, prikazom detaljnih organizacionih delova i uspostavljenim sistemom rukovođenja.

Cilj Pravilnika odnosno definisane organizacije Banke jeste da se:

- Uspostave i definišu organizacioni delovi koji svojom veličinom, nadležnostima, organizacionom i kvalifikacionom strukturom odgovaraju obimu i vrsti poslova koje Banka obavlja,
- Jasno definišu zadaci, ovlašćenja i odgovornosti organa, lica sa posebnim ovlašćenjima i odgovornostima, i drugih zaposlenih u Banci, kao i načini obaveštavanja o njihovom radu i poslovima iz njihovog delokruga,
- Razdvoje ovlašćenja i odgovornosti zaposlenih u Banci na način kojim se obezbeđuje efikasna kontrola rizika iz poslovanja Banke,
- Uspostave odgovarajuće vertikalne veze između organa, lica s posebnim ovlašćenjima i odgovornostima i drugih lica zaposlenih u banci, kao i između širih i užih organizacionih delova banke,

- Da se uspostave odgovarajuće horizontalne veze između organizacionih delova i lica s posebnim ovlašćenjima i odgovornostima u banci zaduženih za različite aspekte poslovanja banke,
- Ostvare osnovne pretpostavke date Poslovnom politikom Banke odnosno pretpostavke za razvoj postojećih poslova Banke i proširenje tržišta za plasiranje novih proizvoda i sticanjem novih komitenata,
- Omogućiti unapređenje podele poslova u okviru organizacionih delova Banke,
- Definiše adekvatna baza za sistematizaciju pojedinačnih poslova.

Član 2.

Polaznu osnovu za organizaciju Banke čine delatnosti Banke utvrdjene Statutom Banke, odobrene od strane Centalne banke, rešenje Agencije za privredne registre, Poslovna politika Banke i druge zakonske odredbe kojima se regulišu principi organizacije, nalaže formiranje određenih organizacionih jedinica, zahteva njihovo prijavljivanje i javno isticanje.

ORGANI I ORGANIZACIONE JEDINICE BANKE

Organi Banke

Član 3.

Organi Banke su:

- Skupština,
- Upravni odbor,
- Izvršni odbor,
- Odbor za praćenje poslovanja Banke,
- Odbor za upravljanje aktivom i pasivom (lokalni ALCO odbor),
- Odbor za poslovnu likvidnost (OLC odbor),
- Kreditni odbor.

Član 4.

Skupština je organ Banke koji odlučuje o pitanjima utvrdjenih zakonom i Statutom Banke.

Upravni odbor je organ upravljanja Bankom čije su nadležnosti, ovlašćenja i odgovornosti utvrđeni zakonom i Statutom Banke.

Izvršni odbor je organ upravljanja Bankom čije su nadležnosti, ovlašćenja i odgovornosti utvrđeni zakonom i Statutom Banke.

Odbor za praćenje poslovanja Banke je organ upravljanja Bankom čije su nadležnosti, ovlašćenja i odgovornosti utvrđeni zakonom i Statutom Banke.

Odbor za upravljanje aktivom i pasivom – ALCO odbor, je organ upravljanja čija je osnovna nadležnost i odgovornost u donošenju odluka koje se tiču svih aspekata upravljanja rizikom likvidnost i tržišnim rizicima. Odgovoran je za ustanovljavanje strategija i politika Banke kao i za ustanovljavanje limita koji treba da se ispune u procesu upravljanja likvidnošću i tržišnim rizicima.

Odbor za poslovnu likvidnost – OLC odbor, je organ upravljanja odgovoran za svakodnevno upravljanje globalnom pozicijom likvidnosti Banke. OLC odbor redovno analizira situaciju likvidnosti i direktno je odgovoran ALCO odboru.

Kreditni odbor je organ upravljanja odgovoran i nadležan za donošenje odluka o odobravanju i izmenama uslova potraživanja Banke. Zasnovan je na principu 5 nivoa odlučivanja odnosno radu 5 kreditnih odbora.

Član 5.

Članstvo, način rada, održavanja sednica, donošenja odluka, specifikacija delokruga rada, ovlašćenja i odgovornosti ALCO odbora, OLC odbora i Kreditnog odbora Banka definiše odlukama o formiranju ovih odbora i pravilnicima o radu, kao i drugim aktima kojima se definiše rad ovih odbora.

Organizacija Banke – organizaciona struktura

Unutrašnja organizacija

Član 6.

Unutrašnjom organizacijom utvrđuje se vrsta organizacionih delova, njihov delokrug i nadležnosti, vrsta i obim poslova, ovlašćenja za istupanje u pravnom prometu i druga pitanja od značaja za obavljanje poslova u tim organizacionim delovima.

Unutrašnja organizacija predstavlja osnov za definisanje akta kojim se uređuje sistematizacija poslova Banke.

Član 7.

Sa stanovišta unutrašnje organizacije u Banci se organizuju sektori i službe, kao osnovni organizacioni delovi, u kojima se obavljaju depozitni, kreditni i drugi bankarski poslovi utvrđeni Zakonom i Statutom Banke.

Pored sektora u Banci se organizuju direkcije, odeljenja i drugo. Posebno se organizuje Sekretarijat Izvršnog odbora – Kabinet Banke.

Sektori i službe obrazuju se kao centala Banke.

Član 8.

Organizacione delove Banka formira i ukida u skladu sa ciljevima definisanim Poslovnim politikom Banke i u skladu sa propisima definisanim obaveznim organizacionim delovima odnosno funkcijama Banke.

Formiranje i gašenje (zatvaranje) organizacionih delova Banka vrši na osnovu procene potreba uslovljenih vrstom poslova koje Banka obavlja, širine usluga koje pruža i uopšte na osnovu tekućih potreba i veličine Banke.

Organizacioni delovi se formiraju i ukidaju na predlog direktora sektora i Predsednika Izvršnog odbora u skladu sa Procedurom za izmenu organizacije Banke koja je sastavni deo ovog Pravilnika.

Član 9.

Obaveza je svih sektora / funkcija Banke da uz predlog Izvršnom odboru za izmenu unutrašnje organizacije, formiranje ili ukidanje organizacionog dela, dostave tačan i jasan opis delokruga novog organizacionog dela, sa opisom poslova, odgovornosti i ovlašćenja, odnosno sa navodom obrazloženja za formiranje / ukidanje organizacionog dela.

Konačnu odluku o formiranju ili gašenju organizacionog dela donosi Izvršni odbor Banke.

Član 10.

Obaveza je Sektora za IT i organizaciju odnosno Direkcije organizacije da minimum tromesečno ažurira listu i formu unutrašnje organizacije Banke i spisak teritorijalnih organizacionih jedinica Banke, te da ažuriran pregled postavi na Internet prezentaciji Banke.

Teritorijalna organizacija

Član 11.

Banka obrazuje izdvojene organizacione jedinice radi obavljanja poslova iz njenog delokruga i to:

1) U okviru Sektora poslova sa stanovništvom mogu se obrazovati sledeće organizacione jedinice po statusu:

- regionalni centri,
- poslovni centri,
- filijale,
- ekspoziture.

2) U okviru Sektora poslova sa pravnim licima mogu se obrazovati sledeće organizacione jedinice po statusu:

- komercijalni centri i,
- profitni centri.

3) U okviru poslova sa mikroklijentima obrazuju se preduzetnički centri.

Član 12.

Organizacione jedinice Banka otvara i zatvara u skladu sa ciljevima definisanim Poslovnim politikom Banke.

Otvaranje i zatvaranje organizacionih jedinica Banka vrši na osnovu procene potreba uslovljenih vrstom poslova koje Banka obavlja, širine usluga koje pruža, kapacitetom i mogućnostima tržišta i uopšte na osnovu tekućih potreba i veličine Banke.

Organizacioni delovi se otvaraju i zatvaraju na predlog Sektora poslova sa stanovništvom i Sektora poslova sa pravnim licima skladu sa Procedurom za izmenu organizacije Banke koja je sastavni deo ovog Pravilnika.

Član 13.

Obaveza je Sektora iz člana 12. da uz uz predlog Izvršnom odboru za otvaranje organizacione jedinice dostave obrazloženja za otvaranje organizacione jedinice koje mora da sadrži procenu potreba tržišta, analizu isplativosti otvaranja organizacione jedinice, predlog statusa organizacione jedinice.

Konačnu odluku o otvaranju organizacione jedinice donosi Upravni odbor Banke.

Član 14.

Statusi organizacionih jedinica datih u članu 11., prilikom njihovog početnog otvaranja kao i izmena statusa, određuju se na osnovu internih kriterijuma datih u članu 19. i 20. ovog

Pravilnika.

Član 15.

Podela komercijalnih centara vrši se na bazi teritorijalne pripadnosti. Vertikalna koordinacija između statusa profitnih i komercijalnih centara je takva da su profitni centri odgovorni komercijalnom centru u domenu koordinacije rada. Prilikom otvaranja profitnog centra, odlukom o otvaranju, definiše se kom konkretnom teritorijalnom komercijalnom centru pripada profitni centar.

Komercijalni centri i profitni centri odgovorni su pripadajućem sektoru centrale Banke – Direkcija malih i srednjih preduzeća u domenu načina i rezultata poslovanja.

Član 16.

Podela regionalnih centara vrši se na bazi teritorijalne pripadnosti. Vertikalna koordinacija između statusa regionalni, poslovnih centara, filijala i ekspozitura je takva da su ekspoziture, filijale i poslovni centri odgovorni regionalnom centru, gde je najvećeg statusa regionalni centar, a slede ga poslovni centar, zatim filijala i ekspozitura.

Regionalni centri odgovorni su pripadajućem sektoru centrale Banke.

Član 16a.

U slučajevima kada se oceni da postoji potreba, Banka može osnovati specijalizovane poslovne centre. Specijalizovani poslovni centri usmeravaju svoje aktivnosti i resurse prema određenim specifičnim segmentima poslovanja a što se definiše posebnom Odlukom nakon razmatranja i ocene o potrebi osnivanja ovakvih poslovnih centara.

Osnivanje i gašenje specijalizovanih poslovnih centara vrši se u svemu u skladu sa ovim Pravilnikom odnosno u skladu sa članovima 12, 13, 21 i 23.

Član 17.

Preduzetnički centri odgovorni su pripadajućoj Direkciji mikroklijenata centrale Banke.

Član 18.

Osim moguće pripadnosti istoj lokaciji rada zaposlenih u navednim statusima organizacionih jedinica, ne postoji vertikalna i horizontalna veza odgovornosti između teritorijalnih jedinica koje pripadaju različitim sektorima.

Član 19.

Kriterijumi otvaranja – obrazovanja organizacionih jedinica pri Sektoru poslova sa pravnim licima odnosno Direkciji za mala i srednja preduzeća, kao i za prevodjenje iz jednog u drugi status su:

Komercijalni centar – više od 100 aktivnih klijenta, više od 250 pasivnih klijenata, tržišni potencijal sa više od 300 potencijalnih klijenata, više od 3 zaposlena, veća odgovornost u donošenju kreditnih odluka i veća raznovrsnost u pružanju usluga.

Za sve kriterijume koji su niži od navedenih otvara se profitni centar.

Konačnu odluku o statusu organizacione jedinice pri Sektoru poslova sa pravnim licima, kao i o promeni statusa, o njihovim ovlašćenjima u platnom prometu, poslovima koje će obavljati, nadležnostima i zastupniku, donosi Izvršni odbor Banke.

Član 20.

Kriterijumi otvaranja – obrazovanja organizacionih jedinica pri Sektoru poslova sa stanovništvom, kao i za prevodjenje iz jednog u drugi status su:

- vrsta poslova,
- broj klijenata (tekućih ili očekivanih),
- broj zaposlenih,
- veličina prostora na kojem se obavlja poslovanje.

Granične vrednosti definisanih kriterijuma su u tabeli kako sledi:

Status / kriteri- jum	vrsta poslova	broj klije- nata	broj zapo- slenih	veličina prostora u m2
Regional- ni centar	upravljanje radom ostalih statusnih jedinica i svi poslovi kao kod poslovnog centra	nije pri- menljivo	nije pri- menljivo	nije pri- menljivo
Poslovni centar	primanje svih vrsta novčanih depozita (depozitni posao), odobravanje kredita, devizno-valutni i menjački poslovi u zemlji, davanje jemstva, garancija i avala i drugih oblika jemstva, kupovina i prodaja kratkoročnih hartija od vrednosti (poslovi sa efektima), čuvanje sredstava i hartija od vrednosti i upravljanje njima (depo posao), poslove platnog prometa u skladu sa zakonom, kupovina i naplata potraživanja, poslovi sa platnim i kreditnim karticama realizacija nestandardnih kredita pružanje drugih finansijskih usluga ostali poslovi u skladu sa Zakonom.	> 3.000	12 – 20	240 do 400

Filijala	primanje svih vrsta novčanih depozita (depozitni posao), odobravanje kredita, devizno-valutni i menjački poslovi u zemlji, poslove platnog prometa u skladu sa zakonom poslovi sa platnim i kreditnim karticama ostali poslovi u skladu sa Zakonom	2.000 do 3.000	5 – 12	100 do 240
Ekspozitura	primanje svih vrsta novčanih depozita (depozitni posao), odobravanje kredita (dozvoljena prekoračenja), poslove platnog prometa u skladu sa zakonom poslovi sa platnim (debitnim) karticama ostali poslovi u skladu sa zakonom 6. menjački poslovi	1.000 do 2.000	1- 5	40 do 100

Konačnu odluku o statusu organizacione jedinice pri Sektoru poslova sa stanovništvom, kao i o promeni statusa, o njihovim ovlašćenjima u platnom prometu, poslovima koje će obavljati, nadležnostima i zastupniku, donosi Izvršni odbor Banke.

Član 21.

Zatvaranje organizacionih jedinica vrši se na osnovu procene potencijala i profitabilnosti organizacionih jedinica. Zatvaranje se vrši na osnovu izveštaja Direkcije kontrolinga odnosno poredjenja anlike isplativnosti otvaranja i tekuće profitabilnosti.

Obaveza je Sektora poslova sa stanovništvom i Sektora poslova sa pravnim licima da kontinuirano prati profitabilnost rada svojih organizacionih jedinica te da, u slučaju znatnog pada profitabilnosti i ocene da ne postoji tržišni potencijal i potencijal date organizacione jedinice za poboljšanje, daju predlog zatvaranja Izvršnom odboru Banke u skladu sa Procedurom za izmenu organizacije Banke.

Konačnu odluku o zatvaranju donosi Upravni odbor Banke.

Član 22.

Organizacioni delovi Banke iz člana 11. i 16a ovog Pravilnika su delovi Banke bez svojstva pravnog lica, a novčani promet obavljaju preko poslovnog računa Banke.

Organizacioni delovi Banke posluju u njeno ime i za njen račun.

Član 23.

Svi predlozi za izmenu organizacije Banke dostavljaju se u formi odnosno na obrascima koji su sastavni deo Procedura za izmenu organizacije Banke.

Član 24.

Obaveza je Sekreterijata Kabineta Izvršnog odbora da Službi pravnih poslova dostavi sve odluke o otvaranju / zatvaranju organizacionih jedinica najkasnije u roku od 5 dana od donošenja odluke.

Obaveza je Sekora poslova sa stanovništvom i Sektora poslova sa privredom da Službi pravnih poslova i Direkciji organizacije dostavi podatke o otvorenoj / zatvorenoj organizacionoj jedinici najkasnije 2 dana od momenta (konkretnog dana) otvaranja / zatvaranja organizacione jedinice.

Obaveza je Službe pravnih poslova da Centralnu banku obavesti o otvaranju organizacione jedinice najkasnije u roku od osam dana od dana otvaranja.

UNUTRAŠNJA ORGANIZACIJA

Opšte odredbe

Sekretarijat izvršnog odbora – Kabinet

Član 25.

Sekretarijat Izvršnog odbora organizuje se kao posebna organizaciona jedinica.

Sekretarijat Izvršnog odbora sačinjavaju savetnici, sekretarice članova Izvršnog odbora, prevodioci i Glavni sekretar Banke.

Sektori

Član 26.

Obavljanje poslovanja Banke organizovano je u osam sektora opremljenih i osposobljenih za specijalizovano obavljanje grupa srodnih poslova iz predmeta poslovanja Banke.

U Banci se organizuju sledeći sektori:

- Sektor poslova sa stanovništvom,
- Sektor poslova sa pravnim licima,
- Sektor upravljanja rizicima,
- Sektor sredstava,
- Sektor računovodstva i kontrolinga,
- Sektor za organizaciju i IT,
- Sektor procesinga,
- Sektor upravljanja imovinom.

Službe

Član 27.

Službe Banke organizuju se kao organizacione jedinice za obavljanje poslova od interesa za celu Banku.

Službe Banke su:

- Služba ljudskih resursa,
- Služba marketinga,
- Služba komunikacija,
- Služba pravnih poslova,
- Služba za kastodi poslove,

- Služba interne revizije,
- Služba kontrole uskladenosti poslovanja Banke sa propisima – Compliance.

U okviru službi mogu se organizovati odeljenja.

Niži organizacioni delovi

Direkcije

Član 28.

Direkcija je niža organizacioni deo u okviru sektora.

U okviru sektora može se organizovati jedna ili više direkcija.

Direkcija je organizacioni oblik sektora koji je organizovan i osposobljen za obavljanje specijalizovanih bankarskih i drugih poslova koji su međusobno uslovljeni i povezani.

Odeljenja

Član 29.

U okviru direkcija ili službe mogu se organizovati odeljenja.

Odeljenja u okviru direkcija ili službe zadužena su za određena specifična područja poslovanja.

Član 30.

Osim postojećih organizacionih jedinica mogu se organizovati i drugi organizacioni delovi specifični za delatnosti pojedinih sektora banke s tim da organizacija banke ne može imati više od 4 nivoa organizovanja.

Nadležnosti

Član 31.

Opis poslova i radnih zadataka u okviru organizacionih jedinica Banke, opisi radnih mesta i potrebni uslovi za obavljanje pojedinih poslova, utvrđuju se Pravilnikom o sistematizaciji poslova sa Katalogom poslova, koji donosi Izvršni odbor Banke na predlog Službe ljudskih resursa.

Organizacioni delovi Banke

Član 32.

Globalna unutrašnja organizacija data je u formi šematskog prikaza kao prilog ovog Pravilnika.

Sektor poslova sa stanovništvom

Član 33.

U okviru Sektora poslova sa stanovništvom organizuju se:

- Regionalni centar Vojvodina,
- Regionalni centar Beograd,
- Direkcija za podršku prodaji,
- Direkcija alternativnih kanala distribucije,
- Direkcija poslova sa mikro klijentima.

Član 34.

U okviru Regionalnih centara organizuju se poslovni centri, filijale i ekspoziture kao što je definisano članom 11. stav 1 i članom 20. ovog Pravilnika.

Član 35.

U okviru Direkcije za podršku prodaji organizuju se odeljenja :

- Odeljenje za upravljanje proizvodima,
- Odeljenje za upravljanje ciljnim grupama,
- Odeljenje za upravljanje kvalitetom,
- Odeljenje za naplatu potraživanja.

Član 36.

U okviru Direkcije alternativnih kanala distribucije organizuju se:

- Odeljenje platnih kartica,
- Odeljenje elektronskog bankarstva,
- Info centar.

Sektor poslova sa pravnim licima

Član 37.

U okviru Sektora poslova sa pravnim licima organizuju se:

- Direkcija velikih klijenata,
- Direkcija malih i srednjih preduzeća,
- Odeljenje za podršku prodaji.

Član 38.

U okviru Direkcije velikih klijenata organizuju se odeljenja i to:

- Odeljenje za velike klijente Grupe,
- Odeljenje za velike nacionalne klijente,
- Odeljenje za velike internacionalne klijente,
- Odeljenje za projektno finansiranje.

Član 39.

U okviru Direkcije malih i srednjih preduzeća organizuju se komercijalni i profitni centri kao što je definisano članom 11. stav 2 i članom 19. ovog Pravilnika.

Sektor upravljanja rizicima

Član 40.

U okviru Sektora upravljanja rizicima organizuju se direkcije i odeljenja:

- Direkcija upravljanja rizicima pravnih lica,
- Direkcija upravljanja rizicima stanovništva,
- Direkcija nadzora i izveštavanja,
- Direkcija loših plasmana i centralne dokumentacije,
- Odeljenje kontrole rizika.

Član 40a.

U okviru Direkcije upravljanja rizicima pravnih lica organizuje se odeljenje:

- Odeljenje SABINE analize.

Član 40b.

U okviru Direkcije loših plasmana i centralne dokumentacije organizuju se sledeća odeljenja:

- Odeljenje loših plasmana,
- Odeljenje centralne dokumentacije.

Sektor sredstava

Član 41.

U okviru Sektora sredstava organizuju se direkcije i odeljenja i to:

- Direkcija za trgovanje,
- Direkcija Middle Office,
- Direkcija upravljanja aktivom i pasivom.

Član 42.

U okviru Direkcije za trgovanje organizuju se odeljenja i to:

- Odeljenje za trgovanje devizama,
- Odeljenje novčanog tržišta,
- Odeljenje za hartije od vrednosti sa stalnim prihodima.

Član 43.

U okviru Sektora posebno su organizovana sledeća odeljenja:

- Odeljenje za korespondentno bankarstvo,
- Odeljenje korporativnih finansija,
- Odeljenje istraživanja i analize.

Sektor računovodstva i kontrolinga

Član 44.

U okviru Sektora računovodstva i kontrolinga organizuju se direkcije i to:

- Direkcija računovodstva,
- Direkcija kontrolinga.

Član 45.

U okviru Direkcije računovodstva organizuju se odeljenja i to:

- Odeljenje finansijskih poslova,
- Odeljenje zarada i drugih primanja,
- Odeljenje knjigovodstva,
- Odeljenje izveštavanja.

Član 46.

U okviru Direkcije kontrolinga organizuju se odeljenja i to:

- Odeljenje analize profitabilnosti,
- Odeljenje planiranja i izveštavanja,
- Odeljenje kontrolinga troškova.

Sektor za organizaciju i IT

Član 47.

U okviru Sektora za organizaciju i IT organizuju se direkcije i to:

- Direkcija za razvoj IT aplikacija,

- Direkcija organizacije,
- Direkcija IT podrške,
- Direkcija IT operacija.

Član 48.

U okviru Direkcije za razvoj IT aplikacija organizuju se odeljenja i to:

- Odeljenje za razvoj na PC.NET platformi,
- Odeljenje za podršku i razvoj interface-a.

Sektor procesinga

Član 49.

U okviru Sektora procesinga organizuju se direkcije i to:

- Direkcija međunarodnih plaćanja,
- Direkcija domaćeg platnog prometa,
- Direkcija depozita,
- Direkcija kredita,
- Odeljenje uskladjivanja analitike i GLK.

Član 50.

U okviru Direkcije međunarodnih plaćanja organizuju se odeljenja i to:

- Odeljenje platnog prometa sa inostranstvom,
- Odeljenje dokumentarnih poslova,
- Odeljenje pozadinskih poslova sredstava,
- Odeljenje pozadinskih kastodi i brokerskih poslova,
- Odeljenje za SWIFT.

Član 51.

U okviru Direkcije domaćeg platnog prometa organizuju se odeljenja i to:

- Odeljenje registra računa pravnih lica,
- Odeljenje plaćanja.

Član 52.

U okviru Direkcije depozita organizuju se odeljenja i to:

- Odeljenje depozita,
- Odeljenje čekova.

Član 53.

U okviru Direkcije kredita organizuju se odeljenja i to:

- Odeljenje kreditna,
- Odeljenje reklamacija.

Sektor upravljanja imovinom

Član 54.

U okviru Sektora upravljanja imovinom organizuju se direkcije i to:

- Direkcija opštih poslova,
- Direkcija komercijalnih poslova,
- Direkcija imovine i izgradnje,
- Direkcija trezora, bezbednosti i osiguranja.

Član 55.

U okviru Direkcije imovine i izgradnje organizuju se odeljenja i to:

- Odeljenje imovine,
- Odeljenje izgradnje.

Član 56.

U okviru Direkcije trezora, bezbednosti i osiguranja organizuju se odeljenja i to:

- Odeljenje trezora,
- Odeljenje bezbednosti i osiguranja.

Služba ljudskih resursa

Član 57.

U okviru Službe ljudskih resursa organizuju se odeljenja i to:

- Odeljenje kadrovskih poslova,
- Odeljenje za obuku i razvoj.

U okviru Službe ljudskih resursa mogu se organizovati i niži organizacioni delovi po teritorijalnom principu.

Služba marketinga

Član 58.

Ova služba je organizovana kao jedinstvena organizaciona celina.

U okviru Službe marketinga mogu se organizovati i niži organizacioni delovi po teritorijalnom principu.

Služba komunikacija

Član 59.

Ova služba je organizovana kao jedinstvena organizaciona celina.

U okviru Službe komunikacije mogu se organizovati niži organizacioni delovi po teritorijalnom principu.

Služba pravnih poslova

Član 60.

Ova služba je organizovana kao jedinstvena organizaciona celina.

U okviru Službe pravnih poslova mogu se organizovati niži organizacioni delovi po teritorijalnom principu.

Služba za kastodi poslove

Član 61.

Ova služba je organizovana kao jedinstvena organizaciona celina.

U okviru Službe pravnih poslova mogu se organizovati niži organizacioni delovi po teritorijalnom principu.

Služba interne revizije

Član 62.

U okviru Službe interne revizije organizuju se odeljenja i to:

- Odeljenje za reviziju sektora poslova sa stanovnoštvom i poslova sa pravnim licima,
- Odeljenje za reviziju IT, procesinga, sredstava i centralnih bankarskih funkcija.

Služba kontrole uskladenosti poslovanja Banke sa propisima (Compliance)

Ova služba organizovana je kao jedinstvena organizaciona celina.

U okviru Službe compliance mogu se organizovati niži organizacioni delovi po funkcionalnom principu odnosno vrsti posla iz delokruga službe.

RUKOVOĐENJE

Član 63.

Bankom upravlja Izvršni odbor Banke u skladu s ovlašćenjima i odgovornostima utvrdjenim Zakonom, Statutom banke i drugim opštim aktima.

Nadležnost članova Izvršnog odbora za organizovanje i koordinaciju rada odredjenih organizacionih delova Banke, nadležnosti i odgovornosti direktora sektora Banke, direktora službi, direktora direkcija, direktora komercijalnih centara, direktora poslovnih centara i filijala, te šefova odeljenja utvrđuju se posebnim aktima odnosno Pravilnikom o sistematizaciji poslova Banke i pojedinačnim ugovorima o radu.

Član 64.

Svaki zaposleni odgovoran je neposredno svom direktoru ili šefu u skladu sa organizacionom šemom Banke.

Svaki zaposleni posredno je odgovoran i neposrednom nadređenom svog direktora ili šefa, odnosno svim nadređenim po uzlaznoj liniji do Izvršnog odbora u skladu sa organizacionom šemom Banke.

Član 65.

Specifičnosti linije upravljanja i odgovornosti unutar svakog osnovnog organizacionog dela mogu se regulisati posebnim pravilnikom tog organizacionog dela.

Katalogom poslova se utvrđuje opis poslova i nadležnosti u okviru iste.

Član 66.

Na osnovu ovog Pravilnika Izvršni odbor Banke donosi Pravilnik o sistematizaciji sa Katalogom poslova kojim će se regulisati nazivi i opisi radnih mesta, uslovi i sposobnosti koje moraju ispunjavati zaposleni za obavljanje pojedinih poslova i druga pitanja od značaja sistematizacije.

PRELAZNE I ZAVRŠNE ODREDBE

Član 67.

Stupanjem na snagu ovog Pravilnika, prestaje da važi Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji Novosadske banke akcionarsko društvo Novi Sad (prečišćen tekst) i Pravilnik o sistematizaciji radnih mesta Novosadske banke akcionarsko društvo Novi Sad sa izmenama i dopunama broj 30-7/2004 od 23.05.2005. godine.

Član 68.

Ovaj Pravilnik stupa na snagu 8 dana od dana donošenja.

Sastavni deo ovog pravilnika su:

- Procedura za izmenu organizacije Banke i
- Prilog Pravilnika – opisi poslova organizacionih delova Banke.

Predsednik Izvršnog odbora

Zamenik predsednika Izvršnog odbora

Član Izvršnog odbora

Prilog Pravilnika – opisi poslova organizacionih delova Banke

SEKRETARIJAT IZVRŠNOG ODBORA

Sekretarijat Izvršnog odbora organizuje se kao posebna organizaciona jedinica – Kabinet Banke.

Sekretarijat Izvršnog odbora sačinjavaju savetnici, sekretarice članova Izvršnog odbora, prevodioci i Glavni sekretar Banke.

U poslove Kabineta Banke spadaju:

- Priprema sednica Izvršnog odbora, vođenje zapisnika i izrada odluka,
- Priprema sednica Upravnog odbora, izrada zapisnika i odluka,
- Priprema sednica Skupštine banke, izrada zapisnika i odluka,
- Čuvanje i arhiviranje zapisnika i odluka Izvršnog odbora, Upravnog odbora i Skupštine Banke,
- Priprema izmene i dopune Statuta i Ugovora o osnivanju Banke, Poslovnika o radu Izvršnog odbora Upravnog odbora i Skupštine Banke,
- Priprema sastanaka sa državnim organima (NBS, ministarstva, organi uprave, itd.),
- Predstavljanje Banke, po nalogu Izvršnog odbora, na sastancima sa različitim institucijama,
- Učestvovanje i koordinacija u različitim internim projektima vezano za pravna pitanja,
- Vođenje određenih predmeta po nalogu Izvršnog odbora,
- Distribucija odluka relevantnim funkcijama odnosno zaposlenima Banke,
- Organizovanje i koordinacija poslova članova Izvršnog odbora,
- Koordinira rad sekretarica /Uprave /ostalnih sektora/direkcija/službi/,
- Prevođenje poslovne korespondencije,
- Vodjenje poslovne korespondencije članova Izvršnog odbora,
- Planiranje, organizovanje i usklađivanje poslovnih sastanaka, skupova i putovanja članova Izvršnog odbora,
- Prevođenje poslovnu dokumentaciju sa stranog jezika i na strani jezik,
- Prevođenje simultano /konsekutivno poslovnih sastanaka.

SEKTOR POSLOVA SA STANOVNIŠTVOM

Sektor poslova sa stanovništvom je zadužen za ponudu i vršenje usluga u vezi sa građanima i mikro klijentima. Sektor se sastoji od regionalnih centara i tri direkcije sa svojim odeljenjima. Regionalni centri imaju status direkcije u okviru sektora.

Generalno, poslovi koje obavlja Sektor poslova sa stanovništvom su :

- depozitni poslovi,
- kreditni poslovi,
- poslovi platnog prometa,
- poslovi izdavanja platnih kartica,
- definisanje proizvoda koji se plasiraju klijentima,
- ostali poslovi utvrđeni Poslovnom politikom Banke.

Delokrug poslova po direkcijama/odeljenjima dat je u nastavku.

Regionalne centri:

Podela Regionalnih Direkcija izvršena je prema teritorijalnoj pripadnosti.

U okviru Sektora za poslove stanovništva postoje dve Regionalne Direkcije – Regionalna Direkcija Beograd i Regionalna Direkcija Vojvodina.

Regionalne Direkcije se bave poslovima prodaje prema utvrđenoj Poslovnoj politici Banke. One promovišu i unapređuju prodaju u onim organizacionim delovima Banke koji pripadaju njihovoj oblasti. Polovi regionalnih direkcija su:

- Promovisanje i unapređenje prodaje,
- Sve novčane transakcije uključujući devizne doznake stanovništva (i prijem deviznih platnih naloga pravnih lica kao i dokumentaciju za otvaranje računa) i domaći platni nalozi za pravna lica, depoziti, rad na složenim kreditima i sofisticiranim proizvodima;
- Pružanje različitih usluga građanima, uključujući davanje kredita mikro preduzećima
- Platni promet sa pravnim licima u zemlji;
- Prikupljanje kreditnih zahteva;
- Depozitne transakcije;
- Izvršenje platnih naloga pravnih lica u zemlji;
- Koordinacija rada svih nižih organizacionih jedinica;
- Ostali poslovi iz domena poslovanja sa stanovništvom i mikro-preduzećima.

Direkcija za podršku prodaji:

U okviru direkcije posebno su izdvojeni poslovi pravnog savetovanja. Odeljenja obavljaju sledeće poslove:

Odeljenje upravljanja proizvodima

- Utvrđivanje kataloga proizvoda i usluga Banke, Kamatnih stopa i naknada na kredite i depozite, Cenovnika, na osnovu Odluka Uprave;
- Poslovi vezani za izradu instrukcija i uputstava za svakodnevno poslovanje u organizacionim delovima Sektora za poslove stanovništva;
- Izrada radnih uputstava vezanih za proizvode i usluge Banke koji su namenjeni zaposlenima u prodaji;
- Izrada radnih uputstava za korišćenje informatičkog sistema Banke za zaposlene u prodaji;
- Saradnja sa službama informacionih tehnologija Banke i drugim delovima Banke u cilju otklanjanja teškoća u radu zaposlenih u prodaji;
- Tehničko uvođenje novih proizvoda prema usvojenim procedurama predviđenim za usvajanje novih i promenu postojećih proizvoda;
- Saradnja sa drugim Odeljenjima u Direkciji koja je vezana za uvođenje novih proizvoda i primenu postojećih Instrukcija.

Odeljenje za upravljanje ciljnim grupama:

- Poslovi segmentacije tržišta, istraživanje i analiza tržišta;
- Razvoj i sprovođenje Koncepta brige o klijentu;
- Praćenje i usklađivanje strategije razvoja proizvoda i usluga Banke sa tržišnom situacijom u smislu određivanja ciljnih grupa klijenata;
- Izveštavanje o poslovima u vezi sa ostvarenim rezultatima u svim organizacionim delovima Sektora za poslove sa stanovništvom i razlikama između budžetirane i ostvarene prodaje/kao i o tržišnom udelu u različitim proizvodima i ukupnim vrednostima;
- Analiza konkurentskog okruženja i priprema izveštaja o pozicioniranju Erste Bank a.d. Novi Sad u smislu karakteristika i formiranja cena proizvoda u Sektoru za poslove sa stanovništvom;
- Analiza proizvoda i usluga Sektora (profitabilnost, tržišni udeo);
- Saradnja s marketingom u delu poslova Sektora stanovništva – propagandni materijal;
- Saradnja sa drugim Odeljenjima u Direkciji;

- Koordinacija između zaposlenih u preduzećima sa kojima Banka ima zaključen Ugovor o poslovnoj saradnji i Direkcija poslova sa stanovništvom koje se bave prodajom.

Odeljenje za upravljanje kvalitetom:

- Definisanje i implementacija standarda kvaliteta u skladu sa Erste Bankom,
- Kontrola i razvoj kvaliteta usluge, proizvoda i organizacije;
- Odgovornost za razvoj i unapređenje instrumenata kvaliteta (CSI- Indeks usluge klijenta) i njihovo prilagođavanje novim uslovima,
- Analiza, praćenje i pokretanje postupka za poboljšanje i unapređenje kvaliteta,
- Koordinacija i sprovođenje testiranja kvaliteta, ispitivanje zadovoljstva ciljnih grupa klijenata, ispitivanja ciljnih grupa zaposlenih, sprovođenje Mystery Shopping istraživanja,
- Priprema, razvoj i kontrola sprovođenja Product testing koncepta;
- Priprema i razvoj i kontrola sprovođenja koncepta motivacije zaposlenih;
- Objedinjavanje svih informacija dobijenih testiranjem i istraživanjem,
- Izrada analiza i CSI-izveštaja za menadžment banke na osnovu rezultata istraživanja, izrada predloga poboljšanja i iniciranje poboljšanja,
- Izrada kataloga standarda kvaliteta i mera za poboljšanja kvaliteta;
- Aktivno posmatranje/ monitoring filijala sa direktnom povratnom informacijom,
- Podrška u upravljanju kvalitetom svim poslovnim jedinicama banke,
- Saradnja i razmena stručnih znanja sa Erste Bank grupom po pitanjima standarda kvaliteta,
- Prezentovanje rada Odeljenja u okviru Erste Banke i saradnja s ostalim stručnim službama u Banci,
- Kreiranje programa obuke zaposlenih u prodajnoj mreži iz oblasti poznavanja tehnika prodaje i poznavanja proizvoda u segmentu poslova sa stanovništvom;
- Koordinacija rada Trening tima i direktan nadzor nad aktivnostima Samostalnih stručnih saradnika za obuku zaposlenih u prodajnoj mreži kao članovima Odeljenja za upravljanje kvalitetom;
- Organizovanje i sprovođenje obuke zaposlenih;
- Izrada Uputstva za prodaju proizvoda i njegovo održavanje;
- Obučavanje zaposlenih kroz sprovođenje definisanog sistema obuke putem treninga, radionica i drugih oblika obuke, definisanih programom;
- Saradnja sa Agencijom za Trening, odabranom od strane Uprave Banke na unapređenju programa obuke;
- Obuka novih trenera iz oblasti tehnika prodaje, poznavanja proizvoda i metodologije kreiranja programa obuke i organizovanja obuke;
- Izrada programa obuke iz oblasti poznavanja proizvoda i tehnika prodaje za novozaposlene radnike u prodajnoj mreži, Sektora za poslove sa stanovništvom;
- Rešavanje reklamacija i žalbi klijenata.

Direkcija alternativnih kanala distribucije:

Odeljenje platnih kartica

- Izdavanje kartica,
- Razvoj kartičarstva,
- Upravljanje POS i bankomatima / koordinacija u procesu instalacije i održavanja,
- Rad na žalbama,
- Bezbednost kartičarstva,
- Promovisanje prodaje različitih kartica,
- Priprema različitih izveštaja u vezi sa kartičarstvom.

Odeljenje elektronskog banakrstva:

- Podrška klijentima za SMS i WEB bankarstvo,
- Razvoj novih proizvoda i unapređenje postojećih proizvoda,

- Podrška prodaji za proizvode elektronskog bankarstva,
- Praćenje klijenata i transakcija u vezi sa proizvodima elektronskog bankarstva itd.;
- Rad na žalbama.

Info centar:

- Info-centar – koji daje različite informacije u vezi sa proizvodima banke svim klijentima,
- Telefonsko bankarstvo,
- Rad na žalbama,
- Aktivna prodaja proizvoda Banke – sticanje novih klijenata putem telefona itd.

Direkcija poslova sa mikro klijentima:

Osnovni organizacioni oblik u Direkciji poslova sa Micro subjektima su Preduzetnički centri. Preduzetnički centri se osnivaju na osnovu teritorijalne pripadnosti odgovorni su pripadajućoj Direkciji micro klijenata centrale Banke i obavljaju poslove pružanja usluga definisanih poslovnom politikom Banke i poslove koordinacije prifitnih centara.

Profitni centri se bave poslovima prodaje prema utvrđenoj Poslovnoj politici Banke. Oni promovišu i unapređuju prodaju u onim organizacionim delovima Banke koji pripadaju njihovoj oblasti.

SEKTOR POSLOVA SA PRAVNIM LICIMA

Sektor poslova sa pravnim licima zadužen je za uspostavljanje sve vrste poslovne saradnje sa malim i srednjim preduzećima, velikim nacionalnim i internacionalnim klijentima, grupno velikim klijentima, kao i za razvoj, uspostavljanje i realizaciju projektnog finansiranja. Za sve navedene poslove posebno se organizuje Podrška prodaji u poslovanju sa pravnim licima kao zasebno odeljenje.

Sektor se sastoji od dve direkcije organizovane prema tipu klijenata.

Delokrug poslova direkcija, i odeljenja u okviru direkcije velikih klijenata, dat je u nastavku.

Direkcija velikih klijenata:

Odeljenje za velike klijente Grupe

- Vođenje brige o bazi podataka velikih klijenata Grupe,
- Održavanje odnosa sa Odeljenjem za velike klijente Grupe u Centrali preko učešća u zajedničkom procesu planiranja računa,
- Implementaciji koncepta upravljanja odnosima sa klijentima.

Odeljenje za velike nacionalne klijente i Odeljenje za velike internacionalne klijente:

- Upravljanje svim direkcijama koje rade sa internacionalnim klijentima i velikim nacionalnim klijentima;
- Predlaganje i utvrđivanje ciljeva i zadataka u radu sa velikim nacionalnim i internacionalnim klijentima i obezbeđivanje da se ostvaruju;
- Aktivno praćenje promena u okruženju posebno kod konkurenata, promene zakonskih odluka, odluke NBS, odluke državnih i drugih organa koje bi mogle direktno da utiču na ostvarivanje ciljeva i zadataka direkcija;
- Započinjanje i organizacija poslova sa ciljem privlačenja novih klijenata;
- Aktivno upravljanje odnosima sa klijentima i kontaktiranje najvažnijih klijenata direkcije;
- Prihvatanje svih vrsta gotovinskih depozita;
- Finansiranje projekata (EAR, EIB, ... kreditne linije);

- Izdavanje jemstava, garancija, avala i drugih vrsta jemstava (garancijski poslovi);
- Poslovi sa akreditivima.

Odeljenje za projektno finansiranje:

- Utvrđivanje i strukturiranje složenijih poslova koji se odnose na nekretnine i druge vrste projekata;
- Utvrđivanje i predlaganje učešća u većim poslovima uključujući klupske poslove, sindicirane kredite itd;
- Snažna usredsređenost na tačne prognoze tokova gotovine projekata kao primarnih izvora otplate.

Direkcija malih i srednjih preduzeća:

- Upravljanje odnosima sa postojećim klijentima i privlačenje novih klijenata;
- Procena novih plasmana prema postavljenim kriterijumima;
- Procena sredstava;
- Upravljanje odnosa sa klijentima – intenziviranje poslovnih odnosa putem ponude usluga banke, pronalaženje načina proširivanja saradnje sa najvažnijim klijentima (ciljnim grupama) i ponuda svih novih proizvoda Banke;
- Stupanje u kontakt sa svim klijentima;
- Koordinacija sa drugim Direkcijama (npr. Pravni poslovi, Rizici, Procesing, Sredstva i slično).

Odeljenje za podršku prodaji:

- Razvoj proizvoda i podrška u prodaji:
 - Razvoj, promena i unapređenje tekućih proizvoda i usluga,
 - Povezivanje svih organizacionih delova koji su uključeni u proceduru pojedinačnih proizvoda (IT, Marketing, Sredstva, Rizici, Služba pravnih poslova, Računovodstvo...),
 - Procena potreba klijenata radi utvrđivanja novih proizvoda,
 - Definisanje i izrada katalog proizvoda i usluga Banke (utvrđivanje, stvaranje i ažuriranje),
 - Predlaganje diskrecionih prava za davanje eskonta na cenu proizvoda i slično,
 - Utvrđivanje uslova Banke u radu sa pravnim licima,
 - Anketiranje klijenata Banke,
 - Sastavljanje pravilnika, procedura i uputstava direkcija i Sektora,
 - Sastavljanje uputstava za prodaju zaposlenima o tome kako da koriste informacioni sistem Banke,
 - Sastavljanje uputstava o proizvodima i uslugama za zaposlene u prodaji,
 - Tehnička implementacija proizvoda,
 - Svakodnevna podrška mreže u poslovanju i prodaji.
- Informacije o tržištu:
 - Istraživanje, segmentacija, analiza tržišta i konkurenata;
 - Aktivno praćenje svih izazova u odnosu na zakone i zakonske regulative;
 - Stalna analiza konkurenata i praćenje svih novih bankarskih tehnologija i trendova.
- Izveštavanje:
 - Sastavljanje godišnjih i periodičnih planova koji se odnose na poslove direkcija i Sektora;
 - Pravljenje različitih analiza po vrstama proizvoda.

SEKTOR UPRAVLJANJA RIZICIMA

Sektor upravljanja rizicima organizovan je kao zaseban, nezavistan sektor radi ispunjavanja osnovnih ciljeva identifikacije, procene, merenja i kontrole izloženosti rizicima bankarskog poslovanja, radi postizanja efikasnog upravljanja pozicijom izloženosti prema istim, a radi

ostvarenja budžetiranih finansijskih rezultata i povećanja ekonomske i tržišne vrednosti imovine i kapitala Banke, odnosno ostvarenja njenih strateških ciljeva u skladu sa Poslovnom politikom Banke.

U okviru sektora postavljene su četiri direkcije i jedno odeljenje. Direkcije su organizovane prema srodnosti poslova, uz zasebno nezavisno odeljenje kontrole rizika Grupe.

Direkcija upravljanja rizicima pravnih lica:

- Analiziranje, davanje mišljenja, i učešće u donošenju odluka o kreditnim zahtevima;
- Procena likvidnosti i solventnosti;
- Predlaganje odluke prilikom određivanja rizične grupe klijenta, operativno sprovođenje, kontrola rangiranja klijenata;
- Analiza projekata, investicija i ocenjivanje njihove prihvatljivosti;
- Učešće i izrada „due diligence“-a;
- Sprovođenje redovnog godišnjeg reodobravanja klijenta;
- SABINE analiza:
 - Obrada finansijskih izveštaja – SABINE,
 - Izrada finansijskih izveštaja (na zahtev komitenta),
 - Kontrola formalne ispravnosti finansijskih izveštaja klijenata.

Direkcija upravljanja rizicima stanovništva:

- Analiziranje, davanje mišljenja, i učešće u donošenju odluka o kreditnim zahtevima,
- Kontrola rejtinga celog portfolija Sektora poslova sa stanovništvom,
- Promena rejtinga klijenta i izrada informacija o bonitetu preduzetnika,
- Ocena uspešnosti proteklog i budućeg poslovanja stanovništva i preduzetnika,
- Ispitivanje sposobnosti pravnih lica, stanovništva i preduzetnika da iz novčanih prihoda mogu izvršiti obaveze otplate plasmana,
- Saradnja sa ovlašćenim institucijama u vezi stručne provere i ocene investicionih programa,
- Definisanje doprinosa stanovništva i preduzetnika zbog određivanja njihovog značaja za banku,
- Analiza primene ovlašćenja po poslovnica i prodajnim referentima,
- Obrada kredita klijenata u poteškoćama.

Direkcija nadzora i izveštavanja:

- Nadzor kreditnog rizika,
- Praćenje uvođenja novih proizvoda,
- Poseta organizacionim delovima prodaje,
- Analiza disperzije rizika po industrijama, rizika koji proizilaze iz koncentracije plasmana i rizika koji proizilaze iz kreditnih poslova sa bankom povezanim licima;
- Praćenje propisa vezanih za rizike, poslovanje banke, poslovanje klijenata, finansijske izveštaje i evidenciju kreditnih rizika;
- Izrada predloga za izmene postojećih politika, pravilnika, procedura;
- Izrada periodičnih izveštaja za interne potrebe sektora, Izvršni i Upravni odbor banke;
- Nadzor ispravnosti kompetencije odlučivanja kreditnih zahteva;
- Ispravnost ocena rizika pojedinačno po klijentima;
- Kontrola usklađenosti odobrenih proizvoda sa katalogom proizvoda, prikupljenih kolaterala i usklađenost s katalogom kolaterala i odlukama i ispunjavanja uslova i rokova postavljenih u odlukama o odobravanju plasmana;
- Kontrola pridržavanja procedura naplate i analiza dospelih nenaplaćenih potraživanja.

Direkcija loših plasmana:

- Formiranje popisa komitenata rangiranih u R grupu jednom mesečno,

- U saradnji sa prodajom nadgledanje komitenata rangiranih u R grupu i predlaganje mera za oporavak komitenta,
- Predlaganje planova i metoda za oporavak i restrukturiranje komitenata svrstanih u R grupu, i njihovo operativno sprovođenje,
- Učešće o donošenju odluka o kreditnim zahtevima komitenata svrstanih u R grupu zajedno sa Direkcijama upravljanja rizicima pravnih lica i stanovništva,
- Predlaganje Upravi otpis potraživanja u skladu s pravilima,
- Sprovođenje prinudne naplate potraživanja,
- Analiza klijentove imovine, klijentovih obaveza i klijentovih dužnika,
- Odabir i upravljanje raspoloživim instrumentima osiguranja,
- Izrada i predlaganje Odluka Upravi Banke radi donošenja Odluka o preuzimanju imovine,
- Izrada i ažuriranje kataloga nekretnina, i raspisivanje oglasa.

Odeljenje kontrole rizika:

- Praćenje politika, procedura i izveštaja;
- Analiza kompleksne tržišne situacije;
- Poslovi upravljanja, nadzora i kontrole deviznog rizika, promene kamatne stope, i izrada izveštaja o istim;
- Izrada predloga za limite, nadzor i kontrola utvrđenih limita;
- Unapređenje metoda procena i merenja tržišnih rizika;
- Poslovi administracije, kontrole i analize podataka, i pripreme izveštaja;
- Razvoj metoda za procenu operativnih rizika, procenu rizičnosti novih poslova, i praćenje parametara koji utiču na poziciju izloženosti Banke operativnim rizicima;
- Izrada analize za procenu potrebne adekvatnosti kapitala proizašle iz preuzetih tržišnih, kreditnih i operativnih rizika, prema regulativi centralne banke i standarda Grupe;
- Evidencija podataka o gubicima prouzrokovanim operativnim rizicima;
- Procena rizičnosti novih poslova.

SEKTOR SREDSTAVA

Sektor sredstava organizovan je prema osnovnim zadacima rizika finasiranja, likvidnosti i tržišta. Sastoji se od tri direkcije uspostavljene prema srodnosti posla i četiri nezavisna odeljenja: odeljenje istraživanja i analize, odeljenje za korespondentno bankarstvo, odeljenje korporativnih finansija i, odeljenje brokersko-dilerskih poslova.

Delokrug poslova sektora, odnosno direkcija i odeljenja dat je u nastavku.

Direkcija za trgovanje:

Odeljenje za trgovanje devizama:

- Trgovanje sa proizvodima na tržištu deviza,
- Praćenje i analiza kretanje kurseva stranih valuta,
- Utvrđivanje pojedinačnih deviznih kurseva za devizne transakcije preko filijala ili drugih organizacionih jedinica centrale,
- Utvrđivanje spiska deviznih kurseva za transakcije sa manjim količinama novca,
- Pomoć odeljenjima za korespondentsko bankarstvo u procesu sticanja novih korporativnih klijenata, konsultantske i savetodavne usluge za klijente koje se odnose na tržišne trendove menjačkih poslova,
- Saradnja na stvaranju metodologije i utvrđivanje predmeta ugovora za proizvode Sredstava,
- Upravljanje poslovnim odnosima sa određenim klijentima,
- Realizacija sticanja novih klijenata i razvoj odnosa sa postojećim klijentom,
- Aktivno upravljanje odnosima sa klijentima uključujući ciljne ukupne prihode po klijentu, portfolio klijenata, gde god se transakcija knjiži i koji god da je kanal isporuke,

- Prodaja proizvoda Banke Finansijskim institucijama i uspostavljanje Uslova na osnovu potreba klijenata sa ciljem upravljanja efikasnošću i profitabilnošću klijenata.

Odeljenje novčanog tržišta:

- Trgovanje sa proizvodima na novčanom tržištu,
- Praćenje i analiza kretanja kamatnih stopa,
- Utvrđivanje pojedinačnih kamatnih stopa na novčanom tržištu za transakcije na tržištu novca preko filijala ili drugih organizacionih jedinica centrale,
- Pomoć odeljenjima za korespondentsko bankarstvo u procesu sticanja novih korporativnih klijenata Konsultantske i savetodavne usluge za klijente koje se odnose na tržišne trendove tržišta novca,
- Saradnja na stvaranju metodologije i utvrđivanje predmeta ugovora za proizvode Sredstava,
- Upravljanje poslovnim odnosima sa određenim klijentima,
- Realizacija sticanja novih klijenata i razvoj odnosa sa postojećim klijentom,
- Aktivno upravljanje odnosima sa klijentima uključujući ciljne ukupne prihode po klijentu, portfolio klijenata, gde god se transakcija knjiži i koji god da je kanal isporuke;
- Prodaja proizvoda Banke Finansijskim institucijama i uspostavljanje Uslova na osnovu potreba klijenata sa ciljem upravljanja efikasnošću i profitabilnošću klijenata.

Odeljenje za hartije od vrednosti sa stalnim prihodima:

- Trgovanje sa hartijama od vrednosti sa stalnim prihodima u ime klijenata ENS,
- Utvrđivanje pojedinačnih cena hartija od vrednosti sa stalnim prihodima preko filijala ili drugih organizacionih jedinica centrale,
- Pomoć odeljenjima za korespondentsko bankarstvo u procesu sticanja novih korporativnih klijenata Konsultantske i savetodavne usluge za klijente koje se odnose na tržišne trendove menjačkih poslova,
- Saradnja na stvaranju metodologije i utvrđivanje predmeta ugovora za proizvode Sredstava,
- Upravljanje poslovnim odnosima sa određenim klijentima,
- Realizacija sticanja novih klijenata i razvoj odnosa sa postojećim klijentom,
- Aktivno upravljanje odnosima sa klijentima uključujući ciljne ukupne prihode po klijentu, portfolio klijenata, gde god se transakcija knjiži i koji god da je kanal isporuke,
- Prodaja proizvoda Banke Finansijskim institucijama i uspostavljanje Uslova na osnovu potreba klijenata sa ciljem upravljanja efikasnošću i profitabilnošću klijenata.

Direkcija Middle Office:

- Vođenje i metodološka podrška trgovini,
- Sravnjivanje rezultata trgovanja iz sistema Knjige trgovanja sa računovodstvenim izveštajima,
- Evidentiranje adekvatnosti kolaterala,
- Evidentiranje stanovišta u odnosu na maksimalna prekoračenja,
- Sastavljanje i ažuriranje radnih procedura, smernica za dilere, za Katalog proizvoda;
- Raspored sastavljanja i ažuriranja dokumentacije koja se koristi za proizvode Sredstava u odnosu prema klijentima,
- Pruža odabrane informacije za efektivnu trgovinu i obezbeđuje vođenje podataka o hartijama od vrednosti na ime i sravnjivanje između internog bankarskog sistema i BSSE;
- Analize strukturiranih proizvoda. Middle Office,
- Ustanovljavanje rizika i izveštavanje o bilansu uspeha za Sredstva. Sravnjivanje sa Odeljenjem pozadinskih poslova sredstava i Računovodstvom;
- Obavljanje procesa odobravanja novog proizvoda,
- Izveštavanje o poslovima trgovanja na zahtev.

Direkcija upravljanja aktivom i pasivom:

- Optimizacija strukture bilansa,
- Analize nedostataka,
- Priprema dokumenata za ALCO u oblasti rizika kamatne stope van Bankarskog registra,
- Ustanovljavanje internih cena sredstava za sistem Formiranja cena transfera sredstava (Funds Transfer Pricing (FTP)),
- Politika kamatnih stopa, dodatni papiri za pravljenje poslovnog plana i budžeta, upravljanje tržišnim rizicima Bankarskog registra, upravljanje rizikom likvidnosti, nedostatak likvidnosti,
- Upravljanje učešćem u sindiciranim kreditima,
- Priprema ALCO izveštaja o poziciji likvidnosti, upravljanje deviznim rizikom uključujući metodologiju izveštavanja o deviznom riziku Bankarskog registra;
- Realizacija internog transfera novca između Bankarskog registra i Registra trgovanja, obezbeđivanje održavanja mera NBS u oblasti likvidnosti, poravnanje nepokrivene devizne pozicije Bankarskog registra;
- Upravljanje portfolijima hartija od vrednosti koje se drže do dospeća i hartija od vrednosti raspoloživih za prodaju;
- Priprema redovnih izveštaja i strategije ulaganja za ALCO, implementacija strategije ulaganja posle odobravanja na ALCO-u;
- Direktor Direkcije upravljanja aktivom i pasivom odgovoran je za celokupno upravljanje likvidnosti Banke kao i za predviđanje razvoja nedostatka likvidnosti i rano utvrđivanje rizika likvidnosti za neobezbeđenu deviznu poziciju Banke;
- Upravljanje Sistemom trgovanja (statični podaci, održavanje parametara ponovne evaluacije, kriva prinosa, ...).

Odeljenje za korespondentsko bankarstvo:

- Ustanovljavanje i vođenje korespondentskih odnosa,
- Razmena telegrafskih ključeva,
- S.W.I.F.T,
- Upravljanje primenom kreditnih limita za strane u poslu. Realizacija finansijskih kreditnih analiza o bankama i analiza korišćenja kreditnih limita za banke i strane u poslu,
- Ustanovljavanje odnosa korespondentskog bankarstva, Loro / Nostro računa, Tarife, dobijanje kreditnih linija od partnerskih banaka za trgovinu.

Odeljenje korporativnih finansija:

- Savetodavne usluge u oblasti merdžera i akvizicija i privatizacije,
- Konsultovanje emitenata o odlukama prvog javnog nuđenja akcija,
- Strukturiranje poslova/transakcija,
- Pružanje pomoći kupcu u pregovorima sa akcionarima o cilju,
- Aktivnosti Agencije za preuzimanje shodno Zakonu o preuzimanjima,
- Konsultovanje o investicionoj odluci.

Odeljenje istraživanja i analize

- Razvoj praćenja poslovnih aktivnosti kompanija listiranih na srpskom tržištu kapitala;
- Praćenje, prikupljanje i analiza relevantnih informacija iz domena makroekonomskih i političkih dešavanja u zemlji;
- saradnja sa ostalim odeljenjima Erste grupe i Banke u poslovima iz oblasti tržišta finansijskih instrumenata, korporativnih finansija i istraživanja i analize;
- Frekventno izveštavanje o listiranim kompanijama i događajima na finansijskom tržištu prema standardima istraživanja i analize Erste Group Research Vienna;

- Praćenje, prikupljanje i analiza vesti uz njihovo prosleđivanje svim relevantnim odeljenjima Erste grupe i Banke.
- Održavanje i unapređenje kontakata sa klijentima, domaćim i stranim, u sferi interesa Erste grupe i Banke.
- Održavanje i unapređenje kontakata sa rukovodstvom kompanija listiranih na organizovanom finansijskom tržištu, odnosno sa njihovim posebnim organizacionim delom za odnose sa investitorom, ukoliko isti postoji;
- Održavanje i unapređivanje odnosa sa institucijama i relevantnim učesnicima na finansijskom tržištu;
- Posete kompanijama u okviru interesa Erste grupe i Banke;
- Razvoj tima analitičara u skladu sa potrebama i zahtevima.

SEKTOR RAČUNOVODSTVA I KONTROLINGA

Sektor računovodstva i kontrolinga sastoji se od dve nezavisne direkcije: računovodstva i kontrolinga, u okviru kojih su formirana odeljenja prema srodnosti poslova. Delokrug poslova odeljenja dat je u nastavku.

Direkcija računovodstva:

Odeljenje finansijskih poslova:

- Evidencija o preuzetoj imovini – analitika osnovnih sredstava, procena vrednosti i obračun amortizacije u skladu sa zakonskim propisima i aktima Banke;
- Evidencija o ulaganjima Banke u druga pravna lica, obračun i evidencija izvršenih prodaja, povećanja, procena vrednosti i slično;
- Evidencija vrednosti vlasničkog kapitala Banke;
- Obračun poreza vezanih za vlasništvo i prenos vlasništva nad imovinom;
- Priprema i slanje izveštaja nadležnim institucijama iz domena rada Odeljenja;
- Plaćanje obaveza Banke;
- Fakturisanje po osnovu ugovora zaključenih sa pravnim i fizičkim licima koji koriste usluge Banke po osnovu prodatih proizvoda stečenih iz naplate potraživanja, fakturisanje zakupa poslovnog prostora;
- Plaćanje poreza po osnovu poslova iz domena rada Odeljenja;
- Evidentiranje ulaznih računa u skladu sa kontnim planom i internim aktom o evidenciji troškova;
- Evidentiranje i izvršavanje obaveza Banke koje proizlaze iz ugovornih odnosa, a odnose se na opšte i administrativne troškove – materijalna i nematerijalna ulaganja, kao i avansna plaćanja – investicije;
- Evidentiranje analitike osnovnih sredstava, avansa i investicija;
- Evidentiranje i obračun analitike sitnog inventara i materijala;
- Evidentiranje analitike dobavljača;
- Izdavanje internih naloga prema funkciji deviznog poslovanja za izvršenje doznaka u inostranstvu iz domena odeljenja;
- Priprema podataka, koordinacija i saradnja sa internom i eksternom revizijom;
- Izdavanje drugih internih naloga po poslovima iz domena odeljenja.

Odeljenje zarada i drugih primanja:

- Izveštavanje Republičke Uprave Javnih Prihoda i drugih nadležnih organa iz svog delokruga rada;
- Izveštavanja vezana za penziono i zdravstveno osiguranje zaposlenih;
- Prijem lista prisutnosti iz drugih organizacionih delova Banke;
- Prijem izveštaja o bolovanjima i drugih izveštaja kojima se pravdaju odsustva sa posla;

- Obračun i isplata zarada i naknada zarada, i ostalih primanja zaposlenima u skladu sa pojedinačnim ugovorima i zakonskim propisima;
- Obračun naknada, poreza i doprinosa za članove Upravnog odbora i Izvršnog odbora banke;
- Obračun i isplata naknada stručnim licima angažovanim od strane Banke;
- Priprema i izrada izveštaja za interno i eksterno izveštavanje iz domena Odeljenja;
- Priprema podataka, koordinacija i saradnja sa internom i eksternom revizijom;
- Podnošenje zahteva za refundaciju isplaćenih zarada i naknada zarada;
- Vodjenje evidencije o izvršenim isplatama zarada i naknada zarada;
- Zaprimanje naloga za isplatu akontacija po putnim nalogima u zemlji i inostranstvu, i za izvršene doznake u inostranstvo, i isplata;
- Zaprimanje naloge za isplatu akontacija za materijalne troškove i isplata;
- Obračun naknada zaposlenima prema Pravilniku o porezu na dohodak građana (službena putovanja, jubilarne nagrade, pomoći i sl.);
- Blagajnički poslovi vezani za obradu dnevnica službena putovanja u zemlji i ostalih naknada troškova zaposlenima;
- Plaćanje ugovornih i zakonskih obaveza po osnovu obračuna ličnih primanja;
- Priprema dokumentacije za izdavanje internih naloga po poslovima iz domena odeljenja.

Odeljenje knjigovodstva:

- Izrada računovodstvenih politika i ostalih računovodstvenih akata u skladu sa propisima, standardima i politikom Grupe;
- Izradi poreskog bilansa i utvrđivanje konačnog poreza na dobit, te obračuna doprinosa i članarina iz prihoda Banke, te istavljanje naloga za raspodelu rezultata;
- Predlog godišnjeg popisa;
- Izrada napomena uz finansijske izveštaje;
- Kontrola ispravnosti i ažurnosti evidentiranja poslovnih promena po svim računima saglasno funkcijama računa Kontnog okvira;
- Definisane načina evidentiranja novih poslova, propisivanje načina i procedura evidentiranja, razvijanje KO i otvaranje računa, u saglasnosti sa propisima i internim aktima;
- Definisane i kontrola procedura podnošenja zahteva od strane drugih organizacionih jedinica za definisanje poslovnih promena i načina evidentiranja novih poslova;
- Računska kontrola dnevno unesenih podataka u Glavnu knjigu Banke;
- Kontrola dnevnika knjiženja na nivou Banke;
- Sprovođenje formalne kontrole stanja na računima Glavne knjige Banke dekadno i mesečno;
- Praćenje relevantnih poreskih propisa, obračun i plaćanje PDVa, poreske prijave i dostavljanje nadležnim organima;
- Dostavljanje podataka nadležnim poreskim organima, plaćanje i evidentiranje;
- Priprema podataka za internu i eksternu reviziju;
- Priprema ulaznih podataka za unos u glavnu knjigu;
- Evidentiranje poslovnih promena u Glavnoj knjizi Banke na osnovu interne dokumentacije Banke;
- Knjigovodstvo analitike materijalnih troškova.

Odeljenje izveštavanja:

- Sastavljanje izveštaja za NBS,
- Sastavljanje izveštaja u skladu s potrebama eksterne revizije,
- Sastavljanje izveštaja za potrebe Grupe i prema zahtevima Uprave Banke,
- Kontrola izveštaja koja su sastavljeni u Direkciji računovodstva,
- U saradnji sa IT Sektorom izrada programskih rešenja za izradu izveštaja,
- Prikupljanje potrebnih podataka za izradu izveštaja od drugih organizacionih delova,

- Ažuriranje izveštaja u skladu sa zahtevima Grupe i NBS, formulisanje i slanje izveštaja,
- Saradnja sa Odeljenjem knjigovodstva u domenu formulisanja sadržaja izveštaja prema nazivima računa evidentiranja,
- Saradnja sa Direkcijom kontrolinga u domenu dostavljanja izveštaja ili kontrolne baze za formiranje izveštaja Direkcije kontrolinga.

Direkcija kontrolinga:

- Sastavljanje poslovnog plana,
- Sastavljanje svih evaluacija i procena o finansijskim rezultatima,
- Izveštavanje Uprave o realizaciji poslovnih rezultata i planova,
- Konsolidacija izveštaja shodno zahtevima Erste Grupe,
- Obračun profitabilnosti poslovne linije i proizvoda (poslovna linija duž profitnog centra),
- Kontroling i izveštavanje na nivou poslovnih linija, dobiti i troškovnog centra,
- Izveštavanje o tekućim aktivnostima i projektima,
- Učešće u stvaranju modela isplativosti novih projektnih ulaganja za Upravu,
- Učešće u zajedničkim projektima članica Erste Grupe u vezi sa Kontrolingom.

Odeljenje analize profitabilnosti

- Sastavljanje integralnih izveštaja u vezi sa poslovnim linijama/proizvodima/segmentacijom klijenata/ profitabilnošću profitnih centara/filijala i prikazivanje rezultata i komentar o rezultatima u svrhu lakšeg koordiniranja poslovanja;
- Informacije koje se tiču razvoja obima, marži i ključnih brojk;
- Izveštavanje u vezi sa realizacijom Poslovnih linija;
- Obezbeđivanje ad-hoc izveštaja u različite svrhe organizacionih jedinica unutar Banke;
- Sprovođenje kontrolinga metoda obračuna shodno standardima Erste Bank Grupe i izveštavanje prema Erste Bank:
 - Mapiranje računovodstvenih podataka za uočene poslovne segmente,
 - Mapiranje prihoda isključujući kamate (naknada, poslovni rezultat),
 - Formiranje baze podataka za obračun profitabilnosti,
 - Razgovori sa drugim organizacionim jedinicama da bi se dobile zahtevane informacije (cene transfera, standardni troškovi upravljanja rizicima),
 - Obračun standardnih troškova upravljanja rizicima,
 - Obračun aktivne i pasivne marže i marže transformacije,
 - Raspodela kapitala na uočene poslovne segmente,
 - Trošak kapitala,
 - Trošak instaliranja komponenti na adekvatnom nivou obračuna kapitala.
- Saradnja na projektima Grupe,
- Podrška poslovnim linijama u aktivnostima planiranja,
- Obračun profitabilnosti filijala,
- Kontroling projekata (obračun poslovnog slučaja) za nova ulaganja i druge projekte (npr. IT, otvaranje novih filijala).

Odeljenje planiranja i izveštavanja:

- Sastavljanje finansijskog poslovnog plana/prognoze za Banku u celini po standardima Erste Bank Grupe:
 - Saradnja među direkcijama u procesu planiranja,
 - Planiranje poslovnih linija relevantnih za pozicije Banke (tj. adekvatnost kapitala, ostala sredstva, rezerve za pokriće rizika),
 - Sastavljanje integralnog plana u internoj i eksternoj formi.
- Podnošenje izveštaja Upravnom odboru o realizaciji poslovnog rezultata i plana na nivou Banke:

- Bilans uspeha,
- Bilans stanja,
- Vanbilnsni podaci,
- Pokazatelji poslovanja,
- Prosečni prihodi,
- Promene u materijalnim sredstvima,
- Rezerve za pokriće rizika,
- Pregled tržišnog udela Banke.
- Konsolidacija izveštaja shodno standardima Erste Grupe i saradnja u projektima Grupe,
- Prikaz plana/prognoze, procena rezultata i realizovani rezultati,
- Sastavljanje plana/prognoze shodno rasporedu Erste Bank Grupe,
- Sastavljanje konsolidovanog investicionog plana.

Odeljenje kontrolinga troškova:

- Implementacija metode kontrole troškova po standardima Erste Grupe,
- Praćenje realizacije troškova, poređenje sa planom, analiza odstupanja, projekcije za određeni rok, merenje ušteda;
- Sastavljanje mesečnih izveštaja o stvorenim troškovima na nivou Banke i na nivou profitnog/troškovnog centra:
 - Raspodela troškova koji se vode u knjigama na nivou troškovnih centara u vezi sa utvrđenim pravilima raspoređivanja – primarni troškovi;
 - Raspodela troškovnih centara na profitne centre – sekundarni;
 - Predlozi za pravila raspoređivanja;
 - Klasifikacija troškovnih centara;
 - Planiranje troškova u saradnji sa Odeljenjem planiranja i izveštavanja.
- Sastavljanje mesečnih izveštaja o glavnim vrstama troškova (tj. reklame i sponzorstva, upravljanje troškovima zaposlenih, kancelarija i drugo);
- Sastavljanje izveštaja o ulaganjima za Upravni odbor:
 - Praćenje investicionog plana finansijske realizacije i analiza odstupanja,
 - Praćenje ulaganja,
 - Status sredstava u stadijumu pripreme,
 - Izveštavanje o svim ostalim ulaganjima (van plana).
- Sastavljanje izveštaja o troškovima i ulaganjima IT shodno standardima Erste Grupe (izveštaj IT kategorije),
- Podrška troškovnim centrima u poslovima planiranja,
- Saradnja u projektima Grupe.

SEKTOR ZA ORGANIZACIJU I IT

Sektor za Informacionu tehnologiju i organizaciju organizovan je u svrhu kreiranja, planiranja i stalnog razvoja strategije, politike i upravljanja IT investicijama Banke, kao i u svrhu izrade dokumentacije u vezi IT sigurnosti. Pored redovnih zadataka održavanja i razvoja aplikativnih rešenja za evidenciju i upravljanje bazama podataka – Direkcija IT, sektor ima i zasebnu direkciju koja upravlja procesima i procedurama Banke.

Delokrug direkcija/odeljenja dat je u nastavku.

Direkcija za razvoj IT aplikacija:

- Projektovanje, razvoj, održavanje i uvođenje aplikativne podrške poslovnim funkcijama Banke,
- Sistem integracija modula i interface-a informacionog sistema Banke,
- Učestvovanje u projektima aplikativnog razvoja na nivou Grupe,
- Sistemska analiza informacionog sistema, modeliranje podataka i funkcija,

- Učestvovanje u analizi zahteva za promenom i proceni potrebnih resursa i troškova za ispunjavanje zahteva,
- Izrada funkcionalnih specifikacija i tehničke dokumentacije,
- Parametrizacija aplikativne podrške,
- Učestvovanje u planiranju i sprovođenju testiranja aplikativne podrške,
- Upravljanje verzijama aplikativne podrške,
- Pomoć korisnicima IT sistema na 2. nivou,
- Učestvovanje u izradi uputstava za korišćenje aplikativne podrške.

Odeljenje za razvoj IT aplikacija

Odeljenje za razvoj na PC.NET platformi

Direkcija organizacije:

- Uspostavljanje i unapređivanje organizacione strukture Banke,
- Ažuriranje organizacione šeme Banke,
- Definisanje, analiza i optimizacija poslovnih i vanposlovnih procesa Banke,
- Saradnja sa Službom interne revizije, Službom pravnih poslova i Službom kontrole usklađenosti poslovanja Banke sa propisima - Compliance u izvršavanju obaveza Banke prema eksternim institucijama, kao i prema zahtevima Erste bank Grupe,
- Definisanje standarda izrade dokumentacije Banke,
- Koordinacija razvoja procedura sa poslovnim i vanposlovnim funkcijama Banke,
- Učešće u projektima Grupe i implementacija na lokalnom nivou,
- Planiranje, koordinacija i implementacija IT projekata i projektnih aktivnosti,
- Procena potrebnih resursa, vremena, ulaganja i troškova za IT projekte i aktivnosti,
- Praćenje realizacije i izveštavanje o statusu IT projekata i aktivnosti,
- Upravljanje korisničkim zahtevima za izradu/izmenu IT aplikacija, odnosno:
- Koordinacija u definisanju zahteva,
- Analiza opravdanosti zahteva i definisanje prioriteta rešavanja,
- Donošenje odluke o razvoju/izmeni softverskog rešenja u saradnji sa članovima Change Request Board-a,
- Testiranje rešenja,
- Implementacija i
- Koordinacija izrade korisničkih uputstava i koordinacija obuke,
- Koordinacija komunikacije i aktivnosti na području organizacije i IT-a sa Erste Bank grupom.

Direkcija IT podrške:

- Instalacija IT infrastrukture i opreme, hardvera i standardnog sistemskog i aplikativnog softvera,
- Tehničko održavanje, prevencija i nadgledanje IT infrastrukture i opreme,
- Konfigurisanje i administracija servisa IT sistema,
- Preseljenje IT opreme,
- Tehnička podrška korisnicima,
- Vođenje tehničke dokumentacije i evidencija,
- Pomoć korisnicima IT sistema,
- Analiza uzroka, pronalaženje rešenja i eskalacija rešavanja problema,
- Koordinacija podrške korisnicima IT sistema na 1. i 2. nivou,
- Vođenje evidencije zahteva za pomoć i događaja na IT sistemu.

Direkcija IT operacija:

- Projektovanje, instaliranje i integracija IT sistema i rešenja,
- Sistemska administracija i prilagođavanje IT sistema,
- Analiza i testiranje IT sistema i rešenja,
- Projektovanje, instaliranje, integrisanje i nadzor zaštite IT sistema,

- Upravljanje, nadzor, servisiranje i održavanje IT sistema,
- Sistemsko programiranje,
- Sistemska podrška korisnicima IT sistema,
- Vođenje dokumentacije IT sistema,
- Učestvovanje u nabavci IT opreme,
- Sprovođenje poslova podrške produkciji.

Direkcija obavlja navedene poslove na(d) sledećim IT sistemima:

- Serverski sistemi – iT infrastruktura na centralnoj lokaciji (server room-u),
- Sistemi baza podataka – sistemi za upravljanje bazama podataka (MS SQL Server),
- Sistemi elektronske pošte – sistemi za prenos elektronske pošte (MS Exchange),
- Serverske aplikacije – serverski programi posebne namene (Border Proxy, Unisys Depcon, IBM MQS, MS ISA, MS SharePoint Portal...),
- Eksterne aplikacije – programi i sistemi posebne namene (Video conferencing, Sabine, RTGS, SWIFT, IBIS, K+...),
- Sistemi čuvanja podataka – sistemi namenjeni centralnom backup-u i arhiviranju podataka (Tape Library),
- Komunikacioni sistemi – sistemi namenjeni za prenos podataka (računarska mreža) i mrežna oprema,
- Telefonski sistemi – sistemi namenjeni za prenos glasa (mobilna, IP, fiksna telefonija) uključujući IVR i Call centre, i telefonska oprema,
- Sigurnosni sistemi – svi sistemi zaštite od programskih virusa i napada na serverske i telekomunikacione sisteme i podatke na njima. Koordinacija nabavke u IT ,
- Nadzor aktivnosti proizvodnih sistema IT,
- Analiza i testiranje IT sistema,
- Stvaranje i vođenje dokumentacione baze IT sistema,
- Obavljanje proizvodnih procedura, izveštaji, stavljanje u kovertu i distribucija izveštaja,
- Obavljanje procedura za backup i arhiviranje,
- Implementacija i upravljanje telefonskim sistemom,
- Sistemska, tehnička, komunikacijska podrška Direkciji alternativnih kanala distribucije.

SEKTOR PROCESINGA

Processing obuhvata poslove knjigovodstvenog evidentiranja i praćenja svih depozitnih i kreditnih poslova Banke prema stanovništvu, privredi i drugim bankama u zemlji i inostranstvu. Konkretni pregled poslova po direkcijama i odeljenjima je dat u nastavku.

Sektor je organizovan tako da se sastoji od četiri direkcije koje imaju svoja pododeljenja, gde su direkcije organizovane prema srodnosti poslova odnosno evidencija koje se vode.

Direkcija domaćeg platnog prometa

Odeljenje registra i blokada računa pravnih lica:

- Otvaranje računa pravnih lica,
- Gašenje računa pravnih lica,
- Izmene po računima pravnih lica,
- Izdavanje potvrda o osnivačkim ulozima za osnivanje pravnog lica,
- Izdavanje potvrda o dokapitalizaciji pravnog lica,
- Kontrola tačnosti obračuna naknada za bezgotovinski platni promet,
- Ažuriranje i održavanje matičnih podataka u registru pravnih lica,
- Prijem i kontrola ispravnosti instrumenata obezbeđenja,

- Realizacija prinudne naplate po osnovu instrumenata obezbeđenja,
- Poslovi arhiviranja dokumentacije.

Odeljenje organizacije i razmene podataka platnog prometa:

- Slanje i prijem naloga iz/u RTGS,
- Slanje i prijem naloga iz/u kliring NBS,
- Razmena poruka iz kliringa kartica,
- Kontrola prijema i obrade naloga zaduženja i naloga iz prinudne naplate,
- Storniranje više puta unetih naloga i pogrešno unetih naloga u toku radnog dana,
- Formiranje datoteka za završetak radnog dana (knjiženje, blokade, storno prinudne naplate, čekovi i kartice, promet po računu, menice, poljoprivredni krediti, slanje stanja),
- Analiza i ispravka grešaka u slučaju da postoji neusklađenost,
- Poslovi rasknjižavanja eksternih izvoda,
- Poslovi rasknjižavanja internih izvoda,
- Poslovi rasknjižavanja gotovinskih izvoda,
- Poslovi rasknjižavanja bezgotovinskih izvoda,
- Otklanjanje uzroka grešaka kod neobrađenih naloga,
- Poslovi arhiviranja dokumentacije.

Direkcija kredita:

Odeljenje kredita:

- Evidencija kredita stanovništva:
 - Knjiženje datuma po kratkoročnim i dugoročnim kreditima građana,
 - Administracija poljoprivrednih kredita,
 - Mesečni obračun kamate po kratkoročnim i dugoročnim kreditima građana,
 - Knjiženje sumnjivih i spornih potraživanja – SISIP,
 - Unos spiskova,
 - Rešavanje prelazne partije – otvorene stavke,
 - Izveštavanje po kreditima građana.
- Evidencija kredita i ostalih plasmana privredi:
 - Administracija srednjoročnih kredita iz sredstava EAR,
 - Administracija poljoprivrednih kredita (gazdinstva),
 - Administracija kratkoročnih i dugoročnih kredita u dinarima,
 - Praćenje otplate po IFC kreditima,
 - Administracija kratkoročnih i dugoročnih kredita odobrenih u devizama,
 - Administracija kredita po Pariskom i Londonskom klubu poverilaca,
 - Administracija otplate dugoročnih kredita za kupovinu nekretnina Banke,
 - Priprema podataka za potrebe izveštavanja iz deviznog segmenta,
 - Administracija dinarskih garancija i avala (jemstva),
 - Eskont menica,
 - Vanbilansno evidentiranje izdatih pisma namere,
 - Priprema podataka za izveštavanje,
 - Mesečni obračun kamate po kratkoročnim srednjoročnim i dugoročnim kreditima.

Odeljenje reklamacija:

- Rešavanje reklamacija platnog prometa,
- Rešavanje stavki na privremenim računima pl. Prometa,
- Rešavanje reklamacija na deviznim i dinarskim računima deviznog porekla pravnih lica,
- Rešavanje reklamacija dinarskih kredita pravnih lica,
- Rešavanje reklamacija po štednji građana,
- Rešavanje reklamacija isprava za knjiženje-šalteri,

- Rešavanje reklamacija po platnim karticama,
- Izdavanje potvrda pravnim licima,
- Davanje potvrda radi izdavanja brisovnih dozvola,
- Izdavanja potvrda na zahtev Suda i MUP-a.

Direkcija depozita:

Odeljenje depozita

- Praćenje analitike depozita fizičkih lica:
- A-vista dinarski i devizni depoziti (štednja, tekući, žiro i namenski računi),
- Oročeni nenamenski dinarski i devizni depoziti (kratkoročni i dugoročni),
- Oročeni namenski dinarski i devizni depoziti (kratkoročni i dugoročni),
- Praćenje analitike depozita pravnih lica,
- A-vista dinarski depoziti pravnih lica,
- Oročeni nenamenski dinarski i devizni depoziti (kratkoročni i dugoročni),
- Oročeni namenski dinarski i devizni depoziti (kratkoročni i dugoročni),
- Obračun i isplata kamate,
- Obračun i isplata poreza na deviznu kamatu,
- Formiranje i slanje IOS-a i kamatnih listova,
- Knjiženje domaćih i inostranih penzija,
- Unos spiskova ličnih primanja,
- Arhiviranje dokumentacije,
- Platne kartice (debitne i kreditne),
- Obračun i naplata naknade po platnim karticama.

Odeljenje čekova:

- Prijem i kontrola čekova naše banke i čekova drugih banaka,
- Unos čekova naše banke i čekova drugih banaka,
- Prenos sredstava klijentu,
- Međubankarski kliring čekova,
- Sortiranje i slanje čekova drugim bankama,
- Obrada faktura za međubankarske usluge,
- Prenos sredstava Elektro distribuciji i komunalnim preduzećima,
- Obrada faktura za struju,
- Poslovi Western Union-a,
- Trajni nalozi,
- Blagajnički viškovi i manjkovi,
- Viškovi i manjkovi u trezoru,
- Vođenje analitike po svim računima u Odeljenju,
- Arhiviranje podataka,
- Reklamacije po čekovima građana.

Direkcija međunarodnih plaćanja:

Odeljenje prometa sa inostranstvom:

- Otvaranje deviznog računa za pravna lica,
- Plaćanje po nalogu pravnog lica,
- Prilivi u korist pravnih lica,
- Prenos deviza po nalogu pravnih lica,
- Otkup deviza pravnih lica,
- Oročeni devizni depoziti pravnih lica,
- Plaćanje po nalogu fizičkih lica,
- Prilivi u korist fizičkih lica,
- Loro čekovi fizička lica,
- Devizne dnevnice,
- Penzije,

- Western Union,
- Otplata ino kredita-pravna lica,
- Loro cekovi pravna lica,
- Plaćanja Kosovo,
- Naplate Kosovo,
- Plaćanje po nalogu nerezidenta - pravno lice,
- Priliv u korist nerezidenta - pravno lice,
- Procedura gašenja deviznog računa,
- Visa business card - pravno lice,
- Polog efektive,
- Osnivački ulog,
- Vodjenje loro računa ino banaka,
- Ino kreditne linije.

Odeljenje dokumentarnih poslova:

- Avalirane devizne menice,
- Loro inkaso,
- Loro akreditiv,
- Nostro inkaso,
- Nostro akreditiv,
- Loro garancije,
- Nostro garancije.

Odeljenje pozadinskih poslova sredstava (TBO):

- Disponibilitet,
- Arbitraza fx spot,
- Cover account,
- Dati krediti u CSD,
- Dati oroceni devizni depoziti-ino banke,
- Dotacija,
- Fx transferi,
- Kupovina deviza za domacu valutu,
- Kupovina efektive,
- Obavezna rezerva,
- Pokrice FMU,
- Prodaja deviza za domaću valutu,
- Prodaja efektive,
- Repo,
- Sravnjivanje računa,
- Uzeti krediti u CSD,
- Forward-csd,
- Primljeni depoziti,
- Depoziti Banke kod domaćih i ino-banaka,
- Over-night depoziti.

Odeljenje pozadinskih kastodi i brokerskih poslova:

- Otvaranje racuna za HOV,
- Otvaranje racuna za trgovinu HOV,
- Saldiranje transakcija HOV,
- Registracija emisije akcija,
- Kupoprodaja obveznica stare devizne štednje,
- Kupovina Obveznica stare devizne stednje.

Odeljenje za SWIFT:

- Realizacija SWIFT poruka i kontrola.

Odeljenje usklađivanja analitike i glavne knjige:

- Organizaciju, koordinaciju i kontrolu ispravnosti, usklađivanja svih računa Banke sa GK;
- Usaglašavanje računa 00500000 i otvorenih stavki;
- Kontrolu prolaznih računa;
- Registraciju kredita kod NBS;
- registraciju i praćenje otplate po subordiniranom kreditu;
- obračun poreza na prihod od kamate nerezidenata;
- obračun kamate po deviznim transakcionim računima.

SEKTOR UPRAVLJANJA IMOVINOM

Sektor upravljanja imovinom organizovan je zasebni organizacioni deo Banke koji se sastoji od četiri direkcije:

- Direkcija opštih poslova,
- Direkcija komercijalnih poslova,
- Direkcija imovine i izgradnje,
- Direkcija trezora, bezbednosti i osiguranja.

Direkcija imovine i izgradnje ima dva zasebna odeljenja: odeljenje imovine i odeljenje izgradnje.

Direkcija trezora, bezbednosti i osiguranja takodje ima dva zasebna odeljenja: odeljenje trezora i, odeljenje bezbednosti i osiguranja.

Organizacija sektorskog poslovanja ustanovljena je radi efikasnije podrške, funkcionisanja Banke i pune usmerenosti prema klijentima i njihovim potrebama i zahtevima.

Sektor se brine o imovini Banke, upravlja njome. Sektor je zadužen za delimičnu ili potpunu adaptaciju i rekonstrukciju objekata Banke i objekata koje Banka koristi po osnovu zakupa, u skladu sa standardima Erste Bank grupe.

U Sektoru se obavljaju poslovi ekspanzije Banke odnosno širenje Banke otvaranjem poslovnih jedinica na teritoriji Republike Srbije. Poslovi ekspanzije obavljaju se na osnovu zahteva Sektora poslova sa stanovništvom i Sektora poslova sa pravnim licima gde se: pronalazi adekvatna lokacija u mestima i gradovima gde se oceni da postoji opravdanost otvaranja novih organizacionih delova, pribavljaju potrebne dozvole, tehnički oprema objekat i pušta u rad.

Poslovi Direkcije opštih poslova:

- Izrada tendera za obavljanje servisnih usluga, nabavka uređaja, opreme i vozila, sprovođenje nadmetanja, analiza ponuda i predlaganje najpovoljnijeg ponuđača;
- Prijem roba u centralno skladište;
- Organizacija servisnih radionica;
- Staranje o održavanju osnovnih sredstava Banke ;
- Prijem i distribucija interne i eksterne pošte;
- Tekuće održavanje;
- Poslovi arhiviranja;
- Posluživanje osveženja, posluženja;
- Organizovanje vozila i usluga vožnje za poslovodstvo i druge zaposlene;
- Podrška i kontrola troškova.

Poslovi Direkcije imovine i izgradnje:

Odeljenje izgradnje:

- Izrada manjih idejnih projektnih rešenja,
- Vođenje projekata, koordinacija i investicioni nadzor nad izgradnjom,
- Upravljanje i organizovanje ulaganja i poslovima izgradnje,
- Upravljanje i organizacija poslovima obnove i adaptacije.

Odeljenje imovine:

- Upravljanje izgrađenim objektima,
- Vođenje evidencije imovine Banke koja je izdata u zakup i evidencije poslovnog prostora koji Banka uzima u zakup, koristi po osnovu zakupa,
- Vođenje evidencije imovine Banke (osnovna sredstva i sitan inventar),
- Podrška kontroli troškova,
- Izrada ugovora i praćenje istih.

Direkcija komercijalnih poslova:

- Poslovi centralne nabavke roba i usluga (organizovanje tendera, priprema ugovora i njihovo praćenje, priprema svih odluka za Izvršni odbor),
- Trebovanje materijala za potrebe magacina (planiranje potrebne količine zaliha),
- Vodjenje evidencije i izdavanje robe iz magacina,
- Poslovi oko vođenja knjiga u vezi sa dokumentima,
- Podrška kontroli troškova.

Poslovi Direkcije trezora, bezbednosti i osiguranja:

Odeljenje trezora:

- Poslovi sakupljanja i isporuke gotovine,
- Transport novca za potrebe organizacionih delova Banke,
- Poslovi saključarstva.

Odeljenje bezbednosti i osiguranja:

- Upravljanje i organizacija poslova bezbednosti, fizičko i tehničko obezbeđenje;
- Razvijanje, implementacija i obezbeđenje adekvatne politike i standarda bezbednosti i kontrole za Banku, u skladu sa rizikom bezbednosti;
- Poslovi osiguranja imovine i sprovođenje postupka naplate štete;
- Obuka zaposlenih iz oblasti PPZ i ZNR.

SLUŽBA LJUDSKIH RESURSA

Služba ljudskih resursa ima dve organizacione jedinice: Odeljenje kadrovskih poslova i Odeljenje za obuku i razvoj.

Odeljenje kadrovskih poslova obavlja administrativne poslove iz područja rada Službe, a delom i druge poslove Službe, kao što je zapošljavanje, organizacija edukacije, izveštavanje i slično.

Odeljenje obuke i razvoja obavlja poslove vezane za edukaciju i strategiju razvoja zaposlenih, kao i kreiranje politike ljudskih resursa, planiranje, izveštavanje, kontrolu, izradu sistema plata i stimulacija kao i druge poslove.

Odeljenje kadrovskih poslova:

- Administracija:
 - uređivanje radno-pravnog statusa radnika (zaključivanje i prestanak ugovora o radu),

- obavljanje poslova prema spoljnim institucijama vezano za regulisanje zdravstvenog i penzionog osiguranja radnika,
- vođenje dosijea radnika,
- izrada pravilnika, uputstava, procedura i slično kojima se reguliše radni odnos i položaj radnika,
- ažuriranje Kataloga poslova,
- i drugi administrativni poslovi.
- Zapošljavanje:
 - istraživanje potreba zapošljavanja,
 - izrada i predlaganje plana zapošljavanja,
 - kontrola usklađenosti zapošljavanja s prihvaćenim planom,
 - istraživanje izvora ljudskih resursa u Banci i van Banke,
 - pridobijanje i selekcija radnika internim i eksternim konkursima,
 - uvođenje novozaposlenih u rad,
 - i drugi poslovi vezani za zapošljavanje.
- Izveštavanje - u Službi se izrađuju mesečni, kvartalni i godišnji planovi i izveštaji za potrebe Uprave Banke i Nadzornog odbora, kao i ostalih organizacionih delova Banke:
 - Izveštaj o broju zaposlenih na određeni datum;
 - Izveštaj o ispunjenju budžeta plata;
 - Izveštaj o fluktuaciji;
 - Izveštaj o odsustvovanju;
 - Izveštaji o realizaciji i ulaganjima u edukaciju;
 - Izveštaj o zapošljavanju;
 - Izveštaj o obrazovnoj, polnoj i starosnoj strukturi radnika;
 - drugi izveštaji vezani za radnike Banke.

Odeljenja za obuku i razvoj:

Obrazovanje i razvoj:

- izrada godišnjeg plana i programa obrazovanja,
- planiranje i sprovođenje interne i eksterne edukacije radnika i menadžera,
- kontrola sprovođenja planiranih programa edukacije i praćenje troškova,
- provera kvaliteta i korisnosti edukacije,
- planiranje i praćenje razvoja karijere radnika,
- i drugi poslovi vezani za obrazovanje i razvoj karijere radnika.

Plate, stimulacije i motivacije:

- izrada sistema plata i stimulacija prema objektivnim kriterijumima, oceni i rezultatima rada radnika, a u skladu sa poslovnom strategijom banke,
- definisanje ostalih vidova materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja,
- izrada sistema za ocenjivanje i praćenje radne uspešnosti rada zaposlenih,
- izrada sistema motivacije kao i stvaranje potrebnih uslova za povećanje motivacije radnika,
- briga za pravovremeno, potpuno i tačno informisanje zaposlenih,
- i drugi poslovi vezani za plate, stimulacije i motivaciju.

SLUŽBA MARKETINGA

Služba marketinga vodi sve poslove vezane za koordinaciju marketinga, razvoj i implementaciju jedinstvenog strateškog pristupa promocije banke u medijima s ciljem povećanja prepoznatljivosti branda, ostvarivanja rezultata zacrtanih pred prodajne sektore kao i razvoj i implementiranje webstranice banke kanala informacija uz podršku IT-a u vezi sa tehničkim pitanjima.

Nema nižih organizacionih delova unutar Službe marketinga.

Poslovi marketinga preko kojih se Banka promoviše podeljeni su na poslove sa mass medijima (ATL) i poslovi oglašavanja putem brošura i promotivnih akcija (BTL). ATL (above the line) aktivnosti su promocija u medijima kao što je televizija, štampa, (novine, časopisi), radio, Internet, oglašavanje u prostoru, billbordi. BTL (below the line) su aktivnosti koje se odnose na sve aktivnosti oglašavanja i komunikacije na izlozima filijala, prodajnim mestima, putem direct mailinga i promocija sa partnerima ili bez partnera, dešavanja itd.

Pridržavanje standarda Grupe u vezi sa aktivnostima ATL-a i BTL-a uglavnom se odnosi na korporativni dizajn, pripremu marketing plana itd. kao i na jedinstvenu strategiju i planiranje marketinga u smislu razvoja brenda. Jedan od ciljeva marketing planiranja je snižavanja troškova. Potom, služba marketinga sarađuje sa drugim organizacionim jedinicama banke, pre svega sa poslovima sa stanovništvom, poslovima sa pravnim licima, prodajom i komunikacijama.

Glavni poslovi službe:

- Utvrđivanje, razvoj i implementacija jedinstvenog strateškog pristupa promocije Banke u medijima sa ciljem povećanja svesti o brendu i priznavanju brenda kao i pomoć u ostvarivanju rezultata koje su ustanovili sektori prodaje;
- Implementacija zajedničke marketinške orijentacije i strategije Erste Bank Grupe – pridržavanje standarda Grupe u vezi sa marketinškim aktivnostima;
- ATL uključuje promociju u medijima (komunikaciju sa reklamnim i medijskim agencijama u vezi sa svim reklamnim aktivnostima u smislu pripreme informisanja, realizacije i pripreme kampanja, kupovine medijskog prostora i analizom marketinških kampanja). Cilj je da se pronade najefikasniji metod promovisanja Banke i njenih usluga i proizvoda;
- BTL uključuje proizvodnju svih materijala na prodajnim mestima (priprema flajera, brošura, lifleta, postera i drugog štampanog promotivnog materijala), priprema godišnjeg izveštaja, internog časopisa i drugog štampanog materijala koji se pravi unutar Banke;
- Regionalni marketing – regionalna komunikacija i promocija posebno prilagođena potrebama svakog pojedinačnog regiona. Stalna komunikacija sa svim poslovnim jedinicama Banke;
- Marketing filijala – utvrđivanje standarda u smislu komunikacije i promocije koja je posebno prilagođena potrebama filijala. Stalna komunikacija sa svim poslovnim jedinicama Banke;
- Utvrđivanje marketinškog priručnika za filijale Banke (uključujući strategiju uređenja enterijera filijala);
- Marketinško planiranje, budžetiranje, analiza i kontrola budžeta Službe marketinga;
- Istraživanje tržišta – provedba, analiza i izveštavanje o rezultatima istraživanja tržišta.

SLUŽBA KOMUNIKACIJA

Služba komunikacija obavlja poslove interne i eksterne komunikacije, sponzorstva i donacije, kao i organizacije događaja.

Ne postoje niži organizacioni delovi unutar Službe komunikacija.

Erste Bank Group je kompanija čije akcije kotiraju na berzi u Beču i Pragu. Kao kompanija čije akcije kotiraju na berzi, Erste Bank mora da sledi određena pravila u smislu - ko, šta, kada i u kom stepenu treba da komunicira sa javnošću. Zbog toga, profesionalno vođeni odnosi sa medijima imaju izuzetnu važnost za Grupu. Isti principi treba da se odnose na sve njene podružnice. Mediji po prirodi svog posla emituju informacije široj javnosti o poslovnoj organizaciji i tako utiču na javno mnjenje što je posebno važno u kreiranju imidža i reputacije Banke. Neophodno je

da i Erste Banka u Srbiji sledi pravila komunikacija Erste Bank Grupe. Putem pravila komunikacija koja su ustanovljena u Erste Bank Grupi treba što je više moguće obezbediti da i lokalne banka u Srbiji šalje istu poruku svojim zaposlenima i opštoj javnosti. Poruke moraju da se usklade sa porukama Erste Bank Beč.

Aktivnosti po osnovu eksterne komunikacije su:

- Primanje i analiziranje pres klipinga i njihovo prosleđivanje generalnom direktoru, zameniku generalnog direktora, direktorima sektora i drugim direktorima Banke ako je neophodno;
- Na osnovu članaka koji se pojavljuju, preuzimanje medijskih aktivnosti kada je neophodno;
- Sastavljanje medijskog plana koji podržava planove Banke da se uvedu novi proizvodi i usluge (konferencije za štampu intervjui, saopštenja za medije ili dodatni razgovori);
- Uspostavljanje partnerske saradnje sa medijima kako bi se povećalo njihovo poverenje u poslove Banke;
- Primanje i analiziranje medijskih analiza jednom mesečno kako bi se medijski plan prilagodio/izmenio;
- Organizacija događaja.

Interne komunikacije:

- Podrška zaposlenima sa potrebnim informacijama, a zasnovano na principu pravovremenosti, transparentnosti i potpunosti koristeći odgovarajuće kanale komunikacija (Intranet, časopis zaposlenih, komunikacije licem u lice i sl.);
- Implementacija pravila i efikasan tok informacija u vezi sa Internim komunikacijama unutar Banke;
- Razvoj i implementiranje Intraneta za sve zaposlene kao glavnog kanala informacija uz podršku IT-a u vezi sa tehničkim pitanjima;
- Implementacija časopisa za zaposlene i redovno izdavanje časopisa;
- Organizacija događaja za zaposlene (npr. proslave za zaposlene, interna predstavljanja, dešavanja za sve menadžere o strateškim temama);
- Pomoć u internim projektima širom Banke / zadaci i planovi sa konceptima komunikacije kako bi se obezbedila odgovarajuća komunikacija sa internim ciljnim grupama (npr. svi zaposleni, svo prodajno osoblje...).

Sponzorisanje i donatorstva:

- Utvrđivanja prilagođene strategije sponzorisanja za Banku uz odobrenje Uprave,
- Organizovanje i sprovođenje sponzorskih i partnerskih projekata,
- Organizovanje dešavanja koji se tiču projekata sponzorisanja,
- Planiranje i kontrolisanje određenih budžeta,
- Komunikacija Banke preko politike angažovanja Banke putem odnosa sa javnošću, prisustva logotipa i događaja,
- Stvaranje dodatnih vrednosti u projektima i komunikacija za Banku pored marketinga,
- Otpočinjanje dugoročnog partnerstva sa kulturnim/socijalnim/obrazovnim institucijama sa strateškom vrednošću,
- Sponzorisanje se saopštava odgovornost i strategija angažovanosti Banke.

SLUŽBA PRAVNIH POSLOVA

Služba pravnih poslova nema niže organizacione celine. Njen osnovni zadatak je pužanje pravne podrške drugim organizacionim delovima Banke.

Ova podrška sastoji se od poslova prevencije, zastupanja i evidencije.

Prevenција:

- Edukacija:
 - pravnika u službi (kontinuirano praćenje propisa i pravne prakse, članstvo u strukovnim udruženjima i prisustvovanje stručnim seminarima i tribinama),
 - zaposlenih u drugim organizacionim delovima.
- Obaveštavanje svih službi o promenama u pravnoj regulativi i primeni novih propisa značajnih za njihovo poslovanje;
- Konsultacije i savetovanja pri dogovaranju pravnih poslova i kontrola dogovorenih po zahtevu drugih organizacionih delova, po potrebi intervencija ili aktivno učešće u sklapanju određenih pravnih poslova;
- Izrada normativnih akata Službe i učešće u izradi ili izrada odluka i pojedinačnih pravnih akata drugih službi;
- Ocena pravne valjanosti ugovora sačinjenih u Banci te izrada i učešće u izradi pojedinačnih i tipskih ugovora Banke;
- Savetovanje pri preuzimanju bilo kojih pravnih radnji Banke;
- Pravna pomoć filijalama.

Zastupanje:

- Zastupanje Banke pred državnim organima,
- Preventivno obezbeđenje plasmana Banke (konstituisanje zaloge na pokretnim i nepokretnim stvarima klijenta ili dužnika u korist Banke, i dr.),
- Zastupanje u postupcima pred sudovima i arbitražama,
- Postupci vansudskog poravnanja.

Evidencija:

- Vođenje pojedinačnih internih upisnika (parnični postupci, izvršenja, stečaj i likvidacija, evidencija konstituisanih i ustanovljenih zaloga i dr.);
- Evidencija ulazne i izlazne pošte (prvenstveno sudski pozivi i podnesci, dopisi državnim organima i druga pismena).

SLUŽBA ZA KASTODI POSLOVE

Služba za kastodi poslove je poseban organizacioni deo banke obrazovan kao nezavistan za obavljanje poslova definisanih članom 142. Zakona o tržištu hartija od vrednosti i drugih finansijskih instrumenata („Sl. list SRJ”, br. 65/2002 i „Sl. glasnik RS”, br. 57/2003, 55/2004, 45/2005, 101/2005 - dr. zakon, 85/2005 - dr. zakon i 46/2006 - dr. zakon).

Ne postoje niži organizacioni delovi unutar službe.

Delokrug poslova službe je sledeći:

- Kastodi usluge za domaća i strana fizička i pravna lica;
- Kastodi usluge za penzione i investicione fondove;
- Otvaranje i vođenje računa hartija od vrednosti u ime i za račun zakonitih imalaca (vlasnički račun);
- Otvaranje i vođenje računa hartija od vrednosti u ime kastodi banke, a za račun zakonitih imalaca - svojih klijenata, odnosno u ime svojih klijenata koji nisu zakoniti imaoци tih hartija, a za račun zakonitih imalaca (zbirni kastodi račun);
- Izvršavanje naloga za prenos prava iz hartija od vrednosti i naloga za upis prava trećih lica na hartijama od vrednosti i stara se o prenosu prava iz tih hartija;
- Naplata potraživanja od izdavalaca po osnovu dospelih hartija od vrednosti, kamata i dividendi za račun zakonitih imalaca tih hartija i stara se o ostvarivanju drugih prava koja pripadaju zakonitim imaoциma hartija od vrednosti;
- Usluga čuvanja i staranja o hartijama od vrednosti;

- Transfer i saldiranje novčanih transakcija po osnovu pružanja kastodi usluga za klijenta.

SLUŽBA INTERNE REVIZIJE

Interna revizija u Banci organizovana je kao poseban organizacioni deo joj je nezavisan i samostalan u svome radu. Ona je kontrolni organ isključivo angažovan u stalnom i sveobuhvatnom ispitivanju poslovanja Banke u vezi zakonitosti, ažurnosti i pridržavanja bančnih internih propisa. Interna revizija obuhvata ispitivanje kompletnog poslovanja i svih organizacionih delova Banke.

U okviru službe posebno su organizovana dva odeljenja prema srodnosti poslova i procesa koji se revidiraju.

Delokrug poslova službe:

- Planiranje revizije (strateško i godišnje);
- Praćenje pridržavanja zakona i drugih propisa od strane Banke, koji se odnose na računovodstvene standarde i procedure;
- Pratićenje svih relevantnih propisa u oblasti monetarne politike i bankarstva, spoljne trgovine i deviznog poslovanja, računovodstva i finansija;
- Ocenjivanje adekvatnosti i pouzdanosti sistema interne kontrole Banke i usaglašenosti poslovanja Banke;
- Nadzor nad usaglašenosti sistema interne revizije sa regulativama kao i sa procedurama Banke;
- Nadgledanje primenljivost i efektivnost procedura upravljanja rizicima i utvrđivanja rizika i metodologije procene;
- Ispitivanje tačnosti i pouzdanosti računovodstvenih evidencija i finansijskih izveštaja;
- Pružanje pomoći u ustanovljavanju efikasnih kontrola i sprečavanje krivičnih mera i nedostataka;
- Utvrđivanje slabosti u poslovanju Banke i zaposlenih, kao i u slučajevima neispunjavanja obaveza i prekoračenja ovlašćenja;
- Izveštavanje o poslovima Interne revizije i podnošenje izveštaja Upravnom odboru Banke i Odboru za reviziju;
- Evaluacija usaglašenosti činjenica i poslovanja sa zakonom, propisima i utvrđenim politikama i procedurama;
- Podnošenje izveštaja o posebnim oblastima poslovanja Interne revizije (rizici, sprečavanje pranja novca, Paket izveštaja) na zahtev Upravnog odbora, Odbora za reviziju, Izvršnog odbora, Službe interne revizije ERSTE Bank Beč i institucija eksterne kontrole;
- Saradnja sa eksternom revizijom;
- Savetodavne usluge u odnosima sa organizacionim delovima Banke;
- Rad na žalbama kada se direktno podnose Službi.

Odeljenje za reviziju sektora za poslove sa stanovništvom i poslove sa pravnim licima:

- Sprovođenje aktivnosti u skladu sa Planom revizije za oblast filijala i kredita pravnih lica,
- Evaluacija adekvatnosti i pouzdanosti sistema interne kontrole Banke i usaglašenosti poslovanja Banke,
- Vršenje redovnog nadzora usaglašenosti sistema interne revizije sa regulativama kao i sa procedurama Banke,
- Testiranje i transakcija i funkcionisanja posebnih procedura interne kontrole,
- Utvrđivanje slabosti u procedurama / procesima i njihova implementacija od strane zaposlenih,

- Evaluacija pravilnika i njihove implementacije u smislu pridržavanja zakona, propisa i utvrđenih politika i procedura,
- Pružanje relevantnih preporuka za uklanjanje nepravilnosti i za poboljšanje procedura/procesa,
- Rad na žalbama kada se direktno dostave na adresu Odeljenja,
- Savetodavne usluge za organizacione jedinice Banke na njihov zahtev.

Odeljenje za reviziju IT, procesinga, sredstava i centralnih bankarskih funkcija:

Odeljenje za IT, procesinga, sredstava i centralnih bankarskih funkcija vrši iste vrste aktivnosti kao Odeljenje za reviziju sektora za poslove sa stanovništvom i poslove sa pravnim licima samo u drugim organizacionim jedinicama Banke. Pored toga, Odeljenje se bavi sledećim poslovima:

- Pregled primenljivosti i efektivnosti procedura upravljanja rizicima i utvrđivanja rizika i metodologije procene;
- Ispitivanje tačnosti i pouzdanosti računovodstvenih evidencija i finansijskih izveštaja;
- Ispitivanje procedure koje Banka primenjuje za procenu adekvatnosti kapitala u odnosu na količinu rizika kojima je izložena;
- Procena kvaliteta i pouzdanosti sistema informacione tehnologije (IT), uključujući elektronsko vršenje usluga Banke;
- Podnošenje izveštaja o aktivnosti unutrašnje revizije (rizici, sprečavanje pranja novca, Paket izveštaja itd.) na zahtev Upravnog odbora, Odbora za reviziju, Izvršnog odbora, Službe interne revizije ERSTE Bank Beč i institucija eksterne kontrole;
- U saradnji sa Sektorom računovodstva i kontrolinga, sakupljanje i priprema podataka za reviziju godišnjih finansijskih izveštaja.

SLUŽBA KONTROLE USKLAĐENOSTI POSLOVANJA BANKE SA PROPISIMA - COMPLIANCE

Služba kontrole usklađenosti poslovanja banke sa propisima je nezavisna organizaciona jedinica čiju organizaciju, imenovanje rukovodioca i Program rada odobrava Upravni odbor Banke.

Služba je odgovorna za identifikaciju i praćenje rizika usklađenosti poslovanja banke i za upravljanje tim rizikom. Radi ostvarenja navedene odgovornosti identifikuje se i prate rizici iz domena rizika sankcija regulatornog tela, rizici od finansijskih gubitaka i rizik reputacije. Služba se organizuje i radi u skladu sa propisanim okvirima koje utvrđuje Centralna banka.

Svoje izveštaje o uočenim propustima u radu Banke, kao i o planovima upravljanja rizicima, Služba dostavlja Izvršnom odboru i Odboru za praćenje poslovanja Banke.

Služba se organizuje isključivo na nivou centrale Banke. Moguća je podela po funkcionalnom principu odnosno prema vrsti poslova koje obavlja.

Delokrug poslova:

- Identifikacije, procena i praćenje rizika usklađenosti poslovanja banke i upravljanja tim rizikom;
- Uspostavljanje i razvoj adekvatnih i efikasnih postupaka kontrole usklađenosti poslovanja banke i to na način koji omogućava kontinuirano praćenje rizika te usklađenosti, kao i blagovremenu procenu postojećih i novih rizika;
- Provera usklađenost postojećih procedura i uputstava s propisima, kao i njihove međusobne usklađenosti;
- Provera primene postojećih procedura u praksi;

- Uspostavljanje visokih etičkih i profesionalnih standarda u obavljanju poslovnih aktivnosti;
- Trenutno izveštavanje o uočenim propustima Izvršnom odboru i Odboru za praćenje poslovanja banke;
- Praćenje propisa koji regulišu poslovanje Banke;
- Traženje tumačenja propisa od nadležnih institucija;
- Tačno, kvalitetno i ažurno izveštavanje;
- Predlaganje rešenja za usaglašavanje poslovanja Banke sa propisima, kao i predloga rešenja za smanjenje rizika poslovanja Banke iz domena:
 - sprečavanja pranja novca, identifikacije neuobičajenih transakcija,
 - propisane korespondencije sa Centralnom bankom,
 - radno-pravne regulative, poreza, ugovaranja, instrumenata obezbeđenja potraživanja,
 - identifikacije lica, zakonitosti poslovanja, poslovne tajne, pronevere i lične koristi zaposlenih, procesa odobravanja usluga,
 - stručnog usavršavanja i nadzora u radu sa klijentima
 - propisanog izveštavanja, pokazatelja poslovanja
 - rizičnosti naplate i formiranja adekvatnog rezervisanja,
 - dokumentacione osnove za procenu rizika,
 - strukture pasive, ročne usklađenosti sredstava i obaveza, politike pribavljanja sredstava i očuvanja sredstava,
 - upravljanja prihodima i rashodima;
- Iniciranje mera za unapređenje rada Službe i drugih organizacionih delova Banke, kao i za unapređenje funkcionisanja određenih procesa ;
- Vođenje evidencije i izrada posebnih lista od značaja za kontrolu;
- Učestvovanje u rešavanju “sukoba interesa”;
- Davanje predloge posebnih politika i procedura od značaja za poslovanje Banke;
- Potrebna edukacija zaposlenih;
- Korespodencija i saradnja sa radnim grupama organizovanih u okviru Udruženja banka, Centralne banke i Uprave za sprečavanje pranja novca, te članicama EB Grupe oblasti compliance-a;
- Prezentovanje Upravi izveštaja o izvršenim kontrolama Banke;
- Drugi poslovi po nalogu Upravnog odbora.

