UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSTDIPLOMSKE STUDIJE

Studijski program: Poslovna ekonomija
Smer: Bankarstvo



MASTER RAD

Marketinški koncept, struktura i organizacija poslovne banke

Mentor:
prof. dr Danilo Golijanin

Student:
Nikola Hrgić
401449/2013

Beograd, 2014

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. POJAM I FILOZOFIJA MARKETINGA 7
3. BANKA 10
3.1. Pojam 10
3.2. Vrste banaka 12
3.3. Vrste bankarskih poslova 13
4. POJAM I DEFINISANJE POSLOVNE POLITIKE BANKE 15
4.1. Pojam i sadržina poslovne politike banke 15
4.2. Poslovni ugled banke 17
4.3. Poslovna filozofija bankarskog poslovanja 18
5. ORGANIZACIONA STRUKTURA BANKE 20
5.1. Pravac organizovanja marketinga u banci 22
5.2. Karakteristike organizacione strukture banke 24
5.3. Elektronsko bankarstvo 25
5.4. Tržišna orijentacija banke 26
6. MARKETING KONCEPT U POSLOVNOJ BANCI 28
6.1. Koncept marketinga u poslovnoj banci 28
6.2. Marketing planiranje kao faktor za opstanak, rast i razvoj banke 30
6.3. Marketing koncept poslovne politike banke 32
8. MARKETING STRATEGIJA POSLOVNE BANKE 34
7.1. Pojam i suština marketing strategije 34
7.2. Formulisanje marketing strategije banke 34
7.3. CRM strategija (*Customer Relationship Management)* 36
8. BUDŽETIRANJE I FINANSIRANJE MARKETINGA BANKE 37
8.1. Formiranje cene proizvoda 45
8.2. Međunarodni standard 38 i analiza marketinških ulaganja Banke Intesa 46
9. FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE U BANKAMA 48

9.1. Osnovne karakteristike bilansa banke 50
9.2. Bilans stanja banke 51
9.3. Bilans uspeha 53
9.4. Konsolidovani bilans 55
10. ANALIZA FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA 57
10.1. Horizontalna analiza 58
10.2. Vertikalna analiza 58
10.3. Analiza osnovnih finansijskih indikatora 59
10.3.1. Pokazatelj rentabilnosti 60
10.3.2. Pokazatelrj likvidnosti 60
10.3.3. Pokazatelji poslovne aktivnosti 61
10.3.4. Pokazatelj tržišne vrednosti 61
10.3.5. Pokazatelji finansijske strukture 62
10.4. *Cash Flow* analiza 63
10.5. Analiza pomoću neto obrtnog fonda 64
11. KOMPARATIVNA ANALIZA BANAKA 65
11.1. Banca Intesa 65
11.2. Erste Banka 72
11.3. Komparativna analiza banaka 76
12. ZAKLJUČAK 82
13. LITERATURA 84

1. UVOD

U modernom društvu 21. veka, zahvaljujući drastičnom razvoju tehnologija i bankarskih sistema, pojavljuje se sve veća konkurencija između bankarskih institucija kao i raznovrsnosti i kvaliteta njihovih usluga. Javlja se sve veća potreba za privlačenje i zadržavanje novih i starih klijenata radi opstanka i uspešnog funkcionisanja jedne bankarske institucije.

U današnje vreme jedan potencijalni klijent, zahvaljujući tehnologiji i dostupnosti informacijama, ima sve mogućnosti za detaljno istraživanje širokog spektra bankarskih usluga koje su u ponudi, i da se odluči za onu koja najviše odgovara njegovim finansijskim i drugim potrebama. Obzirom na to da su ekonomski uslovi češće teži nego lakši, potencijalni klijent će se uvek opredeliti za bankarsku instituciju koja nudi svoje usluge na način i sa uslovima koje su najpovoljnije po klijenta i njegove potrebe, bez nepotrebnih troškova i dodatnih nelagodnosti.

Da bi se jedan potencijalni klijent opredelio za određenu bankarsku instituciju, ta banka mora ispuniti određene zahteve koji se očekuju u jednom modernom društvu. Ti zahtevi su vezani za imidž i integritet samih institucija i za kvalitet njihovih finansijskih usluga koje su danas usko vezane za uslužnu industriju. Način na koji se jedna banka afirmiše na tržištu kao privlačna, autentična, pouzdana i funkcionalna jeste putem inteligentnog implementiranja efektivnog strateškog marketinga.

Strateški marketing ima za zadatak da jednu bankarsku organizaciju oblikuje prema potrebama tržišta, radi efektivnijeg i efikasnijeg poslovanja. Zato je od elementarne važnosti da se prepoznaju i utvrde svi faktori koje čine tržište, i segmentiranje istog. Nemoguće je stvoriti dobar brend koji svojom pronicljivošću i efektivnim uslugama može da privuče klijente a da nije izvršeno detaljno proučavanje i segmentiranje tržišta.

Raspoložive bankarske i finansijske usluge se svakim danom sve više uvećavaju, kao i njihovi uslovi, obaveze i beneficije, a to može biti veoma komplikovano za jednog prosečnog korisnika. Na prvi pogled je gotovo nemoguće raspoznati sve što nam je ponuđeno, ali zato je marketing taj koji mora da se

postara za to da će se proizvod istaći i biti primećen u sveopštoj šumi reklamnih poruka.

Razvojem marketinga donešen je zaključak da umesto toga da se najveća pažnja poklanja i centrira oko samog proizvoda tj. usluge, orijentacija marketinga ipak mora biti sam potrošač i građenje dugoročnih odnosa sa njima. Ovakvo razmišljanje o marketingu je dovelo do evolucije shvatanja i uloge potrošača u poslovanju preduzeća.

Prema Kotlerovoj definiciji, **marketing predstavlja filozofiju privlačenja i zadržavanja potrošača.** Ovakva filozofija, iako možda jednostavno zvuči, zahteva velika ulaganja kako finansijskih tako i timskih, strateških i ulaganja u poslovnu politiku koja će definisati opšte ciljeve i imidž unutar same bankarske institucije.

Što se tiče finansijskih ulaganja, veoma je lako potrošiti velike količine novca na razvijanje i implemetiranje marketinških strategija iz čistog razloga što je to jedan od najkreativnijih i interesantnih aspekata vođenja jedne bankarske institucije. Iz tog razloga, od neprocenjive je važnosti racionalno analiziranje potreba tržišta i ciljeva samog preduzeća.

Do skoro je stav banaka prema upotrebi marketinga za promociju svojih usluga i sebe kao institucije bio veoma konzervativan. Međutim, nakon velikih uspeha i napretka zahvaljujući implementiranju marketinških strategija brzo je taj stav bio promenjen.

Naravno, da bismo mogli da definišemo marketinšku strategiju jedne banke, moramo definistati i samu bankarsku instituciju zajedno sa njenim karakteristikama, strukturom i organizacijom. U okviru ovog rada će se konkretno govoriti o poslovnoj banci i svim njenim aspektima radi razumevanja onoga što je potrebno da se implementuju prave marketinške strategije za uspešno poslovanje i zadržavanje njenih klijenata.

„Banka je novčano preduzeće i kreditna ustanova čija je osnovna aktivnost depozitni posao, uzimanje i davanje kredita, posredovanje u oblasti kredita i obavljanje drugih novčanih poslova za račun svojih klijenata''.[1]

[1] Miroljub Hadžić: „Bankarstvo'', Univerzitet Singidunum, treće izmenjeno i dopunjeno izdanje, Beograd, 2009., str. 5

Ova osnovna definicija jedne banke definiše samo njenu osnovnu delatnost, koja se apsolutno ne može uspešno izvršavati bez dobrog marketinga koji će ubediti klijente da je upravo ta banka najefektivnija za izvršavanje traženih finansijskih i drugih usluga.

Predmet istraživanja jeste marketinški koncept, struktura i organizacija poslovne banke, gde se posebna pažnja posvećuje pojmu i specifičnosti bankarskog marketinga kao i pojmu i definisanju poslovne politike banke.

„Poslovna banka predstavlja specijalizovanu banku, koja se bavi poslovima diskontovanja menica, davanjem meničnih akcepata, preuzimanjem jemstva po otvorenim dokumentarnim akreditivima, posredovanjem u međunarodnom platnom prometu, organizovanjem pripreme emisija tuđih vrednosnih papira, organizovanjem emisija vrednosnih papira u svoje ime i za svoj račun itd.'' [2]

Obzirom na to da smo naveli definiciju poslovne banke, navešćemo i staru definiciju marketinga kao elementarni deo opstanka jedne bankarske institucije, datu od strane AMA (Američkog udruženja za marketing), najuticajnije organizacije tog tipa u svetu:

„Marketing je proces planiranja i sprovođenja koncepcija, cena, promocije i distribucije ideja, roba i usluga, kako bi se kreirala razmena koja zadovoljava potrebe pojedinaca i organizacija.''[3]

Ulaganje u marketinske strategije u bankarskim organizacijama je ulaganje u njihovu budućnost koja postiže efikasnost i efektivnost poslovanja putem pravilnog upravljanja istog.

Naučni cilj istraživanja jeste naučna deskripcija sa analizom elemenata marketinškog koncepta, strukture i organizacije poslovnih banaka, kao i analize poslovne politike jedne poslovne banke.

[2] Prof. dr Uroš N. Ćurčić: „Marketing poslovne banke'', drugo izdanje, Feljton, Novi Sad, 1997., str. 34
[3] Saša Veljković: „Marketing usluga'', Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2009., str. 53

Društveni cilj ovog rada jeste da pruži praktičnu i konkretnu korist onima koji se bave marketinškim strategijama u bankarskim institucijama, i da pokaže na koji način se banka probija na tržište i osvaja ga putem implementacije dobrog strateškog marketinga.

U radu se analizira marketinski koncept, struktura i organizacija poslovne banke koja danas posluje u globalizovanom okruženju, koje karakteriše ogromna i rastuća konkurencija. U takvom slučaju, banke moraju biti veoma pronicljive i efikasne po pitanju marketinških strategija i poslovnih politika koje će ih izdvojiti od konkurentnih banaka i zadovoljiti i zadržati potrošače.

Gotovo je besmisleno izmisliti neki nov i konkurentan proizvod i lansirati ga na tržište, a da ga ne prati jak i efektan marketing.

U skladu sa navedenim ciljem i predmetom istraživanja polazi se od **osnovne hipoteze:**

Ključni faktor za uspešno održavanje poslovne banke na tržištu predstavlja dobar marketinški koncept, organizacija i struktura kao i njihovo sprovođenje.

Posebne hipoteze u istraživanju su sledeće:

Posebna hipoteza a: Da bi poslovna banka efikasno i efektivno ostvarila svoj primarni cilj – profit, ona mora imati zdravo razvijenu poslovnu politiku.

Posebna hipoteza b: Da bi se poslovna banka uspešno mogla orijentisati ka stvaranju profita, ona mora težiti ka zadovoljavanju potreba komitenata korišćenjem marketinških instrumenata, kao što su marketing miks i upravljački marketing.

Posebna hipoteza c: Da bi marketinška strategija bila uspešna, ona mora kontinuirano kreirati nove vrednosti i pogodnosti za korisnike, a koje su jedinstvene u odnosu na alternativne načine i zadovoljenje potreba i želja.

Posebna hipoteza d: Sa promenom mesta i uloge banke u privredi i društvu, menja se i njihova marketinška i organizaciona struktura.

Posebna hipoteza e: Da bi se marketing aktivnosti uspešno obavljale, potrebno je omogućiti organizacionu strukturu i definisanje formalne podele rada lica koja će ih obavljati.

Posebna hipoteza f: Radi uspešnog implementiranje marketinških procesa i aktivnosti mora se pažljivo planirati i izvesti njihovo finansiranje i budžetiranje.

Posebna hipoteza g: Radi uspešnog obelodanjivanja informacija o uspešnosti poslovanja banke, čija se uspešnost poslovanja ocenjuje putem bilansnih stanja, svim subjektima je neophodno predočiti finansijske izveštaje.

Za obradu teme master rada i realizaciju postavljenih ciljeva neophodno je adekvatno istraživanje i metodologija, a u cilju zadovoljenja osnovnih metodoloških zahteva : opštosti, pouzdanosti, objektivnosti i sistematičnosti.

Metode istraživanja su primenjene sa stanovišta predmeta i cilja na takav način da se odgovori na postavljene probleme.

Istraživana su naučno-teorijska saznanja, relevantna literatura i savremena poslovna praksa korišćenjem osnovnih analitičkih i sintetičkih metoda.

Analitičke osnovne metode :
- analiza
- dedukcija
- apstrakcija

Sintetičke osnovne metode:
- sinteza
- konkretizacija
- generalizacija
- indukcija

Od opšte-naučnih metoda primenjene su :
- hipotetičko deduktivna
- komparativna
- statistička

U prikupljanja podataka služimo se analizom sadržaja dokumenata (posmatranjem dokumenata) na nivou :
- podataka iz Međunarodnog računovodstvenog standarda 38 (nematerijalna sredstva)
- zvaničnih podataka Banke Intesa i Erste Banke
- sekundarnih izvora (već izvršenih istraživanja) i teorijske građe

U *prvom poglavlju,* nakon uvodne reči o temi ovog naučno-istraživačkog rada je obrađena metodologija istraživanja, predmeti i cilj istraživanja, osnovne i posebne hipoteze, metode istraživanja i struktura rada.

U *drugom* i *trećem poglavlju* obrađeni su i definisani glavni pojmovi istraživanja tj. pojam marketinga i pojam banke, šta ih čini i šta označavaju.

U *četvrtom poglavlju* će se detaljnije govoriti o poslovnoj politici banke i strategiji uspešnog upravljanja bankom.

U *petom poglavlju* obrađivaće se organizacioni aspekti poslovne banke i njenih marketinških aktivnosti.

U *šestom poglavlju* će se govoriti o pojmu i specifičnosti bankarskog marketinga, i posebno o marketing konceptu poslovne banke.

U *sedmom poglavlju* će se detaljno govoriti o konceptu marketinških strategija i načinu na koji se one formulišu.

U *osmom poglavlju* govoriće se o budžetiranju i finansiranju marketinga poslovne banke, zajedno sa analizom ulaganja finansijskih sredstava Banke Intesa u sopstveni marketing putem finansijskih izveštaja za 2012. godinu.

U *devetom poglavlju* govoriće se o finansijskom izveštavanju u bankama, što obuhvata analizu poslovne uspešnosti i uspešnosti implementiranih poslovnih strategija.

U *desetom poglavlju* se govori o analizi finansijskih izveštaja, odnosno metode obrade podataka obuhvaćene u finansijskom izveštaju.

Nakon ovih poglavlja gde se obrazlaže tema istraživanja slede *jedanaesto* i *dvanaesto poglavlje* koje sačinjavaju zaključak, koji daje odgovore na postavljene hipoteze istraživanja, i literatura korišćena pri istraživanju ovog istraživačkog rada.

Marketing u uslužnim delatnostima je doživeo ogromnu ekspanziju poslednjih nekoliko godina. To je posebno slučaj sa finansijskim institucijama. Stav da banka treba, kao i svaki drugi privredni subjekt, da posluje uvažavajući tržišne zakonitosti, potencira značaj marketinga u bankama. Poslovne banke moraju biti tržišno orijentisane ukoliko žele da ostvare ciljeve poslovanja: dobit, rast, razvoj i veće tržišno učešće.

2. POJAM I FILOZOFIJA MARKETINGA

Područje finansijskih usluga, kao deo uslužne industirje, podrazumeva veliku stopu razvoja i rasta, što takođe podrazumeva i porast konkurencije. Shodno tome, marketing se uklapa u ovaj aspekt poslovanja kao faktor ili strategija pomoću koje se definišu poslovne filozofije, strategije i drugi elementi koji mogu diktirati uspešnost banke.

Potrošači u ovom novom evoluiranom posmatranju marketinga imaju izuzetno značajno mesto. Razumevanje mesta i uloge potrošača u poslovanju donelo je značajne promene u konceptu poslovanja, što znači da se marketinški pristupi takođe menjaju, koriguju i redizajniraju shodno potrebama i zahtevima tržišta.

Pri posmatranju ponašanja vodećih svetskih kompanija, možemo da zaključimo da primena koncepta modernog poslovanja i adaptiranja marketinga kao elementarno sredstvo poslovanja, ima strahovito veliki efekat na njihovu poslovnu uspešnost, posebno od polovine prošlog veka. Neophodnost modernog načina primenjivanja marketinških strategija i poslovnih politika postao postao je neminovan predslov za bilo kakvo tržišno razmišljanje i ponašanje poslovnih subjekata.

Strateški marketing ima za zadatak da jednu bankarsku organizaciju oblikuje prema potrebama tržišta, radi efektivnijeg i efikasnijeg poslovanja. Obzirom na to, menadžer banke mora biti sposoban u prepoznavanju i utvrđivanju faktora koji privlače ciljno tržište koje se želi privući. Ova funkcija je veoma bitna iz razloga što se tiče implementacije bitnih poslovnih strategija koje odlučuju uspešnost poslovanja.

„Marketing je funkcija čitave organizacije, drugim rečima, to je ono što radi kompanija, a ne jedna osoba ili odeljenje''.[4]

Prema najjednostavnijoj Kotlerovoj definiciji, **marketig predstavlja filozofiju privlačenja i zadržavanja potrošača.**

Dubljim posmatranjem ove definicije možemo da zaključimo da se prema ovom novom poslovnom razmišljanju u centar poslovne aktivnosti postavlja potrošač.

[4] Kit Digl: „Marketing umetnosti'', Izdavačko preduzeće Clio, Beograd 1998. god., str. 13.

„Koliko postaje značajno za normalno odvijanje procesa reprodukcije to sagledavanje potreba potrošača, putem organizovanih istraživanja tržišta, govore podaci o ogromnim zalihama nekonkurentne robe, promašene investiije, nerentabilna proizvodnja, neiskorišćeni kapaciteti, bankrotstva itd.''[5]

Do skoro su bankarske organizacije imale prilično konzervativan pristup tržištu, izjašnjavajući to da marketing nije pogodan za bankarski sektor. Međutim, obzirom da se centar fokusa pomerio sa samog proizvoda tj. usluge na potrošače, ubrzo su promenile mišljenje i time dobili efektivniji marketing koji omogućava poslovne uspehe.

Marketing pojmovno ima više značenja. Njegova definicija zavisi od polazišne tačke sa koje se posmatra. Prema Filipu Kotleru je:

„Marketing analiziranje, organizovanje, planiranje i kontrola izvora orijentisanih prema kupicma, politika i aktivnost sa gledanjem da se zadovolje potrebe i želje određenih kupaca pri rentabilnom poslovanju.''

Međutim, marketing možemo svrstati u dva aspekta: mikro i makro aspekt, kojima se naglašava njegov društveni karakter. Prihvaćeno je da pojam marketinga podrazumeva više značenja: kao ekonomski proces, kao poslovna funkcija, kao poslovna koncepcija i kao naučna oblast.

Moderna filozofija marketinga propagira izgradnju odnosa sa klijentima, posvećivanje napora za sticanje novih klijenata, i dalje razvijanje marketinških napora radi pristupa većem broju tržišnih grupa.

Bankarski marketing relativno novijeg datuma, što ostavlja još mnogo prostora za njegov budući progres i razvitak. Pojavio se krajem 50-tih godina u SAD, a u Evropi krajem 60-tih godina.

Razvojem tržišnog poslovanja i deregulacijom bankarskog sektora dolazi do izražene konkurencije između bankarskog i nebankarskog sektora. Klijenti imaju opciju da svoje finansijske potrebe zadovoljavaju ne samo u bankama već i u drugim nebankarskim finansijskim institucijama. Ovom pojavom je postalo jasno da je potrebno primeniti moderne marketinške koncepcije kojima bi se privukli i zadržali klijenti.

[5] Dr Jagoš Zelenović: „Marketing-Informacija-Upravljanje'', Univerzitet u Prištini, Priština, 1993. god., str. 48.

Za dobar bankarski marketing potrebna je dobra strategija koja predstavlja logičan plan za implementaciju koraka kojim se ispunjava osnovni cilj poslovanja.

„Strategija je planska odluka, kojom se, polazeći od sistema anlize i predviđanja faktora sredine i na tim osnovama utvrđene misisje, vizije i ciljeva, vrši izbor osnovnih puteva i načina njihovog realizovanja.''[6]

Konkurencija je postala jedan od najpresudnijih faktora opstanka bankarskih institucija, koja suštinski utiče na njihovo poslovanje. Veoma je teško postići i zadržati dobru konkuretsku tržišnu poziciju. Postoje pet sila konkurencije prema Porteru koje treba imati u vidu: *supstituti, pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača, rivalitet mešu konkurentima, novi konkurenti (barijere ulaska u granu).*

Šta donosi budućnost bankarskog marketinga?

Na razvoj bankarskog marketinga je u velikoj meri uticao trend razvoja kompjutera i telekomunikacija. Pojavom interneta i elektronskog poslovanja, potrošači imaju opciju poslovanja iz udobnosti svojih domova, na ulici pa čak i na javnim mestima.

Posmatrajući ovaj brz stepen razvoja tehnologije veoma je nezahvalan posao predviđati budućnost jednog komplikovanog sistema.

Možemo predvideti nastavak trenda deregulacije, pošto se regulisane delatnosti teže mogu plasirati na slobodno tržište. Sistem će se dalje prilagođavati slobodnom tržištu i neregulisanoj sredini, a marketing će pratiti ove promene i prilagođavaće se sve zahtevnijem tržištu koje će u potpunosti biti pod uticajem novog načina poslovanja naprednih tehnologija.

[6] Momčilo Milisavljević, Branko Maričić, Mirjana Gligorijević: „Osnovi Marketinga'', Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2007. god., str. 98.

3. BANKA

3.1. Pojam

Banku možemo posmatrati kao poslovnu jedinicu čija je uloga obezbeđivanje profita putem raznih tipova bankarskih usluga. Pored toga, možemo je smatrati i za finansijsku privrednu organizaciju čiji je osnovni cilj ostvarivanje profita. Međutim, definicija i glavne delatnosti bankarstva mogu da variraju u zavisnosti od stavova i poslovnih politika pojedinih zemalja.

„Banka je novčano preduzeće i kreditna ustanova čija je osnovna aktivnost depozitni posao, uzimanje i davanje kredita, posredovanje u oblasti kredita i obavljanje drugih novčanih poslova za račun svojih klijenata.''[7]

Etmiološki pojam *banka* potiče od italijanske reči *banco*, što znači tezga na kojoj se vršila razmena novca i ostale novčane operacije plaćanja i naplate u vezi sa prometom koji se obavljao na trgovima, vašarima, domaćim i međunarodnim.

Naizgled bankarski posao može delovati kao monotona aktivnost koju čine najosnovnije matematičke operacije i radnje. U stvarnosti se kroz kredite, novac i hartije od vrednosti odvijaju celokupni procesi koji se zasnivaju na daleko kompleksnijim konceptima od operacija sabiranja i oduzimanja.

Banka posreduje između pozajmica i uzajmica novca, raznim oblicima finansijskih transakcija, prikupljanje depozita i pribavljanje sredstava, kreiranje novca i odobravanje kredita, obavljanje platnog prometa itd.

Banka takođe može da se definiše u smislu[8]:

1. Ekonomskih funkcija – banke u privredi obavljaju transfer sredstava od štediša ka zajmoprimaocija (finansijsko posredovanje) i plaćanja robe i usluge koje su prometovane;
2. Usluga koje pruža klijentima – od nastanka banke pružaju veliki broj usluga klijentima od odobravanja zajmova kompanijama, fizičkim licima i državama, trgovanja hartijama od vrednosti, organizovanja i garantovanja

[7] Miroljub Hadžić: „Bankarstvo'', Univerzitet Singidunum, treće izmenjeno i dopunjeno izdanje, Beograd, 2009., str. 5
[8] Miroljub Hadžić: „Bankarstvo'', Univerzitet Singidunum, treće izmenjeno i dopunjeno izdanje, Beograd, 2009., str. 6

emisija hartija od vrednosti, zaštite osiguranja, planiranja finansija, upravljanja penzionim sistemima, do savetodavnih usluga kompanijama;

3. Pravne osnove postojanja – kako bi država mogla sprovoditi kontrolu bankarskog poslovanja banka je krajem XIX veka u SAD definisana kao bilo koja kompanija koja pruža usluge deponovanja sredstava koja podležu povlačenju na zahtev (na osnovu čeka ili elektronskog transfera sredstava) i odobrava zajmove komercijalne ili poslovne prirode.



Slika br. 1 Usluge koje pruža savremena banka[9]

Prema modernim shvatanjima, međutim, banka više nije mesto koje samo hladno izvršava svoju ozbiljnu funkciju. Banka sada mora da predstavlja i mesto gde će se potrošači osećati sigurno. Obzirom na ogromnu konkurenciju bankarskih institucija na tržištu, banke moraju da pruže ne samo odličnu uslugu već i mesto gde će potrošači osećati da su oni sami kao i njihovo poslovanje bitni za banku i njen opstanak.

[9] Rose P., Hudgins S.C.: ,,Bankarski menadžment i finansijske usluge'', Data status, Beograd, 2005, str. 12.

3.2. Vrste banaka

Radi usklađivanja svog poslovanja s ostvarenjem maksimalne rentabilnosti, banka mora da ažurira i vodi računa o složenosti i raznovrsnosti privrednih aktivnosti i dinamičnosti savremenog unutrašnjeg i svetskog tržišta.

U svom razvoju banke se opredeljuju za određeno poslovanje zavisno od specifičnosti bankarskih sistema zemalja u kojima se nalaze. Za njega se opredeljuju prema vrsti i ročnosti sredstava s kojima posluju, vrsti privredne delatnosti s kojom posluju i konjukturi određenih poslova u datom vremenu.

Osnovna klasifikacija banaka se kreće od primarne delatnosti kojom se banka pretežno bavi, pa se prema tome podela može izvršiti na:

1. Centralne ili emisione banke – samostalna i jedinstvena emisiona ustanova monetarnog sistema, odgovorna za monetarnu politiku, za stabilnost valute i finansijsku disciplinu i za obavljanje drugih poslova određenih zakonom,
2. Depozitne banke – predstavljaju vrstu poslovnih banaka koje vrše mobilizaciju kratkoročnih izvora i plasiraju ih pod određenim interesima na kratak rok,
3. Univerzalne banke – banke koje obavljaju kratkoročne i dugoročne bankarske poslove. Predstavljaju neku vrstu kombinacije komercijalnih i investicionih banaka,
4. Specijalizovane i granske banke – banke koje obavljaju samo pojedine bankarske poslove, kao što su npr. investicioni poslovi ili samo poslovi čuvanja i rukovanja hartijama od vrednosti,
5. Poslovne banke – ***„Poslovne banke se razlikuju od drugih banaka i po izvorima sredstava i po poslovima koje obavljaju. Za svoje aktivnosti pretežno koriste svoja vlastita sredstva, koja se sastoje od kapitala i rezervi (kao dopunske izvore kreditnog potencijala koriste depozite krupnih preduzeća)... Znatan dio poslovanja ovih banaka predstavljaju vlastiti poslovi preko preduzeća u kojima se poslovne banke javljaju kao vlasnici ili suvlasnici."***[10] Obzirom na to da je poslovna banka težište ove teme, njome ćemo se baviti detaljnije dalje u radu.
6. Štedno-kreditne organizacije – finansijska organizacija osnovana radi odobravanja kredita svojim članovima po povoljnim uslovima.

[10] Brkić M: ,,Osnove bankarstva tržišnog tipa'', Sarajevo, 1994. god., str.11.

Poslovno bankarstvo je doživelo ogromne promene u poslednjih par decenija. Glavne promene se ogledaju u implementaciji oslobođenja zakonskih i drugih regulativa, što rezultira u ukidanju strukturnih i regulativnih ograničenja.

Nakon izvršenja deregulacije, globalne granice svetskih finansijskih tržišta su virtuelno izbrisane što donosi novi talas promena, beneficija i rizika. Elektronski novac dobija sve dominantniju ulogu u finansijskim transakcijama, osnivaju se nove firme i sa njima novi oblici poslovanja, uslovi poslovanja se brzo menjaju, profit se teže ostvaruje, a rizici su sve veći.

3.3. Vrste bankarskih poslova

Klasifikaciju bankarskih poslova možemo izvršiti na sledeći način, prema nekoliko standardnih obeležja:

1. Podela po bilansno-analitičkom kriterijumu
2. Podela po funkcionalnom kriterijumu
3. Podela po kriterijumu ročnosti[11]

Suštinu i strukturu bankarskog poslovanja najviše odražava prva podela. Sa aspekta pojedinačnog bankarskog posla, banka se javlja kao: dužnik, poverioc, posrednik ili čak kao pravno lice koje radi u svije ime i za svoj račun. Dakle, prema ovom kriterijumu možemo izvršiti podelu na:

1. Aktivne
2. Pasivne i
3. Neutralne bankarske poslove.

Pasivni bankarski poslovi – poslovi mobilizacije i koncentracije finansijskih sredstava. Na ove poslove banka isplaćuje pasivnu kamatnu stopu. Tako mobilisana sredstva, banka plasira finansijski deficitarnim sektorima u vidu kredita, na koje naplaćuje aktivnu kamatnu stopu.[12]

Aktivni bankarski poslovi – jedna od glavnih karakteristika ove vrste bankarskih poslova jeste to da se banka javlja kao poverioc. Pribavljena sredstva putem pasivnih poslova banka plasira kroz ravnovrsne aktivne poslove. Aktivnim

[11] Dipl. ecc. Aleksander Stojanov, Dipl. ecc. Dragan Ugrinov: „Strategijski menadžment u bankarskom sistemu'', str. 10
[12] Đukić Đorđe, Vojin Bjelica, Života Ristić: „Bankarstvo'', Ekonomski fakultet u Beogradu, 2003. god.

poslovima banke plasiraju finansijske viškove u vidu različitih vrsta kredita i nekreditnih ulaganja. Dele se na kratkoročne i dugoročne.

Neutralni bankarski poslovi – karakteriše ih to da se banka kod njih ne javlja niti kao dužnik niti kao poverioc. Ona obavlja neutralne poslove u svoje ime, a za račun svojih komitenata i klijenata nastupa kao posrednik ili komisionar. Za svoj rad po ovim poslovima banka naplaćuje proviziju ili utvrđenu naknadu. U neutralne poslove ubrajamo: posredovanje u domaćem platnom prometu, čuvanje nenovčanih depozita, kupovina i prodaja vrednosti (vrednosnih papira, valuta, deviza itd.), poslovi naplate, otvaranje akreditiva i izdavanje kreditnih plasmana, upravljanje imovinom komitenata, itd.

4. POJAM I DEFINISANJE POSLOVNE POLITIKE BANKE

4.1. Pojam i sadržina poslovne politike banke

Deregulacija bankarskog sistema i napredak tehnologije doneli su sa sobom nove uslove bankarskog poslovanja i definisali nove potrebe po pitanju vođenja poslovne politike. Efikasnost i racionalnost u rešavanju problema postaju primarne stavke po pitanju vođenja zdrave poslovne politike.

Ovim novim uslovima banci je nametnuta i nova poslovna filozofija, koja znači i njeno poslovno usmerenje na ostvarivanje primarnog cilja – dobiti odnosno profita. Dinamični i promenljivi uslovi tržišta zahtevaju permanentno konstruisanje optimalnih rešenja koji uključuju sve faktore, a determinišu donošenje poslovnih odluka u daljem poslovanju banke koji su bazirani na osnovu prikupljenih informacija i podataka u cilju zadovoljavanja želja njenih klijenata.

Poslovnom politikom se preciziraju osnovna načela i kriterijumi koji omogućavaju da se za ostvarenje ciljeva uvek kosriste najpogodniji instrumenti. Osnovne karakteristike racionalne poslovne politike su[13]:

1. stabilnost
2. prilagodljivost
3. jasna definisanost
4. sprovodljivost

Banka kao samostalni poslovni subjekt i sve njene poslovnosti i operativnosti više nisu uokvireni normativnom obaveznošću donošenja društvenih i sopstvenih planova. Ona sada mora na pronalazi nove oblike, metode i tehnike za definisanje, utvrđivanje i ostvarivanje ciljeva i zadataka svog poslovanja. Pristup poslovanju i način ostvarivanja svojih ciljeva možemo definisati kao poslovnu politiku.

„Poslovanje preduzeća obuhvata delatnost za koju je preduzeće registrovano i usmerava se poslovnom politikom na ostvarivanje zacrtanih ciljeva. Da bi preduzeće moglo poslovati, potrebno je da raspolaže potrebnim sredstvima. Da bi bilo supešno, potrebno je poslovati po određenim načelima.''[14]

[13] http://www.uni-ps.ueuo.com/ Dr. Mehmed Alijagić: „Bankarski menadžment''
[14] Ravlić P: „Ekonomika preduzeća'', Ekonomski fakultet, Split, 1995. god., str. 98.

Poslovne banke praktikuju donošenje finansijskih planova za istu godinu zajedno sa poslovnom politikom. Utvrđuju se najvažniji pravci poslovnih aktivnosti, uslova i okvira svog poslovanja, specifične aktivnosti za pojedine segmente poslovanja za naredni period od jedne godine.

Možemo da zaključimo da se poslovna politika banke ažurira na godišnjem nivou, srazmerno sopstvenim potrebama i potrebama tržišta. Ona sadrži skup mera i aktivonsti banke usmerenih na mobilizaciju, koncentraciju i alokaciju novčanih sredstava.

Banke kao finansijske institucije se svakodnevno nalaze između složenih procesa proizvodnje i prometa sa ulogom prikupljanja akumulacije i štednje, s jedne strane, i plasiranjem prikupljenih sredstava korisnicima kojima su sredstva potrebna, s druge strane.[15]

Osnovni principi bankarskog poslovanja su princip likvidnosti, princip poslovnosti, princip sigurnosti i efikastnosti ulaganja sredstava, princip rentabilnosti. Ovi principi su poznati i pod nazivom *zlatna pravila* bankarskog poslovanja. Nepridržavanje ovih principa od strane banke može dovesti do raznih poremećaja i blokada novčanih tokova, ekonomske nestabilnosti, zastoja u procesu reprodukcije, neefikasnosti investicijskih ulaganja, gubljenja ugleda banke, narušavanje njenih performansi.[16]

Uspešno ostvarivanje primarnih i strateških ciljeva, kao i ostvarivanje odnosa sa klijentima i komitentima, afirmiše se putem zdrave poslovne politike koja svojom efikasnošću i efektivnošću zadovoljava sve uslove tržišta.

[15] Miroljub Hadžić: „Bankarstvo'', Univerzitet Singidunum, treće izmenjeno i dopunjeno izdanje, Beograd, 2009., str. 389.
[16] Ristić Ž.L. i S.V. Komazec: „Finansijski i bankarski menadžment'', Finansije 55., (11-12): 849-861, 2000. god.

4.2. Poslovni ugled banke

Poslovni ugled banke može se predstaviti kao opšti utisak koji se stiče od strane komitenata, a može se ogledati u načinu poslovanja i pristupu banke prema komitentima.

Najznačajniji faktori koji utiču na sticanje ugleda jesu struktura i veličina aktive i pasive, veličina kapitala banke, ponašanje banke u skladu sa propisima, odnos banke prema komitentima, veličina dobiti i politika dividendi, sposobnost prilagođavanja banke tržišnim uslovima konkurencije, organizovanost u poslovnoj strategiji, pružanje novih finansijskih usluga, kompleksnog bankarskog računovodstva, itd.

Poslovni ugled banke, međutim, u savremenim shvatanjima ne obuhvata samo količinu i kvalitet svojih proizvoda, odnosno usluga, već zavisi i od daleko suptilnijih faktora koji mogu presuditi njen poslovni uspeh.

Poslovni ugled banka gradi godinama, a izgradnjom dobrog poslovnog ugleda banka gradi poverenje i sigurnost potrošača. Ovaj uzročno-posledični proces obuhvata svakog zaposlenog pojedinca koji mora imati na umu da svaki potez ima uticaja na celokupni utisak banke.

Termin koji se može koristiti kao celokupni odnos banke prema javnosti , u koji se uklapaju svaki pojedinac zaposlen u preduzeću, nazivamo poslovnim bontonom. Ugled i dobar odnos sa javnošću u visokoj meri predstavljaju poslovni bonton banke.

Poslovni bonton uključuje mnoge faktore kao što su praktikovanje lepih manira, profesionalizam u direktnom i indirektnom obraćanju javnosti, pa čak i način oblačenja. Potrošači očekuju da se prema njima zaposleni odnose sa poštovanjem i ozbiljnošću iz razloga što se za poslove koje se tiču finansija humor i sarkazam smatraju neprikladnim.

Marketing ima veliku ulogu u stvaranju dobrog ugleda banke. Putem marketinga, javnost saznaje za poslovne i druge uspehe banke i time ostavlja utisak kompetentnog preduzeća koji postiže prave rezultate. Za ilustrovanje ovog procesa najbolje se može upotrebiti poznati slogan da *„ništa ne uspeva tako dobro kao uspeh''*.

4.3. Poslovna filozofija bankarskog poslovanja

Promene u društvu i okruženju, dolazi do značajnih promena po pitanju poslovnih orijentacija i poslovanju banaka. Pre svega, transformacija bankarskog sistema tokom poslednje dve decenije, u procesu stvaranja efikasnog i sigurnog bankarstva usmerena je na[17]:

1. povećanje kapitalske snage banaka
2. poboljšanje efikasnosti bankarskih institucija
3. fokusiranje na likvidnost banaka, strukturu izvora i strukturu plasmana
4. gubljenje stroge podele na investiciono i komercijalno bankarstvo
5. jačanje mera za poboljšanje solventnosti banaka
6. čišćenje aktive i pasive banaka od neprofitonosnih oblika
7. sužavanje prava po osnovu osiguranja depozita banaka,
8. pojačanu kontrolu od strane centralnih banaka, odnosno regulatornih/konrolnih institucija
9. sređivanje bankarskog sistema od nasleđenih i nagomilanih gubitaka i dubioza, pogotovo u tranzicionim privredama.

Zatim, promene u poslovnoj orijentaciji banaka se manifestuju kao novina u poslovnoj filozofiji, stilu i strategiji, a odnose se na:

1. **Prihvatanje bankarskog marketinga** – banka svoje poslovanje usmerava ka zadovoljavanju potreba, zahteva i želja sadašnjih i budućih korisnika svojih proizvoda i usluga, a pri tome ostvaruju svoj primarni cilj zajedno sa rastom i razvojem.
2. **Kreditiranje sa promenljivom kamatnom stopom** – kamatna stopa predstavlja cenu pozajmljenog kapitala [18]. Ovakav tip kamatiranja u deregulisanoj sredini koja je podložna stalnim promenama predstavlja jedan od načina prilagođavanja poslovanja banke u uslovima rizika i neizvesnosti.
3. **Projektno i korporacijsko finansiranje privrede** – projektno finansiranje je metod finansiranja u kome kreditor gleda prvenstveno na prihode koje generiše pojedinačni projekat, kao izvor otplate i kao obezbeđenje za izloženost[19]. Drugim rečima, banka kao kreditor finansira određeni projekat

[17] Živković A., Komazec S., Ristić Ž.: ,,Berzanski i bankarski menadžment'', Viša poslovna škola, Beograd, 2002. god., str. 517-530
[18] Miroljub Hadžić: ,,Bankarstvo'', Univerzitet Singidunum, treće izmenjeno i dopunjeno izdanje, Beograd, 2009., str. 288
[19] Bazelski komitet za superviziju banaka: ,,Međunarodna saglasnost o merenju kapitala i standardima kapitala'', Basel II, 2007. god

4. preduzeća koji može da se izdvoji u samostalnu pravno-ekonomsku celinu koja donosi prihode.
5. **Sekjuritizacija** – podrazumeva proces pomoću koga se emituju hartije od vrednosti kao instrumenti tržišta kapitala. Prema Vinodu Kothari sekjuritizacija se definiše kao svaki proces koji finansijske odnose pretvara u poslovnu transakciju. Jedan od načina da se poboljša bilansna struktura u bilansu banaka jeste veće učešće hartija od vrednosi, čime se uspostavlja zadovoljavajuća relacija izmešu prihoda, troškova i rizika u uslovima visoke zaduženosti i prenapregnutih bilansa banaka.
6. **Elektronsko bankarstvo** – oblik bankarskog poslovanja u kojem se ne koriste materijalna sredstva, već elektronski impulsi kao validna valuta. Telekomunikacije i informacione tehnologije nam dozvoljavaju da izvršavamo širok spektar transakcija: pristup i pregled stanja na računima, plaćanja, transfer novca, plaćanje predefinisanih računa itd.
7. **Supervizorstvo (monitoring)** – supervizorstvo predstavlja nadzor nad svim poslovanjima banaka, koji je neizbežan. Uslovi deregulacije banaka zahtevaju nadzor koji izvršava centralna banka. Cilj monitoringa je praćenje poslovanja banke i održavanje ravnoteže između pojedinačnih mikro ciljeva banaka i strategijskih ciljeva društva.

5. ORGANIZACIONA STRUKTURA BANKE

Organizovanje je proces angažovanja dvoje ili više ljudi da na struktuiran način rade zajedno kako bi postigli cilj ili grupu ciljeva.[20] U zavisnosti od vrste finansijske organizacije variraće i organizaciona struktura koja efikasno sprovodi poslovne politike.

Organizaciona struktura ima funkciju definisanja formalne podele rada u obavljanju marketing i drugih aktivnosti i identifikovanje lica koja će ih obavljati. Zatim, ova struktura je zadužena za hijerarhisanje nivoa autoriteta i za merenje kompleksnosti same institucije.

Prema William Skot:

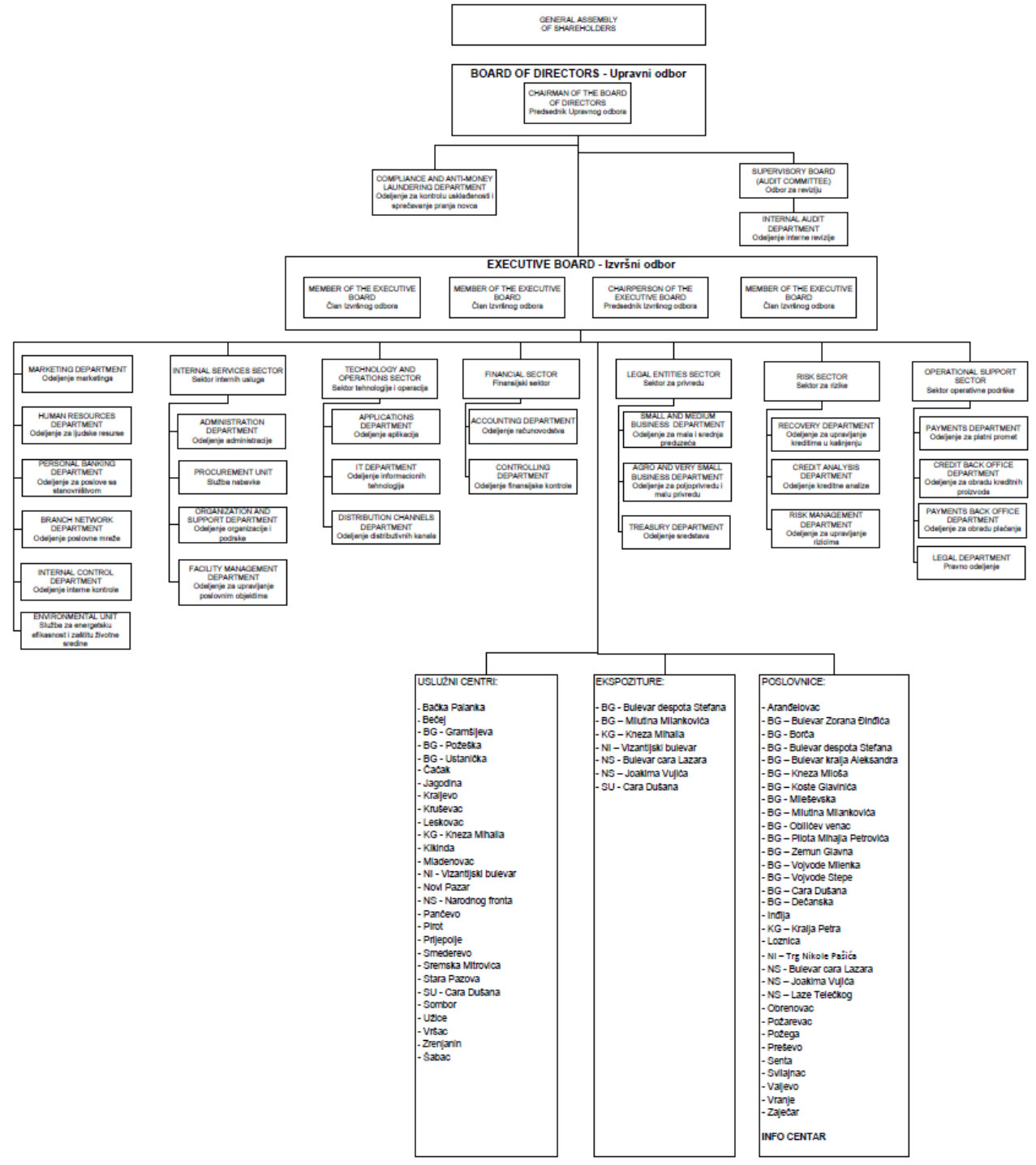
„Organizaciona struktura je logičan odnos između nivoa upravljanja i područja funkcija koji omogućava uspešno delovanje preduzeća.''

Horizontalna kompleksnost obeležava broj ljudi koji su potrebni radi obavljanja određene poslovne aktivnosti.

Vertikalna kompleksnost označava broj hijerarhiskih i strukturalnih nivoa u organizacionoj strukturi banke. Sistem čini veliki broj elemenata koji se sastoji od više kadrova, departmana i sektora koji individualno imaju sopstvene ciljeve, autoritete i zadatke, ali oni moraju biti usklađeni sa celokupnim i primarnim ciljevima cele organizacione strukture.

Kao primer jedne organizacione strukture u svojoj celokupnosti, prikazaćemo organizacionu strukturu ProCredit banke.

[20] Ibidem



Slika br. 2 Organizaciona struktura ProCredit banke[21]

[21] http://www.procreditbank.rs/ Organizaciona struktura banke

5.1. Pravac organizovanja marketinga u banci

Marketing sektor u banci je zadužen za ostvaranje strategija, programa, planova i ideja, radi ostvarenja prodaje. Bez obzira na veličinu, tip banke, sa visokim ili niskim nivoom tehnološke razvijenosti, da bi se mogla ostvariti na tržištu banka mora imati inteligentnu marketing organizaciju kao jedan od preduslova za uspeh.

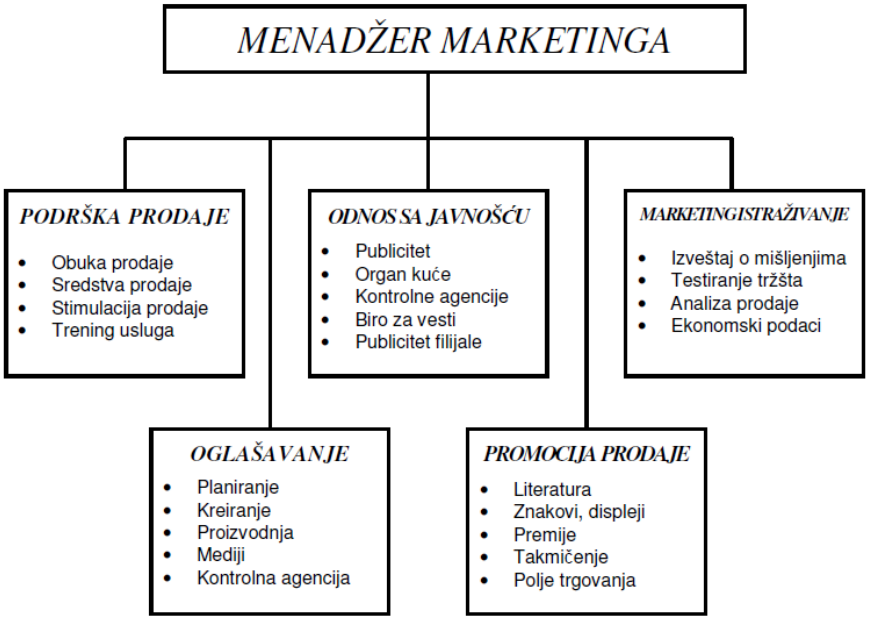
Glavni zadatak organizacije marketinga je strukturalizacija celokupnog sistema u cilju efikasnog i efektivnog tržišnog odlučivanja. Marketing organizacija se pre svega odvija unutar same banke i raščlanjava se prema unutrašnjoj strukturi.

Organizacionu strukururu predstavlja celokupni plan kroz koji se definišu uloge ljudi i nivo njihovih autoriteta za izvršavanje njihovih odgovornosti. Menadžeri najčešće imaju autoritet nad grupom ljudi, iz razloga što se od njih očekuje kompetentno vođstvo.

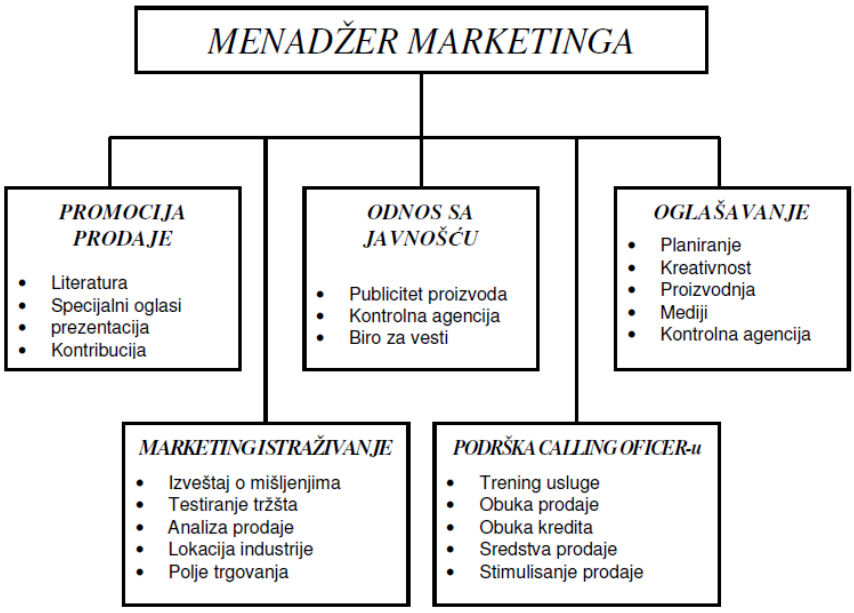
Osnivanje marketing sektora traje onoliko koliko je potrebno za evoluciju jasnog koncepta, programa i organizacione strukture. Potrebno je vremena da se pronađu pravi ljudi sa jasnim vizijama i konceptima, koji shvataju potrebe tržišta i načine za skretanje pažnje potencijalnim klijentima.

Radi boljeg dočaravanja organizacije marketinga u bankama, prikazaćemo dve organizacione šeme koje se odnose na organizaciju marketinga na nivou filijale i na nivou banke.

S druge strane, organizaciona jedinica za marketing na nivou banke je zadužena za obavljanje svih marketing aktivnosti kako za celu banku tako i za određene organizacione jedinice. Ona prati celokupni marketinški napredak nezavisno od toga koja je filijala ili ekspozitura u pitanju. Za ovu organizacionu jedinicu se vezuje kontrola ukupne marketing aktivnosti.



Slika br. 3 Organizaciona šema odeljenja na nivou filijale[22]



Slika br. 4 Organizaciona šema na nivou banke[23]

[22] Prof. dr Uroš N. Ćurčić: ,,Marketing poslovne banke'', Feljton, Novi Sad, 1997. god., str 265

5.2. Karakteristike organizacione strukture banke

Organizaciona struktura banke se direktno oslanja na formiranu strategiju, a njome upravlja menadžment banke.

Organizacionom strukturom se određuju i stvaraju timovi, određuju se njihovi poslovi, ciljevi i zadaci, vrsta međusobnog odnosa i određuje se hijerarhijski položaj i odnos.

Karakteristike organizacione strukture možemo podeliti nekoliko osnovnih pojmova.

Specijalizacija ili podela rada svodi kompleksnosti ciljeva na sposobnost i sredstva kojima raspolaže organizacija. Vrši se podela rada i određuju se nosioci aktivnosti i izvršenja.

Centralizacija određuje mesto autoriteta odlučivanja. Vrsta strukture može biti definisana centralizacijom ili decentralizaciojom.

Decentralizacija predstavlja donošenje odluka , i omogućava učenje i promociju. Neophodna je kao alat za brze akcije i reakcije pri neplaniranim promenama u toku poslovnih aktivnosti.

Formalizacija predstavlja skup svih definisanih procedura i pravila koja se koriste pri izvršavanju funkcija, i služi kao regulatorno sredstvo.

Kompleksnost predstavlja definisanje diferencija u organizacionoj celini (podela rada, specijalizacija, hijerarhiski nivoi itd)

Raščlanjavanje predstavlja metod podele rada kojim se na najoptimalniji način određuje način postizanja cilja ukupnog zadatka i njegove podele radi efikasnog izvršenja.

U osnovnim organizacionim jedinicama i specijalizovanoj organizaciji poslovi u banci se obavljaju u organizacionim jedinicama: sektori (sektor za monetarne operacije, sektor za divizione poslove, sektor za finansijsku stabilnost itd), centri,

[23] Prof. dr Uroš N. Ćurčić: ,,Marketing poslovne banke'', Feljton, Novi Sad, 1997. god., str 265

direkcije, Direktorat za ekonomska istraživanja i statistiku, Interna revizija, Kabinet guvernera, Ljudski resursi, i Prinudna naplata.[24]

5.3. Elektronsko bankarstvo

Elektronsko bankarstvo predstavlja specifičan aspekt bankarskog poslovanja čiji je primarni cilj automatizacija sistema i rešavanje određenih problema poslovanja na papiru korišćenjem informacionih tehnologija.

Uvođenjem elektronskog bankarstva došlo je do određenih promena u sferi platnog prometa i transfera novčanih sredstava koje su dovele do razvitka svih vidova poslovanja banaka.

Termini koji se najčešće vezuju za elektronsko bankarstvo su: bankarstvo iz kuće (*Home Banking*), direktno bankarstvo *(Direct Banking*), on-line bankarstvo (*On-line Banking*), Internet bankarstvo (*Internet Banking*), sajber bankarstvo (*Cyber Banking*), Web bankarstvo (*Web eBanking*).

Nabrojaćemo nekoliko bankarskih usluga koje su omogućene putem e-bankarstva:

Banka, kao i svako preduzeće, teži ka tome da ostvari što veću dobit u svom poslovanju. Posmatrajući bankarsko poslovanje iz tog aspekta, uvođenje elektronskog bankarstva je logičan korak ka smanjenju troškova.

Prednosti elektronskog bankarstva se ogledaju u tome što doprinosi smanjenju broja zaposlenih kadrova u svojim poslovnim objektima. Elektronsko bankarstvo može da ponudi sigurniju i kvalitetniju uslugu korisniku koja je putem distributivne mreže dostupna 24 časa, 7 dana u nedelji, od usluge pružene u filijali banke. Korisnici imaju mogućnost da upravljaju svojim tekućim računima iz udobnosti svojih domova, putem Interneta, mobilnog telefona ili drugih elektronskih uređaja što takođe doprinosi smanjenju troškova poslovanja i održavanja svake otvorene ekspoziture. Utrošeno vreme za obrađivanje pojedinačnih naloga se znatno smanjuje elektronskim putem.

Geografski gledano, banka ovim putem ima tu slobodu da proširi svoje usluge na veću teritoriju. Drugim rečima, poslovne barijere tradicionalnog bankarstva se

[24] Informator o radu Narodne banke Srbije, 30. januar 2014. god., str. 5

ukidaju, javljaju se savremena rešenja poslovanja koja smanjuju utrošeno vreme i troškove, a rezultat je povećanje broja korisnika i usluga.

Problemi koji se mogu javiti prilikom uvođenja e-bankarstva su veoma ozbiljni. Da bi ovaj sistem funkcionisao potreban je dobar sistem zaštite baze podataka banke i klijenata od nepoželjnih faktora.

Internet kao sredstvo poslovanja ima prednosti ali i mane. Široka dostupnost i interaktivnost doprinosi velikoj nebezbednosti protiv kojih se banke štite upotrebom savremenim tehnološkim rešenjima za zaštitu: antivirus programima, detektorima upada u sistem-IDS (*Intrusion Detection Systems*), zaštitnim barijerama (*Firewalls*) i dr. Banka mora takođe biti u korakom sa razvitkom tehnologije. U suprotnom tehnološka zastarelost često može biti meta napada hakera ili drugih ugrožavajućih faktora.

Jedan od najznačajnijih faktora u organizaciji elektronskog bankarstva jeste odgovoran, profesionalan i obučen kadar. Način na koji poverljiva informacija može da postane dostupna javnosti jeste ako je radnik iz bilo kog razloga otkrije. Razlozi za to mogu biti raznovrsni, od korupcije do nezadovoljstva platom. Dakle, dobro organizovan i obrazovan kadar je jedan od fundamentalnih faktora za opstanak kako elektronskog bankarstva, tako i same banke.

5.4. Tržišna orijentacija banke

Savremene organizacije koje su tržišno orijentisane vrednuju klijente kao najvredniji resurs. Zahtevi tržišta ili pojedinačni segmenti tržišta su glavna orijentacija ovakvih organizacionih struktura, kao i njihova konstantna težnja da se zadovolje ti zahtevi.

Upoznavanje sa tržištem i njegovim potrebama je prvi korak u pristupanju marketinškoj igri. Neophodno je izvršiti segmentaciju tržišta bankarskih proizvoda i usluga, a zatim započeti proces istraživanja.

Tržište banke možemo podeliti na tržište proizvoda i usluga banke proizvodnim i neproizvodnim privrednim subjektima ili proizvodno-uslužno tržište, i na tržište proizvoda i usluga banke stanovništvu ili tržište lične potrošnje.[25]

[25] Prof. dr Uroš N. Ćurčić: ,,Marketing poslovne banke'', Feljton, Novi Sad, 1997. god., str 161

Segmentacija u suštini predstavlja veću podelu proizvoda ili usluga koji imaju različite funkcije, iz razloga što jedan proizvod ili usluga ne može da zadovolji sve segmente tržišta i svakog komitenta. Potrebno je prilagoditi proizvode i usluge potrebama tržišta i zato se vrši segmentacija. S druge strane, neophodno je imati i dobrobit banke u pitanju pa se pri tome segmentacija mora isplatiti.

Poznavanje svojih komitenata i njihovih želja omogućuju ulazak na tržište. Poznavanjem njihovih karakteristika dobija se korist za marketing napore banke pri pristupanju ciljnog tržišta. Te karakteristike mogu rangirati od demografskih karakteristika, psihografskih karakteristika, kulturoloških karakteristika, kupovnih navika i mnogo drugih faktora.

Ove karakteristike se sprovode kompleksnim istraživanjima koja mogu uključivati anketiranje, intervjue, statistička upoređivanja i posmatranje navika potrošača. Mnogo novca se ulaže u ova istraživanja, pa je neophodno imati jasnu viziju i plan rezultata koji se želi postići.

Najbitnije je uvek polaziti od potreba korisnika proizvoda i usluga bnake i da ima tržišno orijentisane sektore i odeljenja sve do najvišeg nivoa organizacije.

6. MARKETING KONCEPT U POSLOVNOJ BANCI

6.1. Koncept marketinga u poslovnoj banci

Neophodno je za poslovnu banku da orijentiše svoje napore ka uspešnom odnosu i zadovoljenju komitenata i klijenata ako želi da ostane konkurentna na tržištu. Taj cilj će se najefikasnije ispuniti putem mera u okviru depozitne funkcije. Drugim rečima, za banku je izuzetno povoljno ako veći procenat njenih klijenata imaju na svojim računima novčana sredstva, a da im pritom nisu potrebni krediti.

Obzirom na to da se u ovim visoko konkurentnim vremenima sve teže dolazi do klijenata, banke moraju da nude dobre kamatne stope na depozitna sredstva. U suprotnom, potencijalni klijenti će se rado okrenuti konkurentnoj banci koja nudi bolje uslove bankarskog poslovanja. Zato je bitno identifikovati i analizirati potrebe potrošača, pri čemu se marketinški napor usmerava ka razvoju zadovoljavajućih proizvoda i usluga banaka. Bankarski proizvodi i usluge takođe mogu uključivati i kreditne analize, upravljanje aktivom i pasivom, redovne odnose i kontrolu likvidnosti i reviziju.

„Bitan uslov za primenu marketing koncepta je da u privredi i društvu u kojem preduzeće obavlja svoju delatnost i budu stvoreni uslovi koji omogućavaju prihvatanje marketing koncepta.''[26]

Da bi se marketing koncept organizaciono postavio, potrebno je primeniti pet kriterijuma[27]:

1. menadžment tim banke mora prihvatiti suštinu marketing funckije i njenu jednakost sa kreditnom funkcijom
2. proizvodi i usluge banke moraju biti u funkciji zadovoljavanja potreba komitenata i klijenata
3. banka mora pronicljivo upravljati svojim poslovima svesna stalnih promena u marketing sredini
4. od marketing aktivnosti se ne očekuje samo pomoć za adekvatni prinos na sredstva, već to treba da rezultira u jednom razumnom relativnom profitu na obim kredita i depozita, kao i na vrstu usluga koje se realizuju

[26] Dr. Stanko Radmilović: „Ekonomska kriza i društvene reforme'', BIGZ Beograd i NIŠRO Dnevnik, Novi Sad, 1989. god

[27] Prof. dr Uroš N. Ćurčić: Marketing poslovne banke'', Feljton, Novi Sad 1997. god., str.108

5. mada menadžment banke mora zahtevati poštivanje primene tekućih bankarskih propisa i zakona, on mora imati osećaj za podržavanje inovativnih marketing napora, koji su usmereni u ''slobodan prostor'' za koji zakonski parametri nisu još ili nisu precizno definisani.

Banka nije jedina koja odlučuje o načinu konceptualizacije sopstvenog marketinga. Postoje mnogobrojni faktori koji direktno ili indirektno utiču na razvoj i primenu marketing koncepcije. Te uticajne faktore možemo da podelimo u dve grupe:

1. **Eksterne faktore** (politički i pravni uslovi date zemlje, privredni i ekonomski uslovi, kulturološki i socijalni uslovi itd.)
2. **Interne faktore** (poslovna filozofija banke, organizacija i struktura banke, raspoloživi resursi, instrumenti marketing miska, cene, proizvodi, usluge, kanali distribucije itd)

Nemoguće je definisati koji faktori imaju više uticaja na poslovni uspeh jedne banke. Eksterni faktori su oni na koje banka ne može da utiče, ali mora da im se prilagođava shodno zahtevima koji se postavljaju. Interni faktori su uslovi koje banka sama stvara, ali se usklađuju na osnovu eksternih, i u tom pogledu banka mora da bude kreativna kako bi se istakla u odnosu na konkurenciju.

6.2. Marketing planiranje kao faktor za opstanak, rast i razvoj banke

Jedna od ciljeva marktinga u bankama je osiguranje opstanka, sigurnosti, rasta i razvoja. U deregulisanoj sredini nije uvek lako doneti pravu odluku u pogledu planiranja strategije, ali je neophodan korak ka uspešnom poslovanju i zadovoljavanju komitenata.

Da bi smo znali koji je pravi put ka uspešnom poslovanju, i da bi smo stvarno bili upoznati sa potrebama komitenata, sadašnjih i budućih klijenata potrebno je intenzivno strateško planiranje, koje predstavlja putokaz za opstanak, rast i razvoj banke. Plan koji stupa na snagu mora da odredi prave korake za ceo tim banke, liniju kretanja, gde banka treba da ide i načine kako do tamo da stigne.

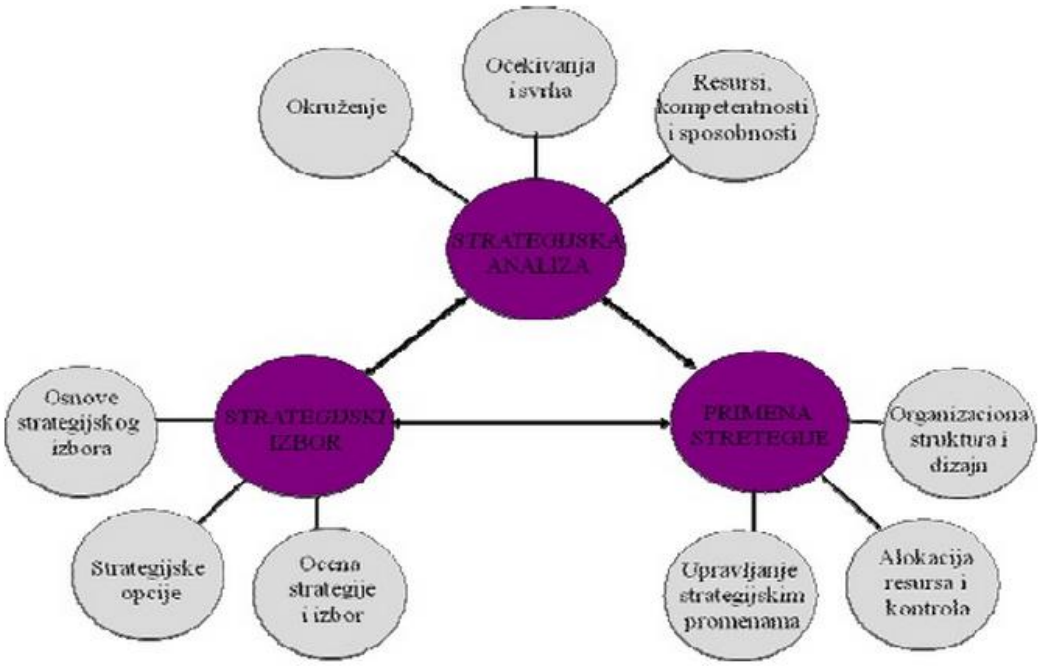
Strateško planiranje stupa na snagu kao potentan način za upravljanje preduzećem, čiji se uslovi stvaranja oslanjaju na faktore uticaja okoline. Ovi faktori mogu biti i promenljive prirode, tako da banka mora konstantno da prati eventualne promene u ovim faktorima kako bi usklađivala svoju strategiju poslovanja ka pozitivnim rezultatima.

„Zadatak strateškog planiranja marketinga je da prilagodi kompaniju da obuhvati dovoljno povoljnih poslova kako bi se održala čak i u uslovima poslovnih grešaka.''[28]

Optimalno je da se formiraju dugoročne strategije, bez obzira na postojeću situaciju, ali konstantno imajući na umu da se prilikom promene uticajnih faktora strategije moraju prilagođavati. Ono što je suštinski bitno jeste da banka ima jasno utvrđene ciljeve koji se dostižu logičnim, objektivnim i konstruktivnim strategijama.

[28] Kotler Ph., Keller L.K.: „Marketing Management'', Prentice Hall, 2008. god

Praktična primena procesa strateškog marketinga može se posmatrati u okviru sledeće tri faze: strateška analiza, strateški izbor i primena strategija.



Slika br. 5 Faze procesa strateškog marketinga[29]

Strateško planiranje mora da obuhvata viziju i misiju, kao i strateške ciljeve kompanije.

Proces strateškog marektinga podrazumeva[30]: stratešku analizu faktora okruženja, formulisanje strategija, implementaciju strategija i evaluaciju strategija.

Jedan od ciljeva strateškog planiranja marketinga jeste obezbeđivanje i održavanje konkurentne prednosti. Međutim, ako se izabran pravac ispostavi kao pogrešan može doći do gubitka tržišne pozicije i gubitak klijenata. Iz tog razloga je veoma bitno da se iz strategijske jednačine ne zanemaruju odnosi sa kupcima.

Poslovna filozofija treba da ostane građenje poverenja i dobrih odnosa sa klijentima i komitentima kako bi se njihov stepen zadržavanja povećao.

[29] Dess G.G., Lumpkin T.G., Eisner B.A.: „Strategijski menadžment'', Data Status, 2007. god
[30] Dess G.G., Lumpkin T.G., Eisner B.A.: „Strategijski menadžment'', Data Status, 2007. god

6.3. Marketing koncept poslovne politike banke

Koncept i okvir poslovne politike sa marketing pristupom mogu da imaju razne forme, oblike, i sadržinu. Okvir za marketing pristup poslovnoj politici banke trebalo bi da uzme u obzir sledeće elemente[31]:

1. Definisanje ciljeva i zadataka banke
2. formulisanje i izbor marketing strategija za ostvarenje ciljeva i zadataka banke
3. Utvrđivanje konkretnih operativnih zadataka u funkcionalnom poslovanju banke
4. Ocene raspoloživih resursa i njihove funkcionalnosti za ostvarenje planiranih ciljeva i izvršavanja postavljenih zadataka
5. Planiranje fleksibilnih instrumenata odnosno fleksibilne politike cena za ostvarivanje prihoda i profita banke
6. Proces ostvarivanja poslovne politike banke putem posebnih odluka, metodologija i uputstva za operativno izvršavanje pojedinih složenijih poslova
7. Definisanje ovlašćenja, odgovornosti i kontrole oko sprovođenja poslovne politike banke.

Prilikom formulisanja i definisanja strategije ostvarivanja ciljeva i zadataka banke stvara se način na koji banka treba da ostvari svoje ciljeve na tržištu.

Prilikom formulisanja i definisanja strategije ostvarivanja ciljeva i zadataka banke stvara se način na koji banka treba da ostvari svoje ciljeve na tržištu.

S tim u vezi, potrebno je izvršiti izbor tržišnih segmenata i formulisati odgovarajuću marketing strategiju.

Sledeći deo poslovne politike treba da precizno utvrdi operativne zadatke u svakom segmentu operativnog poslovanja, odnosno u svakom njenom organizacionom delu.[32] Drugim rečima, mora postojati organizaciona struktura, odnosno hijerarhija, na osnovu koje funkcioniše celokupna struktura. Strukturu možemo da podelimo na departmane, poslovne sektore i razne službe, prema internim nivoima. Hijerarhijski, banku možemo strukturirati kao glavne filijale, filijale, ekspoziture i šaltere.

[31] Prof. dr Uroš N. Ćurčić: ,,Marketing poslovne banke'', Feljton, Novi Sad, 1997. god., str. 110
[32] Prof. dr Uroš N. Ćurčić: ,,Marketing poslovne banke'', Feljton, Novi Sad, 1997. god., str. 111

Samo lociranje i izgradnja ekspozitura ili filijala zavisi od geografskih, socijalno-ekonomskih, tržišnih i drugih faktora.

Organizaciona struktura banke je strukturirana tako da se funkcionalno poslovanje odvija preko nekoliko segmenata kao[33]:

1. prikupljanje sredstava privrede (depozitna funkcija)
2. plasiranje sredstava privredi (kreditna funkcija)
3. poslovanje sa inostranstvom (devizna funkcija)
4. poslovanje sa stanovništvom (depozitna, kreditna i devizna funkcija).

Resursi odnosno sredstva sa kojima banka raspolaže predstavljaju svi zaposleni, uključujući i menadžerski tim koji je zadužen za planiranje i organizaciju. Ranije smo govorili o ugledu poslovne banke, koja je posledica, odnosno rezultat, sinhronizacije svih zaposlenih. Takođe je veoma bitna dobra komunikacija i saradnja između filijala i drugih ekspozitura, a time se dostiže utisak koherentne jedinice koja funkcioniše kao dobro podmazana mašina.

Radi ispunjavanja svog primarnog cilja – profita, banka mora ustanoviti politiku cena. Obzirom na rastuće zahteve klijenata i velike konkurencije, politika cena mora biti veoma fleksibilna. Međutim, banka ima obavezu da pokrije i svoje troškove (prihode, troškovi poslovanja, troškovi marketinga itd.), ali i da ispuni svoj primarni cilj. Banka na svoju neto kamatnu marginu utiče putem diktiranja aktivnih i pasivnih kamatnih stopa.

[33] Prof. dr Uroš N. Ćurčić: ,,Marketing poslovne banke'', Feljton, Novi Sad, 1997. god., str. 111

8. MARKETING STRATEGIJA POSLOVNE BANKE

7.1. Pojam i suština marketing strategije

Strategija je planska odluka, koja služi za ostvarivanje predodređenih ciljeva. Ona obuhvata sve determinisane metode za realizovanje planskih odluka, koje se povezuju u fazi planiranja.

U aspektu marketinga, strategija predstavlja skup svih marketing odluka koje se sprovode u pravo vreme, u cilju ostvarivanja poslovnih ciljeva.

Strategija je elementarni korak u marketinškoj igri, i od velike je važnosti da se ovaj korak, odnosno koraci, preciziraju do poslednjih detalja. Uspeh strategije direktno zavisi od usklađivanja svih elemenata koji je čine, zajedno sa timom koji je sprovodi.

Strategija se formuliše u odnosu na potrebe tržišta, za koje je potrebno dobro razumevanje.

7.2. Formulisanje marketing strategije banke

Postoji više strategijskih mogućnosti na usluzi bankama pri ostvarivanju svojih ciljeva. Smatra se da su za navedene ciljeve banke pogodne sledeće marketing strategije[34]:

1. Investiranje u rast i razvoj:osvajanje dodatnih tržišnih segmenata

- povećanje učešća na tržitu
- snižavanje cena i povećanje obima
- povećanje broja proizvoda i usluga
- izvršenje nabavki

[34] Robert j. McMahon: „Bank Marketing Handbook – How to Compete in the Financial Services Industry'', Bankers Publishing companz, Boston 1986. god., str. 54-55

2. Upravljanje poslovanjem u cilju povećanja zarade:

- usmeravanje na visoko-profitne tržišne segmente
- oslanjanje na visoko-profitne proizvode
- potenciranje korišćenja usluga velike vrednosti i koji su osnova za bankarske naknade i provizije
- povećanje cena
- primena ekonomije obima

3. Održavanje sadašnjeg dostignutog nivoa:

- selektivno smanjenje aktive
- napuštanje manje produktivne reklame i promocije
- ubiranje-žetva nisko profitabilnih proizvoda i usluga
- smanjenje administrativnih režijskih troškova
- uzdržavanje od povećanja učešća na tržištu

Definisanje instrumenata marketing miksa takođe igra ulogu u formulisanju marketing strategije. Elementi marketing miksa koji se koriste moraju da budu usklađeni kako sa poslovnim ciljevima tako i sa tržišnim segmentima, tržišnim pozicioniranjem pa i sa samom konstrukcijom marketingške strategije.

Probijanje i opstanak na tržištu se oslanjaju na upotrebu i kombinaciju elemenata marketing miksa, koji je takođe poznat pod imenom 4P (product, price, place, promotion, odnosno proizvod, cene, kanali, distribucije i promocije).

Formiranje strategije ne može ni da počne da se planira dok se ne isplanira budžet predviđen za sve marketinške aktivnosti. Bez planiranog budžeta i pripremljenog kapitala koji se planira jednako detaljno kao i sama marketinška strategija, ne može se ni očekivati bilo kakav pozitivan rezultat.

7.3. CRM strategija (*Customer Relationship Management)*

U okruženju gde se poverenje teško stiče, marketing ima misiju da razvije odnose sa klijentima i poveća nivo kredibiliteta. Konkurencija postaje sve izoštrenija te se na tržištu brzo pojavljuju odgovori na nove potrebe. Radi ispunjavanja ovih potreba i zadržavanja zadovoljnog i vernog klijenta, potrebno ga je dobro poznavanje klijenta i njegovih potreba.

Banka je u mogućnosti da osvoji kupca sa širokim asortimanom proizvoda i kvalitetnim uslugama, međutim se postavlja pitanje da li su ti postupci povoljni za ekonomski status i opstanak banke.

Customer Relationship Management, ili skraćeno CRM, predstavlja metod upravljanja odnosa sa kupcima kojim se usklađuju poslovne strategije, organizacione strukture i kulture preduzeća sa ciljem konstantnog zadovoljenja komitenata i klijenata, a da pritom banka ostvaruje profit.

CRM funkcioniše na taj način što se njome određuje način izgradnje profitabilnih odnosa sa klijentima i način sticanja njihovog poverenja. Kao rezultat, klijent sam počinje da promoviše banku i time postaje element marketinga, što samo povećava efekte CRM strategije.

Kreira se posebna baza podataka koja sadrži informacije o svakom klijentu pojedinačno, njihovim karakteristikama, kupovnoj snazi, proizvodu ili usluzi koju koriste, njihovim zahtevima i drugim determinatama koje čine klijantelu jedne banke, sve u cilju daljeg usklađivanja sa njihovim potrebama. Klijent se prema ovoj strategiji ne tretira kao bezimena grupa za stvaranje profita, već kao individualac čija se interakcija evidentira ponaosob zajedno sa svim aktivnostima koje su su se izvršavale u toku stvaranja odnosa sa bankom.

U modernom dobu tehnologije, CRM se može poslužiti i upotrebom interneta kao alatom za komuniciranjem sa potencijalnim klijentima. Web stranice mogu da sadrže informacije o proizvodima/uslugama u ponudi, kao i o uslovima korišćenja. Osim toga, ovakvi tipovi platforma mogu da sadrže i druge korisne finansijske savete koje bi mogle privući nove lojalne klijente.

CMR strategija kao faktor privlačenja novih ljudi mora biti fleksibilan u odnosu na potrebe tržišta, obzirom na česte promene potreba, uslova i faktora rizika. Zahtevi korisnika konstantno rastu i menjaju se, te CRM strategija apsolutno mora da se povinuje ovim promenama radi postizanja pozitivnih rezultata.

8. BUDŽETIRANJE I FINANSIRANJE MARKETINGA BANKE

Priča o finansijama marketinških aktivnosti banke je kompleksna stavka poslovanja banke. Ako posmatramo finansijska ulaganja u marketimg, onda moramo posmatrati sva ulaganja i troškove banke koji se pojavljuju prilikom rada.

Primarni cilj banke predstavlja profit. Da bi se on ostvario potrebno je uložiti sredstva u svaki materijalni i nematerijalni aspekt banke da bi se taj cilj mogao ostvariti.

Marketinški aspekt je jedan od najkreativnijih i najzanimljivijih segmenata celokupnog poslovanja jedne banke, i veoma je lako uliti u njega ogromne količine novca bez osnovanih potreba. Iz tog razloga je veoma bitno isplanirati budžet unapred, a to planiranje ulazi u početno formiranje marketinških strategija.

Priča o finansijama marketinških aktivnosti banke je kompleksna stavka poslovanja banke. Ako posmatramo finansijska ulaganja u marketimg, onda moramo posmatrati sva ulaganja i troškove banke koji se pojavljuju prilikom rada.

Primarni cilj banke predstavlja profit. Da bi se on ostvario potrebno je uložiti sredstva u svaki materijalni i nematerijalni aspekt banke da bi se taj cilj mogao ostvariti.

Marketinški aspekt je jedan od najkreativnijih i najzanimljivijih segmenata celokupnog poslovanja jedne banke, i veoma je lako uliti u njega ogromne količine novca bez osnovanih potreba. Iz tog razloga je veoma bitno isplanirati budžet unapred, a to planiranje ulazi u početno formiranje marketinških strategija.

Definisanje marketinškog budžeta poslovne banke predstavlja težak zadatak. Danas poslovne banke u praksi koriste više modela za utvrđivanje optimalnog budžeta za svoje planirane marketinške (promotivne) aktivnosti :[35]

[35] Prerađeno iz: Milisavljevič Momčilo, Maričić Branko, Gligorijević Mirjana: *„Osnovi marketinga''*, Ekonosmi fakultet, Beograd, 2004. god, str. 506.

1. Uporedni model – određivanje budžetskih sredstava prema proseku u odnosu na vodeće konkurente i poziciju koja se planira u odnosu na njih, gde je pretpostavka da su budžeti konkurencije poznati. Npr. ako vodeći konkurenti troše između 800.000 i 2.000.000 evra godišnje za svoje promotivne aktivnosti, poslovna banka može odrediti budžet na nivou od npr. 1.200.000 evra ili iznad te cifre, u zavisnosti da li bira agresivnu ili odbrambenu strategiju u odnosu na vodeće konkurente.

2. Arbitrarni metod – u odnosu na mogućnosti poslovne banke. U pitanju je tzv. pristup koliko možemo, umesto koliko treba da potrošimo na promotivne aktivnosti. Za promociju se izdvaja onoliko sredstava koliko to dozvoljava finansijska situacija banke u konkretnoj poslovnoj godini. Koristi se kod manjih banaka.

3. Pristup *koliko i prošle godine plus nešto malo više* – koristi se kod poslovnih banaka koje ne nameravaju da naprave nikakve značajnije pomake na tržištu u odnosu na tekuću godinu. Ovaj pristup ne uvažava nove okolnosti koje su nastale na tržištu, kao ni akcije konkurencije.

4. Procentualna metoda – se zasniva na prošlogodišnjim poslovnim rezultatima (ostvarenim prihodima u prodaji bankarskih proizvoda i usluga). Npr. marketinški budžet određen je na nivou od 5% u odnosu na ostvareni prošlogodišnji prihod koji iznosi 2 miliona evra, dakle 100.000 evra. Dosta je rasprostranjen u praksi zbog svoje jednostavnosti, sagledavanja funkcionalnih odnosa promocije i prodaje i omogućavanja kontrole efekata troškova. Glavni nedostatak ovog metoda je u nelogičnosti, jer ispada da je promocija posledica ostvarenih rezultata u prodajum a ne njihov osnovni uzrok (što znači da kada se ostvari prodaja velikog obima bankarskih proizvoda budžet za promociju je veliki, i obrnuto). Takođe, ovaj metod ne anticipira budžete konkurencije.

5. Marginalni metod – pokušava da maksimira prinos na uložena sredstva u promociju. Sredstva se ulažu u promociju sve dok je rast prihoda od prodaje bankarskih proizvoda veći od rasta troškova promocije.

6. Metod prinosa na investicije – polazi od stanovništva da ulaganja u promociju treba da imaju isti tretman kao i sva druga investiciona ulaganja u poslovnoj banci. Ovde se pre svega misli na ulaganja u promociju koja imaju za cilj unapređenje imidža konkretne poslovne banke na dugi rok, što dovodi do povećanja prodaje bankarskih proizvoda i usluga, a smatra se sličnim investiciji. U praksi je veoma teško predvideti buduće prinose na uložena sredstva poslovne banke u promociju, pa se stoga ovaj metod retko koristi u praksi.

7. Metod cilja i zadatka – razmatra način na koji će se do njih stići, i koliko će to koštati poslovnu banku. Smatra se da je to najbolji metod anticipiranja marketinškog budžeta. Kod ovog metoda se polazi od promotivnih ciljeva, utvrđivanja zadataka koji se moraju izvršiti da bi se postigli postavljeni ciljevi, pa se onda utvrđuju neophodna sredstva da bi se ti zadaci mogli ostvariti. Zbir oviz sredstava je konačan marketinški budžet poslovne banke.

U sledećoj tabeli razmotrićemo faktore koji mogu determinisati cenu koštanja marketinga, zajedno sa praćenjem rezultata marketinških strategija tokom godina.

Svi ovi faktori determinišu kapital koji je potreban da se uloži. Međutim, količina raspoloživih sredstava determinišu elemente koji će se koristiti pri planiranju marketinške strategije i elemenata marketing miksa.

Trenutni godišnji prihod od prodaje (godina 0)	
Planirani prihod u narednoj godini (godina 1)	
Planirani prihod u narednoj godini (godina 2)	

AKCIJA	GODIŠNJI TROŠKOVI			
	TRENUTNA GODINA	GODINA 1	GODINA 2	GODINA3
1. PRODAJA (direktni troškovi)				
- plate (varijabilni troškovi) i provizije - službena putovanja - reprezentacija				
UKUPNO:				
2. PRODAJA (indirektni troškovi) - Plate (fiksni deo) - Usavršavanje zaposlenih - Marketing istraživanje - Beneficije - Podsticaji službenicima				
UKUPNO:				
3. REKLAMA - Oglasni mediji - Novine - Magazini - Televizija - Radio - POslovne novine - Spoljni transport - Direktna pošta - Web reklama - Potrebno održavanje				
UKUPNO:				
4. OSTALO PROMOCIJA (osim reklame) - Literatura - Takmičenja i premije - Znakovi i displeji - Prikazi i izložbe - Oglasne specijalnosti				
UKUPNO:				

5. ODNOSI SA JAVNOŠĆU - Materijali - Usluge publiciteta - Otvaranje filijala/specijalni događaji - Odnosi sa korisnicima - Odnosi sa finansijama - Odnosi sa državom - Odnosi sa zaposlenima - Agencijska provizija				
6. OTPREMA - Obrade narudžbina - Poštarina				
UKUPNO:				
7. KREDITIRANJE I NAPLATA - Troškovi kreditiranja - Otpis nenaplativih potraživanja				
8. ADMINISTRACIJA MARKETINGA - Putovanja i zabave - Telefon i telegraf - Poštarina i snabdevanje - Pravoprofesionalne usluge - Povremeno zaposlenje - Renta opreme - Obaveze i preplate - Kontribucije - Kontinuirano edukovanje - Generalna alokacija svih troškova - Korporativne usluge podrške				
UKUPNO:				
UKUPNI TROŠKOVI:				
% Troškova marketinga u ukupnim prihodima				

Tabela br. 1 – Plan budžetiranja marketinga banke[36]

[36] Informacije prikupljene na osnovu empirijskih zaključaka autora.

8.1.Formiranje cene proizvoda

Cene bankarskih usluga i proizvoda direktno utiču na stvaranje profita. Bankarski proizvodi su determinisani svojim karakteristikama, vrednostima, kvalitetima i mogućnostima zadovoljavanja komitenata.

S tim u vezi, marketinški budžet je takođe determinisan ovim faktorima iz razloga što je za dobar proizvod potrebna dobra promocija i još bolja strategija za privlačenje klijenata. Cena bankarskog proizvoda takođe zavisi od uslova pod kojim se formira (sociološko-ekonomski uslovi, ciljna grupa, kulturološke karakteristike, demografska obeležja itd.).

Prema tradicionalnim metodama formiranja cena, banke baziraju svoje odluke na troškovima, koristeći tri metode[37]: metod prosečnih troškova, metod analize troškova prema obimu i prema profitu, metod prirasta troškova.

Popularni odnosno konkurentni proizvodi se baziraju i na osnovu konkurentnih cena i tržišnoj prihvatljivosti. Proizvod može biti isprojektovani i isplaniran do perfekcije, ali ako ne pronađe pravo mesto na tržištu on je osuđen na propast.

Jedna od glavnih stavki formiranje cena proizvoda jeste stvaranje ekonomičnog i konkurentnog proizvoda koji zadovoljava potrebe svojih komitenata, a da pritom banka može da ostvari profit.

[37] Robert J. McMahon: ,,Bank Marketing Handbook-How to Compete in the Financial Industrz'', Bankers Publishing Company, Boston, 1986. god., str. 143

8.2. Međunarodni standard 38 i analiza marketinških ulaganja Banke Intesa

Bilans stanja je računovodstveni finansijski izveštaj koji pokazuje balansnu imovinu sa jedne strane i način finansiranja te imovine sa druge strane. U računovodstvu se bilans koristi kada se iskazuje stanje i rezultat preduzeća tako što se poslovni događaji, stanja i rezultati preduzeća iskazuju prekonovčanih jedina kao opšteg svodnog merila.

Putem bilansa stanja upoznajemo se sa uspehom, strukturom, imovinom i kapitalom jednog preduzeća. Bilansi stanja se posmatraju prema određenom vremenskom periodu odnosno godišnje ili u kraćim vremenskim razdobljima u toku godine kao povremeni bilansi.

Prema Međunarodnom standardu 38, marketinške aktivnosti, troškovi oglašavanja, tržišna istraživanja i druge aktivnosti ovog tipa računovodstveno se vode kao nematerijalna ulaganja.

Nematerijalna svojina je karakterisana time što ona nema fizičku sadržinu i nije finansijski instrument.

Pri izradi bilansa stanja, svaka banka mora da navede troškove svojih nematerijalnih ulaganja među koje spadaju i marketing aktivnosti. Ono što je interesantno jeste to da se na bilansu stanja retko prikazuje trošak svih marketing aktivnosti u detaljima, već su često navedeni pod imenom *nematerijalna ulaganja.*

Ovaj finansijski fenomen se događa iz prostog razloga – čuvanje vrednih informacija od konkurencije. Marketing aktivnosti su deo poslovanja u koje se ulaže veliki kapital, ali se zato postižu i veliki rezultati. Radi zadržavanja konkurentnosti banke često ne navode svaki deo marketinških ulaganja iz prostog razloga da se ''ne otkriju sve tajne'' konkurenciji.

Kao primer, prilaže se segment finansijskog izveštaja Banke Intesa iz 2012. godine radi boljeg prikaza ulaganja sredstava u marketing poslovne banke.

BANCA INTESA A.D. BEOGRAD

NAPOMENE UZ FINANSIJSKE IZVEŠTAJE ZA 2012. GODINU

8. TROŠKOVI ZARADA, NAKNADA ZARADA I OSTALI LIČNI RASHODI

U hiljadama dinara

	2012	2011
Troškovi zarada	3,312,415	3,167,371
Troškovi poreza na zarade i naknade zarada	511,654	486,848
Troškovi doprinosa na zarade i naknade zarada	720,016	680,657
Ostali lični rashodi	178,721	99,302
Ukupno	**4,722,806**	**4,434,178**

9. TROŠKOVI AMORTIZACIJE

U hiljadama dinara

	2012	2011
Troškovi amortizacije:		
– nematerijalnih ulaganja (Napomena 22)	363,702	223,716
– osnovnih sredstava i investicionih nekretnina (Napomena 23)	613,989	641,260
Ukupno	**977,691**	**864,976**

10. OPERATIVNI I OSTALI POSLOVNI RASHODI

U hiljadama dinara

	2012	2011
Materijal i energija i rezervni delovi	464,281	383,867
Profesionalne usluge	729,864	807,932
Troškovi reklame, marketinga i reprezentacije	473,862	735,776
PTT i telekomunikacione usluge	403,600	366,643
Premije osiguranja	969,105	812,756
Održavanja osnovnih sredstava	401,503	402,756
Zakupnine	968,149	889,516
Naknade	181,612	197,873
Porezi i doprinosi	927,622	888,975
Fizičko-tehničko obezbeđenje	210,771	196,093
Opšti i administrativni troškovi	242,281	208,722
Direktan otpis potraživanja	140,999	267,401
Gubici od rashodovanja, prodaje i manjka osnovnih sredstava i nematerijalnih ulaganja	3,953	10,803
Ostali troškovi	206,176	228,862
Ukupno	**6,323,778**	**6,397,975**

Tabela br. 2 – Finansijski izveštaj Banke Intesa, 2012. godina

9. FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE U BANKAMA

Prema zakonskim regulativama pojedine države, svako fizičko i pravno lice koje vodi preduzetništvo u zakonskoj je obavezi da sastavlja i prezentuje finansijske izveštaje tekuće poslovne godine, sa stanjem na dan 31.12. tekuće godine koji u sebi sadrže sve aspekte poslovanja ili promena istih. Izveštaji ovog tipa, odnosno oni koji se podnose na nivou godine, nazivamo redovnim finansijskim godišnjim izveštajima.

Ono što je suštinski važno za finansijsko izveštavanje jeste da u celovitosti prikaže objektivno stanje poslovnog uspeha kao i da navede sve eventualne promene koje su se dogodile u određenom periodu. Dragocenost ovih informacija se ogleda u tome što na osnovu rezultata njihovih analiza korisnici mogu donositi poslovne odluke.

Uspešnost poslovanja obično se definiše kao sposobnost ostvarivanja određenih ciljeva. Ciljevi poslovanja mogu biti različiti, a to znači da i uspešnost poslovanja zavisi od postavljenih kriterijuma i definisanih ciljeva. Najčešći cilj koji se ističe je profitabilnost poslovanja. Da li je to ostvareno i u kojoj meri može se videti iz finansijskog izveštaja prihoda i rashoda. Za razliku od bilansa stanja, koji prikazuje finansijski položaj u određenom vremenskom trenutku, bilans prihoda i rashoda pokazuje aktivnost prduzeća u određenom razdoblju.[38]

Potpun finansijski izveštaj obuhvata:[39]

1. Bilans stanja
2. Bilans uspeha
3. Izveštaj o tokovima gotovine
4. Izveštaj o promenama na kapitalu (sve promene na kapitalu ili promene na kapitalu osim onih koje proističu iz novih uplata vlasnika ili isplata vlasnicima i po osnovu raspodele vlasnicima)
5. Napomene uz finansijske izveštaje (računovodstvene politike sa objašnjenjima)

[38] Žager, dr Lajoš,: „Analiza financijskih izvještaja“, Masmedia, Zagreb, 2008. god., str. 67.
[39] Bojović P., Živković A., Dželatović M.: „Bankarske finansije i računovodstvo'', Beograd 2008. god., str 350

Obzirom na to da će se posebna pažnja posvetiti bilansu stanja i bilansu uspeha, u ovom delu ćemo se osvrnuti na stavke 3-5.

Izveštaj o tokovima gotovine – prema samom nazivu ove vrste finansijskog izveštaja možemo zaključiti da se radi o praćenju tokova novca iz i u samom preduzeću. Prema Međunarodnom računovodstvenom standardu 7 ove izveštaje možemo definisati kao informacije o tokovima gotovine koje su korisne u pružanju osnove korisnicima finansijskih izveštaja za procenjivanje sposobnosti entiteta da generiše gotovinu i ekvivalentne gotovine, i potrebe entiteta da koristi te tokove gotovine.

Izveštaj prema promenama na kapitalu - je poseban deo finansijskog izveštaja u kome se prikazuju podaci o promenama (povećanjima i smanjenima) sopstvenog kapitala jednog pravnog lica u periodu od početka poslovne godine, do dana bilansiranja.[40]

Napomene uz finansijske izveštaje su prilozi koje idu uz postojeće finansijske izveštaje. Napomenama uz finansijske izveštaje, koje sadrže skraćeni opis ili detaljnu analizu prikazanih u izveštajima treba da se:[41]

1. Prikažu informacije o osnovama za sastavljanje finansijskih izveštaja i specifične računovodstvene politike koje su primenjene za procenu svih značajnih stavki
2. Obelodane informacije koje nisu prikazane u finansijskim izveštajima, a MRS/MSFI[42]ih zahtevaju i
3. Pruže dodatne informacije koje doprinose vernom prikazivanju finansijskih izveštaja.

Bitno je imati na umu da iako su aspekti ovih informacija različiti, ono što ih povezuje jeste to da se tiču istog poslovnog entiteta odnosno objekta.

[40] Kamatica: „Lista pojmova''
[41] IASC, MRS 1: „Prikazivanje finansijskih izveštaja'', par. 91
[42] Međunarodni računovodstveni standardi (MRS), Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja (MSFI)

9.1. Osnovne karakteristike bilansa banke

Delatnost preduzeća u mnogome diktira način poslovanja, tokove promena u okviru poslovanja, kao i mnoge druge faktore. Iz tog razloga, za svaku pojedinu delatnost moramo razdvojiti načine konstruisanja i predočavanja sadržaja finansijskih izveštaja i stvaranja bilansa stanja i uspeha.

Kada govorimo o bilansu banke neophodno je da razlikujemo:

1. **Bilans jedne banke (pojedinačni bilans) –** izražava celokupno stanje imovine jedne banke, kako aktivu tako i pasivu.
2. **Agregatni bilans svih banaka** – predstavlja sistem u kojem se mogu analizirati međubankarski odnosi. To znači da se na ovaj način može dobiti jasna slika bruto bilansa stanja više individualnih banaka, putem analize zbira svih aktivnih i pasivnih pozicija iz njihovih bilansa.
3. **Konsolidovani bilans svih banaka** - predstavlja način analize poslovnih banaka koje su povezane sa jednom centralnom bankom. Međutim, putem ovog bilansa se ne mogu dobiti informacije o međubankarskim odnosima, obzirom na to da se ove informacije vezuju za jednu centralnu banku.
4. **Konsolidovani bilans ukupnog bankarskog sistema** – ovaj bilans se može voditi kao jedan od najbitnijih iz razloga što se ovim putem mogu analizirati bilansi centralnih banaka. Doduše ovaj bilans može u sebe uključiti i analizu bilansa poslovnih banaka, ali zbog velikih mogućnosti analiziranja međubankarskih odnosa na nivou zbira bilansa ima značajnu ulogu u sklopu monetarne analize.

9.2. Bilans stanja banke

Reč *bilans* potiče od latinskih reči *bilanx libra* (vaga sa dva tasa), što može da se razume kao nešto što se meri i iskazuje rezultat sa dva izbalansirana aspekta. Dakle, tumačenje reči bilans predstavlja ravnotežu stanja.

Bilans stanja prevashodno služi za prikazivanje svih sredstava sa kojima preduzeće posluje. To znači da se koriste kako pozitivni tako i negativni rezultati tokom poslovanja, koji moraju biti u određenoj ravnoteži. Bilans ne može da postoji ako leva strana (aktiva) i desna strana (pasiva) nisu u ravnoteži jedna u odnosu na drugu.

Aktiva i pasiva se ogledaju jedna u drugoj na taj način što se pozitivan finansijski rezultat ogleda u višku aktive nad pasivom, dok se s druge strane pasiva ogleda u manjku aktive što predstavlja negativan finansijski rezultat.

Jedan bilans stanja važi do određenog vremenskog perioda koji je propisan zakonskim normativima, ili do momenta dolaska određenih promena u poslovanju. Nakon toga se stvara novi bilans stanja.

Bilans stanja je dvostrani vrednosni pregled imovine i kapitala, prikazuje način ulaganja kapitala iskazano u aktivi i pregled kapitala po poreklu iskazano u pasivi.[43]

Minimum informacija koje mora da obezbedi bilans stanja su sledeći podaci:[44]

1. U aktivi:
   - Sredstva banke kod CB
   - Dinarski plasmani
   - Devizna sredstva i efektiva
   - Devizni plasmani i potraživanja
   - Trajna sredstva i ulozi
2. U pasivi:
   - Dinarski i devizni depoziti
   - Obaveze prema CB
   - Obaveze prema drugim bankama
   - Obaveze po izdatim HoV

[43] Dmitrović-Šaponja Lj., Petković Đ., Jakšić D. : ,,Računovodstvo'', Ekonomski fakultet Subotica, 2004. god., str. 71
[44] Rodić J., Vukelić G., Andrić M.: ,,Teorija politika i analiza bilansa'', Beograd, 2007. god., str. 56

- Obaveze prema inostranstvu
- Kapital, rezerve i dugoročna rezervisanja

Kao što smo ranije pomenuli, leva strana bilansa stanja (aktiva) može biti sačinjena od elemenata kao što su nekretnine, postrojenja i oprema, obrtna imovina, zalihe, potraživanja od kupca, i slično. Takođe aktivu možemo definisati kao sredstva banke koja kruže i ono što kompanija poseduje.

Aktivu preduzeća možemo podeliti na:

1. Stalna (fiksnu, dugoročnu) sredstva – predstavljaju ona sredstva koja su dugoročno povezana za poslovanje jedne banke. To mogu biti nematerijalna ulaganja poput marketinškog plana, ulaganje u kompjuterske softvere putem kojih se izvršavaju osnovni poslovi banke zajedno sa sistemima zaštite. Zatim, u ovu kategoriju možemo svrstati i dugoročne kredite u koje banka može ući. Dalje, u ovu kategoriju svrstavamoi osnovna sredstva ulaganja poput opreme, mašina pa čak i samih zemljišta sa građevinskim objektima koji su namenjeni za dugoročnu upotrebu.
2. Obrtna (tekuća, kratkoročna) sredstva – predstavljaju ona sredstva koja se očekuju da će se potrošiti u periodu do 12 meseci. To znači da sva sredstva koja su deo poslovnih sredstava preduzeća, a jednokratno se troše u poslovnim procesima i vrednost im se preobražava iz jednog oblika u drugi, možemo nazvati obrtnim sredstvima.

Međutim, desna strana (pasiva) prikazuje informacije o vlasništvu nad imovinom, tj. izvoru sredstava sa kojima banka raspolaže. Kapital banke može da se svrsta u pasivnom delu bilansa stanja i predstavlja njen najstabilniji deo. ''Kapital banke je oblik nedepozitnih izvora sredstava koji je trajno uložen u banku za razliku od drugih depozitnih i nedepozitnih izvora, kao neophodan uslov za osnivanje banke i uspešno poslovanje.'' [45]Finansijska sredstva u okviru pasive mogu biti sopstvena i pozajmljena. Pasiva takođe označava sva moguća dugovanja ili obaveze banke. Možemo da kažemo da banka ima rentabilno poslovanje onda kada uspe da podmiri sve obaveze prema državi, dobavljačima, prema samoj sebi, i prema svim drugim subjektima a i dalje uspe da ostvari neto dobit.

[45] Dušanić J. – Poslovno bankarstvo, Conescco institut, Srpsko Sarajevo – Beograd, 2003., str. 98

9.3. Bilans uspeha

Na osnovu bilansa uspeha moguće je zaključiti efikasnost poslovanja banke. Naime, pomoću bilansa uspeha prikazuje se struktura svih pozitivnih i negativnih elemenata prihoda i rashoda za određeni period izveštavanja. Po pitanju perioda sastavljanja ovih finansijskih izveštaja, standardna praksa nalaže period od jedne godine, mada je moguće sastavljati ih i za kraće periode kada je neophodno doneti poslovnu odluku ili radi analize sopstvenih poslovnih rezultata.

Bilansiranje pozicija u bilansu uspeha vrši se prema osnovnim vrstama prihoda i rashoda, koje se, u principu, svrstavaju u tri podbilansa i to:[46]

1. Poslovni prihodi, rashodi i rezultat banke (funkcionalni podbilans u kome se nalaze prihodi i rashodi od kamata, naknada i provizija i drugi prihodi i rashodi, kao što su dividende, učešća itd)
2. Neposlovni i vanredni prihodi i rashodi i rezultat banke (kapitalni gubitak ili dobitak, prihodi i rashodi iz ranijeg perioda, viškovi, manjkovi, otpisi potraživanja itd.)
3. Revalorizacioni prihodi i rashodi i rezultat banke (efekti revalorizacije osnovnih sredstava, nematerijalnih ulaganja, kapitala, kursnih razlika itd)

Uprošćeno, obračunavanje bilansa uspeha zasniva se na finansijskom rezultatu odizimanja ukupnih finansijskih rashoda od ukupnih finansijskih prihoda. Rezultat neće prikazati samo da li je banka u pozitivnom finansijskom položaju, već i da li su implementirane poslovne strategije zdrave i dobar put.

Kao osnovno merilo uspešnosti preduzeća javlja se dobitak koje dobijen tokom obračunavanja novčanih tokova. Njega čini višak prihoda nad rashodima. Da bismo mogli realno konstatovati dobitak moramo ga razložiti na dva elementa koji ga sačinjavaju – prihodi i rashodi.

Prema MRS, prihodi se definišu kao ''povećanje ekonomske koristi tokom obračunskog perioda u obliku priliva ili povećanja sredstava, odnosno smanjenja obaveza što dovodi do povećanja sopstvenog kapitala''[47]. Oni se mogu sticati na različite načine, u zavisnosti od vrste i količine razmene dobara i usluga – prihodi od učešća u kapitalu, provizije na naplatu, prodaja kredita itd. Prihodi od prodaje

[46] Bojović P.: „Bankarske finiansije i računovodstvo'', Beograd, 2008. god, str. 123
[47] IASC, MRS – Okvir za pripremanje i prikazivanje finansijskih izveštaja, par. 70 a, str. 19

su najbolji pokazatelj uspešnosti poslovanja banke obzirom da oni direktno ukazuju na finansijska ostvarenja preduzeća. Svi prihodi se obračunavaju na jednoj strani, dok se sa druge strane obračunavaju odgovarajući rashodi.

Rashodi se mogu podeliti na poslovne, finansijske i vanredne. ''Onaj deo rashoda koji je vezan za proizvodnju proizvoda, koji može biti ukalkulisan u cenu koštanja čini kategoriju troškova. Njih čine poslovni i finansijski rashodi.''[48]

Među glavnim rashodima mogu se uzeti rashodi po osnovu isplate kamata na podignute kredite, opšti administrativni rashodi, obezvređenje kredita zbog loše ekonomske situacije dužnika ili samog stanja u državi, gubici na prodajama i slično. Iz tog razloga se pored svake stavke na prihodu stavlja ekvivalentna stavka rashoda radi rašlanjivanja troškova proizvodnje, gubitaka ili drugih obaveza.

Gubici kao odvojeni elementi rashoda predstavljaju nepovoljan i neočekivan niz događaja, koji se moraju posebno posmatrati na bilansu. Gubici mogu ukazati na eventualne propuste prilikom donošenja poslovnih ponuda, i neki od njih mogu predstavljati presedane u poslovanju. Neophodno ih je zasebno sagledati kako bi se eventualno mogli izbeći u budućnosti.

Bilans uspeha, osim samog menadžmenta preduzeća koji se direktno bavi dobijenim brojkama, je od značaja i za sve subjekte koji su povezani sa bankom. Neophodno je da subjekat bude upućen u poslovne tokove svoje banke radi sopstvene sigurnosti i pametnog poslovnog rasuđivanja.

Samo obračunavanje ovih rezultata zavisi od mnoštva faktora ali i od odabira metoda samog obračunavanja. Postoji određena sloboda izbora za obračun prema zakonskim normativima, koja ne diktira nijednu konkretnu metodu ali insistira na fer i istinitom prikazivanju elemenata uspešnosti preduzeća.

[48] Bogetić P. – Analiza bilansa, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2000. god., str. 172

9.4. Konsolidovani bilans

Konsolidovanje, kao reč latinskog porekla, u prevodu znači utvrđivati ili sjediniti u jednu celinu. Konsolidovani bilans se sastoji iz zbirnih bilansa stanja i bilansa uspeha preduzeća.

Osnovna funkcija konsolidovanog bilansa jeste predstavljanje realnog finansijskog stanja banke svim zainteresovanim strankama od vlasnika, izvršnog odbora, akcionara, radnika, države, klijenata i drugih. Ove informacije su od dragocenog značaja prilikom proveravanja stabilnosti banke i razmatranja budućih poslovnih poduhvata.

U Međunarodnom računovodstvenom standardu 27, obavezu sačinjavanja konsolidovanog bilansa se definiše[49]:

"Matično preduzeće, izuzev matičnog preduzeća iz paragrafa 10, treba da sastavlja konsolidovane finansijske izveštaje u kojima konsoliduje svoja ulaganja u zavisna preduzeća u skladu sa ovim standardom."(paragraf 9)

"Matično preduzeće ne mora sastavljati konsolidovane finansijske izveštaje ako i samo ako:

1. je i samo matično preduzeće zavisno preduzeće koje je u potpunosti ili delimično u vlasništvu nekog drugog pravnog lica, i njegovi ostali vlasnici, uključujući i one koji drugačije nemaju pravo glasa, bili su informisani, i nemaju ništa protiv da matično preduzeće ne sastavlja konsolidovane finansijske izveštaje;
2. se dužničkim ili vlasničkim instrumentima matičnog preduzeća ne trguje na javnom tržištu (domaća ili strana berza ili kupoprodaja akcija na tržištu izvan berze, uključujući lokalna i regionalna tržišta);
3. matično preduzeće nije podnelo, niti je u procesu podnošenja svojih finansijskih izveštaja Komisiji za hartije od vrednosti ili drugom regulativnom telu u cilju izdavanja nove klase instrumenata na javnom tržištu; i
4. krajnje matično preduzeće ili neko od matičnih preduzeća u lancu sastavljanja konsolidovane finansijske izveštaje koji će biti raspoloživi za javno korištenje i koji su u skladu sa Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja." (paragraf 10)

[49] MRS 27

Dakle, stvaran cilj konsolidovanog bilansa jeste realno i objektivno prikazivanje stvarnog iznosa kapitala koji je bitan za poverioce. Osim poverioca, ako vlasnik na ovaj način pristupi obračunavanju konsolidovanog bilansa onda može doći do zaključaka o uspešnosti poslovanja preduzeća koji je u njegovom vlasništvu.

Veoma je važno da zavisna preduzeća sa matičnim preduzećem imaju jedinstven obračunski period, koji se najčešće balansira na isti dan. U suprotnom može doći do određenih odstupanja u realizovanju stvarnih rezultata. Međutim ako je zakonski određen početak i kraj poslovne godine manje su verovatne mogućnosti nepoklapanja bilansnih rokova, i time i odstupanja u rezultatima.

Šeme na osnovu kojih se sastavljaju konsolidovani bilansi su jedinstvene. Kako će formalna uporedivost pojedinačnih bilansa biti osigurana korišćenjem jedinstvenih bilansnih šema, ostale organizacione mere, pre svega kontni okvir i jedinstveni nalozi za knjiženje predstavljaju samo dopunske ili bolje rečeno uslovne mere čije sprovođenje treba da omogući, olakša korišćenje jedinstvenih bilansnih šema od strane članice složenog interesa.[50]

U prilog konsolidovanom bilansu od velikog je značaja izveštaj revizora. Revizija predstavlja nezavisan pregled svih finansijskih izveštaja preduzeća na osnovu pravosnažnih računovodstvenih standarda. Revizija se definiše kao ''ispitivanje računovodstvenih iskaza radi davanja mišljenja o tome da li oni objektivno i istinito prikazuju stanje imovine, kapitala i obaveza, kao i rezultate poslovanja pravnog lica''[51]. Dakle, revizor daje svoje nezavisno mišljenje o sastavljenom konsolidovanom bilansu od strane matičnog društva i pritom daje svoje ekspertsko mišljenje.

Na kraju izveštaja mora da postoji jasno mišljenje sa eventualnim primedbama koje je sastavljeno u skladu računovodstvenim principima i međunarodnim standardima. Neophodno je da osoba koja izvšrava reviziju se drži strogih zakonskih, etičkih i zdravorazumskih smernica radi davanja mišljenja o istinitosti datih rezultata.

[50] dr R. Radovanović, dr K. Škorić Jovanović, *KONCEPCIJE BILANSA*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1997. god. strana 36.

[51] Zakon o računovodstvu i reviziji, 2002. god.

10. ANALIZA FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA

Podaci koji su namenjeni za interpretaciju i ocenu podležu se finansijskoj analizi u kojoj se sagledavaju poslovne performanse i finansijski položaj banke.

Analiza finansijskih izeštaja može se opisati kao proces primene različitih analitičkih sredstava i tehnika pomoću kojih se podaci iz finansijskih izveštaja pretvaraju u upotrebljive informacije relevantne za upravljanje.[52]

Ciljeve analize možemo da podelimo na opšte i posebne ciljeve. Opšti ciljevi se odnose na poslovni aspekt funkcionisanja banke kao preduzeća. Ovo se pre svega odnosi na mogućnost banke da ostvari neto dobit, odnosno njene rentabilnosti, pa zatim na novčane tokove prilikom poslovanja itd. Posebni ciljevi se odnose na potrebe za informacijama stejkholdera, investitora, države i drugih zainteresovanih subjekata koji imaju interes od informacija sa analiza finansijskih izveštaja.

Korisnici finansijskih izveštaja se kategorišu prema oblastima interesovanja, obzirom na to da se informacije analize koriste za njihovo poslovno odlučivanje.

Korisnike možemo podeliti na:[53]

1. Interne korisnike:
   - Vlasnici privrednog društva – prinos na sopstveni kapital, kretanje sopstvenog kapitala, kretanje vrednosti imovine, pokazatelji aktivnosti (pokazatelji rasta privrednog društva).
   - Uprava privrednog društva – uprava privrednog društva bi trebala da bude zainteresovana za sve aspekte upravljanja privrednim društvom (likvidnost, solventnost, rentabilnost, pokazatelji rada).
2. Eksterni korisnici:
   - Kupci – obrt vrednosti zaliha (pokazatelji aktivnosti).
   - Dobavljači – kratkoročna likvidnost privrednog društva: raspoloživost brzo unovčivih sredstava, nivo kratkoročnih obaveza (likvidnost).
   - Investitori – prinos na sopstveni kapital, prinos na akrije, kretanje isplate dividendi (rentabilnost i tržišna vrednost akcija i privrednog društva).

[52] Habek M.: ,,Temelji računovodstva i analitika knjigovodstva'', RRIF-Plus, 2004 god., str. 25
[53] Knežević G., Stanišić S., Mizdraković V.: ,,Analiza finansijskih izveštaja'', Beograd, 2013 god., str. 10

- Država i njeni organi – kratkoročna likvidnost radi utvrđivanja izvesnosti plaćanja poreza, kretanja broja zaposlenih, obima proizvodnje i prodaje (likvidnosti pokazatelji rada).

Kao instrumente u analizi finansijskih izveštaja možemo koristiti:

1. Horizontalnu analizu
2. Vertikalnu analizu
3. Analizu osnovnih finansijskih indikatora
4. *Cash Flow* analizu
5. Analizu pomoću neto obrtnog fonda

10.1. Horizontalna analiza

Horizontalna analiza se služi komparativnom metodom poređenja pozicije bilansa uspeha tekuće i prethodne godine. Suština je izračunavanje razlika između ova dva perioda i izražavanja rezultata u procentnom odnosu.

Ono što je potencijalno problematično u služenju ove vrste komparacije pri analiziranju više obračunskih perioda jesu eventualne promene koje su se mogle dogoditi za to vreme. Naime, značajne promene u poslovoj politici, računovodstvu i rukovodstvu banke, velike stope inflacije i slično, mogu dovesti do pojave presedanskih podataka koji nisu merodavni. U tom slučaju se takve stavke moraju usklađivati kako bi imale smisla.

10.2. Vertikalna analiza

Za razliku od horizontalne analize kojom se ocenjuju performanse više godina, vertikalna analiza se posvećuje međusobnom analizom finansijskih izveštaja tokom jedne godine.

Uglavnom se kod ovog tipa analize ukupna aktiva i pasiva, ili bilo koja druga pozicija uzimaju kao konstanta i računaju kao 100% dok se ostali parametri računaju kao postotak od te cifre.

Vertikalna analiza može biti veoma korisna kada se govori o upoređivanju sa drugim preduzećima, a posebno ako je u državi prisutna visoka stopa inflacije.

10.3. Analiza osnovnih finansijskih indikatora

Radi jasnog i konciznog analiziranja finansijskog stanja potrebno je koristiti određene parametre, koeficijente i druge pokazatelje pomoću kojih je moguće sumirati i verodostojno oceniti bilanse stanja i uspeha.

Obzirom na to da u okviru finansijskog izveštaja postoji ogroman broj informacija koji nije moguće na taj način obraditi u celini, podaci su grupisani prema ključnim faktorima određene grupacije. Brojevi se izračunavaju prema određenim standardima i normama, pri čemu se međusobno mogu analizirati.

U zavisnosti od predodređenih grupacija, svi brojevi i koeficijenti se mogu klasifikovati u nekoliko grupa osnovnih finansijskih indikatora:

- pokazatelji rentabilnosti
- pokazatelji likvidnosti
- pokazatelji poslovne aktivnosti
- pokazatelrji tržišne vrednosti
- pokazaterlji finansijske strukture.

Nakon definisanja ovih pokazatelja neophodno je stručno oko koje može da ih međusobno analizira kako bi brojke imale smisla. Međutim, postoje određeni standardi putem kojih se može vršiti ovakva analiza koja mora biti objektivna i stručna.

Standardi koji se koriste za poređenje i interpretaciju analize finansijskih izveštaja su:[54]

- Mentalni standardi samog analitičara koji odražavaju njegovo iskustvo o tome šta se smatra normalnim pokazateljem a šta ne
- Poređenje sa prosekom grane u kojoj kompanija posluje
- Poređenje sa istorijskim pokazateljima iste kompanije (prethodna godina)
- Poređenje sa pokazateljima koji su uneti u planove kompanije
- Utvrđeni standardi (utvrđeni u literaturi)

[54] Knežević G., Stanišić S., Mizdraković V.: ,,Analiza finansijskih izveštaja'', Beograd, 2013 god., str. 128

10.3.1. Pokazatelj rentabilnosti

Pokazatelj rentabilnosti, uprošćeno, označava sveukupnu uspešnost poslovanja, koja se može posmatrati sa nekoliko aspekata. Ako se posmatra sa aspekta prihoda i rashoda, onda se njen uspeh ogleda u bilansnom dobitku ili gubitku. Međutim, ako posmatramo razliku vrednosti prihoda i izdataka onda uspeh možemo označiti neto novčanim tokom. Takođe je moguće posmatrati rentabilnost u odnosu na uložen kapital (sopstven ili tuđ) u određenu sferu poslovanja i uspeha koji je kroz ulaganje postignut.

Pokazatelj rentabilnosti može se, dakle, oblikovati prema aspektu poslovanja koji se želi ispitati.

Idealan slučaj rentabilnosti jeste da se uz minimalno ulaganje sredstava u poslovne tokove i minimizovanje gubitaka postigne maksimalan dohodak.

10.3.2. Pokazatelrj likvidnosti

Pokazatelj likvidnosti se najpre ogleda u mogućnosti banke da podmiri kratkoročne i trenutne obaveze. Ako banka nije u mogućnosti da ispuni svoj deo po pitanju nabavke sirovina, materijala, roba, isplate poreza i drugih obaveza onda ona nije likvidna.

Da bi banka bila likvidna neophodan je dobar menadžerski tim u rukovodstvu koji će umeti da konstantno podmiruje tekuće obaveze. U slučaju nedostataka likvidnih sredstava, banka je primorana da prodaje svoje zalihe (imovina, nekretnine).

Jedan od indikatora jačanja likvidnosti firme je ako su obrtna sredstva rastuća iz godine u godinu. Međutim, u slučaju loše likvidnosti banke, osim niske profitabilnosti postoji opasnost od gubljenja potencijalnih šansi sa novim ali i postojećim korisnicima, sve manje mogućnosti za dalji razvoj i bankrot.

10.3.3. Pokazatelji poslovne aktivnosti

''Finansijski pokazatelji aktivnosti povezuju informacije iz bilansa stanja i uspeha. Ovi pokazatelji obuhvataju odnose između prihoda i troškova iz bilansa uspeha dovodeći ih u vez sa odgovarajućim pozicijama iz bilansa stanja.''[55]

Drugim rečima, ovi indikatori se koriste pri ocenjivanju efikasnosti obrtaja imovine u poslovnom procesu. To znači da se u ovom aspektu izražavaju aspekti između prihoda i troškova i drugih obrta poslovnih sredstava.

Koeficijent poslovne aktivnosti putem obrta imovine, na primer, se može realizovati putem analiziranja uspešnosti preduzeća da upotrebi svoju imovinu u cilju ostvarivanja prihoda.

Dalje, ovaj pokazatelj nam može ukazati na koeficijent potražnje u odnosu na prihode iz prodaje ili troškova prilikom proizvodnje.

Jednostavno rečeno, pokazatelji poslovne aktivnosti ocenjuju rezultat kojom se bilansne aktivnosti pretvaraju u gotovinu.

10.3.4. Pokazatelj tržišne vrednosti

Ovaj pokazatelj prikazuje potencijalnim investitorima procenat dobitka u vidu dividendi koji se može podeliti među akcionarima. Cena akcije banke je veoma povoljna ako su svi ostali pokazatelji banke povoljni.

U ove pokazatelje se ubrajaju:[56]

- neto dobitak po akciji
- *Earning Per Share*
- odnos tržišne cene i dobitka po akciji
- pokazatelj plaćanja dividende
- dividendna stopa
- knjigovodstvena vrednost po akciji

[55] Knežević G., Stanišić S., Mizdraković V.: ,,Analiza finansijskih izveštaja'', Beograd, 2013 god., str. 132
[56] Knežević G., Stanišić S., Mizdraković V.: ,,Analiza finansijskih izveštaja'', Beograd, 2013 god., str. 144

10.3.5. Pokazatelji finansijske strukture

Finansiranje ukupnih sredstava u aktivi se obavlja iz obaveza ili sopstvenog kapitala. Struktura pasive može biti komponovana na različite načine kako bi odgovarala individualnim potrebama privrednog društva i njegovoj strukturi aktive. U komponovanju pasive treba voditi računa o tome da su zadovoljeni uslovi zlatnog bilansnog pravila u užem ili širem smislu. Komponovanje pasive, odnosno između sopstvenih i pozajmljenih izvora finansiranja naziva se finansijskom strukturom.[57]

U okviru ovog pokazatelja poverioci mogu da imaju u vidu bančin stepen zaduženja i njenu sposobnost da svoje obaveze izmiruje i kratkoročno i dugoročno.

Ukoliko je banka u situaciji da mora da otplaćuje kamatu to je nepovoljna situacija za banku iz razloga što mora da se odrekne dobitka radi pokrivanja kamaate. Ukoliko kamata ne bude pokrivena to može imati ozbiljne posledice na njenu mogućnost da normalno posluje i time može izgubiti i poverioce i mogućnost za dalje poslovanje.

[57] Knežević G., Stanišić S., Mizdraković V.: ,,Analiza finansijskih izveštaja'', Beograd, 2013 god., str. 135

10.4. *Cash Flow* analiza

Cash Flow analiza prema samom značenju reči znači tok gotovine ili novčani tok. Međutim, ovakva analiza se može primeniti na bilanse stanja i uspeha iz potreba procene sposobnosti banke da ostvari profit u toku obračunskog perioda.

Izveštaj o novčanim tokovima ima tri dela:[58]

1. Tokovi gotovine iz poslovne aktovnosti – ovaj deo obuhvata segment prihoda i rashoda koji su vezani za direktno poslovanje banke, odnosno prodaja bankarskih proizvoda i usluga, nabavke robe i materijala zajedno sa troškovima poslovanja, naplate i isplate kamata, i slično.
2. Tokovi gotovine iz investicione aktivnosti – ovaj deo obuhvata vrednovanje poslovanja čiji se efekti ne moraju neophodno videti nakon jedne godine. Ova ulaganja se mogu odnositi na ulaganje u nekretnine, u nematerijalna sredstva (kao što su marketing, promotivna sredstva i drugi promotivni materijali), ulaganje u obveznice i akcije, i druge slične aktivnosti.
3. Tokovi gotovine iz finansijske aktivnosti – ovaj deo se može odnositi na strukturu finansiranja banke od strane vlasnika kapitala (akcionari, ortaci, članovi društva). Takođe, ovaj deo se odnosi i na strukturu finansiranja od sopstvenog i pozajmljenog kapitala.

U sažetku, *Cash Flow* analiza predstavlja neophodnu informaciju pri stvaranju bilansa stanja i bilansa uspeha. U ovoj analizi se sumiraju svi prilivi novca i troškovi koji su kao informacija osnovni za determinisanja stepena uspešnosti bankarskog poslovanja.

[58] Knežević G., Stanišić S., Mizdraković V.: ,,Analiza finansijskih izveštaja'', Beograd, 2013 god., str. 146

10.5. Analiza pomoću neto obrtnog fonda

Neto obrtni fond predstavlja procenu solventnosti i likvidnosti a izražava se u apsolutnim novčanim jedinicama. Dakle, putem neto obrtnog fonda možemo da zaključimo da li banka može da postigne finansijsku ravnotežu između dugoročnih obaveza i sopstvenog kapitala.

Ukoliko imamo slučaj da su dugoročni izvori veći od osnovnih sredstava, onda imamo pozitivan ishod. Međutim, ukoliko su kratkoročni izvori veći od obrtnih sredstava imamo negativan NOF.

Povećanje neto obrtnog fonda je moguće postići na sledeće načine:[59]

1. Iz povećanja zadržanog dobitka tekuće godine
2. Povećanje sopstvenog kapitala kroz emisiju i prodaju akcija
3. Povećanje dugoročnih obaveza i rezervisanja
4. Konverzija kratkoročnih kredita u dugoročne i
5. Prodajom stalnih sredstava (nekretnina, postrojenja, opreme...)

Smanjenje neto obrtnog fonda proizilazi iz sledećih transakcija: [60]

1. Smanjenje zadržanog dobitka (veća raspodela na dividende)
2. Smanjenje sopstvenog kapitala (otkupom sopstvenih akcija radi poništenja i sl.)
3. Smanjenjem dugoročnih rezervisanja
4. Smanjenjem dugoročnih obaveza kroz otplatu kredita
5. Nabavkom stalnih sredstava i sl.

[59] Knežević G., Stanišić S., Mizdraković V.: ,,Analiza finansijskih izveštaja'', Beograd, 2013 god., str. 159
[60] Knežević G., Stanišić S., Mizdraković V.: ,,Analiza finansijskih izveštaja'', Beograd, 2013 god., str. 159

11. KOMPARATIVNA ANALIZA BANAKA

Radi boljeg razumevanja načina na koji funkcioniše analiza finansijskih izveštaja, izvršićemo komparaciju bilansa stanja dveju banaka – Banca Intesa i Erste Banka, putem finansijskih izveštaja iz 2008., 2009., 2010. godine koji su pripremljeni u skladu sa važećim propisima u Republici Srbiji zasnovanim na Zakonu o računovodstvu i reviziji (''Službeni glasnik Republike Srbije, br. 107/2009''), Zakonom o bankama (''Službeni glasnik Republike Srbije, br. 111/2009'') i pratećom regulativom Narodne Banke Srbije izdatom na osnovu navedenih zakona.

Zakonom o računovodstvu i reviziji propisano je da banke vode, pripremaju i prezentuju svoje finansijske izveštaje u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardima, odnosno Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja („MRS/MSR'').

11.1. Banca Intesa

Banca Intesa a.d. Beograd osnovana je 1991. je osnovana kao akcionarsko društvo, na osnovu zaključenog Ugovora o osnivanju i poslovanju mešovite banke Delta banke deoničkog društva beograd od 16.09.1991. godine. Narodna banka Jugoslavije je dana 19.09.1991. godine donela rešenje i izdala dozvolu za osnivanje Mešovite banke Delta banke deoničkog društva Beograd.

Banka je ovlašćena od Narodne banke Srbijei registrovana za obavljanje poslova platnog prometa, kreditnih depozitnih poslova u zemlji i platnog prometa u inostranstvu, i u skladu sa odredbama Zakona o bankama, posluje na principima likvidnosti, sigurnosti i profitabilnosti.

Usluge, kada je reč o uslugama banke, se mogu definisati kao sve one aktivnosti, pretežno neopipljivog karaktera, koje rezultiraju određenim koristima, odnosno koje rešavaju određeni problem korisnika, i koje je korisnik spreman direktno ili indirektno da plati.

Spremnost korisnika da plati za korist koju ima od usluge, direktno ili indirektno je ono što uslugu čini predmetom kupoprodaje i stavlja je u tržišne koordinate.[61]

Finansijski izveštaji koji su prezentovani ovom prilikom su sastavljeni u skladu sa konceptom istorijskog troška, izuzev za hartije od vrednosti kojima se trguje i hartije od vrednosti raspoložive za prodaju, koje su vrednovane po tržišnoj vrednosti.

Prezentovani finansijski izveštaji Banke iskazani su u hiljadama dinara. Dinar (RSD) predstavlja funkcionalnu i izveštajnu valutu Banke. Sve transakcije u valutama koje nisu funkcionalna valuta, tretiraju se kao transakcije u stranim valutama. [62]

Vlasnička struktura banke

Vlasnička struktura	
Vlasnik	**Učešće (%)**
Intesa Sanpaolo	93%
International Financial Corporation, World Bank	7%

Tabela br. 3 – Vlasnička struktura banke[63]

Tržišno učešće banke

$$\text{Tržišno učešće} = \frac{\text{Aktiva Banke Intesa}}{\text{Aktiva svih banaka}} \times 100$$

[61] Kancir R. – Marketing usluga – principi i menadžment, Beogradska poslovna škola, Visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2010. godina, str. 4
[62] Banca Intesa a.d. Beograd, Finansijski izveštaji za 2009. i 2010. godinu, str. 60
[63] http://www.bancaintesa.rs/code/navigate.aspx?Id=890

Ukupna aktiva bankarskog sektora na kraju septembra 2009. godine iznosi 1,962,9 milijardi RSD.[64]

$$\text{Tržišno učešće} = \frac{307.938.537.000}{1.962.900.000.000} \times 100 = 15,69\%$$

[64] http://www.nbs.rs/internet/latinica/55/55_4/kvartalni_izvestaj_III_09.pdf

Bilans stanja Banke Intesa

u 000 din

AKTIVA			
GOTOVINA I GOTOVINSKI EKVIVALENTI	20.053.248	23.163.886	32.288.288
OPOZIVI DEPOZITI I KREDITI	51.409.640	75.035.256	37.112.238
POTRAŽIVANJA PO OSNOVU KAMATA, NAKNADA, PRODAJE, PROMENE FER VREDNOSTI DERIVATA I DRUGA POTRAŽIVANJA	2.390.298	1.721.131	1.308.508
DATI KREDITI I DEPOZITI	245.087.290	181.075.737	165.524.335
HARTIJE OD VREDNOSTI (BEZ SOPSTVENIH AKCIJA)	19.380.689	11.572.773	254.392
UDELI (UČEŠĆA)	948.033	948.068	13.076
OSTALI PLASMANI	10.270.578	4.260.122	4.255.220
NEMATERIJALNA ULAGANJA	561.462	571.385	480.707
OSNOVNA SREDSTVA I INVESTICIONE NEKRETNINE	6.388.002	6.651.561	6.879.007
STALNA SREDSTVA NAMENJENA PRODAJI I SREDSTVA POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA	50.685	-	-
ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA	33.054	-	205.324
OSTALA SREDSTVA	2.550.016	2.938.618	1.879.619
GUBITAK IZNAD IZNOSA KAPITALA	-	-	-
UKUPNO AKTIVA	**359.122.995**	**307.938.537**	**250.200.714**
PASIVA			
TRANSAKCIONI DEPOZITI	65.078.801	63.897.605	53.009.252
OSTALI DEPOZITI	171.432.085	144.440.627	88.951.814
PRIMLJENI KREDITI	45.255.242	30.700.608	47.993.228
OBAVEZE PO OSNOVU HARTIJA OD VREDNOSTI	132.790	785.305	19.825
OBAVEZE PO OSNOVU KAMATA, NAKNADA I PROMENE VREDNOSTI DERIVATA	94.607	3.685	142.534

REZERVISANJA	2.419.833	2.444.344	2.316.955
OBAVEZE ZA POREZE	56.962	92.405	158.445
OBAVEZE IZ DOBITKA	220.031	103.603	181.204
OBAVEZE PO OSNOVU SREDSTAVA NAMENJENIH PRODAJI I SREDSTAVA POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA	-	-	-
ODLOŽENE PORESKE OBAVEZE	-	2.353	8.145
OSTALE OBAVEZE	17.143.522	15.681.964	13.498.624
UKUPNE OBAVEZE	**301.833.873**	**258.152.499**	**206.280.026**
AKCIJSKI I OSTALI KAPITAL	28.446.332	28.446.332	28.446.332
REZERVE IZ DOBITI	20.780.393	14.768.086	8.875.587
REVALORIZACIONE REZERVE	560.107	560.043	708.332
NEREALIZOVANI GUBICI PO OSNOVU HARTIJA OD VREDNOSTI RASPOLOŽIVIH ZA PRODAJU	117.640	730	2.062
AKUMULIRANA DOBIT / GUBITAK	7.619.930	6.012.307	5.892.499
UKUPAN KAPITAL	**57.289.122**	**49.786.038**	**43.920.688**
UKUPNO PASIVA	**359.122.995**	**307.938.537**	**250.200.714**
VANBILANSNE POZICIJE	**157.073.304**	**160.855.955**	**132.893.895**

Tabela br. 4 – Bilans stanja Banke Intesa[65]

[65] http://www.bancaintesa.rs/code/navigate.aspx?Id=178

Bilans uspeha Banke Intesa

u 000 din

POZICIJA	2010	2009	2008
1	2	3	4
NETO DOBITAK/GUBITAK PO OSNOVU KAMATA	**17.345.394**	**15.189.583**	**13.236.956**
PR.1. PRIHODI OD KAMATA	26.631.103	24.890.502	21.584.582
RA.1. RASHODI OD KAMATA	(9.285.709)	(9.700.919)	(8.347.626)
NETO DOBITAK/GUBITAK PO OSNOVU NAKNADA I PROVIZIJA	**5.164.483**	**4.750.314**	**4.390.945**
PR.2. PRIHODI OD NAKNADA I PROVIZIJA	6.950.505	6.324.046	5.828.430
RA.2. RASHODI NAKNADA I PROVIZIJA	(1.786.022)	(1.573.732)	(1.437.485)
NETO DOBITAK/GUBITAK PO OSNOVU PRODAJE HARTIJA OD VREDNOSTI PO FER VREDNOSTI KROZ BILANS USPEHA	1.219	2.713	6.051
NETO DOBITAK/GUBITAK PO OSNOVU PRODAJE HARTIJA OD VREDNOSTI KOJE SU RASPOLOŽIVE ZA PRODAJU	-	198.078	108.465
NETO DOBITAK/GUBITAK PO OSNOVU PRODAJE HARTIJA OD VREDNOSTI KOJE SE DRŽE DO DOSPECA	-	-	-
NETO DOBITAK/GUBITAK PO OSNOVU PRODAJE UDELA (UČEŠĆA)	-	-	-
NETO DOBITAK/GUBITAK PO OSNOVU PRODAJE OSTALIH PLASMANA	-	-	-
NETO PRIHODI/RASHODI OD KURSNIH RAZLIKA	(13.798.805)	(7.162.454)	(8.793.505)
PRIHODI OD DIVIDENDI I UČEŠĆA	-	790	236
OSTALI POSLOVNI PRIHODI	397,426	167.363	152.598
NETO PRIHODI/RASHODI PO OSNOVU INDIREKTNIH OTPISA PLASMANA I REZERVISANJA	(4.364.160)	(5.643.547)	(4.183.400)
TROŠKOVI ZARADA, NAKNADA ZARADA I OSTALI LIČNI RASHODI	(3.996.296)	(3.651.489)	(3.496.147)
TROŠKOVI AMORTIZACIJE	(890.691)	(840.827)	(864.389)
OSTALI POSLOVNI RASHODI	(6.176.280)	(4.720.902)	(4.531.368)
PRIHODI OD PROMENE VREDNOSTI IMOVINE I OBAVEZA	24.281.001	15.120.381	22.195.577

RASHODI OD PROMENE VREDNOSTI IMOVINE I OBAVEZA	(9.507.171)	(6.732.080)	(11.813.322)
DOBITAK/GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA	**8.456.120**	**6.677.923**	**6.408.697**
POREZ NA DOBIT	(871.597)	(466.084)	(300.379)
DOBITAK OD KREIRANIH ODLOŽENIH PORESKIH SREDSTAVA I SMANJENJA ODLOŽENIH PORESKIH OBAVEZA	35.407	5.792	18.245
GUBITAK OD KREIRANIH ODLOŽENIH PORESKIH SREDSTAVA I SMANJENJA ODLOŽENIH PORESKIH OBAVEZA	-	(205.324)	(234.064)
DOBITAK	**7.619.930**	**6.012.307**	**5.892.499**

Tabela br. 5 – Bilans uspeha Banke Intesa[66]

Finansijski pokazatelji

Godine	2010(%)	2009(%)	2008(%)
Neto dobit/ukupna aktiva	2,12	1,95	2,35
Neto dobit/akcijski kapital	26,79	21,13	20,71
Neto dobit/ukupni kapital	13,30	12,1	13,42
Ukupne obaveze/ukupna aktiva	84,05	83,83	82,45
Akcijski kapital/ukupna aktiva	7,92	9,24	11,37
Gotovina i ekvivalenti/ukupna aktiva	5,58	7,52	12.9
Plasmani klijentima/ukupna aktiva	68,25	58,8	66,16
Plasmani klijentima/ukupni kapital	427,81	363,71	376,87
Ukupna aktiva	**359.122.995**	**307.938.537**	**250.200.714**

Tabela br. 6 – Finansijski pokazatelji Banke Intesa

[66] http://www.bancaintesa.rs/code/navigate.aspx?Id=178

11.2. Erste Banka

Erste Bank a.d. Novi Sad osnovana je 25. decembra 1989. godien pod nazivom Novosadska banka a.d. Novi Sad, koja je početkom avgusta 2005. godine, nakon uspešno okončanog procesa privatizacije, postala član Erste Bank Group.

Rešenjem Agencije za privredne registre, od 21. decembra 2005. godine registrovana je promena naziva Novosadske banke a.d. Novi Sad u Erste Bank a.d. Novi Sad.

Banka je registrovana u Republici Srbiji za obavljanje platnog prometa u zemlji i inostranstvu kreditnih i depozitnih poslova u zemlji, poslova sa platnimkarticama, poslove sa hartijama od vrednosti kao i za dilerske poslove. U skladu sa Zakonom o bankama, Banka posluje na principima stabilnog i sigurnog poslovanja.[67]

Vlasnička struktura banke

Vlasnička struktura	
Vlasnik	**Učešće (%)**
Erste Group Bank AG	74%
Steiermärkische Bank und Sparkassen AG	26%

Tabela br. 7 – Vlasnička struktura banke[68]

Tržišno učešće

$$\text{Tržišno učešće} = \frac{\text{Aktiva Erste Banke}}{\text{Aktiva svih banaka}} \times 100$$

[67] Erste Banka a.d., Finansijski izveštaj za 2013. godinu
[68] http://www.erstebank.rs/rs/O_nama/Akcionari

Ukupna aktiva bankarskog sektora na kraju septembra 2009. godine iznosi 1.962,9 milijardi RSD.[69]

$$\text{Tržišno učešće} = \frac{51.994.866.000}{1.962.900.000.000} \times 100 = 2,64\%$$

Bilans stanja banke

u 000 din

POZICIJA 1	2010 2	2009 3	2008 4
AKTIVA			
GOTOVINA I GOTOVINSKI EKVIVALENTI	2.966.282	5.561.582	5.701.939
OPOZIVI DEPOZITI I KREDITI	7.538.391	6.051.084	9.358.777
POTRAŽIVANJA PO OSNOVU KAMATA, NAKNADA, PRODAJE, PROMENE FER VREDNOSTI DERIVATA I DRUGA POTRAŽIVANJA	252.164	209.185	193.581
DATI KREDITI I DEPOZITI	**43.808.647**	**30.220.438**	**30.049.493**
HARTIJE OD VREDNOSTI (BEZ SOPSTVENIH AKCIJA)	5.452.569	7.211.761	2.401.574
UDELI (UČEŠĆA)	47	47	45
OSTALI PLASMANI	674.942	1.186.886	301.276
NEMATERIJALNA ULAGANJA	198.678	89.223	57.286
OSNOVNA SREDSTVA I INVESTICIONE NEKRETNINE	809.406	889.240	934.680
STALNA SREDSTVA NAMENJENA PRODAJI I SREDSTVA POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA	-	-	-
ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA	-	-	-
OSTALA SREDSTVA	430.520	575.420	188.474
GUBITAK IZNAD IZNOSA KAPITALA	-	-	-

[69] http://www.nbs.rs/internet/latinica/55/55_4/kvartalni_izvestaj_III_09.pdf

UKUPNA AKTIVA	**62.131.646**	**51.994.866**	**49.187.125**
PASIVA			
TRANSAKCIONI DEPOZITI	7.778.885	6.541.543	7.085.711
OSTALI DEPOZITI	25.482.005	23.986.784	24.275.694
PRIMLJENI KREDITI	15.282.006	8.215.278	4.798.918
OBAVEZE PO OSNOVU HARTIJA OD VREDNOSTI	-	-	-
OBAVEZE PO OSNOVU KAMATA, NAKNADA I PROMENE VREDNOSTI DERIVATA	32.432	2.518	5.589
REZERVISANJA	333.661	322.976	757.834
OBAVEZE ZA POREZE	12.752	5.807	6.375
OBAVEZE IZ DOBITKA	-	-	-
OBAVEZE PO OSNOVU SREDSTAVA NAMENJENIH PRODAJI I SREDSTAVA POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA	-	-	-
ODLOŽENE PORESKE OBAVEZE	8.495	8.696	11.584
OSTALE OBAVEZE	1.942.093	1.979.967	1.707.709
UKUPNE OBAVEZE	**50.872.329**	**41.063.569**	**38.649.414**
AKCIJSKI I OSTALI KAPITAL	**10.164.475**	**10.164.475**	**10.174.804**
REZERVE IZ DOBITI	736.001	344.724	-
REVALORIZACIONE REZERVE	23.620	20.702	15.639
NEREALIZOVANI GUBITAK PO OSNOVU HARTIJA OD VREDNOSTI RASPOLOŽIVIH ZA PRODAJU	3.685	5.763	-
AKUMULIRANA DOBIT / GUBITAK	338.906	407.159	347.268
UKUPAN KAPITAL	**11.259.317**	**10.931.297**	**10.537.711**
UKUPNO PASIVA	**62.131.646**	**51.994.866**	**49.187.125**
VANBILANSNE POZICIJE	**26.585.881**	**26.583.809**	**37.529.202**

Tabela br. 8 – Bilans stanja Erste Banke[70]

[70] http://www.erstebank.rs/rs/O_nama/Izvestaji

Bilans uspeha banke

POZICIJA	2010	2009	2008
1	2	3	4
NETO DOBITAK/GUBITAK PO OSNOVU KAMATA	**3.089.454**	**2.803.867**	**2.823.860**
PR.1. PRIHODI OD KAMATA	4.772.385	4.741.524	4.399.452
RA.1. RASHODI OD KAMATA	1.682.931	1.937.657	1.575.592
NETO DOBITAK/GUBITAK PO OSNOVU NAKNADA I PROVIZIJA	**1.205.782**	**1.184.771**	**958.596**
PR.2. PRIHODI OD NAKNADA I PROVIZIJA	1.521.269	1.642.432	1.642.885
RA.2. RASHODI NAKNADA I PROVIZIJA	315.487	457.661	684.289
NETO DOBITAK/GUBITAK PO OSNOVU PRODAJE HARTIJA OD VREDNOSTI PO FER VREDNOSTI KROZ BILANS USPEHA	-	-	-
NETO DOBITAK/GUBITAK PO OSNOVU PRODAJE HARTIJA OD VREDNOSTI KOJE SU RASPOLOŽIVE ZA PRODAJU	-	-	54.973
NETO DOBITAK/GUBITAK PO OSNOVU PRODAJE HARTIJA OD VREDNOSTI KOJE SE DRŽE DO DOSPECA	-	-	-
NETO DOBITAK/GUBITAK PO OSNOVU PRODAJE UDELA (UČEŠĆA)	-	-	-
NETO DOBITAK/GUBITAK PO OSNOVU PRODAJE OSTALIH PLASMANA	-	-	-
NETO PRIHODI/RASHODI OD KURSNIH RAZLIKA	(2.376.009)	(1.721.370)	(2.339.176)
PRIHODI OD DIVIDENDI I UČEŠĆA	34	102	3.423
OSTALI POSLOVNI PRIHODI	48.134	24.773	30.849
NETO PRIHODI/RASHODI PO OSNOVU INDIREKTNIH OTPISA PLASMANA I REZERVISANJA	(738.945)	(611.315)	(739.368)
TROŠKOVI ZARADA, NAKNADA ZARADA I OSTALI LIČNI RASHODI	1.333.592	1.266.740	1.246.166
TROŠKOVI AMORTIZACIJE	150.988	135.839	116.745
OSTALI POSLOVNI RASHODI	1.859.018	1.665.746	1.568.651
NETO PRIHODI/RASHODI OD PROMENE VREDNOSTI IMOVINE I OBAVEZA	2.432.558	1.778.678	2.471.327
DOBITAK/GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA	**317.410**	**391.181**	**332.922**
POREZ NA DOBIT	-	2.715	-
DOBITAK OD KREIRANIH ODLOŽENIH PORESKIH SREDSTAVA I SMANJENJA ODLOŽENIH PORESKIH OBAVEZA	756	2.811	1.474
GUBITAK OD KREIRANIH ODLOŽENIH PORESKIH SREDSTAVA I SMANJENJA ODLOŽENIH PORESKIH OBAVEZA			
DOBITAK	**318.166**	**391.277**	**334.396**

Tabela br. 9 – Bilans uspeha Erste Banke[71]

[71] http://www.erstebank.rs/rs/O_nama/Izvestaji

Finansijski pokazatelji

Godine	2010(%)	2009(%)	2008(%)
Neto dobit/ukupna aktiva	0,51	0,75	0,68
Neto dobit/akcijski kapital	3,13	3,85	3,29
Neto dobit/ukupni kapital	2,82	3,58	3,17
Ukupne obaveze/ukupna aktiva	81,88	78,99	78,58
Akcijski kapital/ukupna aktiva	16,35	19,55	20,68
Gotovina i ekvivalenti/ukupna aktiva	4,77	10,7	11,59
Plasmani klijentima/ukupna aktiva	70,51	58,12	61,09
Plasmani klijentima/ukupni kapital	389,09	276,46	285,16
Ukupna aktiva	**62.131.646**	**51.994.866**	**49.187.125**

Tabela br. 10 – Finansijski pokazatelji Erste Banke

11.3. Komparativna analiza banaka

Neto dobit/ukupna aktiva

Da bi smo izmerili koeficijente profitabilnosti koristimo prinos na aktivu (ROA) i prinos na kapital (ROE).

ROA (Return on Assets) pokazuje poslovnu efikasnost i odnosi se na banku u celini. Ono čime se ROA suštinski bavi to je da pokazuje efikasnost zarađivanja novca preduzeća. ROA takođe može pomoći kod procene profitabilnosti novih projekata ili poslovnih aktivnosti, odnosno projekat je profitabilan ako je ROA veći od iznosa kamatnih stopa za kredite.

Naredna tabela prikazuje vrednosti ROA za ove dve posmatrane banke.

	Banka	2010.	2009.	2008.
1.	Banca Intesa	2,12%	1,95%	2,35%
2.	Erste banka	0,51%	0,75%	0,68%

Tabela br. 11 – Prinos na aktivu

Na osnovu posmatranih rezultata datim u tabeli zaključujemo da veću aktivu ima Banca Intesa. U 2008. godini prinos je bio veći u odnosu na naredne dve. S druge strane, Erste Banka je najveći prinos na aktivu ostvarila 2009. godine.

Neto dobit/ukupni kapital

	Banka	2010.	2009.	2008.
1.	Banca Intesa	13,30%	12,1%	13,42%
2.	Erste banka	2,82%	3,58%	3,17%

Tabela br. 12 – Prinos na ukupan kapital

ROE (Return on Equity) predstavlja povrat od uloženog vlastitog kapitala i pokazuje rentabilnost vlastitog kapitala. On se izračunava sastavljanjem u odnos neto dobit i akcijski kapital. U ovom slučaju veći prinos na ukupan kapital ima Banca Intesa.

Ukupne obaveze/ukupna aktiva

	Banka	2010.	2009.	2008.
1.	Banca Intesa	84,05%	83,83%	82,45%
2.	Erste banka	81,88%	78,99%	78,58%

Tabela br. 13 – Ukupne obaveze/ukupna aktiva

Na osnovu ovih podataka, možemo zaključiti da je Banca Intesa u 2008. i u 2009. godini imala veću vrednost ovog pokazatelja od Erste Banke.

Akcijski kapital/ukupna aktiva

	Banka	2010.	2009.	2008.
1.	Banca Intesa	7,92%	9,24%	11,37%
2.	Erste banka	16,35%	19,55%	20,68%

Tabela br. 14 – Akcijski kapital/ukupna aktiva

Najveću vrednost odnosa akcijski kapital/ukupna aktiva ima Erste banka u sve tri posmatrane godine.

Gotovina i ekvivalenti/ukupna aktiva

	Banka	2010.	2009.	2008.
1.	Banca Intesa	5,58%	7,52%	12.9%
2.	Erste banka	4,77%	10,7%	11,59%

Tabela br. 15 – Gotovina i ekvivalenti/ukupna aktiva

U sledećoj tabeli možemo da primetimo da je prisutan pad vrednosti ovog pokazatelja u obe banke.

Plasmani klijentima/ukupna aktiva

	Banka	2010.	2009.	2008.
1.	Banca Intesa	68,25%	58,8%	66,16%
2.	Erste banka	70,51%	58,12%	61,09%

Tabela br. 16 – Plasmani klijentima/ukupna aktiva

Po pitanju odnosa između plasmana klijentima i ukupne aktive, obe banke ostvaruju slične rezultate, ako govorimo o rastu i padu vrednosti ovog pokazatelja. Obe banke su imale pad vrednosti u 2009. godini, mada je kod banke Intese vrednost pokazatelja opala za čak 9%, dok je Erste banka doživela nešto manji pad.

Plasmani klijentima/ukupni kapital

	Banka	20010.	2009.	2008.
1.	Banca Intesa	427,81%	363,71%	376,87%
2.	Erste banka	389,09%	276,46%	285,16%

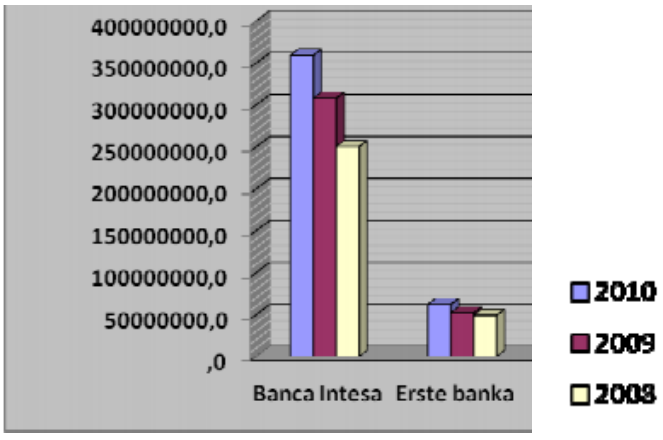
Tabela br. 17 – Plasmani klijentima/ukupni kapital

Prema ovom pokazatelju, Banca Intesa je u 2008. godini najviše plasirala sredstva u odnosu na svoj potencijal, dok je Erste banka imala najveću vrednost ovog pokazatelja u 2010. godini.

Aktiva banaka

	Banka	2010.	2009.	2008.
1.	Banca Intesa	359.122.995	307.938.537	250.200.714
2.	Erste banka	62.131.646	51.994.866	49.187.125

Tabela br. 18 – Aktiva banaka



Grafik br. 1 – Aktiva posmatranih banaka

Najveću aktivu ima Banca Intesa u sve tri posmatrane godine. Kada govorimo o upravljanju aktivom podrazumeva se alokacija sredstava banke ka alternativnim ulaganjima banke koja će maksimizovati profit uz minimalni rizik.

12. ZAKLJUČAK

Deregulacija bankarskog sistema donela je sa sobom sasvim nove prilike, nove mogućnosti i nove rizike. Takođe, donela je sa sobom drastično povećavanje konkurencije na tržištu što potencijalno ugrožava poslovni opstanak banaka.

Iz egzistencijalnih razloga, banke su morale da formiraju sasvim nove načine za privlačenje klijenata upotrebom marketinga. Iako su banke početno izbegavale marketing kao element privlačenja klijenata, ubrzo se pokazalo da bez njega u modernom vremenu nije moguće osnovati i zadržati odnos sa klijentima.

Više nije dovoljno da banka ima brilijantno osmišljene i kvalitetne proizvode i usluge, već je neophodno da uspostavi pravi način za doticanje tržišta i ubeđivanje korisnika pri odabiru banke.

Težište pažnje se pomerila sa prodavanja proizvoda i usluga na koncentrisanje pune pažnje na zadovoljavanje potreba klijenata i komitenata. Dinamično okruženje i česte promene na tržištu uslovljavaju konstantno prilagođavanje i praćenje stanja u kome marketing ima primarnu funkciju.

Pre osmišljavanja marketing strategija i načina za pridobijanje potrošača, banka prvenstveno mora definisati svoju poslovnu politiku. Poslovna politika banke determiniše način poslovanja i poslovnu filozofiju, što podrazumeva interni pristup svakom pojedinačnom klijentu, što će na kraju rezultirati stvaranjem imidža i ugleda banke.

Nakon definisanja poslovne politike i vrste odnosa sa klijentima, banka može da se upusti u osmišljavanju marketinškog pristupa tržištu shodno njegovim potrebama. Banka sada mora ozbiljno da se posveti postavljanju pravih pitanja po pitanju upotrebe marketinga i elemenata marketing miksa.

Marketing strategija je aktivnost koja predstavlja definisanje ciljeva i načine za postizanje tih ciljeva. U marketing strategiju se ubrajaju sve metode i svi koraci pri osvajanju tržišta u koje se ubraja i formiranje budžeta, odnosno raspoloživih sredstava koji će finansirati celokupni marketinški poduhvat.

Usklađivanje marketing aktivnosti se izvšavaju kroz celu organizacionu strukturu banke. Iz tog razloga je neophodno da cela struktura ima definisanu hijerarhiju i formalnu podelu rada kako bi se znali svi neophodni koraci ka

postizanju unapred postavljenih ciljeva. Organizacionu strukturu cele banke predstavlja najvredniji resurs banke – ljudski resurs. Marketing predstavlja vezu između različitih sektora i odeljenja koji imaju sopstvena zaduženja, sve u cilju postizanju zajedničkih ciljeva.

Menadžment tim je zadužen za planiranje i organizovanje timova i njihovih izvršenja funkcija. Ako je menadžment tim sposoban, kompetentan i ume da stvori dobru komunikaciju između različitih timova mogu se očekivati i dobri rezultati poslovanja.

Budžetiranje i finansiranje marketinga je elementarni faktor cele strategije. Potrebno je imati detaljnu i jasnu viziju svih elemenata koji ulaze u sklop marketing strategije kako bi na celishodan i efikasan način u datim uslovima i mogućnostima, realizovali marketinška strategija i koncept jedne poslovne banke.

Finansijski izveštaji i bilansi stanja i uspeha predstavljaju elementarni izvor informacija kada govorimo o proceni poslovne uspešnosti poslovne banke. Da bi smo mogli da analiziramo bilansne performanse neophodno je koristiti različite metode, pomoću kojih se podaci finansijskih izeštaja pretvaraju u čitljive informacije pogodne za upotrebu od strane korisnika, koji koriste te inofrmacije u svrhu poslovnog i drugih vrsta odlučivanja.

Sve različite vrste analize poslovanja banaka, uključujući analize likvidnosti, rentabilnosti, aktivnosti i finansijske strukture pružaju jedinstvene podatke koji se na kraju povezuju u generalnu celinu, predstavljaju rezultate finansijske analize poslovne banke.

Tokom poslovanja svake poslovne banke, implemetiraju se različite poslovne strategije čiji se rezultati beleže na određene vremenske intervale, odnosno jednom godišnje, radi utvrđivanja njihovih uspešnosti. Dakle, da bi se razmatrali rezultati tokova poslovanja služimo se bilansom stanja i uspeha radi utvrđivanja bilansnih pozicija.

Ako poslovna banka zahvaljujući pravilno implementiranim poslovnim taktikama ima veći iznos sopstvenog kapitala u odnosu na obaveze, ostvaruju se veće stope profita za razliku od banaka kod kojih je taj odnos drugačiji.

13. LITERATURA

1. Bazelski komitet za superviziju banaka: ,,Međunarodna saglasnost o merenju kapitala i standardima kapitala'', Basel II, 2007. god.
2. Brkić M: ,,Osnove bankarstva tržišnog tipa'', Sarajevo, 1994. god.
3. Bojović P., Živković A., Dželatović M.: ,,Bankarske finansije i računovodstvo'', Beograd, 2008. god.
4. Bogetić P. – Analiza bilansa, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2000. god., str. 172
5. Dipl. ecc. Aleksander Stojanov, Dipl. ecc. Dragan Ugrinov: ,,Strategijski menadžment u bankarskom sistemu'', str. 10
6. Dess G.G., Lumpkin T.G., Eisner B.A.: ,,Strategijski menadžment'', Data Status, 2007. god,
7. Dr Jagoš Zelenović: ,,Marketing-Informacija-Upravljanje'', Univerzitet u Prištini, Priština, 1993. god.
8. Dr. Stanko Radmilović: ,,Ekonomska kriza i društvene reforme'', BIGZ Beograd i NIŠRO Dnevnik, Novi Sad, 1989. god.
9. Dušanić J. – Poslovno bankarstvo, Conescco institut, Srpsko Sarajevo – Beograd, 2003.
10. Đukić Đorđe, Vojin Bjelica, Života Ristić: ,,Bankarstvo'', Ekonomski fakultet u Beogradu, 2003. god.
11. Dmitrović-Šaponja Lj., Petković Đ., Jakšić D. : ,,Računovodstvo'', Ekonomski fakultet Subotica, 2004. god., str. 71
12. Habek M.: ,,Temelji računovodstva i analitika knjigovodstva'', RRIF-Plus, 2004 god.
13. IASC, MRS – Okvir za pripremanje i prikazivanje finansijskih izveštaja
14. IASC, MRS 1: ,,Prikazivanje finansijskih izveštaja''
15. Informator o radu Narodne banke Srbije, 30. januar 2014. god.
16. Knežević G., Stanišić S., Mizdraković V.: ,,Analiza finansijskih izveštaja'', Beograd, 2013 god.
17. Kit Digl: ,,Marketing umetnosti'', Izdavačko preduzeće Clio, Beograd 1998. god.
18. Kotler Ph., Keller L.K.: ,,Marketing Management'', Prentice Hall, 2008. god.
19. Miroljub Hadžić: ,,Bankarstvo'', Univerzitet Singidunum, treće izmenjeno i dopunjeno izdanje, Beograd, 2009.
20. Momčilo Milisavljević, Branko Maričić, Mirjana Gligorijević: ,,Osnovi Marketinga'', Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2007. god.
21. Prof. dr Uroš N. Ćurčić: ,,Marketing poslovne banke'', drugo izdanje, Feljton, Novi Sad, 1997.
22. Rose P., Hudgins S.C.: ,,Bankarski menadžment i finansijske usluge'', Data status, Beograd, 2005. god.
23. Ravlić P: ,,Ekonomika preduzeća'', Ekonomski fakultet, Split, 1995. god., str. 98.
24. Rodić J., Vukelić G., Andrić M.: ,,Teorija politika i analiza bilansa'', Beograd, 2007. god., str. 56
25. Ristić Ž.L. i S.V. Komazec: ,,Finansijski i bankarski menadžment'', Finansije 55., (11-12): 849-861, 2000. god.
26. Robert j. McMahon: ,,Bank Marketing Handbook – How to Compete in the Financial Services Industry'', Bankers Publishing companz, Boston 1986. god.
27. dr R. Radovanović, dr K. Škorić Jovanović, *KONCEPCIJE BILANSA*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1997. god.

28. Saša Veljković: „Marketing usluga'', Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2009.
29. Zakon o računovodstvu i reviziji, 2002. god.
30. Žager, dr Lajoš,: „Analiza financijskih izvještaja", Masmedia, Zagreb, 2008. god.
31. Živković A., Komazec S., Ristić Ž.: „Berzanski i bankarski menadžment'', Viša poslovna škola, Beograd, 2002. god., str. 517-530
32. http://www.uni-ps.ueuo.com/ Dr. Mehmed Alijagić: „Bankarski menadžment''
33. http://www.procreditbank.rs/ Organizaciona struktura banke
34. Kamatica: „Lista pojmova''