Univerzitet Singidunum

Departman za postdiplomske studije

Master studijski program: Poslovna ekonomija

Smer: Finansije i bankarstvo

MASTER RAD

UPOREDNA ANALIZA BONITETA I MARKETING STRATEGIJA VODEĆIH POSLOVNIH BANAKA U SRBIJI

MENTOR: **STUDENT:**

Prof. dr Miroljub Hadžić **Mikaela Perić 400017/2012**

Beograd, 2013. godine

SADRŽAJ

UVOD 6

I Polazišta predmeta istraživanja 6

Teorijsko određivanje predmeta 7

Operacionalno određivanje predmeta 7

II Značaj i aktuelnost istraživanja 8

III Ciljevi istraživanja 8

Naučni cilj 8

Društveni cilj 8

Rezultati istraživanja 8

Društvena odgovornost 9

IV Hipoteze istraživanja 9

V Metode istraživanja 10

VI Struktura rada 12

Deo I BONITET POSLOVNE BANKE 14

1.1. Pojam boniteta poslovne banke 14

1.2. Razlozi utvrđivanja boniteta banke 16

1.3. Kontrola boniteta i zakonitosti poslovanja banke 17

1.4. Elementi boniteta banke 19

1.4.1. Kvalitativni elementi boniteta banke 20

1.4.1.1. Organizaciona struktura 20

1.4.1.2. Tržišni položaj 20

1.4.1.3. Menadžment banke 21

1.4.1.4. Kadrovska struktura 21

1.4.1.5. Informaciona opremljenost 21

1.4.1.6. Integrisanost osnovnih poslovnih funkcija 22

1.4.2. Kvantitativni elementi boniteta banke 22
1.4.2.1. Finansijski položaj-finansijska struktura banke 22
1.4.2.1.1. Bilans stanja 23
1.4.2.1.2. Bilans uspeha 25
1.4.2.1.3. Kreditni rizik 27
1.4.2.1.4. Rizik likvidnosti 27
1.4.2.1.5. Kamatni rizik 28
1.4.2.1.6. Devizni (Valutni) rizik 29
1.4.2.1.7. Tržišni rizik 29
1.4.2.1.8. Operativni rizik 30
1.4.2.1.9. Rizik izloženosti banke 31
1.4.2.1.10. Rizik ulaganja banke 31
1.4.2.1.11. Rizik zemlje 32
1.4.2.2. Uspešnost poslovanja ili zarađivačka sposobnost banke 32
1.4.2.2.1. Stopa prinosa na akcionarski kapital – ROE 33
1.4.2.2.2. Stopa prinosa na aktivu – ROA 33
1.4.2.2.3. Prihodi po običnoj akciji – EPS 33
1.4.2.2.4. Kamatna marža 33
1.4.2.2.5. Nekamatna – proviziona marža 34
1.4.2.2.6. Operativni profit 34
1.4.2.2.7. Dopunski pokazatelji uspešnosti poslovanja banke 34
Deo II MARKETING U BANKARSTVU 36
2.1. Definicija marketinga 36
2.2. Marketing mix u poslovnim bankama 37
2.2.1. Bankarski proizvodi i usluge 38
2.2.2. Cene bankarskih proizvoda i usluga 39
2.2.3. Kanali distribucije bankarskih proizvoda i usluga 39

2.2.4. Promocija bankarskih prizvoda i usluga 40
Deo III PRIMER BANKE INTESA 42
3.1. Opšti podaci o banci Intesa 42
3.2. Ponuda banke Intesa 43
3.3. Bonitet banke Intesa 43
3.3.1. Bilans stanja – aktiva 43
3.3.2. Bilans stanja – pasiva 45
3.3.3. Bilans uspeha 47
3.3.4. Analiza finansijskog položaja banke 50
3.3.4.1. Adekvatnost kapitala banke 51
3.3.4.2. Pokazatelj deviznog rizika 51
3.3.4.3. Pokazatelj likvidnosti 52
3.3.4.4. CIR 52
3.3.4.5. Pokazatelji prinosnog položaja banke 53
3.3.4.6. Ostali indikatori performansi banke 55
3.4. SWOT analiza banke Intesa.....55
3.5. Marketing banke Intesa 56
Deo IV PRIMER KOMERCIJALNE BANKE 58
4.1. Opšti podaci o Komercijalnoj banci 58
4.2. Ponuda Komercijalne banke 58
4.3. Bonitet Komercijalne banke 60
4.3.1. Bilans stanja – aktiva 60
4.3.2. Bilans stanja – pasiva 61
4.3.3. Bilans uspeha 63
4.3.4. Analiza finansijskog položaja banke 66
4.3.4.1. Adekvatnost kapitala banke 67
4.3.4.2. Pokazatelj deviznog rizika 68

4.3.4.3. Pokazatelj likvidnosti 68
4.3.4.4. CIR 69
4.3.4.5. Pokazatelji prinosnog položaja banke 70
4.3.4.6. Ostali indikatori performansi banke 72
4.4. SWOT analiza Komercijalne banke 72
4.5. Marketing Komercijalne banke 73
Deo V PRIMER SOCIETE GENERALE BANKE 75
5.1. Opšti podaci o Societe Generale banci 75
5.2. Ponuda Societe Generale banke 75
5.3. Bonitet Societe Generale banke 76
5.3.1. Bilans stanja – aktiva 76
5.3.2. Bilans stanja pasiva 78
5.3.3. Bilans uspeha 80
5.3.4. Analiza finansijskog položaja banke 83
5.3.4.1. Adekvatnost kapitala banke 84
5.3.4.2. Pokazatelj deviznog rizika 84
5.3.4.3. Pokazatelj likvidnosti 85
5.3.4.4. CIR 86
5.3.4.5. Pokazatelji prinosnog položaja banke 86
5.3.4.6. Ostali indikatori performansi banke 88
5.4. SWOT analiza Societe Generale banke.....89
5.5. Marketing Societe Generale banke 90
Deo VI UPOREDNA ANALIZA 93
6.1. Uporedna analiza boniteta tri vodeće poslovne banke u Srbiji 93
6.2. Uporedna analiza marketing strategija tri vodeće poslovne banke u Srbiji 97
ZAKLJUČAK 100
LITERATURA 103

UVOD

Banke predstavljaju najznačajnije finansijske institucije, od čije stabilnosti, bezbednosti i uspešnosti poslovanja zavisi poslovanje i svih ostalih sektora privrede. Zbog značaja i funkcije koju banke imaju u privredi, one moraju delovati u okviru jedinstvenog i kontrolisanog sistema zemlje, jer bi u suprotnom njihovo poslovanje mimo jedinstvene kontrole poslovanja moglo da ima nesagledive posledice po čitavu nacionalnu ekonomiju. Iz tog razloga se posebna pažnja posvećuje bonitetu poslovnih banaka. Kontrolu poslovanja banaka vrši Narodna banka Srbije kao regulatorno telo. Aktivnosti NBS kao supervizora i regulatora imaju za cilj, s jedne strane, postizanje i održavanje stabilnosti bankarskog sektora i ukupnog finansijskog sistema, a s druge strane, prilagođavanje regulatornog okvira zahtevima makroekonomskog okruženja i međunarodnim standardima supervizije. NBS vrši posrednu i neposrednu kontrolu poslovanja banaka. Posrednom kontrolom se prati finansijsko stanje banaka na osnovu izveštaja banaka i drugih raspoloživih podataka koji se dobijaju po završenoj neposrednoj kontroli banaka i iz drugih organizacionih delova u NBS, kao i iz eksternih izvora.Na osnovu izveštaja koje poslovne banka dostavljaju u NBS, vrše se tromesečne analize finansijskog stanja banaka. U okviru ovih analiza se utvrđuju ocene za kapital, kvalitet aktive, upravljanje, profitabilnost, likvidnost i osetljivost na tržišne izmene, rangiraju se rizici kojima su banke izložene i utvrđuje se ukupan rejting za svaku banku. Na bazi analize poslovnog profita i procene ključnih rizika svake poslovne banke pojedinačno, donosi se strategija kontrole banaka. Na osnovu te strategije donosi se predlog plana kontrole poslovnih banaka za narednu godinu.

Analiza poslovanja banaka ima za cilj utvrđivanje i ocenu kvaliteta bankarskog poslovanja u najširem smislu, koji se u literaturi naziva bonitetom, odnosno ocenu uspešnosti poslovanja, a kao rezultat svega toga se daje konačna ocena o tome da li banka i kojim kvalitetom posluje i u kojoj meri je bonitetna, tj. koliko je tržišno i finansijski stabilna i prosperitetna.

I Polazišta predmeta istraživanja

Predmet istraživanja je analiza boniteta i marketing strategija vodećih poslovnih banaka u Srbiji na primeru banke Intesa, Komercijalne banke i Societe Generale banke. Analiza boniteta odnosno finansijskog položaja banaka i uspešnosti njihovog poslovanja predstavlja osnovni element utvrđivanja njihove ukupne poslovne pozicije na tržištu i okosnicu strategije na kojoj će počivati njihov dalji razvoj. Na osnovu analize boniteta, zainteresovane strane kao što su regulatorni kontrolni organi, rejting institucije, vlasnici i drugi dolaze do zaključka da li određena poslovna banka ima dobru perspektivu i da li je top menadžment te banke uspešan. Banke posluju u uslovima tržišnog okruženja, tako da ni opstanak ni razvoj banaka nisu unapred osigurani. Analiza boniteta banaka predstavlja proces primene različitih analitičkih postupaka i tehnika pomoću kojih se podaci iz

finansijskih izveštaja pretvaraju u upotrebljive informacije koje su relevantne za ocenu finasijskog stanja i prinosne snage banaka kao i informacije koje su relevantne za upravljanje poslovanjem i razvojem banaka. Zadatak analize boniteta poslovnih banaka je da prepozna dobre osobine banaka, da bi se te osobine koristile na pravi način, ali i da prepozna slabosti banaka kako bi mogle da se preduzmu i odgovarajuće korektivne mere. Jednom rečju osnovni cilj analize boniteta poslovnih banaka je ocena prošlih ostvarenja, ali i stvaranje podloge za donošenje odluka o mogućim budućim ostvarenjima. S druge strane, poslovne banke kao deo okruženja u kome posluju je stecište mnogih interesa. Tu su interesi vlasnika-akcionara, menadžmenta, zaposlenih, deponenata-štediša i drugih kreditora, postojećih i potencijalnih komitenata banaka, državnih organa, vlade i društva u celini. Bez obzira na to što su njihovi interesi na prvi pogled međusobno konfliktni, uglavnom svi žele da banke uspešno posluju. Na osnovu informacija o bonitetu i poslovanju određenih banaka biće donete i određene poslovne odluke: ivestitori će znati da li treba da ulažu u posmatrane banke, deponenti i kreditori da li da štede u posmatranim bankama i da ih kreditiraju, menadžment i zaposleni će sagledavati sigurnost i perspektivu svog angažovanja u posmatranim bankama, državni organi i njihove agencije ove informacije mogu koristiti u svhu odlučivanja o ekonomskoj politici zemlje.

Teorijsko određivanje predmeta

Razmatranje postojećih saznanja o bankarskom sistemu, bonitetu i marketing strategijama poslovnih banaka podrazumeva naučne postulate, sudove i zaključke na kojima će se zasnivati svi dalji stavovi o predmetu istraživanja. Teorijska analiza predmeta istraživanja biće podržana saznanjima iz inostrane i domaće naučne i stručne literature.

Sadržaj predmeta istraživanja odnosi se na određenje oblasti analize boniteta i marketing strategije banaka dobijene analizom osnovnih teorijskih izvora i sistematskim prikazom dosadašnjih napora naučnika u definisanju ove oblasti, te istraživanjem eksplicitnih sadržaja o pitanjima koja sa sobom nosi koncept analize boniteta banaka. Zbog ograničenosti forme ovog rada, prikaz analize boniteta poslovnih banaka biće orijentisan na analizu osnovnih pokazatelja i izložen u kratkim crtama.

Operacionalno određivanje predmeta

- Činioci sadržaja predmeta istraživanja – Fokus istraživanja je na sektoru poslovnih banaka koje čine najvažnije finansijske institucije.

- Vremensko određivanje predmeta istraživanja – Istraživanje obuhvata vremenski period od 2011. i 2012. godine, sa neophodnim osvrtima i na ranije godine.

- Prostorno određivanje predmeta istraživanja – U istraživanju se analizira koncept analize boniteta i marketing strategija poslovnih banaka na teritoriji Republike Srbije.

- Disciplinarno određivanje predmeta istraživanja – Sprovedeno istraživanje ima multidisciplinarni karakter imajući u vidu da su analizirani mikroekonomski, finansijski, marketinški i pravni elementi delatnosti poslovnih banaka.

II Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj i aktuelnost istraživanja ove teme posebno dolazi do izražaja u uslovima svetske ekonomske krize, u kojoj je bankarsko poslovanje poprimilo dozu povećanog stepena rizika koji se reflektuje na finansijske pokazatelje poslovanja banka odnosno na njihov bonitet. Finansijska kriza se ujedno odražava i kroz negativan uticaj na poslovanje banaka, a efekti krize se višestruko odražavaju na poslovanje banaka kroz lošu strukturu aktive u bilansima stanja banaka (rast NPL-a), kroz povlačenje investitora zbog rasta rizika, pogoršanje racia kapitala (smanjenje učešća sopstvenog u ukupnom kapitalu) i sl.

Praćenje, analiza i kontrola boniteta banaka se u razvijenim zemljama vrši od strane Rejting agencija, koje svojim metološkim postupcima određuju stanje boniteta poslovnih banka i njihov rang na skali boniteta-rejtinga. U Srbiji bonitet poslovnih banaka prati Narodna banka Srbije, ali ga izračunavaju i same poslovne banke u cilju analize i kontrole svog poslovanja, kao i druge zainteresovane strane za ocenu finansijskog stanja poslovne banke.

III Ciljevi istraživanja

Naučni cilj

Naučni cilj ovog istraživanja je naučna deskripcija savremenih koncepta analize boniteta i marketing strategija poslovnih banaka, zatim naučni opis činioca strukture procesa analize boniteta banaka, kao i naučni opis funkcija, odnosa i veza koje donosi koncept analize boniteta banaka i naučni opis kvantitativnih i kvalitativnih svojstava koncepta analize boniteta poslovnih banaka u Republici Srbiji.

Društveni cilj

Društveni cilj izrade ovog rada je zadovoljenje praktičnih potreba u ovoj oblasti i ukazivanje na opšti značaj razvoja ovog kocepta na bankarskom tržištu. Cilj je i da se pokuša istražiti i odgovoriti na osnovno pitanje, a to je, šta zapravo podrazumeva analiza boniteta banaka i koje su prednosti odnosno nedostaci ovog koncepta, kao i da se utvrdi na koji način on i primenjena marketing strategija doprinose razvoju bankarskog i finansijskog sektora u Republici Srbiji.

Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja treba da ukažu na otvorena pitanja utvrđivanja potrebnog upravljanja konceptom analize boniteta banaka, kao i da usmere pažnju svih subjekata ekonomskih i političkih procesa u Srbiji na ta pitanja i da utiču na njihove stavove i ponašanje u procesu donošenja konkretnih odluka. Istraživanje teži boljem razumevanju i sagledavanju uloge i značaja koncepta analize boniteta banaka, odnosno politiku analize

boniteta poslovnih banaka koja obuhvata identifikovanje ključnih elemenata boniteta, procenu boniteta i upravljanje bonitetom, kao i sagledavanju uloge odabranih marketing strategija poslovnih banaka.

Društvena odgovornost

Društvena odgovornost istraživanja proizilazi iz činjenice da se sektor bankarstva suočva sa mnogobrojnim problemima i izazovima, zbog čega je potrebno intenzivirati istraživačke napore koji mogu da doprinesu boljem sagledavanju trenutnog stanja i perspektive bankarskog sektora u Srbiji.

Ovo istraživanje treba i da ukaže dokle je bankarski sektor napredovao u svetu i da opiše značaj i prednost savremenih načina analize boniteta poslovnih banaka, marketing strategija i zašto bi zemlje u razvoju poput Srbije, trebalo da prate savremene tokove iz ove oblasti.

IV Hipoteze istraživanja

U istraživanju se polazi od ***osnovne*** hipoteze da proces analize boniteta poslovnih banaka zahteva opreznu, ozbiljnu i sveobuhvatnu analizu finansijskih pokazatelja kvaliteta poslovanja svake banke.

Iz ove hipoteze se izvodi niz ***posebnih*** hipoteza:

- Analiza boniteta poslovnih banaka je u funkciji dugoročnog profitabilnog poslovanja banaka.

- Banke prihvataju marketing strategiju u cilju razvoja profitabilnih aktivnosti i učvršćivanja svoje konkurentske pozicije na dinamičnom i osetljivom finansijskom tržištu.

- Promenljivost boniteta poslovnih banaka zahteva fleksibilan odgovor tih banaka u pogledu upravljanja osnovnim parametrima boniteta.

- Razvoj i unapređenje upravljanja bonitetom poslovnih banaka ne treba da bude samo reakcija na probleme koji su se pojavili u poslovanju banaka, već je potrebno da banke i anticipativno deluju.

- Narodna banka Srbije preuzimanjem funkcije kontrole boniteta i zakonitosti poslovanja banaka nastoji da uspostavi efikasnu i integrisanu kontrolu celokupnog finansijskog sektora.

V Metode istraživanja

Naučnim metodom se nazivaju skup radnji i postupaka kojima se dolazi do naučnih saznanja i istine. Metoda predstavlja putokaz i način rada, satoji se od više postupaka i radnji kojima se dolazi do određenog cilja i rešenja, a u svakom radu saglasno specifičnom problemu i karakteru istraživanja, treba izabrati najpodesnije. U cilju zadovoljenja osnovnih metodoloških zahteva objektivnosti, pouzdanosti, opštosti i sistematičnosti, u radu se koriste:

- *Osnovne metode*: metoda deskripcije, analitička metoda, sintetička metoda i metoda klasifikacije.

- *Opštenaučne metode*: hipotetičko-deduktivna metoda, statistička i istorijsko-komparativna metoda.

- *Posebne metode*: dijalektička metoda.

- *Tehnike prikupljanja podataka*: metoda analize sadržaja, statistička metoda i uporedna metoda.

Metoda deskripcije se koristi za definisanje pojmova koji se koriste u radu i za opis predmeta istraživanja.

Metodom analize se složenije formacije znanja rasčlanjavaju na njene sastavne delove. Pri analizi se primenjuju određeni statistički alati. Analizom podataka se prolazi kroz faze identifikacije i interpretacije prikupljenih podataka. Više podataka može da se kombinuje u pokazatelje koji ukazuju na stanje neke pojave sa ciljem ispitivanja uzroka koji su do tog stanja doveli. Na osnovu vrednosti dobijenih pokazatelja, komparativnom analizom se vrši klasifikacija određenih pojava. Analiza je potreban korak pri rešavanju određenih problema i preduzimanju mera u cilju poboljšanja postojeće situacije.

Metodom sinteze se pojedinačna znanja integrišu u globalna znanja o problemu. Pod sintetičkim (sintetizujućim) osnovnim metodama podrazumevamo i razumevamo one koje se zasnivaju na sintezi, te čiji su metodski postupci razni oblici primene sinteze odnosno postupka spajanja, pripajanja, povezivanja, objedinjavanja itd. Sinteza po definiciji jeste spajanje više činilaca u jednu celinu. Kao osnovna metoda naučnih saznanja sinteza je shvatanje – saznanje složenih celina preko njihovih pojedinačnih i posebnih delova, njihovim spajanjem, tj. njihovim stavljanjem u razne moguće odnose i veze.[1]

Metodom klasifikacije se grupišu aktivnosti prema različitim kriterijumima.

[1] Miljević M., Metodologija naučnog rada, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale, 2007, str. 133.

Deduktivna metoda je specijalna analitička metoda gde se na osnovu opšteg saznanja stiču konkretna posebna saznanja sa dosta većim stepenom sigurnosti nego u obrnutom slučaju indukcije. U radu je korišćena posredna dedukcija, gde se na osnovu dva ili više poznatih stavova donosi zaključak o trećem.

Statistička metoda je u prvom redu grana primenjene matematike. Statistička metoda se odnosi na istraživanje masovnih pojava koje se sastoje iz mnoštva jedinica, mnoštva pojedinačnog. Saznanje, zaključci statističke metode izgrađuju se kao induktivni zaključci, tj. kao zaključci koji se izvode iz više (mnoštva) premisa. Generalizacija do koje se dolazi statističkom metodom je induktivna, zasnovana na statističkoj indukciji, zakonima verovatnoće i statističkim zakonima, te su tako stečena znanja uglavnom verovatna.[2]

Istorijsko komparativnom metodom su upoređivani parametri poslovanja banaka u sukcesivnim vremenskim periodima i međusobno između različitih banaka.

Dijalektička metoda istraživanja je opšteprihvaćen i logički postavljen način istraživanja pojava i procesa u kome se primenjuju uzročno poslednične veze i odnosi. Njegova suština je u tome što sve pojave i procesi imaju svoje uzroke i shodno tim uzrocima nastaju i određene posledice, odnosno rezultati. To dalje znači da ništa ne nastaje iz ničega, već da sve nastaje iz nečega. Npr., ukoliko se želi objasniti neka pojava u bankama, najefikasnije je krenuti od uzroka. Ali, ukoliko se želi pojačati neka pozitivnost, ili otkloniti neko negativno stanje, mora se delovati na uzrok. To je najefikasniji i ekonomski najcelishodniji način formulisanja ekonomskih, ali i drugih zakonitosti. Samo bavljenje posledicama uz zanemarivanje uzroka, dovodi do polovičnih rešenja i do nejasnih ekonomskih objašnjenja i razjašnjenja.

U radu se koristi empirijska metoda za prikupljanje originalnih, egzaktnih podataka numeričkog i atributivnog karaktera, njihovu obradu i definisanje zaključaka na bazi toga.

Sakupljanje podataka jeste sistem unapred organizovanih aktivnosti usmerenih na opažanje i evidentiranje odabranih spoljnih manifestacija određene suštine, korišćenjem odgovarajućih naučno verifikovanih metoda, tehnika, instrumenata i postupaka koji odgovaraju svojstvima pojave, predmetu i ciljevima istraživanja i izvorima podataka i obaveštenja.[3]

Metoda analize sadržaja podrazumeva ovladavanje potrebnim i dovoljnim fondom znanja radi definisanja ciljeva istraživanja i postavljenih hipoteza. Pri proučavanju odgovarajuće literature primenjuje se analiza sadržaja dokumenata. Ova metoda u procesu istraživanja uključuje paralelnu primenu osnovnih neanalitičkih sintetičkih metoda kao što su

---

[2] Na osnovu: Miljević M., Metodologija naučnog rada, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale, 2007, str. 165.

[3] Miljević M., Metodologija naučnog rada, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale, 2007, str. 191.

indukcija, generalizacija i sinteza. U radu se primenjuju dve tehnike sakupljanja podataka primenom analize sadržaja dokumenata i to kvalitativna i kvantitativna analiza[4]:

Kvalitativna (nefrekvencijska) analiza se koristi, posredno preko stručne literature i drugih dokumenata, da bi se analizirale tvrdnje, definicije i stavovi raznih autora u vezi sa predmetom istraživanja.

Kvantitativna (frekvencijska ili statistička) analiza se primenjuje za prikupljanje podataka na osnovu kojih se potvrđuju/opovrgavaju postavljene hipoteze. Veći broj pojavljivanja – frekvencija istog podatka u odnosu na pojavljivanje nekih drugih podataka, može da ukaže da su tvrdnje sadržane u tom podatku prihvatljive za donošenje zaključaka o postavljenim hipotezama.

U radu se primenjuje i metoda studije slučaja – case study, kao posebna metoda koja obuhvata jednu širu studiju u smislu analizairanja elemenata boniteta poslovnih banaka u Republici Srbiji. Prema M. Miljeviću[5] u metodološkoj literaturi pominju se nazivi „metod slučaja" (case metod), „studija slučaja" (case study), „analiza slučaja" (case analysis). Njihova upotreba nije dosledna, a bilo je ideja i pokušaja da se u postojeće nazive umetnu određeni dodaci ili da se izvrše promene određenih reči u nazivu.

Metodom kompilacije rezultata naučno-istraživačkog rada, odnosno opažanja, stavova, zaključaka i istraživanja u oblasti boniteta poslovnih banaka dat je celovit pristupni rad na temu analize boniteta vodećih poslovnih banaka u Srbiji.

VI Struktura rada

Pored uvoda i zaključka, rad sadrži šest poglavlja.

Uvodni deo se bazira na predmetu istraživanja, njegovom značaju i aktuelnosti. U uvodnom delu su uspostavljeni ciljevi, postavljene generalna i posebne hipoteze, defisane su metode istraživanja i ukratko dat opis strukture rada.

U prvom delu rada fokus je na definisanju pojma boniteta poslovne banke, razlozima utvrđivanja boniteta banke i elementima boniteta banke. Poseban akcenat je na kvalitativnim elementima boniteta banke kao što su organizaciona struktura, tržišni položaj, menadžment banke, kadrovska struktura, informaciona opremljenost i integrisanost osnovnih poslovnih funkcija, kao i na kvalitativnim elementima boniteta banke kao što su finansijski položaj odnosno finansijska struktura banke, pokazatelji uspešnosti poslovanja i zarađivačke sposobnosti banke, a posebno pokazatelji uspešnosti

[4] Na osnovu: Miljević M., Metodologija naučnog rada, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale, 2007, str. 238.

[5] Ibidem, str. 230.

kao što su ROE, ROA, EPS, kamatna marža, nekamatna-proviziona marža i operativni profit.

Drugi delo rada analizira marketing u bankarstvu, sa osvrtom na definicuju marketinga i marketing miksa koji obuhvata bankarske proizvode i usluge, cene bankarskih proizvoda i usluga, kanale distribucije i promociju bankarskih proizvoda i usluga.

Treći deo rada analizira primer banke Intesa, gde se pored opštih podataka i ponude Intesa banke, posebno analiziraju bonitet banke, bilans stanja i bilans uspeha, finansijski položaj banke, adekvatnosti kapitala banke, pokazatelji deviznog i rizika likvidnosti, cost income racio, pokazatelji prinosnog položaja banke i ostali indikatori performansi banke, SWOT analiza banke Intesa, kao i marketing banke Intesa.

Četvrti deo rada analizira primer Komercijalne banke, gde se, takođe, pored opštih podataka i ponude Komercijalne banke, posebno analiziraju bonitet banke, bilans stanja i bilans uspeha, finansijski položaj banke, adekvatnosti kapitala banke, pokazatelji deviznog i rizika likvidnosti, cost income racio, pokazatelji prinosnog položaja banke i ostali indikatori performansi banke, SWOT analiza Komercijalne banke, kao i marketing Komercijalne banke.

U petom delu rada se analizira primer Societe Generale banke, gde se, takođe, pored opštih podataka i ponude Societe Generale banke, posebno analiziraju bonitet banke, bilans stanja i bilans uspeha, finansijski položaj banke, adekvatnosti kapitala banke, pokazatelji deviznog i rizika likvidnosti, cost income racio, pokazatelji prinosnog položaja banke i ostali indikatori performansi banke, SWOT analiza Societe Generale banke, kao i marketing Societe Generale banke.

Šesti deo rada posvećen je uporednoj analizi boniteta i marketing strategija tri, već pomenute, vodeće banke u Srbiji.

Zaključna razmatranja su ukratko sažela problematiku predmetnog istraživanja i potvrdila postavljene hipoteze u uvodnom delu rada.

Na kraju rada je dat pregled korišćene literature, zakonskih akata i posećenih sajtova.

Deo I BONITET POSLOVNE BANKE

1.1. Pojam boniteta poslovne banke

Reč bonitet potiče od latinske reči „bonus" što znači dobar, kvalitetan, vredan, i predstavlja skup osobina jednog subjekta koje ga čine dobrim i sigurnim dužnikom. Pod pojmom boniteta poslovne banke se prvenstveno podrazumeva kreditna sposobnost te banke koja se procenjuje po tome kako ona posluje i kako odgovara svojim obavezama, ne samo u datom momentu već trajanje i u budućnosti. Bonitet u osnovi pokazuje sagledavanje ne samo postojećeg finansijskog stanja poslovne banke već služi i za ocenu mogućnosti njenog poslovanja i daljeg razvoja.

U principu, razlikuju se: 1) bonitet preduzeća i 2) bonitet banaka.

Pod pojmom boniteta podrazumeva se formalno i materijalno svojstvo subjekta koje ga čini sigurnim dužnikom, bilo da je reč o banci kao dužniku u koju se ulažu sredstva, bilo da je reč o preduzeću kao dužniku kome banke i drugi poverioci daju kredite.

Bonitet poslovne banke kao dužnika zavisi u prvom redu od visine njenog kapitala (osnivačkog ili deoničarskog kapitala) i visine i strukture sredstava i rezervi, s jedne strane, a s druge strane od oblika, načina i strukture plasmana. Dok se visina i kvalitet kapitala, odnosno izvora sredstava, banke može odmah videti iz pasive bilansa stanja banke, način i kvalitet plasiranih sredstava tj. datih kredita teže je sagledati.Upravo radi toga i radi zaštite ulagača i depozitara banaka, država i propisuje određene restriktivne i kontrolne mere i vrši neposredan nadzor nad poslovanjem banaka. Za plasiranje sredstava treba da važi zlatno bankarsko pravilo: *kakav kvalitet sredstava banka prima, takav kvalitet sredstava i plasira*, odnosno obim dugoročnih izvora treba da određuje obim dugoročnih kredita, dok obim kratkoročnih kredita treba da je determinisan obimom kratkoročnih izvora.

Povezano sa bonitetom banke treba posmatrati i bonitet preduzeća kao bančinog dužnika. Pored boniteta banke kao privrednog subjekta i pravnog entiteta, važno je znati šta se smatra bonitetom preduzeća kao bančinog dužnika. Najkraće rečeno, bonitet preduzeća zavisi od njegove kreditne sposobnosti i likvidnosti. Treba naglasiti da se kreditna sposobnost preduzeća kao dužnika utvrđuje na osnovu bilansa i izveštaja o finansijskom poslovanju preduzeća, primenom racio analize, pri čemu se posebno analiziraju zaduženost, neto obrtni kapital, stanja, oblici i vrste zaliha i tok gotovine u preduzeću ('cash flow'). I kod preduzeća se pravi razlika zavisno od dužine perioda vraćanja kredita (dugoročni, serdnjoročni, kratkoročni), pa se u zavisnosti od toga, pored internih faktora, u analizu uključuju i tržišni elementi, tehnologija, savremenost proizvodnje, konkurencija itd.

Bonitet poslovne banke je kompleksan pojam, koji obuhvata sledeće elemente:

- obim i kvalitet kapitala banke,

- kvalitet i strukturu aktive,

- kvalitet menadžmenta,

- nivo zarade deoničara,

- konstantno zadovoljavajući stepen likvidnosti banke.

Svaki od navedenih elemenata je kompleksan i sastoji se od više pokazatelja i svi zajedno izraženi preko zajedničkog imenitelja mogu poslužiti za analizu, merenje i ocenu boniteta poslovne banke.

Prvi element, obim i kvalitet kapitala banke, znači da se pod kapitalom banke - u smislu njenog boniteta podrazumeva samo čisti deonički kapital prikupljen prodajom emitovanih deonica i čijom sumom se zadovoljava ili premašuje zakonom propisani minimum (kapitalni cenzus) za valjanu registraciju poslovne banke kao finansijske institucije i koji istovremeno zadovoljava potrebnu stopu adekvatnosti kapitala banke.[6]

Drugi element, kvalitet i struktura aktive, u prvom redu podrazumeva kvalitet svih vrsta plasmana banke, njihovu strukturu i stepen rizičnosti. Pri tome treba imati u vidu sve vrste kredita, njihovu ročnost i rizičnost, i druge plasmane kao što su plasmani u hartije od vrednosti i njihovu strukturu. Plasmani u hartije od vrednosti su izuzetno značajni sa aspekta stepena likvidnosti tj. brzine transformacije u likvidna sredstva.

Treći element, kvalitet menadžmenta, u kontekstu boniteta poslovne banke podrazumeva stručnost, sposobnost, inventivnost, nezavisnost i integritet donošenja valjanih poslovnih odluka od strane "top" menadžmenta banke (izvršnog odbora i izvršnih direktora). To je danas, u deregulisanom bankarskom tržištu i oštroj konkurentskoj borbi između banaka međusobno i između bankarskih i nebankarskih finansijskih institucija, jedna od najvažnijih komponenti boniteta banke.

Četvrti element, nivo zarada deoničara ili iznos dividende i kapitalne dobiti trebalo bi da bude najvažnija vlasnička preferenca deoničara banke. Visoku i stabilnu dividendu može donositi samo visokoprofitabilno poslovanje banke, koje se ogleda u natprosečnom prinosu na angažovana sredstva, a koje omogućava i visok nivo dividendi deoničarima i mogućnost natprosečne kapitalne dobiti.

[6] Prema Zakonu o bankama, kapitalni cenzus za registraciju banke iznosi 10.000.000 evra u dinarskoj protivvrednosti po srednjem kursu NBS, na dan uplate, a stopa adekvatnosti kapitala banke iznosi min. 12%.

Peti element boniteta poslovne banke je permanentno zadovoljavajući stepen likvidnosti banke što podrazumeva da banka uvek i na vreme izvršava svoje dospele obaveze uz minimalno vreme zadržavanja novčanih sredstava na žiro-računu.[7]

1.2. Razlozi utvrđivanja boniteta banke

Poslovna banka kao samostalna finansijska institucija posluje u tržišnim uslovima, a njena ciljna funkcija je pre svega, maksimizacija profita. Banka se pri tome u poslovanju vodi određenim načelima. Zbog prirode svog poslovanja, poslovna banka kao finansijska institucija se susreće sa velikim brojem rizika. Otuda je i država zainteresovana za regulaciju rada banaka, da radi stabilnosti privrede, ne dođe do posledica koje pogađaju široke slojeve stanovništva. Otuda, proizilazi i zainteresovanost države za donešenjem zakona kao i dodatnih propisa koji bi regulisali sva pitanja poslovanja banke i finansijskih institucija. To se pre svega odnosi na bitna pitanja funkcije zaštite ulagača – depozitara, tj. institucije osiguranja depozita.

Bankarstvo je jedna od delatnosti koje su sklone čestim organizacionim i drugim promenama i po tome spada u red najnestabilnijih privrednih grana. Međutim, zbog svoje uloge u privrednom životu svake zemlje, ono mora da opstaje, funkcioniše i omogućava racionalno i stabilno funkcionisanje celokupne privredne i društvene strukture i svakodnevnog finansijskog života građana.

Priroda bankarskog poslovanja je takva da banka putem primljenog depozitnog i drugog novca, procesom kreditno – monetarne multiplikacije, ostvaruje profit. Pored toga, banka ostvaruje zaradu i deo profita i putem širokog spektra usluga, kojima se upotpunjuje asortiman osnovnih proizvoda i usluga banke. Poslovna banka odobravajući kredite svojim komitentima ulazi u različite rizike, koji sa aspekta same visine rizika mogu biti manji ili viši. Pod pretpostavkom izostanka svih ostalih uticajnih faktora, visina rizika je u funkciji rokova plasiranih sredstava i opštevažeće je pravilo: ako je rok plasiranja sredstava duži, rizik banke je veći, odnosno, ako je rok plasiranja sredstava kraći i rizik banke je manji.

Pored faktora vremena, odnosno dužine rokova plasmana, treba uzeti u obzir i druge faktore rizika plasmana kao što su: kreditna sposobnost dužnika, vrsta delatnosti kojom se komitent bavi, njegov položaj na tržištu i rezultate koje ostvaruje, itd. Gledano iz ovog ugla, od presudne je važnosti da se svaka vrsta plasmana sredstava banke permanentno kontroliše upravo sa aspekta rizičnosti naplate kredita. Neophodno je vršiti monitoring kako kreditnih plasmana banke, tako i tekućeg poslovanja banke, da bi se na vreme sprečile nepoželjne, naročito one veće posledice, kao što je narastanje kvote

[7] Barjaktarović M., Ćurčić N.: "Bankarski portfolio Menadžment", Univerzitete Braće Karić, Beograd 2008. godine, str. 296

neperformansnih kredita (NPL-a), a zatim problemi sa adekvatnošću kapitala banke, nelikvidnošću banke i na kraju i samo oduzimanje dozvole za rad banci.

Postoji potreba da se periodično ostvaruje uvid javnosti u finansijsko stanje i ostvarene rezultate poslovanja banaka, i to se radi u svim tržišno razvijenim privredama u svetu. Poslovne banke u tržišnim privredama su pretežno akcionarska društva, što znači da one emituju sopstvene akcije, koje su predmet kupoprodaje na tržištu hartija od vrednosti. Pri tome, potencijalni kupac bančine akcije ima potrebu i pravo da zna kakvo je finansijsko stanje konkretne banke i kakve rezultate ona ostvaruje. Sa druge strane, banka ima obavezu da svoje finansijsko stanje i rezultate poslovanja javno objavljuje. Za istinitost takvih podataka garantuju stručne i ovlašćene institucije i agencije, odnosno ovlašćene revizorske kuće i rejting agencije. Istinitost bilansa stanja i bilansa uspeha banke i izloženost javnosti bitna je pretpostavka za relevantne odluke budućih kupaca akcija te banke.

Analiza i ocena boniteta banaka prilikom početnog i kasnijih emitovanja akcija i tokom redovnog poslovanja, te javno objavljivanje određenih podataka o stanju imovine, obaveza i rezultata banke ukazuju na značaj "zdravog" poslovanja banke u tržišnim uslovima za svakog akcionara bez obzira na veličinu akcijskog kapitala u konkretnoj banci. Na žalost, takva praksa kod nas je još uvek na samom početku i samo je parcijalna. Međutim, pravac razvoja tržišnih odnosa, kojim se kod nas postepeno kreće, moraće pre ili kasnije da uvede ovakvu praksu kao stalnu i normalnu.[8]

1.3. Kontrola boniteta i zakonitosti poslovanja banke

Na osnovu Zakona o bankama,[9] Narodna banka Srbije vrši kontrolu boniteta i zakonitosti poslovanja banke u skladu sa ovim zakonom.

Narodna banka Srbije može izvršiti kontrolu nad bilo kojim članom bankarske grupe. Pri vršenju kontrole Narodna banka Srbije ima pravo uvida u poslovne knjige i drugu dokumentaciju pravnih lica koja su s bankom kod koje se vrši kontrola povezana imovinskim, upravljačkim i poslovnim odnosima, a može od tih lica zahtevati da joj dostave i druge podatke.

Lica kod kojih se vrši kontrola dužna su da ovlašćenim licima Narodne banke Srbije omoguće nesmetano vršenje kontrole i da sarađuju s njima.

Banka je dužna da ovlašćenim licima omogući da izvrše kontrolu usklađenosti s propisima njenih poslovnih knjiga i druge dokumentacije, kao i informacione tehnologije.

---

[8] Barjaktarović M., Ćurčić N.: "Banke i rizici", Beograd 2010. godine, str. 130

[9] Zakon o bankama, Službeni glasnik RS, br. 107/2005 i 91/2010.

Banka je dužna da ovlašćenim licima stavi na uvid poslovne knjige i dokumentaciju koju ta lica budu zahtevala u pismenoj, odnosno elektronskoj formi, kao i da im, radi vršenja kontrole računarskih programa, omogući pristup sistemu baze podataka koji banka koristi.

Ovlašćena lica Narodne banke Srbije u vršenju kontrole mogu da:

- pristupaju svim organizacionim delovima i prostorijama banke;

- zahtevaju da im se stavi na raspolaganje zasebna prostorija za obavljanje poslova kontrole;

- zahtevaju da im se obezbede kopije dokumenata koji su u vezi s predmetom kontrole;

- neposredno komuniciraju s rukovodiocima banke i zaposlenima u banci radi dobijanja neophodnih pojašnjenja.

Ovlašćena lica koja vrše kontrolu dužna su da o izvršenoj kontroli sačine zapisnik o kontroli. Narodna banka Srbije doneće zaključak o obustavi postupka kontrole ako u zapisniku o kontroli nisu utvrđene nepravilnosti ili su utvrđene manje značajne nepravilnosti, ili ako banka, u roku propisanom ovim zakonom, svojim primedbama osnovano ospori sve nalaze iz zapisnika o kontroli.

Ako banka, u rokovima propisanim ovim zakonom, ne dostavi primedbe na zapisnik o kontroli, odnosno na dopunu tog zapisnika ili dostavljenim primedbama osnovano ne ospori nalaze iz zapisnika Narodna banka Srbije preduzeće prema toj banci jednu od propisanih mera. Izuzetno ukoliko Narodna banka Srbije u toku vršenja neposredne kontrole ili na osnovu izveštaja pribavljenih posrednom kontrolom, oceni da je banka učinila teže nepravilnosti, odnosno da se njeno finansijsko stanje znatno pogoršalo ili da postoji mogućnost znatnog pogoršanja finansijskog stanja ili likvidnosti banke, rešenjem o privremenoj meri zabraniće banci da preduzima radnju čiji je cilj otuđenje imovine banke.

Ako kontrolom utvrdi da je banka postupala suprotno zakonu i propisima Narodne banke Srbije, odnosno na drugi način koji ugrožava njen bonitet, Narodna banka Srbije će prema toj banci preduzeti jednu od sledećih mera:

1. uputiti ***pismenu opomenu*** - upućuje se banci u čijem su poslovanju utvrđene nepravilnosti koje nisu bitno ni neposredno uticale na njeno finansijsko stanje ali bi mogle imati takav uticaj ako se ne bi otklonile.

2. uputiti ***nalogodavno pismo*** - upućuje se banci u čijem su poslovanju kontrolom utvrđena postupanja, odnosno nepostupanja suprotna propisima ili standardima savesnog bankarskog poslovanja koja bi mogla ugroziti njeno finansijsko stanje. Nakon dobijanja nalagodavnog pisma poslovna banka je dužna da Narodnoj banci Srbije dostavi plan aktivnosti za otklanjanje utvrđenih nepravilnosti.

3. izreći ***naloge i mere*** za otklanjanje utvrđenih nepravilnosti – za banku kojoj je upućeno nalogodavno pismo a ona u ostavljenom roku Narodnoj banci Srbije ne dostavi na

saglasnost plan aktivnosti, kao i za banku u čijem se poslovanju kontrolom utvrde postupanja, odnosno nepostupanja suprotna propisima ili standardima savesnog bankarskog poslovanja koja mogu ugroziti njeno finansijsko stanje.

4. uvesti ***prinudnu upravu*** – ukoliko Narodna banka Srbije oceni da bi se promenom načina upravljanja i rukovođenja bankom mogle otkloniti nepravilnosti u njenom poslovanju i poboljšati njeno finansijsko stanje a organi i rukovodstvo banke ne mogu da sprovedu tu promenu. Imenuju se dva prinudna upravnika, određuje rok trajanja prinudne uprave i utvrđuje visina naknade za rad prinudnih upravnika, koja pada na teret banke. Prinudni upravnici moraju biti lica nezavisna od banke i imati dobru poslovnu reputaciju i odgovarajuće kvalifikacije. Uvođenje prinudne uprave u banci upisuje se u registar privrednih subjekata. Prinudni upravnici dužni su da se u svom radu pridržavaju instrukcija Narodne banke Srbije i da je najmanje jednom mesečno obaveštavaju o poslovanju banke u kojoj je uvedena prinudna uprava.

5. ***oduzeti joj dozvolu za rad –*** ukoliko Narodna banka Srbije utvrdi da je banka kritično potkapitalizovana, da banka šest meseci neprekidno obustavi primanje depozita ili odobravanje kredita, ukoliko banka Narodnoj banci Srbije ne omogući da izvrši kontrolu boniteta i zakonitosti njenog poslovanja. Narodna banka Srbije može banci oduzeti dozvolu za rad ako utvrdi da banka ima kritično nizak nivo likvidnosti, da je dozvola za rad banke data na osnovu neistinitih podataka, da je banka teže ili trajnije povredila zakon ili drugi propis, ukoliko su aktivnosti banke povezane s pranjem novca, finansiranjem terorizma ili vršenjem drugih kažnjivih radnji…

Narodna banka Srbije može, nezavisno od preduzete mere, banci kao i članu upravnog i izvršnog odbora banke, izreći novčanu kaznu.

Rešenjem o izricanju novčane kazne, Narodna banka Srbije izriče banci novčanu kaznu koja ne može biti manja od 1% ni veća od 5% propisanog novčanog dela osnivačkog kapitala banke, a članu upravnog i izvršnog odbora te banke novčanu kaznu koja ne može biti manja od jedne zarade ni veća od zbira dvanaest zarada koje su ta lica primala u periodu do dana donošenja tog rešenja.[10]

1.4. Elementi boniteta banke

Bonitet predstavlja kvalitet nekog pravnog subjekta, odnosno kvalitativni i kvantitativni izraz poslovne sposobnosti pravnog lica i sigurnosti njegovog privređivanja.

Elementi boniteta poslovne banke mogu biti:

- kvalitativni ili opisni pokazatelji

- kvantitativni pokazatelji

[10] Ibidem

1.4.1. Kvalitativni elementi boniteta banke

Postoji veoma veliki broj komponenata ili elemenata boniteta poslovne banke. U daljim razmatranjima biće navedeno nekoliko najvažnijih elemenata koje treba uzeti u obzir u procesu merenja i određivanja boniteta banaka, a koji spadaju u kvalitativne pokazatelje boniteta banaka.

Ima šest kvalitativnih elemenata boniteta poslovnih banaka i to su:

- organizaciona struktura,

- tržišni položaj banke,

- menadžment banke,

- kadrovska struktura,

- informaciona opremljenost i

- povezanost osnovnih funkcija banke.

1.4.1.1. Organizaciona struktura

Organizaciona struktura banke određena je veličinom banke i njenom primarnom delatnošću, tj. poslovanjem sa privredom i stanovništvom. Organizaciona struktura banke se izražava kroz broj organizacionih jedinica banke: broj filijala, ekspozitura, poslovnih jedinica i njihovu međusobnu povezanost.

1.4.1.2. Tržišni položaj banke

Tržišni položaj je veoma bitnan, kako za bonitet poslovne banke, tako i za kontinuitet poslovanja same banke. Pri tome se ima u vidu i položaj banke na finansijskom tržištu (tržištu novca i kapitala), položaj banke u odnosu na sektore koji imaju suficit novčanih sredstava (potencijalni deponenti i investitori), položaj banke u odnosu na zajmotražioce i u odnosu na druge banke i centralnu banku.

Pokazatelji ove grupe su:

- finansijska tržišta,

- druge poslovne banke,

- centralna banka,

- sektori koji raspolažu viškovima gotovine – potencijalni deponenti i

- sektori koji imaju potrebu za tim sredstvima – potencijalni komitenti – zajmotražioci.

1.4.1.3. Menadžment banke

Menadžment banke treba da obezbedi optimalno odlučivanje u cilju realizovanja poslovne prilike i strategije razvoja poslovne banke uzimajući u obzir finansijski potencijal banke, ekonomsku politiku zemlje i tržišno okruženje u kojem banka posluje. Kvalitet donetih odluka od strane menadžmenta banke se meri prvenstveno uspešnoću poslovanja i finansijskim položajem banke u odnosu na prethodne obračunske periode (poslovne godine).

Pokazatelji ove grupe su:

- kvalifikaciona struktura menadžmenta,

- postignuti rezultati u dosadašnjem radu,

- starosna struktura menadžmenta,

- porodična situacija zaposlenih u menadžmentu banke i

- stil rukovođenja.

1.4.1.4. Kadrovska struktura

Kadrovska struktura banke predstavlja pregled zaposlenih u jednoj banci po njihovoj kvalifikacionoj strukturi. Često se inicijalna predstava o stanju boniteta banke najlakše i najbrže, pored bilansa stanja i bilansa uspeha, stiče na osnovu kadrovske strukture banke, tj. ukupnog broja zaposlenih u banci klasifikovanih po različitim zahtevima i karakteristikama. Zbog toga je upravljanje kadrovima poslovne banke veoma važno u procesu razvoja te banke.

Pokazatelje kadrovske strukture banke su:

- odnos obima poslova koje banka obavlja i broja zaposlenih,

- kvalifikaciona struktura zaposlenih,

- posebna znanja i veštine koje poseduju zaposleni (znanje jezika, informatička znanja, licence za obavljanje pojedinih grupa poslova poput npr. brokerskog kursa, licence za agenta osiguranja i sl.),

- starosna struktura zaposlenih i

- raspored zaposlenih po sektorima i pojedinim poslovima.

1.4.1.5. Informaciona opremljenost

Informaciona opremljenost predstavlja komunikacionu sposobnost banke da blagovremeno i u potpunosti obavi svoje poslovanje u skladu sa nalozima i potrebama svojih klijenata. Banka mora da vodi računa da se navedeni poslovi realizuju uz najniže troškove poslovanja za šta je neophodan stalan razvoj informacione tehnologije uz poštovanje ekonomičnosti poslovanja banke. Od nivoa informacione opremljenosti

zavisi stepen integrisanosti osnovnih funkcija banke i njena konkurenska pozicija na tržištu.

Pokazatelji informacione opremljenosti se odnose na:

- brzinu i kvalitet izvršenja naloga komitenata i

- kvalitet međusobnih veza organizacionih jedinica banke.

1.4.1.6. Integrisanost osnovnih poslovnih funkcija

Povezanost osnovnih funkcija banke tj. njena integrisanost, je bitna stavka boniteta banke. Regulisanje odnosa između osnovnih poslovnih funkcija banke tj, pitanja hijerarhije, koordinacije, realizacije i sl. su u nadležnosti top menadžmenta, odnosno vrhovne uprave konkretne banke. Optimalno rešavanje ovih i drugih pitanja koja se odnose na povezanost ili integrisanost osnovnih poslovnih funkcija banke značajno doprinose efikasnosti i efektivnosti, a time i bonitetu banke.

Integrisanost osnovnih funkcija banke podrazumeva:

- odnos između funkcija (upravljanje, rukovođenje, izvršavanje),

- hijerarhiju u upravljanju,

- mehanizme za koordinaciju i

- mehanizme za koordinaciju poslova i aktivnosti pojedinih delova banke.

1.4.2. Kvantitativni elementi boniteta banke

Kvantitativni elementi boniteta banke su:

- finansijski položaj ili finansijska struktura banke,

- uspešnost poslovanja ili zarađivačka sposobnost banke.

1.4.2.1. Finansijski položaj – finansijska struktura banke

Finansijski položaj ili finansijska struktura banke se posmatra na osnovu obima i strukture imovine ili sredstava i izvora finansiranja sredstava banke. Sredstva ili aktivu banke sačinjavaju likvidna sredstva (gotovina i hartije od vrednosti), plasmani i odobreni krediti i imobilizovana imovina banke (osnovna sredstva), dok izvore finansiranja sredstava banke predstavljaju depoziti, uzeti krediti i sopstveni kapital banke.

Analiza finansijskog položaja banke, njene finansijske strukture, ima za cilj da ukaže i da upozori na izloženost banke rizicima. Najčešći rizici koji se javljaju u bankarskom poslovanju su:

- kreditni rizik,

- rizik likvidnosti,

- kamatni rizik,

- devizni (valutni) rizik,

- operativni rizik,

- tržišni rizik,

- rizik izloženosti banke prema jednom licu ili grupi povezanih lica,

- rizik ulaganja banke u druga pravna lica i u osnovna sredstva,

- rizik zemlje porekla lica prema kome je banka izložena,

Postoje i mere za zaštitu banaka od izloženosti riziku poslovanja, a to su prvenstveno:

- obezbeđenje i održavanje stope adekvatnosti kapitala banaka minimum na propisanom nivou,

- formiranje posebnih rezervisanja za potencijalne gubitke i druge rizike poslovanja banaka.

Postoje dva koncepta zaštite poslovanja banaka od rizika, a to su:

- povećanje učešća kapitala i rezervi u pasivi bilansa stanja banke i

- povećanje likvidnih sredstava i drugih plasmana i datih kredita niskog rizika u aktivi.

1.4.2.1.1. Bilans stanja

U finansijskim izveštajima mogu se videti informacije o finansijskom položaju banke kao i o poslovnim promenama u izveštajnom periodu.

Bilans je pojam latinskog porekla, koji u prvodu predstavlja vagu sa dva tasa. Bilans stanja je finansijski izveštaj o stanju imovine, kapitala i obaveza na određen dan.

Bilans stanja predstavlja dvostrani pregled koji prikazuje način na koji su sredstva uložena, odnosno način investiranja kapitala, koji je predstavljen u aktivi bilansa stanja i bilansne obaveze i kapital koji su predstavljeni u pasivi bilansa stanja.

U bilansu stanja aktiva se iskazuje na levoj strani, gde aktiva ukazuje na oblike sredstava sa kojima raspolaže, a pasiva na desnoj strani, gde pasiva ukazuje na izvore sredstava. Takođe bilans stanja može biti u vidu liste u kojoj aktiva prethodi pasivi.[11]

[11] Knežević G., Analiza finansijskih izveštaja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 15.

Bilans stanja prikazuje finansijsku situaciju određene banke, izvore sredstava i njihovo korišćenje, kao i obaveze i sopstveni kapital, na tačno određeni dan. Bilans stanja banaka se se dosta razlikuje od bilansa stanja trgovinskih i proizvodnih preduzeća.

Osnovni elementi aktive bilansa stanja, na koje treba obratiti najveću pažnja kao na najbitnije stavke u analizi bilansa jedne banke su:

- gotovina i gotovinski ekvivalenti koji predstavljaju raspoloživa finansijska sredstva koja se brzo konvertuju u novac i garantuju likvidnost

- opozivi krediti i depoziti, pri čemu se misli na loše tj. ne naplative plasmane, koji mogu voditi banku ka povećanoj nelikvidnosti

- potraživanja po osnovu kamata i naknada

- dati krediti i depoziti

- hartije od vrednosti

- ostali plasmani – nekretnine

Osnovni elementi pasive bilansa stanja na koje treba obratiti pažnju su:

- transakcioni depoziti

- ostali depoziti

- primljeni krediti

- kapital

- rezerve iz dobiti

- revalorizacione rezerve

Na osnovu bilansa stanja jedne banke mogu se dobiti važne i korisne informacije na osnovu kojih se mogu kreirati različiti finansijski parametri. Najvažniji koeficijenti za formulisanje poslovne politike banke su:

- stopa gotovine

- stopa likvidnosti

- stopa solventnosti

- stopa rezerve likvidnosti

- stopa kreditiranja

- stopa kapitala

Osnovna svrha svih navedenih pokazatelja je da se potreba menažmenta banke vrši sagledavanje efikasnosti i efektivnosti poslovanja banke u određenom vremenskom

periodu. Struktura i promena obima bilansa stanja predstavljaju osnovu za ostvarivanje budućeg rezultata poslovanja, odnosno profita banke. Bilans uspeha samo iskazuje rezultate promena na određeni dan tj. iskazuje šta se desilo tokom proteklog perioda u pogledu prihoda i u pogledu rashoda tj. troškova banke, odnosno kakav je konačni rezltat odnosno profit banke. Zbog toga se u fokus analize stavlja bilans stanja banke, njegove promene i upravljanje tim promenama u cilju ostvarivanja planiranog profita banke.

Glavni smisao bilansa stanja banke je da omogući uvid u strukturu i suštinu svakodnevnih, a naročito najvažnijih segmenata poslovanja banke, njenih poslovnih operacija i pojedinih vrsta bankarskih poslova. To se prvenstveno odnosi na osnovne bankarske poslove mobilizacije depozita i odobravanja različitih vrsta kredita, pošto bilans stanja banke u svakom trenutku pokazuju stanje izvora i plasmana banke i njihov međusobni odnos. Kako je poslovna banka profitno orijentisana finansijska institucija, to se maksimiziranje profita postiže na osnovu optimalnog obima i strukture izvora sredstava i njihovog plasmana, kao i maksimiziranjem razlike između nivoa prihoda i nivoa troškova banke iskazanog u formi profita.

Za bilans stanja banke bitna je ravnoteža i ročna usklađenost. Uravnoteženim bilansom stanja banke smatra se onaj bilans, u kojem su ročno i valutno izbalansirane vrednosti aktive i pasive. Ako banka prihodima pokriva troškove, perfektno uravnotežen bilans banke zahteva da se likvidnim rezervama pokrije rizik neblagovremenog plaćanja. Ročna usklađenost bilansa stanja banke garantuje pokrivanje rizika nelikvidnosti. Valutna usklađenost aktive i pasive garantuje pokrivanje valutnog rizika usled promene valutnog kursa. Konačno, solventnost banke se bilansno iskazuje preko akcijskog kapitala i rezervi, čime se brani stabilnost poslovnog sistema banke.[12]

1.4.2.1.2. Bilans uspeha

Pored informacija o finanijskom položaju banke koje se nalaze u bilansu stanja, korisnike finansijske analize interesuju i informacije o uspešnosti poslovanja banke u određenom obračunskom periodu, a takve informacije sadrži bilans uspeha.

Bilans uspeha se sastavlja za određeni vremenski period. On pokazuje prihode i rashode čija razlika predstavlja profit ili gubitak. Ako su prihodi veći od rashoda ostvaren je pozitivan poslovni rezultat – profit i obrnuto, ukoliko su rashodi veći od prihoda ostvaren je negativan poslovni rezultat – gubitak.[13]

U prihode poslovne banke spadaju:

- kamate

- provizije i naknade

- ostali prihodi

[12] Barjaktarović M., Ćurčić N., Banke i rizici, Beograd, 2010, str. 91.

[13] Knežević G., Analiza finansijskih izveštaja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 16.

Prihodi od kamata predstavljaju dominantan izvor prihoda za poslovne banke i u strukturi aktive bilansa stanja imaju visok procentualni udeo u datim zajmovima. Često se za prihode od kamata upotrebljava i naziv „aktivna kamata“, a obuhvataju: kamate i provizije od zajmova, kamate od plasiranih depozita, kamate od plasiranja novca Centralnoj banci i kamate od efekata – hartija od vrednosti.

Provizije i naknade takođe mogu biti obiman izvor prihoda banke, a odnose se na obavljanje neutralnih i vanbilasnih poslova banke, kao što su platno prometne, garancijske, akreditivne i sl. usluge.

Ostali prihodi poslovne banke potiču od dopunskih aktivnosti kao što su brokerske usluge, kliring itd.

U rashode poslovne banke spadaju:

- kamate

- troškovi nenaplaćenog zajma

- plate i beneficije zaposlenih

- ostali troškovi

Rashodi od kamata, često nazivani kao „pasivna kamata“ obuhvataju kamate koje poslovne banke plaćaju svojim klijentima – deponentima, kao i kamate koje se plaćaju na zaduženje kod drugih banaka i Centralne banke.

Troškovi nenaplaćenih zajmova se povećavaju u periodu recesije, a smanjuju u periodima konjukture.

Plate i beneficije zaposlenih imaju blagu tendenciju pada sa razvojem i primenom savremene informacione tehnologije u poslovanju banaka.

Ostali, nekamatonosni troškovi poslovanja banaka obuhvataju troškove amortizacije, propagande i sl.

Postoji uzajmna povezanost između bilansa stanja i bilansa uspeha poslovne banke zbog toga što se konačan rezultat iz bilansa uspeha unosi u bilans stanja ili u vidu neraspoređene dobiti na strani aktive ili u vidu nepokrivenog gubitka na strani pasive.

U visoko razvijenim tržišnim privredama postoji uobičajena praksa i obaveza poslovnih banaka da se zvanični rezultati po osnovu bilansa uspeha javno objavljuju po isteku svakog kvartala i jednom godišnje po isteku poslovne godine. Zbog toga je veoma važno da poslovna banka upravlja svojim bilansom tokom izveštajnih perioda i da top menadžment poslovne banke raspolaže podacima bilansa uspeha i u kraćim vremenskim periodima, a najmanje na kraju svakog meseca, da bi mogao svesnom akcijom i donošenjem odgovarajućih korektivnih odluka da usmerava poslovanje banke ka boljim poslovnim rezultatima i većem profitu.

1.4.2.1.3. Kreditni rizik

Kreditni rizik se može definisati kao rizik da otplata odobrenog kredita i pripadajuće kamate bude dovedena u pitanje. Među svim vrstama rizika kreditni rizik je najvažniji, jer kreditni posao predstavlja za svaku poslovnu banku osnovni aktivni bankarski posao.[14] Otuda kreditni rizik stvara mogućnost nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital poslovne banke usled neizvršavanja obaveza dužnika prema banci.

Poslovna banka je dužna da kreditni rizik identifikuje, meri i procenjuje prema kreditnoj sposobnosti svojih dužnika i njihovoj urednosti u izvršavanju obaveza prema banci.

U cilju adekvatnog i efikasnog upravljanja kreditnim rizikom, poslovna banka je dužna da poštuje propise Narodne banke Srbije i u skladu sa njima da obračunava i izdvaja rezerve za procenjene gubitke koji mogu nastati po osnovu bilansne i vanbilasne aktive banke. Takođe, banka je dužna da svojim unutrašnjim aktima propiše posebne politike i procedure za identifikovanje loše aktive i upravljanje tom aktivom, kao i za redovno izveštavanje organa banke o kvalitetu kreditnog portfolija.

1.4.2.1.4. Rizik likvidnosti

Rizik likvidnosti predstavlja mogućnost nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke zbog nesposobnosti banke da ispunjava svoje dospele obaveze. To je rizik poslovne banke da u određenom trenutku ne poseduje dovoljno likvidnih sredstava za izmirivanje svih dospelih obaveza ili rizik da dođe do neočekivanog odliva likvidnih sredstava.

Nivo likvidnosti poslovne banke meri se pokazateljem likvidnosti, koji se dobija stavljanjem u odnos zbira likvidnih potraživanja prvog reda i likvidnih potraživanja drugog reda, s jedne strane, i zbira obaveza po viđenju bez ugovorenog roka dospeća i obaveza sa ugovorenim rokom dospeća u narednih mesec dana od dana vršenja obračuna pokazatelja likvidnosti, s druge strane.

Banka je dužna da nivo likvidnosti održava tako da pokazatelj likvidnosti:[15]

- iznosi najmanje 1,0 kada je obračunat kao prosek pokazatelja likvidnosti za sve radne dane u mesecu,

- ne bude manji od 0,9 duže od tri uzastopna radna dana,

- iznosi najmanje 0,8 kada je obračunat za jedan radni dan (kritično nizak nivo likvidnosti).

Rizik likvidnosti je posledica drugih bankarskih rizika. On najčešće proizilazi iz drugih bankarskih rizika kao što su kreditni, kamatni i valutni rizik. Kada neko od velikih

---

[14] Ibidem, str. 372.

[15] Službeni glasnik RS br. 57/06

klijenata banke ili grupa bančinih klijenata zapadne u finasijske poteškoće zbog kojih ne može da izvršava obaveze prema banci, onda poslovna banka može da se suoči sa rizikom likvidnosti.

Rizik likvidnosti se svodi na dva moguća rizika, ako banka ima teškoće u nedostatku sredstava i to uže posmatrano, rizik likvidnosti koji se ogleda u nedostatku sopstvenih sredstava i šire posmatrano, ukoliko banka u slučaju likvidnosnih problema ne može da se zaduži na finansisjkom tržištu. Treba pri tome imati u vidu, da nije reč o zaduživanju banke od drugih poslovnih banaka po bilo kojoj, već po razumnoj ceni. U slučaju zaduživanja na tržištu, mogućnost zaduženja će zavisiti od razvijenosti tog tržišta u određenom trenutku i kreditnog rejtinga kojeg sama banka ima na tržištu.[16]

Upravljanje rizikom likvidnosti od strane menadžmenta i stručnih službi banke se vrši kroz sledeće mere i aktivnosti banke:

- raspolaganje u svakom trenutu adekvatnim iznosom sredstava likvidnosti i

- usklađivanje ročne strukture izvora i plasmana.[17]

1.4.2.1.5. Kamatni rizik

Kamatni rizik predstavlja rizik smanjenja profita banke zbog promena u visini kamatnih stopa. Većina stavki bilansa banke usko je vezana sa kretanjima kamatnih stopa od kojih zavisi koliko će biti prihodovano od pojedinog posla. Imajući u vidu da je najveći deo prihoda i istovremeno rashoda banke u direktnoj zavisnosti od kretanja kamatnih stopa, ovaj rizik za banke je od velikog značaja. Kamatni rizik može biti manji ili veći zavisno od uticaja iz okruženja, tj. od kretanja kamatnih stopa koje su prisutne na tržištu i koje su za banku date, kao i od kamatne politike koju vodi menadžment banke, ali koja ima određene granice variranja.[18]

Upravljanje kamatnim rizikom predstavlja set mera kojima poslovna banka nastoji da minimizira svoju izloženost kamatnom riziku. Jedna od značajnih mera za umanjenje kamatnog rizika je ugovaranje varijabilnih kamatnih stopa čime banka postaje manje osetljiva na kretanje kamatnih stopa na tržištu. Ostale mere za minimizaciju kamatnog rizika odnose se na restruktuiranje stavki aktive i pasive bilansa banke i to može biti:

- smanjenjem učešća stavki koje su osetljive na kretanje kamatnih stopa,

- nastojanjem da stavke aktive i pasive koje su osetljive na kretanje kamatnih stopa budu što više u ravnoteži.

---

[16] Hadžić M., Bankarstvo, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 374.

[17] Ibidem, str. 375.

[18] Ibidem, str.373.

1.4.2.1.6. Devizni (Valutni) rizik

Devizni ili vlutni rizik je rizik smanjenja profita ili gubitka banke po osnovu negativnih promena u deviznim kursevima (negativnih kursnih razlika).[19]

Kada banka ima pozicije u aktivi i pasivi koje su u različitim valutama, onda je ona izložena deviznom – valutnom riziku. Otuda je devizni rizik mogućnost nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke usled promene deviznog kursa. Banka koja je izložena deviznom riziku može da ima neto kratku ili neto dugu otvorenu poziciju u datoj valuti. Ako su bančine devizne obaveze veće od devizne aktive onda banka ima kratku deviznu poziciju. Obrnuto, ako je bančina devizna aktiva veća od pozicija u pasivi bilansa, tj. obaveza, onda banka ima dugu deviznu poziciju. Pored toga i fluktuacije deviznog kursa mogu biti negativne, na štetu banke, ili pozitivne u korist banke. Naprimer, za poslovnu banku je povoljnije da ukoliko u određenoj valuti ima veće stavke u aktivi nego u pasivi (duga pozicija), fluktuacija te valute bude takva da ona u međuvremenu apresira – poveća svoju vrednost u odnosu na druge valute i obrnuto.

U procesu upravljanja deviznim rizikom, menadžment poslovne banke nastoji da drži u ravnoteži aktivne i pasivne pozicije po valutama koje se nalaze u bilansu. Pored politike uravnoteženja bilansnih stavki po valutama, moguće je primeniti i politiku kompenziranja putem transakcija na tržištu finansijskih derivata (devizni hedžing).

Pokazatelj deviznog rizika predstavlja odnos između ukupne otvorene devizne pozicije banke i kapitala banke koji je obračunat u skladu sa odlukom kojom se uređuje adekvatnost kapitala banke. Banka je dužna da odnose između aktive i pasive održava tako da njena ukupna otvorena devizna pozicija na kraju svakog radnog dana ne bude veća od 10% njenog kapitala. Ukoliko je pokazatelj deviznog rizika u toku dva uzastopna radna dana veći od 10% visine kapitala, banka je dužna da sledećeg radnog dana o tome obavesti Narodnu banku Srbije.

Devizni rizik koji se najčešće pojavljuje jeste računovodstveni rizik. On se javlja kod kompanija koje imaju svoje organizacione delove u inostranstvu, pa je za potrebe izveštavanja neophodna konsolidacija, odnosno ukoliko deo poslovanja obavlja u stranoj valuti.[20]

1.4.2.1.7. Tržišni rizik

Tržišni rizik predstavlja rizik od negativnih odstupanja vrednosti otvorene trgovačke pozicije na osnovu dnevne cene zatvaranja (market to market value) u portfelju banke koji je predmet trgovanja tokom perioda neophodnog da transakcija bude likvidirana (zatvorena). Tržišni rizik je rizik od nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke usled promena vrednosti portfolija finansijskih instrumenata, a uključujući

[19] Ibidem, str. 375.

[20] Barjaktarović L.:"Upravljanje rizicima", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 21.

devizni rizik i ostale tržišne rizike. [21] Sa ovom vrstom rizika suočavaju se prvenstveno banke koje se bave investicionim bankarstvom. Poslovna banka se suočava sa ovim rizikom kada poseduje portfolio HoV kao što su obveznice, akcije, derivati na bazi zajmova, derivati na bazi akcija, valutne transakcije i sl. Kod tržišnih rizika se uočavaju sistemski i specifični tržišni rizik.

Osnovu za ocenu izloženosti tržišnom riziku predstavlja ispoljena nestabilnost tržišnih parametara kao što su kamatne stope, devizni kursevi, berzanski indeksi. Da bi se ustanovila odstupanja vrednosti pozicije na osnovu dnevne cene zatvaranja datog instrumenta, kolebljivost tržišta kojom se meri njegova nestabilnost treba posmatrati istovremeneo sa osetljivošću instrumenata. Ta osetljivost se definiše kao stepen promene vrednosti instrumenta koja proističe iz date promene u osnovnom tržišnom parametru. Tipičan primer predstavlja reakcija tržišta obveznica na promene kamatnih stopa. Promene u tržišnoj vrednosti instrumenta mogu se kvantifikovati samo uz istovremeno kalkulisanje kolebljivosti tržišnih parametara i stepena njegove osetljivosti.[22]

Da bi se kontrolisala izloženost poslovne banke tržišnom riziku, neophodno je da varijacije vrednosti datog portfolija u knjigama trgovanja budu održavane između graničnih vrednosti. Znači, neophodno je ustanoviti limite u pogledu osetljivosti portfolija i/ili potencijalnih odstupanja vrednosti, pri čemu kvantitativno prilagođavanje osetljivosti portfolija predstavlja osnovu za upravljanje tržišnim rizikom.

Tržišni rizik dobija na značaju u poslednje dve decenije, o čemu svedoči i doneta regulativa na ovu tematiku. Naime Bazelski komitet za superviziju banaka je svoje prvobitno angažovanje usmeravao na kreditni rizik, ali od devedesetih godina prošlog veka u žiži njegovog interesovanja našli su se i operativni i tržišni rizik i upravljanje. Aktuelna dešavanja na svetskom finansijskom tržištu najbolje ilustruju značaj ovih delova poslovne aktivnosti banaka.

Tržišni rizik se može podeliti na deo rizika koji zavisi od smera kretanja finansijskih promenljivih, kao što su kretanje kamatnih stopa, deviznih kurseva itd. i na deo koji ne zavisi direktno od smera kretanja finansijskih promenljivih. Najznačajniji delovi tržišnog rizika koji su predhodno već obrađeni u ovom radu su kamatni i devizni rizik.

1.4.2.1.8. Operativni rizik

Opetativni rizik je rizik mogućnosti nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke usled propusta u radu zaposlenih, neodgovarajućih unutrašnjih procedura i procesa, neadekvatnog upravljanja informacionim i drugim sistemima, kao i usled nepredvidivih eksternih događaja.

U Bazelskom sporazumu iz 2001. godine se operativni rizik definiše kao rizik direktnog ili indirektnog gubitka, koji se javlja po osnovu neadekvatnih ili pogrešnih internih

---

[21] Hadžić M., Bankarstvo, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 371.

[22] Đukić Đ., Bjelica V., Ristić Ž., Bankarstvo, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003, str. 194.

propisa, ljudi i sistema ili zbog eksternih događaja. Kao osnovni razlog za javljanje ove vrste rizika mogu se navesti loše funkcionisanje informacionog sistema, neadekvatno oblikovanje interne procedure, koje onemogućavaju preduzimanje adekvatnih akcija, neadekvatna obučenost zaposlenih i sl. Faktori koji utiču na pojavu ove vrste rizika su: ljudski faktor, tehnički faktor, procedure i informatika. Meriti operativni rizik znači oceniti verovatnoću da se desi nepoželjan slučaj, odnosno trošak ili izostati profit po tom osnovu.[23] Proces upravljanja operativnim rizikom poslovnih banaka u Srbiji se svodi na pridržavanje kriterijuma za identifikaciju i procenu rizika koje propisuje NBS kako banke ne bi bile izložene riziku negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital, usled propusta zaposlenih, neodgovarajućih procesa i procedura i neadekvatnog upravljanja informacionim sistemima.

1.4.2.1.9. Rizik izloženosti banke

Rizik izloženosti poslovne banke podrazumeva rizik izloženosti prema jednom licu ili grupi povezanih lica, kao i rizik izloženosti banke prema licima povezanim sa bankom.

Upravljanje rizicima izloženosti banke obuhvata sledeće limite u poslovanju banke:

- velika izloženost banke odnosno maksimalni kredit jednom klijentu na sme preći 10% kapitala banke,

- izloženost banke prema jednom licu ili grupi povezanih lica ne sme preći 25% kapitala banke,

- izloženost banke prema licu povezanom sa bankom ne sme preći 5% kapitala banke,

- ukupna izloženost banke prema licima povezanim sa bankom ne sme preći 20% kapitala banke,

- zbir svih izloženosti banke ne sme biti manji od 400% niti veći od 800% kapitala banke.

1.4.2.1.10. Rizik ulaganja banke

Rizik ulaganja banke obuhvata rizike njenih ulaganja u druga pravna lica i u osnovna sredstva.

Rizicima ulaganja poslovne banke se upravlja limitiranjem ovih ulaganja po osnovu Zakona i to:

- ulaganja banke u jedno lice koje nije u finansijskom sektoru ne sme preći 10% njenog kapitala, pri čemu se pod ovim ulaganjem smatra ulaganje kojim banka stiče udeo ili akcije lica koje nije lice u finansijskom sektoru.

[23] Hadžić M., Bankarstvo, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 371.

- ukupna ulaganja banke u lica koja nisu lica u finansijskom sektoru i u osnovna sredstva banke ne smeju preći 60% kapitala banke, s tim što se ovo ograničenje ne odnosi na sticanje akcija radi njihove dalje prodaje u roku od šest meseci od dana ovog sticanja.

1.4.2.1.11. Rizik zemlje

Rizik zemlje porekla lica prema kome je banka izložena predstavlja rizik negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke zbog nemogućnosti banke da naplati potraživanja od lica iz druge zemlje porekla, prema kome je banka izložena, a iz razloga koji su posledica političkih, ekonomskih ili socijalnih prilika u zemlji porekla tog lica.

Ovaj rizik obuhvata dve stavke:

- političko-ekonomski rizik, koji podrazumeva verovatnoću ostvarivanja gubitka zbog nemogućnosti naplate potraživanja poslovne banke usled ograničenja utvrđenih aktima državnih i drugih organa zemlje porekla dužnika, kao i opštih sistemskih prilika u toj zemlji.

- rizik transfera, koji podrazumeva verovatnoću ostvarivanja gubitka zbog nemogućnosti naplate potraživanja iskazanih u valuti koja nije zvanična valuta zemlje porekla dužnika i to usled ograničenja plaćanja obaveza prema poveriocima iz drugih zemalja u određenoj valuti, utvrđenih aktima državnih i drugih organa zemlje dužnika.[24]

Poslovna banka je dužna da uspostavi adekvatan sistem upravljanja ovim rizikom koji uključuje identifikaciju rizika, merenje rizika, praćenje, kontrolu, utvrđivanje ovlašćenja i odgovornosti, sistem redovnog informisanja i unapređenje sistema. Poslovna banka utvrđuje limite izloženosti zemlje porekla pojedinačno po zemljama porekla dužnika.

1.4.2.2. Uspešnost poslovanja ili zarađivačka sposobnost banke

Uspešnost poslovanja ili zarađivačka sposobnost poslovne banke predstavlja značajnu performansu banke koja se iskazuje mogućnošću banke da ostvaruje pozitivne finansijske rezultate u toku svog poslovanja. Rentabilnost poslovanja banke se utvrđuje na osnovu ostvarenih prihoda i rashoda u toku određenog obračunskog perioda za koji se identifikuje uspešnost poslovanja banke. Rentabilnost motiviše postojeće vlasnike akcija banke kao i nove potencijalne investitore u akcije banke da ulažu u banku u očekivanju da svoja ulaganja uvećaju-oplode kroz pozitivno poslovanje banke.

Postoji više pokazatelja koji se u međunarodnoj praksi koriste za merenje uspešnosti poslovanja banke odnosno prinosa banke tj. njene profitabilnosti:

- ROE – Return on equity ili Stopa prinosa na akcionarski kapital i

- ROA – Return on assets ili Stopa prinosa na aktivu

- EPS – Earning per share ili Prihodi po običnoj akciji

[24] Službeni glasnik RS br. 45/2011 i 94/2011

- Kamtna marža

- Nekamatna – proviziona marža

- Operativni profit

1.4.2.2.1. Stopa prinosa na akcionarski kapital – ROE

ROE = neto profit posle oporezivanja / akcionarski kapital

Stopa prinosa na akcionarski kapital – ROE je najvažniji pokazatelj, jer akcionarima poslovne banke pokazuje koliki prinos mogu da očekuju na osnovu knjigovodstvene vrednosti kapitala koji su investirali u dotičnu banku. Iskazani profit banke je posledica kumuliranih odluka u jednoj poslovnoj godini i zavisi od niza okolnosti, kako onih makroekonomskih koje su za poslovnu banku date i na njih ne može da utiče, tako i od čitavog seta odluka menadžmenta banke u pogledu vođenja poslovne politike banke. Za potencijalne akcionare banke kao investitore, ovaj pokazatelj je indikativan, jer ga mere u odnosu na druge banke i od njega zavisi kolika će biti zainteresovanost potencijalnih investitora odnosno kolika će biti atraktivnost novih emisija akcija određene poslovne banke.

1.4.2.2.2. Stopa prinosa na aktivu – ROA

ROA = neto profit posle oprezivanja / ukupna aktiva

Stopa prinosa na aktivu – ROA pokazuje koliko je poslovna banka bila efikasna kod upravljanja ukupnom aktivom u jednoj poslovnoj godini. Regulatorna tela poput centralnih banaka i rejting agencija ovom pokazatelju uspešnosti poslovanja poklanjaju najviše poverenja. Kod izračunavanja ovog pokazatelja se preporučuje korišćenje prosečnog iznosa aktive tokom godine, kako bi se izbeglo upoređivanje aktive koja tokom godine raste sa uobičajenim sezonskim oscilacijama i profita koji se stvara tokom cele poslovne godine.

1.4.2.2.3. Prihodi po običnoj akciji – EPS

EPS = neto profit posle oporezivanja / broj običnih akcija

Ovaj pokazatelj uspešnosti poslovanja govori koliki je ostvaren profit po jednoj akciji u posmatranoj poslovnoj godini, odnosno kolika je zarađivačka sposobnost ulaganja u jednu akciju poslovne banke. Analitičari koji se bave ulaganjima u akcije su skloni da favorizuju pokazatelje ROE i EPS, dok su analitičari koji se bave kreditima skloni da favorizuju unapred definisane kriterijume kao pokazatelje uspešnosti poslovanja banke, pre svega bilansnu sumu, kao i međusobno poređenje različitih banaka i anlizu trendova u poslovanju jedne banke.

1.4.2.2.4. Kamatna marža

Kamatna marža = prihodi – rashodi po osnovu kamata / ukupna aktiva

Merenjem razlike između prihoda po osnovu kamata i rashoda po istom osnovu ukazuje se na efikasnost odluka menadžmenta banke kod politike maksimiziranja prihoda po osnovu kamata na različite plasmane uz minimiziranje rashoda po osnovu pozajmica. Ovaj pokazatelj, odnosno razlika između prihoda i rashoda, u prvom redu zavisi od karakteristika finansijskog tržišta i njegove konkurentnosti u prvom redu. Kod sklonosti da ova razlika (spred) bude mala, menadžment banke biće sklon da potraži izvore prihoda u drugim plasmanima, kao što su plasmani u hartije od vrednosti – HoV, koji mogu biti rizični. Kod ovog pokazatelja, kao i kod pokazatelja nekamatne – provizione marže, umesto ukupne aktive može se u imeniocu naći zbir stavki aktive koji donose prihode u vidu kamata ili provizija – zajmovi i plasmani u HoV.[25]

1.4.2.2.5. Nekamatna – proviziona marža

Nekamatna marža = nekamatni prihodi – nekamatni rashodi / ukupna aktiva

Pokazatelj nekamatne – provizione marže stavlja u odnos stavke nekamatonosnih prihoda, kao što su npr. usluge kod depozitnih poslova i provizije koje banka naplaćuje na druge usluge kao npr. provizije za usluge platnog prometa i druge provizije i naknade, a sa druge strane na stranu nekamtnih rashoda stavlja nekamatne troškove kao što su plaćene provizije, plate i druge naknade zaposlenima, troškovi održavanja osnovnih sredstava, izdaci na ime gubitka po osnovu zajmova itd. U prethodnoj deceniji u Srbiji je došlo do brzog rasta nekamatonosnih prihoda, naročito zbog prelaska obavljanja platnog prometa sa ZOP-a na poslovne banke. Međutim i dalje deo banaka karakteriše negativan predznak kod ovog pokazatelja uspešnosti poslovanja, što govori da su nekamatni rashodi veći od nekamatnih prihoda.

1.4.2.2.6. Operativni profit

Operativni profit = ukupni operativni prihodi – rashodi / ukupna aktiva

Stopa neto operativnog profita ukazuje na uspešnost menadžmenta banke da ostvari brži rast prihoda banke od njenih rashoda poslovanja. U strukturi prihoda najčešće se javljaju kamate na zajmove i HoV, kao i provizije, a na strani rashoda, plaćene kamate na depozite i pozajmice na tržištu novca, kao i plate i prateći troškovi zaposlenih u banci.[26]

1.4.2.2.7. Dopunski pokazatelji uspešnosti poslovanja banke

Pored navedenih osnovnih pokazatelja uspešnosti poslovanja banke, koristi se i niz *dopunskih* pokazatelja profitabilnosti banke[27]:

- *Odnos prinosne aktive i ukupne aktive*. Ovaj pokazatelj govori o sklonosti banke da koristi kamatonosne prihode, odnosno proizvode u odnosu na nekamatonosne, provizione

---

[25] Hadžić M., Bankarstvo, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 384.

[26] Ibidem, str. 384.

[27] Ibidem, str. 385.

proizvode. Pri tom se koriste prosečne godišnje veličine aktive, kako bi se izbegle sezonske deformacije.

- *Profit po zaposlenom*. Ovaj pokazatelj predstavlja odnos neto profita i broja ukupno zaposlenih radnika u banci, pri čemu za sameravanje može koristiti odnos pasive banke i ukupnog broja zaposlenih, kao i iznos odobrenih kredita po klijentu ili iznos depozita po zaposlenom u banci. Treba imati u vidu da je uobičajeno da se u bankarskoj praksi upoređuju neto profit po zaposlenom, ukupna pasiva ili ukupna aktiva banke po zaposlenom.

- *Odnos nekamatnih prihoda i prosečnog iznosa aktive*. Ovaj pokazatelj govori o oslanjanju banke na nekamatne prihode u sticanju operativnih prihoda.

- *Odnos rezervi i operativnog prihoda*. Ovaj pokazatelj se izračunava na osnovu rezervi za gubitke i operativnog prihoda. Ovaj pokazatelj govori u kojoj meri rezerve za gubitke utiču na iskazani neto profit banke nakon oporezivanja.

- *Odnos izdataka za zaposlene i operativnog prihoda*. Ovaj pokazatelj govori o efikasnosti poslovanja zaposlenih u banci.

- *Odnos profita pre oporezivanja i neto profita nakon oporezivanja*. Ovaj pokazatelj ukazuje na uporedno poresko opterećenje banke.

Deo II MARKETING U BANKARSTVU

Marketing u bankarstvu je počeo da se razvija tek 60-tih godina prošlog veka u formi reklame i promocije, da bi zainteresovao građane za štednju. Zamah je dobio razvojem novih trendova u bankarskom poslovanju kao što su deregulacija i intenzivna konkurencija. Od tada marketing postaje sredstvo, značajan instrument, koncepcija i poslovna filozofija prilagođavanja i borbe banaka za opstanak na deregulisanom tržištu.

Do tada su banke imale konzervativan stav na tržištu, ističući kako marketing nije za bankarski sektor, ali od tada se stav menja. U Srbiji je ovaj stav promenjen naročito ulaskom inostranih banaka početkom ovog veka. One su svojim agresivnim pristupom, velikim iskustvom i stranim kapitalom progresivno osvajale tržište i u mnogome izmenile situaciju na srpskom bankarskom tržištu i odnos banaka prema marketingu. Da bi u novonastalim okolnostima banke opstale, morale su da pronađu način da u granicama svojih mogućnosti vrše diferenciranje proizvoda i ulažu u marketinške aktivnosti. Marketing je postao glavno oružje u borbi sa konkurentima. Dosta slični proizvodi i do određene mere ograničena mogućnost diferenciranja, povećanje konkurencije, samo su neki od faktora koji su uticali na razvoj marketinga u bankarstvu. Više se ne čeka da klijent sam dođe u banku već se klijentima ide u susret. Bitno je shvatiti da marketing započinje i završava se klijentom.

Marketing usmerava poslovanje banke na zadovoljavanje zahteva, potreba i želja sadašnjih i budućih korisnika proizvoda i usluga. Banka na taj način ostvaruje opstank, rast i razvoj uz zadovoljavajući profit. Marketing je postao nužnost u sadašnjim uslovima poslovanja banaka.

Koncepcija marketinga banke podrazumeva:

- orijentaciju na klijente

- identifikovanje njihovih želja i potreba i zadovoljavanje istih

- socijalni proces, integralni napor i racionalnu orijentaciju poslovne banke da kroz aktivnosti istraživanja tržišta, planiranje i razvoj proizvoda i usluga i promociju doprinese realizaciji ciljeva banke.

2.1. Definicija marketinga

Marketing aktivnosti počinju sa istraživanjem tržišta i analizom potrošača (u cilju njihovog što boljeg upoznavanja) i nastavljaju se kreiranjem ponude koja je prilagođena zahtevima korisnika. U savremenom poslovanju kvalitet usluge, pouzdanost, niski troškovi i druge performanse predstavljaju samo neke od bazičnih zahteva klijenata. Drugim rečima, klijenti su ti koji postavljaju pravila ponašanja i diktiraju društvene

norme u poboljšanju kvaliteta proizvoda odnosno usluga. Holistički pristup u marketingu usluga ima veliki značaj i može se definisati kao ,,integracija aktivnosti istraživanja vrednosti, stvaranja vrednosti i isporuke vrednosti uslužnim potrošačima u cilju izgrađivanja dugoročnih, obostrano korisnih i zajedničkih prosperiteta ključnih stejkholdera u uslužnom poslovanju''[28]

U uslužnom poslovanju, kakvo je i bankarsko poslovanje, holističkim pristupom i pravilnim upravljanjem lancem vrednosti potrošačima tj. klijentima se obezbeđuje visok kvalitet usluge i skraćuje se vreme za njenu isporuku.

Filozofija marketinga se sastoji od pet načela:

- *marketing usmeren prema potrošaču* (*korisniku*) – kompanija može uspostaviti trajan i profitabilan odnos sa potrošačem

- *inovativni marketing* – kompanija stalno pronalazi načine poboljšanja proizvoda (usluga) i marketinga

- *vrednosni marketing* – kompanije bi trebale većinu svojih resursa usmeriti u marketinška ulaganja koja stvaraju vrednost

- *marketing s misijom* – kompanije trebaju definisati svoju misiju u širim društvenim okvirima

- *društveni marketing* – kompanija treba da donosi marketinške odluke uzimajući u obzir želje i dugoročne interese korisnika, same kompanije i društva[29]

2.2. Marketing miks u poslovnim bankama

Koncept marketing miksa se sastoji od četiri elemanta tzv. 4P: Proizvod (Product), Cena (Price), Mesto (Place), Promocija (Promotion). Sa aspekta poslovne banke koncept marketing miksa sadrži:

- bankarske proizvode i usluge

- cene bankarskih proizvoda i usluga

- kanale distribucije (prodaje) bankarskih proizvoda i usluga

- promociju bankarskih proizvoda i usluga

[28] Kotler P., Keller K., Marketing menadžment, Data Status, Beograd, 2006., str. 40.

[29] Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G., Osnove marketinga, Mate, Zagreb, 2006, str. 191.

Svaki od navedenih instrumenata marketing miksa ima svoj određen uticaj na obim aktivnosti i poslovni uspeh banke, ali je u pravilno odmerenoj kombinaciji njihov uticaj veći. Otuda se kombinovanje instrumenata marketinga naziva marketing miksom. Koncept marketing miksa u poslovnim bankama podrazumeva odgovarujuću kombinaciju instrumenata sa kojima banka može da se prilagođava uslovima sredine i aktivno utiče na ostvarenje ciljeva marketing aktivnosti.

Marketing miks proizilazi iz velikog broja mogućih kombinacija instrumenata marketinga. Za kakvu kombinaciju instrumenata će se banka odlučiti zavisi od očekivanih efekata u odnosu na ulaganja u pojedine instrumente marketinga banke. Cilj je ostvarivanje najboljeg odnosa između ukupnih izdataka za marketing miks i ostvarenih prihoda realizacijom proizvoda i usluga poslovne banke.

Nekada je najjači instrument marketinga bila cena koja je dugo, zbog niskog standarda bila ispred kvaliteta. U skorije vreme se situacija znatno promenila pa je na prvom mestu kvalitet i dobra promocija. Današnji potrošač često traži nešto novo i bolje u životu, pa čak i u bankarskim uslugama. Marketing miks predstavlja suštinu sprovođenja marketing strategije poslovne banke i teži kreiranju zamišljenog miksa klijenata koji se može potpunije identifikovati putem marketing istraživanja. Broj praktičnih kombinacija instrumenata marksting miksa je neograničen i predstavlja osnovu konkurentske borbe poslovnih banaka na tržištu.

2.2.1. Bankarski proizvodi i usluge

Pod proizvodom kao elementu marketing miksa, u bankarstvu se misli na ponudu bankarskih proizvoda i usluga. Bankarska ponuda se definiše prema potrebama određenih specifičnih ciljnih grupa (na primer stanovništvo, privreda, pojedine industrije). Marketing menadžeri u banci imaju veliku ulogu u segmentiranju korisnika radi utvrđivanja ciljnih grupa i prilikom projektovanja ponude u skladu sa potrebama tih ciljnih grupa. Takođe, oni se bave i razvojem bankarskih proizvoda (product development) i praćenjem konkurentske ponude.

Prema Kotleru i Keleru[30] postoji šest osnovnih kategorija novih proizvoda: potpuno novi proizvodi, nove linije proizvoda, dodaci postojećim linijama proizvoda, poboljšanja i revizija postojećih proizvoda, repozicioniranje i smanjenje troškova. Novi proizvodi u kompanijama, pa i u finansijskim organizacijama, u 80% slučajeva predstavljaju modifikaciju i unapređenje već postojećeg proizvoda. U 10% slučajeva kompanije prave radikalne promene i na tržište lansiraju potpuno nove i inovativne proizvode.

[30] Opširnije: Kotler P., Keller K., Marketing Management, Data Status, Beograd, 2006.

2.2.2. Cene bankarskih proizvoda i usluga

Rentabilnost bankarskog poslovanja zavisi od sposobnosti banke da pribavi sredstva po najnižim cenama odnosno po najnižoj pasivnoj kamatnoj stopi i da ih plasira po što višim, ali prihvatljivim, aktivnim kamatnim stopama kako bi napravila maksimalnu razliku između aktivnih i pasivnih kamatnih stopa. Samo definisanje cena bankarskih proizvoda i usluga je ograničeno mnogim faktorima koji su van uticaja banke, kao što su: stopa obavezne rezerve koju propisuje Centralna banka, inflacija, međuvalutna kretanja i mnogi drugi rizici koji se javljaju u bankarskom poslovanju. U takvim slučajevima, marketing ne može neposredno da utiče definisanje cena bankarskih proizvoda i usluga.

Cene bankarskih proizvoda i usluga moraju odražavati fiksne i varijabilne troškove tih proizvoda i usluga, rizik koji mora biti pokriven određenim rezervacijama, ulaganja u budući razvoj i odgovarajući profit na uložena sredstva.

Otuda cene bankarskih proizvoda i usluga trebaju biti:

- prihvatljive za potrošače na tržištu

- obezbediti dalje poslovanje banke

- obezbediti povećanje obima prodaje banke, odnosno povećanje tržišnog učešća

- konkurentne na tržištu

- u funkciji stabilizacije tržišta

- održavati odgovarajuću stopu dobiti

2.2.3. Kanali distribucije bankarskih proizvoda i usluga

Jedan od elemenata marketing miksa, *mesto* (place), podrazumeva kanale koji se koriste za distribuciju bankarskih proizvoda i usluga klijentima. Osnovni kanal za uspostavljanje saradnje poslovnih banaka sa klijentima je mreža filijala, ekspozitura i poslovnih jedinica. U praksu se uvode i dodatni kanali distribucije kao što su telefon, pošta, mreža bankamota i POS terminala, internet, video komunikacija i mobilni uređaji. Iako je razvijena mreža filijala, ekspozitura i poslovnih jedinica nezamenljiva, najnoviji trendovi idu u pravcu sve većeg korišćenja internet bankarstva, koje sa sobom nosi i nove izazove u pogledu diferenciranja bankarskih proizvoda i usluga.

Može se reći da danas egzistiraju dva tipa kanala distribucije u bankarstvu: *tradicionalni*, sa mrežom filijala, ekspozitura i poslovnih jedinica; i *alternativni*, koji obuhvata ATM[31]

[31] Automated Teller Machines

sisteme (bankomate), POS siteme, telefonsko bankarstvo, SMS bankarstvo i Internet bankarstvo.

Elektronske komunikacione mreže, u prvom redu Internet, danas se u poslovnom bankarstvu smatraju novim kanalnom distribucije, jer se preko Interneta uspostavlja neposredan kontakt sa klijentima u bilo koje doba dana ili noći. Elektronsko bankarstvo se razvijalo kroz tri faze: u prvoj fazi se uspostavljala mreže bankomata-ATM-ova, u drugoj je razvijano Online-PS bankarstvo (ugrađivanjem posebnog softvera u računare klijenata, sto obezbeđuje pristup sajtu banke) i u trećoj fazi se uvodi Internet bankarstvo pri čemu klijent može sa bilo kog računara imati pristup banci i svom računu.

Prednosti korišćenja Interneta u odnosu na druge kanale distribucije, nalaze se, između ostalog i u najnižim troškovima po transakciji. Na primer, troškovi po transakciji izraženi u USD, u filijalama banaka iznose 1,07, u pošti 0,73, putem telefonskog bankarstva 0,54, preko bankomata 0,27, a preko Interneta samo 0,01.[32]

Posmatrano sa aspekta kanala distribucije, danas postoje tri vrste banaka[33]: banke koje posluju isključivo putem filijala, banke koje posluju putem filijala i Interneta i Virtuelne banke, one koje posluju isključivo putem Interneta.

Danas su, uprkos sve većem razvoju informacionih tehnologija, podeljenja misljenja da li će Internet i ditributivni kanali elektronskog bankarstva zameniti tradicionalne distribucione kanale - filijale, ekspoziture, poslovne jedinice banaka. Preovlađuju mišljenja da Internet neće tako lako istisnuti filijalske mreže i da će one još dugo vladati kao glavni kanali distribucije u bankarstvu, dajući akcenat na ljudskom faktoru, direktnom kontaktu i odnosima sa klijentima.

2.2.4. Promocija bankarskih proizvoda i usluga

Pojam promocije se može shvatiti kao unapređenje plasmana, odnosno kao sistem komuniciranja između proizvođača i potrošača. Za poslovnu banku promocija predstavlja značajan instrument marketing miksa u nužnom procesu komunikacije sa svojim sadašnjim i potencijalnim klijentima. Za poslovnu banku je bitno da oblikuje i razvije bankarske proizvode i usluge, da im odredi cene, pronađe ciljno tržište i upozna svoje klijente sa svojom ponudom putem promotivnih aktivnosti. U bankarstvu, promocija ima i značajnu ulogu u jačanju korporativne reputacije, imidža banke i ostalih elemenata neopipljive imovine.

Promotivni miks banke koji se sastoji iz privredne propagande, lične prodaje, unapređenja prodaje i odnosa sa javnošću i publiciteta ima za cilj da:

[32] www.ubs-asb.com

[33] Ibidem

- privuče nove klijente

- predstavi nove proizvode i usluge banke

- ohrabri učestalije korišćenje proizvoda i usluga banke

- deluje protiv konkurentske aktivnosti

- stimuliše i motiviše osoblje banke

- razvija šaltersko i elektronsko poslovanje

- ističe karakteristike prodajnih uslova banke

Informisanje postojećih i potencijalnih klijenata poslovne banke o određenom proizvodu onosno usluzi u cilju prodaje, čini suštinu promocije. Brojni su efekti adekvatne promocije bankarskih proizvoda i usluga. Oni se odnose na kreiranje svesti budućih klijenata banke u cilju korišćenja proizvoda i usluga banke, na informisanje o korisnosti proizvoda i usluga banke, na ubeđivanje klijenata da je korišćenje proizvoda i usluga banke pravo rešenje za njihove finansijske probleme, na kreiranje globalnog imidža i korporativnog identiteta banke, na tržišno komuniciranje, tržišno pozicioniranje i konkurentsko diferenciranje.

PR aktivnosti banke kao sastavni deo promotivne marketing strategije imaju za cilj stvaranje atmosfere poverenja prema banci, podrške lansiranju novih bankarskih proizvoda i usluga, pružanja pomoći u repozicioniranju bankarskih proizvoda i usluga, stimulisanje popularnosti bankarske ponude, kao i smanjivanje štete od izvesnih neprijatnih događaja u koje banka može biti uvučena.

Za dobru promociju bankarskih proizvoda i usluga važno je i postojanje dobrog veb portala. Na taj način menadžment banke može da dobije feedback tj. povratne informacije na osnovu kojih, prateći potrebe svojih klijenata, može da donosi pravovremene i kvalitetne marketinške i strategijske odluke, radeći na kontinuiranom usavršavanju postojećih proizvoda i usluga i osmišljavanju novih.

Deo III PRIMER BANKE INTESA

3.1. Opšti podaci o banci Intesa

Ova banka je formirana 1992. godine pod nazivom Delta banka, kao 100% privatna banka koja je bila orijentisana na poslovanje isključivo sa privredom. Delta banka je počela da radi sa fizičkim licima tek 1998. godine, s tim što je strategija banke bila da se radi sa malim brojem klijenata i da se razvoj radi postepeno po segmentima poslovanja. Prvi segment je bio orijentisan na poslove vezane za inostrana plaćanja.

Dva ključna događaja su dovela do promene strategije banke i to:

- Prvo, došlo je do gašenja četiri velika sistema domaćih banaka, zbog čega je veliki broj klijenata, fizičkih lica, počeo da koristi bankarske usluge Delta banke. Taj momenat je predstavljao početak brzog razvoja mreže ekspozitura radi zadovoljavanja potreba bankarskog tržišta.

- Drugo, donesen je novi Zakon o platnom prometu („Službeni glasnik RS“ broj 3/02 i 3/03), čijim sprovođenjem je ugašen Zavod za obračun i plaćanje (ZOP), a poslovi platnog prometa su prebačeni u banke početkom 2003. godine. Delta Banka je tada preuzela deo poslovnog prostora Zavoda za obračun i plaćanje i preuzela preko 500 dotadašnjih službenika Zavoda za obračun i plaćanje. Na taj način je banka značajno proširila poslovnu mrežu, što je dovelo do promene organizacije ekspozitura.

Delta banka je 2005. godine prodata italijanskoj grupaciji Banca Intesa iz Milana. Tada je i počela primena novog organizacionog modela po standardima grupacije Banca Intesa. Prioritet i fokus nove banke bio je unapređenje i omasovljavanje poslovanja sa fizičkim licima.

Banca Intesa se 2007. godine spojila sa italijanskom San Paolo grupacijom. Posledice tog spajanja su i pripajanje Panonske Banke Banci Intesa u Republici Srbiji.

Banka danas u Republici Srbiji pod poslovnim imenom Banca Intesa ad Beograd. Ona je članica novooformljene grupacije *Intesa Sanpaolo* koja je najveća italijanska i jedna od najvećih evropskih bankarskih grupacija.

Banka Intesa ad Beograd ima lidersku poziciju u Republici Srbiji u poslovanju sa pravnim i fizičkim licima, kao i u poslovanju sa platnim karticama.

Dugoročna strategija banke je očuvanje liderske pozicije, unapređenje i razvoj poslovanja sa privredom, kao i započinjanje investicionog bankarstva.

Banca Intesa ad Beograd sprovodi politiku bankarske grupacije kojoj pripada, po kojoj svaka članica posluje kao banka zemlje u kojoj se nalazi.

3.2. Ponuda banke Intesa

Relativno veliki broj sektora u banci Intesa ukazuje da se radi o velikoj banci, sa obimnom i raznovrsnom ponudom i sa velikim brojem klijenata, kako fizičkih tako i pravnih lica. Banka ima formirane divizije po najvažnijim grupama poslova – poslovnim linijama i to diviziju za poslovanje sa fizičkim licima i malim biznisom, diviziju za poslovanje sa privredom, diviziju za investiciono bankarstvo i povezane poslove i diviziju za operativne poslove.

Banca Intesa ima razvijenu poslovnu mrežu koju čine 160 organizacionih jedinica–ekspozitura u više od 100 gradova Republike Srbije. Posle razvoja i usvajanja novog koncepta organizacije i modernijeg izgleda poslovnica banke, počeo je intenzivan razvoj i širenje mreže, posebno u Beogradu i Vojvodini.

Divizija za poslovanje sa fizičkim licima i malim biznisom predstavljaja jednu od četiri grupe osnovnih bankarskih poslova, odnosno jednu od četiri poslovne linije. Objedinjuje poslovanje sa fizičkim licima (stanovništvom) i licima koja se bave malim biznisom (privrednom delatnošću), iako postoji posebna divizija za poslovanje sa privredom.

Divizija za poslovanje sa privredom - *corporate banking* predstavlja drugu grupu osnovnih bankarskih poslova odnosno drugu poslovnu liniju. Ova divizija je podeljenja na dva sektora: Sektor za mala i srednja preduzeća i lokalnu samoupravu i Sektor za velike privredne subjekte.

Divizija za investiciono bankarstvo i povezane poslove je treća poslovna linija od ukupno četiri, odnosno ova divizija predstavlja treću grupu osnovnih bankarskih poslova u okviru izvršnog aparata banke. Divizija je podeljenja na sledećih pet organizacionih jedinica: sektor trezora, sektor za projektno i specijalno finansiranje, garancijske i dokumentarne poslove, finasijske institucije i proizvode privredi, sektor za Faktoring, Asset Management, i Leasing.

Divizija za operativne poslove predstavlja četvrtu grupu osnovnih bankarskih poslova, odnosno četvrtu poslovnu liniju koja je podeljena na tri sektora u zavisnosti od poslova kojima se bavi i to na sektor sektor za poslovnu podršku, sektor za domaći platni promet i keš monitoring i sektor za međunarodni platni promet.

3.3. Bonitet banke Intesa

3.3.1. Bilans stanja – aktiva

Banka Intesa - Bilans stanja aktiva – (u 000 dinara):

AKTIVA:	31.12.2011.	31.12.2012.
UKUPNA AKTIVA	392.322.689	413.329.587
Gotovina i gotovinski ekvivalenti	16.222.561	35.013.574

Opozivi depoziti i krediti	83.162.819	56.757.728
Potraživanja po osnovu kamata, naknada, prodaje, promene fer vrednosti derivata i druga potraživanja	2.985.589	3.278.234
Dati krediti i depoziti	249.337.725	259.550.499
Hartije od vrednosti (bez sopstvenih akcija)	17.784.587	35.081.729
Udeli (učešća)	962.568	962.568
Ostali plasmani	11.521.581	9.196.892
Nematerijalna ulaganja	595.399	1.040.637
Osnovna sredstva i investicione nekretnine	6.583.749	7.376.493
Stalna sredstva namenjena prodaji i sredstva poslovanja koje se obustavlja	60.192	228.010
Odložena poreska sredstva	47.317	66.240
Ostala sredstva	3.058.602	4.776.983
Gubitak iznad visine kapitala	0	0

Izvor: www.bankaintesa.rs (datum posete 20.07.2013.)

Na primeru banke Intesa, za posmatrani period od 31.12.2011 do 31.12.2012 god. bilansna aktiva je porasla za 5,3%.

Gotovinski saldo banke je više nego udvostručen, odnosno uvećan za oko 18,8 milijardi dinara, što ukazuje na visoku likvidnost banke, rast „neaktivne“ aktive i pad profitabilnosti banke u odnosu na prethodnu poslovnu godinu.

Opozivi depoziti i krediti su smanjeni i to za više od 26,4 milijardi dinara, što je prouzrokovano prvenstveno smanjivanjem plasmana u u blagajničke zapise Narodne banke Srbije tj. smanjenjem potraživanja po reverse repo transakcijama.

Potraživanja po osnovu kamata i naknada povećana su za oko 292,6 miliona dinara u odnosu na predhodnu posmatranu godinu.

Dati krediti i depoziti beleže rast od oko 10,2 milijarde dinara što ukazuje na povećanje plasmana u 2012. godini.

Banka je skoro duplirala plasmane u HOV koji su uvećani za oko 17,3 milijarde dinara, što ukazuje na pojačanu aktivnost plasmana u HOV u posmatranoj godini.

3.3.2. Bilans stanja – pasiva

Banka Intesa - Bilans stanja pasiva – (u 000 dinara):

PASIVA	31.12.2011.	31.12.2012.
UKUPNA PASIVA	392.322.689	413.329.587
Transakcioni depoziti	84.678.429	99.338.201
Ostali depoziti	150.686.366	162.199.811
Primljeni krediti	57.106.462	53.565.420
Obaveze po osnovu hartija od vrednosti	2.385.649	141.980
Obaveze po osnovu kamata, naknada i promene vrednosti derivata	165.937	74.412
Rezervisanja	2.229.010	1.922.333
Obaveze za poreze	43.334	98.614
Obaveze iz dobiti	269.029	0
Obaveze po osnovu sredstava namenjenih prodaji i sredstava poslovanja koje se obustavlja	0	0
Odložene poreske obaveze	0	0
Ostale obaveze	14.344.148	5.936.985
UKUPNE OBAVEZE	311.908.364	323.277.756
Akcijski I ostali kapital	41.759.627	41.759.627
Rezerve iz dobiti	28.400.323	37.991.163
Revalorizacione rezerve	665.615	836.270

Nerealizovani gubici po osnovu hartija od vrednosti raspoloživih za prodaju	-2.080	-28.187
Dobitak	9.590.840	9.492.958
Gubitak do nivoa kapitala	0	0
UKUPNO KAPITAL	80.414.325	90.051.831
VANBILANSNE POZICIJE		0
Vanbilansna aktiva	245.058.656	247.143.044
Vanbilansna pasiva	245.058.656	247.143.044
Poslovi u ime i za račun trećih lica	3.102.844	3.796.342
Preuzete buduće obaveze	116.138.699	87.395.886
Primljena jemstva za obaveze	100.985	119.067
Derivati	47.719.376	74.362.945
Druge vanbilansne pozicije	77.996.752	81.468.803

Izvor: www.bankaintesa.rs (datum posete 20.07.2013.)

U odnosu na 31.12.2011 god. transakcioni depoziti su povećani za više od 14,6 milijardi dinara, a ostali depoziti su porasli za više od l1,5 milijardi dinara što ukazuje na značajan rast i oročenih depozita i gotovo besplatnih transakcionih depozita, a što se vidi i kroz minimalni rast rashoda od kamata u bilansu uspeha od svega 137,3 miliona dinara, a što ujedno ukazuje i na pad pasivnih kamatnih stopa na orčene depozite.

Kao rezultat povećanja primljenih depozita banka Intesa je smanjila nivo primljenih kredita za oko 3,5 milijarde dinara u 2012. godini u odnosu na 2011. godinu.

Takođe i obaveze po osnovu hartija od vrednosti su smanjene za preko 2,2 milijarde dinara u odnosu na predhodnu poslovnu godinu.

Rezervisanja su smanjena za oko 306,6 miliona dinara, a istovremeno su porasle i rezerve iz dobiti za oko 9,6 milijardi dinara, kao rezultat ostvarene dobiti u 2011. godini.

3.3.3. Bilans uspeha

Banka Intesa - Bilans uspeha – (u 000 dinara):

PRIHODI I RASHODI:	31.12.2011.	31.12.2012.
Prihodi od kamata	31.090.463	31.340.971
Rashodi od kamata	11.652.708	11.790.051
Dobitak po osnovu kamata	19.437.755	19.550.920
Gubitak po osnovu kamata	0	0
Prihodi od naknada i provizija	7.378.106	7.890.743
Rashodi od naknada i provizija	1.943.040	2.292.104
Dobitak po osnovu naknada i provizija	5.435.066	5.598.639
Gubitak po osnovu naknada i provizija	0	0
Neto dobitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti po fer vrednosti kroz bilans uspeha	169	1.008
Neto gubitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti po fer vrednosti kroz bilans uspeha	0	0
Neto dobitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti koje su raspoložive za prodaju	44	49.855
Neto gubitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti koje su raspoložive za prodaju	0	0
Neto dobitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti koje se drže do dospeća	0	0
Neto gubitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti koje se drže do dospeća	0	0
Neto dobitak po osnovu prodaje udela (učešća)	0	434

Neto gubitak po osnovu prodaje udela (učešća)	0	0
Neto dobitak po osnovu prodaje ostalih plasmana	0	0
Neto gubitak po osnovu prodaje ostalih plasmana	0	0
Neto prihodi od kursnih razlika	1.937.273	0
Neto rashodi od kursnih razlika	0	-13.263.673
Prihod od dividendi i učešća	0	2.925
Ostali poslovni prihodi	414.248	554.540
Neto prihodi po osnovu indirektnih otpisa plasmana i rezervisanja	0	0
Neto rashodi po osnovu indirektnih otpisa plasmana i rezervisanja	-4.259.378	-5.368.124
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	4.434.178	4.722.806
Troškovi amortizacije	864.976	977.691
Operativni i ostali poslovni rashodi	6.397.975	6.323.778
Prihodi od promene vrednosti imovine i obaveza	23.452.765	31.390.752
Rashodi od promene vrednosti imovine i obaveza	-24.031.080	-16.188.419
DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA	10.689.733	10.304.582
GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA	0	0
Neto dobici poslovanja koje se obustavlja	0	0
Neto gubici poslovanja koje se obustavlja	0	0

REZULTAT PERIODA – DOBITAK PRE OPOREZIVANJA	10.689.733	10.304.582
REZULTAT PERIODA – GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	0	0
Porez na dobit	1.113.156	830.548
Dobitak od kreiranih odloženih poreskih sredstava i smanjenja odloženih poreskih obaveza	23.673	27.827
Gubitak od smanjenja odloženih poreskih sredstava i kreiranja odloženih poreskih obaveza	8.903	9.410
DOBITAK	9.492.958	9.590.840

Izvor: www.bankaintesa.rs (datum posete 20.07.2013.)

Banka je neznatno povećala prihode od kamata za oko 250 miliona dinara, dok su se i kamatni rashodi takođe povećali u odnosu na isti period predhodne godine za oko 137 miliona dinara, što ukazuje na neznatno viši rast kamatnih prihoda od kamatnih rashoda i na veoma približan nivo kamatnih prihoda i kamatnih rashoda u 2012. godiini i 2011. godini tj. na gotovo isti iznos dobitka po osnovu kamata u obe posmatrane godine.

Prihodi od naknada i provizija su povećani za više od 512 miliona dinara, dok su rashodi od naknada i provizija povećani za 349 miliona dinara, što je rezultiralo rastom dobitka od provizija i naknada za više od 163 miliona dinara u posmatranoj u odnosu na predhodnu poslovnu godinu i što ukazuje na relativno bolje rezulte poslovanja u domenu naknada i provizija nego u domenu kamata u 2012. godini.

Značajne rashodne stavke u bilansu uspeha 2012. godine su negativne kursne razlike u iznosu od oko 13,2 milijarde dinara i rast rashoda po osnovu indirektnih otpisa plasmana i rezervisanja za oko 1,1 milijardu dinara, odnosno za 26% više nego u 2011. godini.

Troškovi zarada zaposlenih porasli su za oko 289 miliona dinara ili za 6,5% u odnosu na predhodnu godinu, dok su troškovi amortizacije porasli za oko 112,7 miliona dinara.

Operativni i ostali poslovni rashodi su smanjeni za 74 miliona dinara ili za 1%.

Obračunat je i značajan rast prihoda od promene vrednosti imovine i obaveza u iznosu od oko 7,94 milijardi dinara (31,39 mld. u 2012. god. u odnosu na 23,45 mld. u 2011. god.). Istovremeno rashodi od promene vrednosti imovine i obaveza su smanjeni za oko 7,84 milijardi dinara (16,19 mld. u 2012. godini u odnosu na 24,03 mld u 2011. god.).

Kao rezultat svih napred navedenih stavki banka Intesa je u 2012. godini iskazala pozitivan finansijski rezultat – dobit u iznosu od 9,59 milijardi dinara, što je za oko 98

miliona dinara više nego u 2011. godini kada je iskazala dobit u iznosu od 9,5 milijardi dinara. Bilans uspeha pokazuje blagu stagnaciju, odnosno relativno smanjenu profitabilnost poslovanja banke Intesa u 2012. godini.

3.3.4. Analiza finansijskog položaja banke

Finansisjski položaj poslovne banke je opredeljen aktivom i pasivom bilansa stanja banke.

Aktivu poslovne banke u najvećem delu čine: gotovina, gotovinski ekvivalenti i plasmani banke. Izloženost poslovne banke rizicima, a posebno kreditnom riziku, riziku likvidnosti, solventnosti i valutnom riziku zavisi prevashodno od kvaliteta aktive.

Kvalitet aktive se meri odnosom loših kredita (NPL-a) i ukupnih kredita (loši krediti / ukupni krediti).

NPL (Non-Peforming Loans), odnosno loši krediti učestvuju sa 13,79% u ukupnim plasiranim kreditima banke Intesa u Srbiji. U odnosu na prosek NPL-a u Srbiji koji iznosi 18,6%[34], to je za 4,81% bolji rezultat-pokazatelj od proseka bankarskog sektora u Srbiji u 2012 godini. Ovaj pokazatelj govori da je banka Intesa u posmatranom periodu imala sigurnije plasmane od bankarskog proseka u Srbiji, odnosno plasmane sa nižim nivoom rizika od proseka, odnosno da je imala bolji kvalitet aktive od proseka. Taj podatak pozitivno utiče na bonitet ove banke.

Na finansijski položaj poslovne banke pored NPL-a, presudno utiču i sledeći indikatori uspešnosti poslovanja banke: stopa adekvatnosti kapitala, pokazatelj deviznog rizika, pokazatelj likvidnosti, CIR-cost income racio, pokazatelji prinosnog položaja banke kao što su ROA i ROE, broj zaposlenih i rasprostranjenost mreže filijala i ekspozitura, što se sve može smatrati ključnim indikatorima performansi poslovne banke.

T- 1 Indikatori uspešnosti poslovanja banke Intesa

Ključni indikatori performansi	**2012.**
Adekvatnost kapitala	19,79%
Pokazatelj deviznog rizika	0,73%
Pokazatelj likvidnosti	1,97
CIR=Operativni rashodi/operativni prihodi	63,2%
ROA=Neto rezultat/Prosečna bilansna aktiva	2,29%
ROE=Neto rezultat/Prosečan ukupni kapital	10,54%
Broj zaposlenih	3.134
Broj filijala/ekspozitura	200

Izvor: www.bankaintesa.rs (datum posete 20.07.2013.)

[34] Na osnovu izveštaja NBS: Tekuća makroekonomska kretanja-februar 2013, Beograd, 6.februar 2013.

3.3.4.1. Adekvatnost kapitala banke

Stopa adekvatnosti kapitala je poznata kao koeficijent solventnosti banke i pokazuje sigurnost njenog poslovanja.

Pokazatelj adekvatnosti kapitala banke jednak je odnosu kapitala i rizične aktive banke. Banka je dužna da pokazatelj adekvatnosti kapitala održava na nivou koji nije niži od 12%.[35]

Banka čiji je pokazatelj adekvatnosti kapitala veći ili bi, zbog raspodele dobiti, bio veći od 12% za manje od 2,5% (manji od 14,5%), može vršiti raspodelu dobiti samo u elemente osnovnog kapitala. Dakle, dobit mora pripisivati kapitalu, a ne može vršiti isplatu dividendi akcionarima, kako bi preventivno sprečila budući pad pokazatelja adekvatnosti kapitala na kritičan nivo od 12%.

Stopa adekvatnosti kapitala banke Intesa na kraju 2012.godine iznosila je 19,79%, što je više od propisanog minimuma od 12% (i uslovnog minimuma za isplatu dividendi od 14,5%), što ukazuje na solventnost i sigurnost poslovanja ove banke. Banka Intesa je imala ukupan kapital na kraju 2012. godine u iznosu od 48,9 milijardi dinara ili 430 miliona evra, što se odrazilo i u prosečnoj stopi adekvatnosti kapitala. Prosečna stopa adekvatnosti kapitala u bankarskom sektoru Srbije na kraju 2012. godine iznosi 19,87%.

3.3.4.2. Pokazatelj deviznog rizika

Banka je izložena deviznom riziku koji se manifestuje kroz mogućnost nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke usled promene međuvalutnih odnosa, promene vrednosti domaće valute u odnosu na strane valute ili promene vrednosti zlata i drugih plemenitih metala. Deviznom riziku su izložene sve pozicije koje su sadržane u bankarskoj knjizi i knjizi trgovanja u stranoj valuti i zlatu, kao i dinarske pozicije indeksirane valutnom klauzulom.

U cilju minimiziranja izloženosti deviznom riziku banka treba da vrši diversifikaciju valutne strukture kreditnog portfolia i valutne strukture obaveza, usklađivanje otvorenih pozicija po pojedinim valutama, poštujući principe ročne transformacije sredstava.

Proces upravljanja deviznim rizikom se sprovodi kroz identifikaciju, merenje, ublažavanje, praćenje, kontrolu i izveštavanje o deviznom riziku.

Svaka banka treba da uskladi svoje poslovanje sa regulatorno propisanim pokazateljem deviznog rizika, koji predstavlja odnos između ukupne otvorene neto devizne pozicije i pozicije u zlatu u odnosu na regulatorni kapital. Regulatorno propisani limit u Srbiji iznosi max. 10%. Pokazatelj deviznog rizika za banku Intesa u 2012. godini iznosi samo 0,73%, što ukazuje na izuzetno dobro upravljanje deviznim rizikom u ovoj banci.

[35] Odluka o adekvatnosti kapitala banke, Službeni glasnik RS, br. 46/2011

3.3.4.3. Pokazatelj likvidnosti

Rizik likvidnosti predstavlja rizik poslovne banke da ne poseduje u određenom trenutku dovoljno likvidnih sredstava za izmirivanje dospelih obaveza ili da se u slučaju likvidnosnih problema ne može zadužiti na finansijskom tržištu.

Poslovna banka je dužna da nivo likvidnosti održava tako da pokazatelj likvidnosti iznosi najmanje 1,0 kada je obračunat kao prosek pokazatelja likvidnosti za sve radne dane u mesecu. Pokazatelj likvidnosti za banku Intesa u 2012. godini iznosi 1,97 što ukazuje na dobru likvidnost ove banke.

Pored ovog osnovnog, regulatornog, pokazatelja likvidnosti mogu se analizirati i odnos gotovine i gotovinskih ekvivalenata prema ukupnoj aktivi i odnos gotovine i gotovinskih ekvivalenata prema kratkoročnim depozitima i obavezama prema bankama.

Odnos gotovine i gotovinskih ekvivalenata prema ukupnoj aktivi kod banke Intesa (gotovina i gotovinski ekvivalenti / ukupna aktiva) iznosi 8,47%. Ovaj racio pokazuje učešće likvidne aktive u ukupnoj aktivi. Takođe vodi računa o zadovoljenju principa likvidnosti poslovne banke, a istovremeno vodi računa i o maksimalnoj mogućoj rentabilnosti banke, odnosno nastojanju banke da maksimalno profitabilno uposli svoju aktivu, a što manje drži neaktivnu aktivu kao što je gotov novac, da što više plasira u sekundarne rezerve likvidnosti kakve su hartije od vrednosti. Pokazatelj od 8,47% kod banke Intesa ukazuje da je ova banka likvidna, a da je višak likvidnih sredstava plasirala kod drugih banaka a delom u hartije od vrednosti.

Odnos gotovine i gotovinskih ekvivalenata prema kratkoročnim depozitima i obavezama prema bankama kod banke Intesa (gotovina i gotovinski ekvivalenti / transakcioni depoziti + primljeni krediti) iznosi 22,9%. Ovaj racio pokazuje pokrivenost kratkoročnih (transakcionih) depozita i kredita koji su primljeni od drugih banaka sa gotovinom i gotovinskim ekvivalentima.

U ovom primeru, gotovina i gotovinski ekvivalenti tj. likvidna aktiva kojom raspolaže banka Intesa u Srbiji, može se pokriti 22,9% obaveza prema kratkoročnim deponentima i primljenim kreditima od drugih banaka.

Ovaj racio utvrđuje stepen likvidnosti banke. Bnka Intesa ne pokriva obaveze u potpunosti, već 22,9% obaveza prema kratkoročnim deponentima i primljenim kreditima. Pošto u praksi neće svi kratkoročni deponenti opozvati i podići svoje depozite u jednom istom – hipotetičkom trenutku, a smatra se da je dovoljan onaj pokazatelj koji prelazi 20%, onda se može zaključiti da je banka Intesa likvidna.

3.3.4.4. CIR

Cost Income Ratio – CIR pokazuje odnos operativnih rashoda i operativnih prihoda (operativni rashodi/operativni prihodi) i pokazuje koliko je učešće operativnih rashoda u operativnim prihodima. Cilj je da ovaj racio bude što niži, odnosno da se operativni

rashodi drže na što nižem nivou u odnosu na operativne prihode, tj. da operativni rashodi ili padaju ili stagniraju, a da operativni prihodi rastu brže nego operativni rashodi.

Banka Intesa je adekvatnim upravljanjem i kontrolom operativnih troškova, kao i podizanjem efikasnosti poslovanja u 2012. godini uspela da održi Cost Income Ratio – CIR na naivou od 63,2%, što se može oceniti kao zadovoljavajući nivo, posebno ako se uzme u obzir da je za 2,91% bolji od proseka bankarskog sektora u Srbiji koji je u 2012. godini iznosio 66,11%.

3.3.4.5. Pokazatelji prinosnog položaja banke

Za ocenu uspešnosti poslovanja banke koriste se racio pokazatelji koji se dobijaju stavljanjem u odnos pojedinih stavki iz bilansa uspeha i bilansa stanja. U međunarodnoj bankarskoj praksi najčešće se koriste sledeći pokazatelji prinosa banke, odnosno njene profitabilnosti: stopa prinosa na aktivu, stopa prinosa na akcionarski kapital, kamatna marža i pokrivenost rashoda neto prihodom od kamate.

Stopa prinosa na aktivu

ROA = Neto profit posle oporezivanja / Ukupna aktiva

Za banku Intesa Stopa prinosa na aktivu – ROA za 2012. godinu je iznosila 2,29%, što se ocenjuje kao visoka vrednost pokazatelja upravljanja ukupnom aktivom.

Tumačenje:

Ovaj racio pokazuje koliko je banka bila efikasna kod upravljanja ukupnom aktivom. Kod stope prinosa na aktivu kao indikativni iznosi se uzimaju sledeće vrednosti:

- manje od 0,5% - nisko,

- 0,5 – 1% - prosečno,

- 1 – 2 % - dobro,

- preko 2% - visoko.

Ako je ROA preko 2,5% to ukazuje na tržište na kojem je prisutan bankarski kartel, visoko rizični portfelj banke ili neki vanredni događaj kao uzrok ovako visokog prinosa. Naročito je važno reagovanje menadžmenta banke merama i aktivnostima na slučaj da je banka zapala u gubitke nakon višegodišnjeg trenda generisanja profita.[36] Prosek ovog pokazatelja za bakarski sektor Srbije u 2012. godini je iznosio 0,43% što je nisko.

[36] Hadžić M., Bankarstvo, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 386.

Stopa prinosa na akcionarski kapital

ROE = Neto profit posle oporezivanja / Akcionarski kapital

Za banku Intesa Stopa prinosa na akcionarski kapital - ROE za 2012. godinu iznosila je 22,73% što se ocenjuje kao visok prinos.

Prinos na akcionarski kapital (ROE) je najvažniji pokazatelj, jer akcionarima banke ukazuje koliki prinos mogu očekivati na osnovu knjigovodstvene vrednosti kapitala koji su investirali u određenu banku. Profit banke je posledica kumuliranih odluka u jednoj godini i zavisi od niza okolnosti, kako makroekonomskih koje su za banku date, tako i od odluka menadžmenta banke u pogledu vođenja poslovne politike banke. Za potencijalne akcionare banke ovaj pokazatelj je indikativan, jer se samerava u odnosu na druge banke i od njega zavisi kolika će biti atraktivnost novih emisija akcija banke.[37]

Stopa prinosa na akcionarski kapital – ROE pokazuje profitnu stopu. U posmatranom slučaju banke Intesa na svaki dinar kapitala dolazi 22,73 para profita. Prosek ovog pokazatelja za bankarski sektor Srbije iznosio je 2,86%.[38]

Stopa prinosa na ukupni kapital

ROE1 = Neto profit posle oporezivanja / Ukupni kapital

Ovaj pokazatelj se takođe često koristi i govori o stopi prinosa na ukupni, a ne samo na akcionarski kapital.

Za banku Intesa Stopa prinosa na ukupni kapital – ROE1 za 2012.godinu je iznosila 10,54%, što se ocenjuje kao dobar prinos u odnosu na okruženje, pri čemu je ovaj pokazatelj za bankarski sektor Srbije iznosio 2,05%.

Kamatna marža

Kamatna marža = Prihodi – Rashodi po osnovu kamata / Ukupna aktiva =

Neto prihod od kamata / Ukupna aktiva

Kamtna marža za banku Intesa u 2012. godini je iznosila 4,73%.

Ovaj racio pokazuje učešće neto prihoda od kamata kao prihoda od osnovne bankarske delatnosti u ukupnoj aktivi.

Merenjem razlike između prihoda po osnovu kamata i rashoda po istom osnovu ukazuje se na efikasnost odluka menadžmenta banke kod politike maksimiranja prihoda po osnovu kamata na različite plasmane uz minimiziranje rashoda po osnovu pozajmica. Ovaj pokazatelj odnosno razlika između prihoda i rashoda, u prvom redu zavisi od

[37] Ibidem, str. 383.

[38] NBS, Bankarski sektor u Srbiji, Izveštaj za III tromesečje 2012. god.

karakteristika finansijskog tržišta i njihove konkurentnosti u prvom redu. Kod sklonosti da ova razlika (*spred*) bude mali, menadžment banke biće sklon da potraži izvore prihoda u drugim plasmanima, kao što su plasmani u hartije od vrednosti – HOV, koji mogu biti rizični.[39]

Pokrivenost rashoda neto prihodom od kamate

Neto prihod od kamata / Ostali operativni rashodi

Kod banke Intesa ovaj pokazatelj je u 2012.godini iznosio 3,09.

Ovaj racio pokazuje pokrivenost ostalih operativnih i poslovnih rashoda sa neto prihodom od kamata. U slučaju banke Intesa, ovaj pokazatelj je pozitivan jer su neto prihodi od kamata 3,09 puta veći od operativnih i ostalih poslovnih rashoda, odnosno neto prihodi od kamata, kao razlika prihoda i rashoda od kamata, 3,09 puta pokrivaju operativne i ostale poslovne rashode banke.

3.3.4.6. Ostali indikatori performansi banke

Kao ostali indikatori performansi banke mogu se navesti: broj zaposlenih, aktiva po zaposlenom, razgranatost bančine mreže odnosno broj filijala i ekspozitura, kao i mnogi drugi pokazatelji performansi banke koji se mnogu upotrebljabvati od slučaja do slučaja u zavisnosti od svrhe analize i namene istraživanja.

Banka Intesa je krajem 2012. godine imala 3.134 zaposlenog, a aktiva po zaposlenom je iznosila 1.159.000 evra. Mrežu banke je činilo 200 filijala i ekspozitura.

3.4. SWOT analiza banke Intesa

Swot analiza se oslanja na utvrđivanje snaga (Strength) i slabosti (Weaknesses) same kompanije kao i šansi (Opportunities) i pretnji okoline (Threats) na poziciju kompanije na tržištu. Kvaliteti snage i slabosti vezani su za unutrašnje karakteristike kompanije (banke), dok se šanse i pretnje definišu kao spoljni uticaj na kompaniju (banku). SWOT analiza ne daje nikakve specifične odgovore, već predstavlja način efikasne organizacije informacija i osetljivih karakteristika koji služe kao baza za izgradnju poslovne strategije i operativnih planova.

Swot analiza banke Intesa ima sledeće pozicije (slika 1):

[39] Ibidem, str. 384.

Slika 1 Swot analiza banke Intesa

PREDNOSTI:	*SLABOSTI*:
Banka Intesa je lider na srpskom tržištu po svim bankarskim parametrima; Stabilnost utemeljena na snazi činjenice da pod imenom banke Intesa postoji jak tok kapitala, kvalitet aktive i dobro upravljanje poslovnim rizicima.	Nedovoljno izgrađena prepoznatljivost pokazatelja uspešnosti poslovanja Intesa Sanpaolo brenda; Nedovoljno izgrađena svest o stabilnosti i snazi matične grupacije Intesa Sanpaolo kao jedine evropske bankarske grupacije koja nije tražila pomoć od države.
PRILIKE:	*PRETNJE*:
Liderstvo u uslovima sveopšte krize; Nastavk kreditiranja i uobičajene poslovne aktivnosti kao znak stabilnosti banke; Partnerstvo u Vladinim programima antikriznih mera; Razvoj i uvođenje novih bankarskih proizvoda i usluga prilagođenih izmenjenim potrebama klijenata.	Produbljivanje krize poverenja; Prenošenje negativne slike o pouzdanosti, stabilnosti i finansisjskim problemima pojedinih banaka na ostatak bankarskog sektora; Generička slika o bankama kao isključivo profitno orijentisanim finansijskim institucijama.

3.5. Marketing banke Intesa

Na nivou Intesa Sanpaolo grupacije, a u saradnji sa međunarodnim Centrom za marketing istraživanja, banka Intesa dva puta godišnje sprovodi istraživanje zadovoljstva klijenata koji koriste internet bankarstva banke Intesa Online. Istraživanje se sprovodi u cilju merenja nivoa zadovoljstva bančinim uslugama i unapređenja On-line servisa.

Banka Intesa korporativnu društvenu odgovornost tretira kao strateški činilac koji implementira u proces donošenja odluka. Banka Intesa je posvećena postizanju poslovnih dostignuća na društveno odgovoran način, uz stalnu brigu o lokalnoj zajednici, zadovoljstvu klijenata i zaposlenih, uz minimalni negativni uticaj na životnu sredinu.

Banka Intesa nastoji da se u poslovnim poduhvatima pridržava deset principa UNDP dogovora Ujedinjenih nacija, etičkog kodeksa, politike nefinansiranja naoružanja i politike o zaštiti životne sredine.

Banka Intesa pokušava da se razlikuje i izdvaja od konkurencije primenom integralnog pristupa korporativnoj društvenoj odgovornosti uz nastojanje da je inkorporira u svoju osnovnu delatnost i svakodnevnu poslovnu praksu promovišući finansijsku inkluziju. Na taj način želi da omogući održivi tržišni rast, posebno u njegovim najugroženijim segmentima kao što su mali preduzetnici, žene, mladi ljudi, osobe sa invaliditetom. Na taj

način banka Intesa usmerava razvoj proizvoda i usluga ka segmentu koji doprinosi borbi protiv siromaštva i poboljšanju kvaliteta života.

U sklopu ovakve marketing strategije banka Intesa nastoji da podstiče balansiran i konstantan ekonomski razvoj u Srbiji stimulisanjem razvoja preduzetništva kao pokretačke snage privrede. U tom smeru se razvijaju aktivnosti pospešivanja razvoja preduzetništva kreiranjem *specijalnih nisko profitnih kredita* kao što su Start up krediti za žene preduzetnike u Vojvodini u saradnji sa Garancijskim fondom Vojvodine, kreiranje dobrotvornih platnih kartica Visa Electron Paralympic, u saradnji sa Paraolimpijskim komitetom u Srbiji, čiji je cilj uspostavljanje stabilnog, nezavisnog i finansijski moćnog mehanizma koji će dugoročno pomagati poboljšanje položaja sportista sa invaliditetom i podsticati razvoj paraolimpijskog sporta u Srbiji.

U cilju očuvanja životnog okruženja banka Intesa daje prioritet projektima koji su posvećeni održivosti životne sredine i integraciji energetske efikasnosti u poslovne operacije čime teži da postane primer u ekološki odgovornim praksama i uzor svojim dobavljačima i poslovnim partnerima. Banka ulaže trud u uvođenje Zelenog načina poslovanja kako bi umanjila negativan uticaj na životnu sredinu i smanjila potrošnju energije (reciklaža, upravljanje elekronskim otpadom, konsolidacija štampe, upravljanje podacima, elektronsko fakturisanje...). U saradnji sa Evropskom bankom za rekonstrukciju i razvoj, banka Intesa je obezbedila kreditnu liniju za projekte energetske efikasnosti i ekološki održive projekte.

Banka Intesa se aktivno uključuje u rešavanje egzistencijalnih problema i očuvanje društvenih vrednosti lokalnih zajednica. Orijentacijom na budućnost i generacije koje dolaze Banka inicira i podržava projekte koji su posvećeni poboljšanju obrazovanja dece, podsticanju njihove kreativnosti i boljim uslovima života. Od aktivnosti na ovom polju mogu se pomenuti projekti: Škola prijateljstva na Tari; Pomoć Kraljevu, Oživi plastiku-takmičenje mladih dizajnera, Promocija preduzetničke izuzetnosti, Beogradski maraton, Banka majčinog mleka, Donacija Narodnom pozorištu i td.

Banka Intesa je aktivni član lokalnih mreža međunarodnih inicijativa koje promovišu društvenu odgovornost, čime pokušava da pozitivno utiče na razvoj lokalne zajednice i pruži primer široj javnosti. Ona je član sledećih organizacija: UNDP Globalni dogovor Srbije, Forum poslovnih lidera Srbije, Srpska asocijacija menadžera, Američka privredna komora u Srbiji, Savez stranih investitora, NALED, Komora italijansko-srpskih privrednika.

Deo IV PRIMER KOMERCIJALNE BANKE

4.1. Opšti podaci o Komercijalnoj banci

Komercijalna banka je osnovana 1970. godine. Tokom više od 40 godina postojanja dešavale su se ralativno česte promene statusa i organizacionih oblika, kako za vreme socijalističke ekonomije tako i tokom tranzicije, sve do danas. Banka sada posluje u Republici Srbiji pod poslovnim imenom Komercijalna banka a.d. Beograd, kao otvoreno akcionarsko društvo. Akcionarski kapital je formiran iz dvadeset jedne emisije akcija koje su realizovane od 1990. do 2012. godine. U najveće akcionare Banke spadaju Republika Srbija, EBRD[40], IFC[41], DEG[42] i Swedfund International AB[43].

Komercijalna banka a.d. Beograd je matična članica Grupe Komercijalna banka A.D. Beograd. Ostale članice Grupe su: Kombank INVEST a.d. Beograd, Komercijalna banka a.d. Banja Luka i Komercijalna banka a.d. Budva.[44]

Komercijalna banka a.d. Beograd raspolaže kapitalom od 305 miliona evra, što je čini najvećom bankom sa većinskim domaćim vlasništvom u Republici Srbiji. Banka podjednako uspešno posluje sa građanima kao i sa najvećim korporacijima u zemlji i u inostranstvu.

4.2. Ponuda Komercijalne banke

Poslovna linija za poslovanje sa stanovništvom predstavlja jednu od najznačajnijih grupa osnovnih bankarskih poslova. Ova poslovna linija objedinjuje: poslovanje sa građanima, privatno bankarstvo, sefove, mikro klijente i kontakt centar.

---

[40] **EBRD** (engl. *The European Bank for Reconstruction and Development*, akronim EBRD). „EBRD (1) – Evropska banka za obnovu i razvoj EBRD je osnovana 1990. godine, na predlog Francuske. Cilj joj je bio da prikupi kapital za finansiranje i pomoć zemljama Centralne i Istočne Evrope“.

[41] **IFC** (engl. *International Finance Corporation*, akronim IFC). „IFC je osnovan 1956. godine i ima 176 članica“.

[42] **DEG** (nem. *Deutsche Investitions*, akronim DEG). DEG je formiran 1962. godine za finansiranje privatnog sektora u zemljama u razvoju.

[43] **Swedfund International AB** – švedski fond u vlasništvu švedske vlade i spada u evropske institucije za razvoj finansija. Član je Asocijacije evropskih institucija za razvoj finansija (engl. *European Development Finance Institutions*, akronim EDFI).

[44] Šire o tome: www.kombank.com - sajt **Komercijalna banka a.d. Beograd.**

Komercijalna banka u svojoj ponudi ima debitne i kreditne platne kartice. U debitne platne kartice Komercijalne banke spadaju: Visa Electron, Maestro, Visa Classic, Dina Card Klasik i Visa Electron Prepaid Gift.

Za fizička lica (stanovništvo), uključujući i lica koja se bave malim biznisom (privrednom delatnošću), Komercijalna banka ima ponudu sledećih kredita: gotovinski krediti, potrošački krediti, stambeni krediti, krediti za refinansiranje, turistički krediti, mikro biznis krediti, krediti za poljoprivrednike – kombank agrar krediti, krediti za poslovni prostor, krediti za školovanje, gotovinski krediti po osnovu pologa depozita i krediti za legalizaciju.

Poslovna linija za poslovanje sa privredom - corporate banking, predstavlja drugu važnu grupu osnovnih bankarskih poslova. Ova poslovna linija je podeljena na tri sektora: sektor za odnose sa klijentima pravnim licima, sektor za kreditnu analizu i monitoring i sektor za korporativne finansije. Komercijalna banka ima široku lepezu bankarskih proizvoda i usluga koje nudi pravnim licima: platni promet (domaći platni promet i platni promet sa inostranstvom), on – line usluge pravnim licima, kreditiranje malih i srednjih preduzeća - MSP, dokumentarni poslovi sa privredom, depozitni i međubankarski poslovi, poslovne platne kartice i instrumenti zaštite od promena deviznog kursa.

Komercijalna banka za mala i srednja preduzeća, nudi bogatu ponudu kreditnih proizvoda kao što su: kratkoročni krediti (finansiranje obrtnih sredstava, izvoza, tekuće likvidnosti i za ostale namene), krediti za obrtna sredstva, okvirno obnovljivi krediti – revolving krediti, investicioni krediti, krediti pokriveni 100 % depozitom, overdraft krediti – iskorišćena sredstva po osnovu dozvoljenog prekoračenja po tekućim računima klijenata Banke, krediti iz kreditne linije Evropskog fonda za jugoistočnu Evropu (EFSE), krediti iz Fonda revolving kredita (EAR[45]), krediti iz kreditne linije Vlade Republike Italije, krediti iz kreditne linije Evropske banke za obnovu i razvoj (EBRD), kreditna linija Evropske investicione banke (EIB) i kreditna linija za razvoj energetske efikasnosti.

Banka obavlja dokumentarne poslove sa privredom gde spadaju: bankarske garancije (dinarske i devizne garancije), akreditivi, eskont menica i avali.

Komercijalna banka nudi i sledeće proizvode u cilju zaštite od rizika deviznog kursa: terminska i pokrivena terminska kupoprodaja deviza – valutni forvard i dinarski depozit sa valutnom klauzulom.

[45] **EAR** (European Agency for Reconstruction) - Evropska agencija za rekonstrukciju.

4.3. Bonitet Komercijalne banke

4.3.1. Bilans stanja – aktiva

Komercijalna banka - Bilans stanja aktiva – (u 000 dinara):

AKTIVA:	31.12.2011.	31.12.2012.
UKUPNA AKTIVA	275.488.718	324.187.773
Gotovina i gotovinski ekvivalenti	17.228.970	40.514.180
Opozivi depoziti i krediti	55.260.711	43.053.502
Potraživanja po osnovu kamata, naknada, prodaje, promene fer vrednosti derivata i druga potraživanja	1.187.573	1.547.342
Dati krediti i depoziti	155.719.207	177.106.865
Hartije od vrednosti (bez sopstvenih akcija)	25.637.972	41.347.719
Udeli (učešća)	5.823.583	5.917.033
Ostali plasmani	2.187.533	3.227.896
Nematerijalna ulaganja	555.415	600.438
Osnovna sredstva i investicione nekretnine	7.530.271	7.416.846
Stalna sredstva namenjena prodaji i sredstva poslovanja koje se obustavlja	101.040	78.763
Odložena poreska sredstva	0	4.896
Ostala sredstva	4.256.443	3.372.293
Gubitak iznad visine kapitala	0	0

Izvor: www.kombank.com (datum posete 14.07.2013.)

Na primeru Komercijalne banke, za posmatrani period od 31.12.2011 do 31.12.2012 god. bilansna aktiva je porasla za 17,7%.

Gotovinski saldo banke je više nego udvostručen (2,35 puta), odnosno uvećan za oko 23,3 milijarde dinara, što ukazuje na visoku likvidnost banke, rast „neaktivne“ aktive i pad profitabilnosti banke u odnosu na prethodnu poslovnu godinu.

Opozivi depoziti i krediti su smanjeni za više od 12,2 milijarde dinara, što je prouzrokovano prvenstveno smanjivanjem plasmana u u blagajničke zapise Narodne banke Srbije tj. smanjenjem potraživanja po reverse repo transakcijama.

Potraživanja po osnovu kamata i naknada povećana su za oko 359,8 miliona dinara u odnosu na predhodnu posmatranu godinu.

Dati krediti i depoziti beleže rast od oko 21,4 milijarde dinara što ukazuje na povećanje plasmana u 2012. godini.

Banka je povećala plasmane u HOV za 61% čime su uvećani za oko 15,7 milijardi dinara, što ukazuje na pojačanu aktivnost plasmana u HOV u posmatranoj godini.

4.3.2. Bilans stanja – pasiva

Komercijalna banka - Bilans stanja pasiva – (u 000 dinara):

PASIVA	31.12.2011.	31.12.2012.
UKUPNA PASIVA	275.488.718	324.187.773
Transakcioni depoziti	31.456.575	40.336.776
Ostali depoziti	174.666.705	195.183.968
Primljeni krediti	1.603.761	637.264
Obaveze po osnovu hartija od vrednosti	0	0
Obaveze po osnovu kamata, naknada i promene vrednosti derivata	205.079	188.910
Rezervisanja	2.135.436	2.331.760
Obaveze za poreze	39.737	21.799
Obaveze iz dobiti	172.197	85.114
Obaveze po osnovu sredstava namenjenih prodaji i sredstava	0	0

poslovanja koje se obustavlja		
Odložene poreske obaveze	17.036	0
Ostale obaveze	20.916.626	25.535.622
UKUPNE OBAVEZE	231.213.152	264.321.213
Kapital	28.462.553	40.034.550
Rezerve iz dobiti	11.635.440	14.785.440
Revalorizacione rezerve	689.620	867.774
Nerealizovani gubici po osnovu hartija od vrednosti raspoloživih za prodaju	63.940	7.016
Dobitak	3.551.893	4.185.812
Gubitak do nivoa kapitala	0	0
UKUPNO KAPITAL	44.275.566	59.866.560
VANBILANSNE POZICIJE	183.524.897	204.642.280
Poslovi u ime i za račun trećih lica	4.332.764	5.013.721
Preuzete buduće obaveze	36.215.842	42.452.658
Primljena jemstva za obaveze	0	0
Derivati	261.602	0
Druge vanbilansne pozicije	142.714.689	157.175.901

Izvor: : www.kombank.com (datum posete 14.07.2013.)

U odnosu na 31.12.2011 god. transakcioni depoziti su povećani za oko 8,9 milijardi dinara, a ostali depoziti su porasli za više od 20,5 milijardi dinara što ukazuje na značajan rast gotovo besplatnih transakcionih depozita, ali posebno na značajan rast oročenih depozita (prvenstveno devizne štednje stanovništva), a što je rezultovalo i kroz rast rashoda od kamata u bilansu uspeha od preko 1,03 milijardi dinara.

Kao rezultat povećanja primljenih depozita Komercijalna banka je smanjila nivo primljenih kredita za preko 966 miliona dinara u 2012. godini u odnosu na 2011. godinu.

Ostale obaveze su porasle za preko 4,6 milijardi dinara. Rast ostalih obaveza prvenstveno potiče iz rasta subordiniranih kredita i povučenih kreditnih linija namenjenih za odobravanje kredita malim i srednjim preduzećima za finansiranje izvoza, nabavku trajnih obrtnih sredstava, opreme i mašina.[46]

Rezervisanja su povećna za oko 196 miliona dinara, a istovremeno su porasle i rezerve iz dobiti za preko 3,1 milijardu dinara, kao rezultat ostvarene dobiti u 2011. godini.

4.3.3. Bilans uspeha

Komercijalna banka - Bilans uspeha – (u 000 dinara):

PRIHODI I RASHODI:	31.12.2011.	31.12.2012.
Prihodi od kamata	18.036.321	20.130.880
Rashodi od kamata	8.182.953	9.220.564
Dobitak po osnovu kamata	9.853.368	10.910.316
Gubitak po osnovu kamata	0	0
Prihodi od naknada i provizija	5.051.445	5.334.914
Rashodi od naknada i provizija	628.046	780.448
Dobitak po osnovu naknada i provizija	4.423.399	4.554.466
Gubitak po osnovu naknada i provizija	0	0
Neto dobitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti po fer vrednosti kroz bilans uspeha	0	776
Neto gubitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti po fer vrednosti kroz bilans uspeha	19.110	0
Neto dobitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti koje su raspoložive za prodaju	1.254	83.947

[46] Na osnovu: Komercijalna banka, Godišnji izveštaj za 2012.godinu, Beograd, april, 2013.

Neto gubitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti koje su raspoložive za prodaju	0	0
Neto dobitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti koje se drže do dospeća	0	0
Neto gubitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti koje se drže do dospeća	0	0
Neto dobitak po osnovu prodaje udela (učešća)	0	0
Neto gubitak po osnovu prodaje udela (učešća)	0	0
Neto dobitak po osnovu prodaje ostalih plasmana	0	0
Neto gubitak po osnovu prodaje ostalih plasmana	0	0
Neto prihodi od kursnih razlika	0	0
Neto rashodi od kursnih razlika	27.828	8.041.381
Prihod od dividendi i učešća	7.997	2.251
Ostali poslovni prihodi	191.207	241.022
Neto prihodi po osnovu indirektnih otpisa plasmana i rezervisanja	0	0
Neto rashodi po osnovu indirektnih otpisa plasmana i rezervisanja	1.335.461	1.444.299
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	3.925.085	4.186.346
Troškovi amortizacije	672.099	752.356
Operativni i ostali poslovni rashodi	4.420.906	4.933.005
Prihodi od promene vrednosti imovine i obaveza	13.180.925	17.989.493

Rashodi od promene vrednosti imovine i obaveza	13.305.595	9.852.222
DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA	3.952.066	4.572.662
GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA	0	0
Neto dobici poslovanja koje se obustavlja	0	0
Neto gubici poslovanja koje se obustavlja	0	0
REZULTAT PERIODA – DOBITAK PRE OPOREZIVANJA	3.952.066	4.572.662
REZULTAT PERIODA – GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	0	0
Porez na dobit	426.027	472.448
Dobitak od kreiranih odloženih poreskih sredstava i smanjenja odloženih poreskih obaveza	11.578	32.885
Gubitak od smanjenja odloženih poreskih sredstava i kreiranja odloženih poreskih obaveza	23.937	10.953
DOBITAK	3.513.680	4.122.146

Izvor: : www.kombank.com (datum posete 14.07.2013.)

Komercijalna banka je povećala prihode od kamata za oko 2,1 milijardu dinara, dok su se kamatni rashodi povećali u odnosu na isti period predhodne godine za oko 1,03 milijardi dinara, što ukazuje na duplo viši rast kamatnih prihoda od kamatnih rashoda, što je za rezultat dalo rast dobitka po osnovu kamata za više od 1,05 milijardi dinara u 2012. godini u odnosu na 2011. godinu.

Prihodi od naknada i provizija su povećani za oko 283 miliona dinara, dok su rashodi od naknada i provizija povećani za oko 152 miliona dinara, što je rezultiralo rastom dobitka od provizija i naknada za više od 131 milion dinara u posmatranoj u odnosu na predhodnu poslovnu godinu i što ukazuje na relativno bolje rezulte poslovanja u domenu kamata nego u domenu naknada i provizija u 2012. godini.

Značajna rashodna stavka u bilansu uspeha 2012. godine su negativne kursne razlike u iznosu od oko 8,01 milijardi dinara. Rast rashoda po osnovu indirektnih otpisa plasmana i rezervisanja iznosi oko 109 miliona dinara.

Troškovi zarada zaposlenih porasli su za oko 261 milion dinara ili za 6,6% u odnosu na predhodnu godinu, dok su troškovi amortizacije porasli za oko 80 miliona dinara.

Operativni i ostali poslovni rashodi su povećani za 512 miliona dinara ili za 11,6%.

Obračunat je i značajan rast prihoda od promene vrednosti imovine i obaveza u iznosu od oko 4,8 milijardi dinara (17,99 mld.din. u 2012. god. u odnosu na 13,18 mld. u 2011. god.). Istovremeno rashodi od promene vrednosti imovine i obaveza su smanjeni za oko 3,33 milijardi dinara (13,31 mld. u 2012. godini u odnosu na 9,85 mld. u 2011. god.).

Kao rezultat svih napred navedenih stavki Komercijalna banka je u 2012. godini iskazala pozitivan finansijski rezultat – dobit u iznosu od 4,12 milijardi dinara, što je za oko 608 miliona dinara ili za 17,3% više nego u 2011. godini kada je iskazala dobit u iznosu od 3,51 milijardi dinara. Bilans uspeha pokazuje zavidan rast kamatnih prihoda i ostvarene dobiti, ali zbog uvećanja kapitala u 2012. godini za preko 40%, krajnji rezultat pokazuje relativno smanjenu profitabilnost poslovanja Komercijalne banke u 2012. godini, u odnosu na 2011. godinu.

4.3.4. Analiza finansijskog položaja banke

Finansisjski položaj poslovne banke je opredeljen aktivom i pasivom bilansa stanja banke.

Aktivu poslovne banke u najvećem delu čine: gotovina, gotovinski ekvivalenti i plasmani banke. Izloženost poslovne banke rizicima, a posebno kreditnom riziku, riziku likvidnosti, solventnosti i valutnom riziku zavisi prevashodno od kvaliteta aktive.

Kvalitet aktive se meri odnosom loših kredita (NPL-a) i ukupnih kredita (loši krediti / ukupni krediti).

NPL (Non-Peforming Loans), odnosno loši krediti učestvuju sa 13,1% u ukupnim plasiranim kreditima Komercijalne banke. U odnosu na prosek NPL-a u Srbiji koji iznosi 18,6%[47], to je za 5,5% bolji rezultat-pokazatelj od proseka bankarskog sektora u Srbiji u 2012 godini. Ovaj pokazatelj govori da je Komercijalna banka u posmatranom periodu imala sigurnije plasmane od bankarskog proseka u Srbiji, odnosno plasmane sa nižim nivoom rizika od proseka, odnosno da je imala bolji kvalitet aktive od proseka. Taj podatak pozitivno utiče na bonitet ove banke.

Na finansijski položaj poslovne banke pored NPL-a, presudno utiču i sledeći indikatori uspešnosti poslovanja banke: stopa adekvatnosti kapitala, pokazatelj deviznog rizika, pokazatelj likvidnosti, CIR-cost income racio, pokazatelji prinosnog položaja banke kao što su ROA i ROE, broj zaposlenih i rasprostranjenost mreže filijala i ekspozitura, što se sve može smatrati ključnim indikatorima performansi poslovne banke.

[47] Na osnovu izveštaja NBS: Tekuća makroekonomska kretanja-februar 2013, Beograd, 6.februar 2013.

T- 2 Indikatori uspešnosti poslovanja Komercijalne banke

Ključni indikatori performansi	**2012.**
Adekvatnost kapitala	21,88%
Pokazatelj deviznog rizika	0,82%
Pokazatelj likvidnosti	2,18
CIR=Operativni rashodi/operativni prihodi	63,5%
ROA=Neto rezultat/Prosečna bilansna aktiva	1,51%
ROE=Neto rezultat/Prosečan ukupni kapital	9,44%
Broj zaposlenih	2.989
Broj filijala/ekspozitura	150

Izvor: : www.kombank.com (datum posete 14.07.2013.)

4.3.4.1. Adekvatnost kapitala banke

Stopa adekvatnosti kapitala je poznata kao koeficijent solventnosti banke i pokazuje sigurnost njenog poslovanja.

Pokazatelj adekvatnosti kapitala banke jednak je odnosu kapitala i rizične aktive banke. Banka je dužna da pokazatelj adekvatnosti kapitala održava na nivou koji nije niži od 12%.[48]

Banka čiji je pokazatelj adekvatnosti kapitala veći ili bi, zbog raspodele dobiti, bio veći od 12% za manje od 2,5% (manji od 14,5%), može vršiti raspodelu dobiti samo u elemente osnovnog kapitala. Dakle, dobit mora pripisivati kapitalu, a ne može vršiti isplatu dividendi akcionarima, kako bi preventivno sprečila budući pad pokazatelja adekvatnosti kapitala na kritičan nivo od 12%.

Stopa adekvatnosti kapitala Komercijalne banke na kraju 2012.godine iznosila je 21,88%, što je više od propisanog minimuma od 12% (i uslovnog minimuma za isplatu dividendi od 14,5%), što ukazuje na solventnost i sigurnost poslovanja ove banke. Komercijalna banka je imala podršku države Srbije koja je u poslednjem kvartalu 2012. godine dokapitalizovala ovu banku sa dodatnih 100 miliona evra, tako da je ukupan kapital na kraju 2012. godine iznosio 44,3 milijardi dinara ili 389,3 miliona evra, što se odrazilo i u nadprosečnoj stopi adekvatnosti kapitala. Prosečna stopa adekvatnosti kapitala u bankarskom sektoru Srbije na kraju 2012. godine iznosi 19,87%.

Banka ispunjava sve propisane parametre poslovanja uz povećanje pokazatelja adekvatnosti kapitala, što je pouzdan idikator poboljšanja sigurnosti poslovanja. Realizovana dokapitalizacija dominantno je uticala na povećanje kapitalne adekvatnosti banke uz konstantan efekat povećanja kreditnog rizika i promena makroekonomskih

[48] Odluka o adekvatnosti kapitala banke, Službeni glasnik RS, br. 46/2011

parametara, posebno depresijacije dinara koja vrši dodatni pritisak na rast izloženosti, rezervi za kreditne gubitke i na smanjenje ovog parametra.[49]

4.3.4.2. Pokazatelj deviznog rizika

Banka je izložena deviznom riziku koji se manifestuje kroz mogućnost nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke usled promene međuvalutnih odnosa, promene vrednosti domaće valute u odnosu na strane valute ili promene vrednosti zlata i drugih plemenitih metala. Deviznom riziku su izložene sve pozicije koje su sadržane u bankarskoj knjizi i knjizi trgovanja u stranoj valuti i zlatu, kao i dinarske pozicije indeksirane valutnom klauzulom.

U cilju minimiziranja izloženosti deviznom riziku banka treba da vrši diversifikaciju valutne strukture kreditnog portfolia i valutne strukture obaveza, usklađivanje otvorenih pozicija po pojedinim valutama, poštujući principe ročne transformacije sredstava.

Proces upravljanja deviznim rizikom se sprovodi kroz identifikaciju, merenje, ublažavanje, praćenje, kontrolu i izveštavanje o deviznom riziku.

Svaka banka treba da uskladi svoje poslovanje sa regulatorno propisanim pokazateljem deviznog rizika, koji predstavlja odnos između ukupne otvorene neto devizne pozicije i pozicije u zlatu u odnosu na regulatorni kapital. Regulatorno propisani limit u Srbiji iznosi max. 10%. Pokazatelj deviznog rizika za Komercijalnu banku u 2012. godini iznosi svega 0,82%, što ukazuje na veoma dobro upravljanje deviznim rizikom u ovoj banci.

4.3.4.3. Pokazatelj likvidnosti

Rizik likvidnosti predstavlja rizik poslovne banke da ne poseduje u određenom trenutku dovoljno likvidnih sredstava za izmirivanje dospelih obaveza ili da se u slučaju likvidnosnih problema ne može zadužiti na finansijskom tržištu.

Poslovna banka je dužna da nivo likvidnosti održava tako da pokazatelj likvidnosti iznosi najmanje 1,0 kada je obračunat kao prosek pokazatelja likvidnosti za sve radne dane u mesecu. Pokazatelj likvidnosti za Komercijalnu banku u 2012. godini iznosi 2,18 što ukazuje na dobru likvidnost ove banke.

Pored ovog osnovnog, regulatornog, pokazatelja likvidnosti mogu se analizirati i odnos gotovine i gotovinskih ekvivalenata prema ukupnoj aktivi i odnos gotovine i gotovinskih ekvivalenata prema kratkoročnim depozitima i obavezama prema bankama.

Odnos gotovine i gotovinskih ekvivalenata prema ukupnoj aktivi kod Komercijalne banke (gotovina i gotovinski ekvivalenti / ukupna aktiva) iznosi 12,5%. Ovaj racio

[49] Komercijalna banka, Godišnji izveštaj za 2012.godinu, Beograd, april, 2013, str. 98.

pokazuje učešće likvidne aktive u ukupnoj aktivi. Takođe vodi računa o zadovoljenju principa likvidnosti poslovne banke, a istovremeno vodi računa i o maksimalnoj mogućoj rentabilnosti banke, odnosno nastojanju banke da maksimalno profitabilno uposli svoju aktivu, a što manje drži neaktivnu aktivu kao što je gotov novac, da što više plasira u sekundarne rezerve likvidnosti kakve su hartije od vrednosti. Pokazatelj od 12,5% kod Komercijalne banke ukazuje da je ova banka likvidna, a da je višak likvidnih sredstava plasirala kod drugih banaka a delom u hartije od vrednosti.

Odnos gotovine i gotovinskih ekvivalenata prema kratkoročnim depozitima i obavezama prema bankama kod Komercijalne banke (gotovina i gotovinski ekvivalenti / transakcioni depoziti + primljeni krediti) iznosi 98,88%. Ovaj racio pokazuje pokrivenost kratkoročnih (transakcionih) depozita i kredita koji su primljeni od drugih banaka sa gotovinom i gotovinskim ekvivalentima.

U ovom primeru, gotovina i gotovinski ekvivalenti tj. likvidna aktiva kojom raspolaže Komercijalna banka, može se pokriti 98,88% obaveza prema kratkoročnim deponentima i primljenim kreditima od drugih banaka.

Ovaj racio utvrđuje stepen likvidnosti banke. Komercijalna banka pokriva obaveze prema kratkoročnim deponentima i primljenim kreditima gotovo u potpunosti sa 98,88%. Pošto u praksi neće svi kratkoročni deponenti opozvati i podići svoje depozite u jednom istom – hipotetičkom trenutku, a smatra se da je dovoljan onaj pokazatelj koji prelazi 20%, onda se može zaključiti da je Komercijalna banka po ovom pokazatelju izuzetno likvidna. Ovako visok pokazatelj se može tumačiti činjenicom da je učešće transakcionih depozita u Komercijalnoj banci rlativno nisko u odnosu na ostale depozite (prvenstveno oročenu deviznu štednju stanovništva) a takođe se može tumačiti i visokim obimom gotovinskih ekvivalenata i niskim obimom primljenih kredita.

4.3.4.4. CIR

Cost Income Ratio – CIR pokazuje odnos operativnih rashoda i operativnih prihoda (operativni rashodi/operativni prihodi) i pokazuje koliko je učešće operativnih rashoda u operativnim prihodima. Cilj je da ovaj racio bude što niži, odnosno da se operativni rashodi drže na što nižem nivou u odnosu na operativne prihode, tj. da operativni rashodi ili padaju ili stagniraju, a da operativni prihodi rastu brže nego operativni rashodi.

Komercijalna banka je aktivnim upravljanjem i kontrolom operativnih troškova, kao i podizanjem efikasnosti poslovanja u 2012. godini uspela da održi Cost Income Ratio – CIR na naivou od 63,5%, što se može oceniti kao zadovoljavajući nivo, posebno ako se uzme u obzir da je za 2,61% bolji od proseka bankarskog sektora u Srbiji koji je u 2012. godini iznosio 66,11%.

4.3.4.5. Pokazatelji prinosnog položaja banke

Za ocenu uspešnosti poslovanja banke koriste se racio pokazatelji koji se dobijaju stavljanjem u odnos pojedinih stavki iz bilansa uspeha i bilansa stanja. U međunarodnoj bankarskoj praksi najčešće se koriste sledeći pokazatelji prinosa banke, odnosno njene profitabilnosti: stopa prinosa na aktivu, stopa prinosa na akcionarski kapital, kamatna marža i pokrivenost rashoda neto prihodom od kamate.

Stopa prinosa na aktivu

ROA = Neto profit posle oporezivanja / Ukupna aktiva

Za Komercijalnu banku Stopa prinosa na aktivu – ROA za 2012. godinu je iznosila 1,51%, što se ocenjuje kao dobra vrednost pokazatelja upravljanja ukupnom aktivom.

Tumačenje:

Ovaj racio pokazuje koliko je banka bila efikasna kod upravljanja ukupnom aktivom. Kod stope prinosa na aktivu kao indikativni iznosi se uzimaju sledeće vrednosti:

- manje od 0,5% - nisko,

- 0,5 – 1% - prosečno,

- 1 – 2 % - dobro,

- preko 2% - visoko.

Ako je ROA preko 2,5% to ukazuje na tržište na kojem je prisutan bankarski kartel, visoko rizični portfelj banke ili neki vanredni događaj kao uzrok ovako visokog prinosa. Naročito je važno reagovanje menadžmenta banke merama i aktivnostima na slučaj da je banka zapala u gubitke nakon višegodišnjeg trenda generisanja profita.[50] Prosek ovog pokazatelja za bakarski sektor Srbije u 2012. godini je iznosio 0,43% što je nisko.

Stopa prinosa na akcionarski kapital

ROE = Neto profit posle oporezivanja / Akcionarski kapital

Za Komercijalnu banku Stopa prinosa na akcionarski kapital - ROE za 2012. godinu iznosila je 15,05% što se ocenjuje kao dobar, prosečni prinos za bankarski sektor.

Prinos na akcionarski kapital (ROE) je najvažniji pokazatelj, jer akcionarima banke ukazuje koliki prinos mogu očekivati na osnovu knjigovodstvene vrednosti kapitala koji su investirali u određenu banku. Profit banke je posledica kumuliranih odluka u jednoj godini i zavisi od niza okolnosti, kako makroekonomskih koje su za banku date, tako i od odluka menadžmenta banke u pogledu vođenja poslovne politike banke. Za potencijalne

[50] Hadžić M., Bankarstvo, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 386.

akcionare banke ovaj pokazatelj je indikativan, jer se samerava u odnosu na druge banke i od njega zavisi kolika će biti atraktivnost novih emisija akcija banke.[51]

Stopa prinosa na akcionarski kapital – ROE pokazuje profitnu stopu. U posmatranom slučaju Komercijalne banke na svaki dinar kapitala dolazi 15,05 para profita. Prosek ovog pokazatelja za bankarski sektor Srbije iznosio je 2,86%.[52]

Stopa prinosa na ukupni kapital

ROE1 = Neto profit posle oporezivanja / Ukupni kapital

Ovaj pokazatelj se takođe često koristi i govori o stopi prinosa na ukupni, a ne samo na akcionarski kapital.

Za Komercijalnu banku Stopa prinosa na ukupni kapital – ROE1 za 2012.godinu je iznosila 9,44%, što se ocenjuje kao dobar prinos u odnosu na okruženje, pri čemu je ovaj pokazatelj za bankarski sektor Srbije iznosio 2,05%.

Kamatna marža

Kamatna marža = Prihodi – Rashodi po osnovu kamata / Ukupna aktiva =

Neto prihod od kamata / Ukupna aktiva

Kamtna marža za Komercijalnu banku u 2012. godini je iznosila 3,6%.

Ovaj racio pokazuje učešće neto prihoda od kamata kao prihoda od osnovne bankarske delatnosti u ukupnoj aktivi.

Merenjem razlike između prihoda po osnovu kamata i rashoda po istom osnovu ukazuje se na efikasnost odluka menadžmenta banke kod politike maksimiranja prihoda po osnovu kamata na različite plasmane uz minimiziranje rashoda po osnovu pozajmica. Ovaj pokazatelj odnosno razlika između prihoda i rashoda, u prvom redu zavisi od karakteristika finansijskog tržišta i njihove konkurentnosti u prvom redu. Kod sklonosti da ova razlika (*spred*) bude mali, menadžment banke biće sklon da potraži izvore prihoda u drugim plasmanima, kao što su plasmani u hartije od vrednosti – HOV, koji mogu biti rizični.[53]

Pokrivenost rashoda neto prihodom od kamate

Neto prihod od kamata / Ostali operativni rashodi

Kod Komercijalne banke ovaj pokazatelj je u 2012.godini iznosio 2,21.

---

[51] Ibidem, str. 383.

[52] NBS, Bankarski sektor u Srbiji, Izveštaj za III tromesečje 2012. god.

[53] Ibidem, str. 384.

Ovaj racio pokazuje pokrivenost ostalih operativnih i poslovnih rashoda sa neto prihodom od kamata. U slučaju Komercijalne banke, ovaj pokazatelj je pozitivan jer su neto prihodi od kamata 2,21 puta veći od operativnih i ostalih poslovnih rashoda, odnosno neto prihodi od kamata, kao razlika prihoda i rashoda od kamata, 2,21 puta pokrivaju operativne i ostale poslovne rashode banke.

4.3.4.6. Ostali indikatori performansi banke

Kao ostali indikatori performansi banke mogu se navesti: broj zaposlenih, aktiva po zaposlenom, razgranatost bančine mreže odnosno broj filijala i ekspozitura, kao i mnogi drugi pokazatelji performansi banke koji se mnogu upotrebljabvati od slučaja do slučaja u zavisnosti od svrhe analize i namene istraživanja.

Komercijalna banka je krajem 2012. godine imala 2.989 zaposlenog, a aktiva po zaposlenom je iznosila 954.000 evra. Mrežu banke je činilo 150 filijala i ekspozitura.

4.4. SWOT analiza Komercijalne banke

Swot analiza se oslanja na utvrđivanje snaga (Strength) i slabosti (Weaknesses) same kompanije kao i šansi (Opportunities) i pretnji okoline (Threats) na poziciju kompanije na tržištu. Kvaliteti snage i slabosti vezani su za unutrašnje karakteristike kompanije (banke), dok se šanse i pretnje definišu kao spoljni uticaj na kompaniju (banku). SWOT analiza ne daje nikakve specifične odgovore, već predstavlja način efikasne organizacije informacija i osetljivih karakteristika koji služe kao baza za izgradnju poslovne strategije i operativnih planova.

Swot analiza Komercijalne banke ima sledeće pozicije (slika 2):

Slika 2 Swot analiza Komercijalne banke

PREDNOSTI:	*SLABOSTI*:
Poznati imidž; Pokrivenost tržišta mrežom filijala i ekspozitura; Kadrovska osposobljenost; Široki portfolio usluga.	Neadekvatna informaciona tehnologija; Mnogo novih zaposlenih; Nedostatak znanja o novim uslugama; Nedovoljna fleksibilnost organizacione strukture.
PRILIKE:	*PRETNJE*:
Nove tehnologije ukoliko su dostupne; Poznavanje tržišta; Tržište koje se razvija. Liderstvo u uslovima sveopšte krize; Nastavk kreditiranja i uobičajene poslovne aktivnosti kao znak stabilnosti banke; Partnerstvo u Vladinim programima	Jačanje ino konkurencije; Promenljiva zakonska regulativa; Nove usluge i tehnologije.

antikriznih mera; Razvoj i uvođenje novih bankarskih proizvoda i usluga prilagođenih izmenjenim potrebama klijenata.	

4.5. Marketing Komercijalne banke

Marketing Komercijalne banke je orijentisan na promovisanje postignutih rezultata i uspešnog poslovanja, uz istovremeno otvaranje kanala prodaje za postojeće i nove proizvode i usluge banke.

Osnovne marketinške aktivnosti Komercijalne banke usmerene su na brend kampanje i kampanje pospešivanja prodaje proizvoda i usluga, koje se upotpunjavaju PR aktivnostima i akcijama društvene odgovornosti. Marketing aktivnosti su fokusirane na dalje jačanje poverenja eksternih javnosti, na unapređenje proizvoda i usluga, naglašavanje funkcionalnih benefita, nastavak širenja i kvalitativnog jačanja baze klijenata prvenstveno posvećivanjem adekvatne pažnje mladoj i finansijski moćnijijoj populaciji kroz usluge elektronskog bankarstva, unapređenih kartičarskih proizvoda i sl.

Posebna pažnja se posvećuje digitalnim medijima i komunikaciji putem najpopularnijih društvenih mreža. Intenzivira se interaktivna komunikacija sa sadašnjim i potencijalnim klijentima u cilju porasta redovnih pratilaca. Broj redovnih pratilaca na mreži Facebook je dostigao oko trideset hiljada uz dalju tendenciju rasta. Pored toga, unapređuje se aplikacija za mobilne telefone pod nazivom „Meni najbliža“ i prilagođava se za sve tri postojeće platforme.

Brižljivo planiranje i sprovođenej marketing kampanja donelo je Komercijalnoj banci nekoliko strukovnih priznanja Udruženja za tržišne komunikacije Srbije kao što su: Priznanje za najbolji spot u zemlji za avgust 2012; Srebrno priznanje za TV spot „Stambeni krediti“; Srebrno priznanje za sajamski nastup „Sajam poljoprivrede u Novom Sadu“; Srebrno priznanje za promotivnu integrisanu kampanju „Elektronske usluge“.

Komercijalna banka je u 2012. godini napravila i korak napred u odnosu na konkurenciju, tako što je ušla u nove sfere oglašavanja, od čega je najefikasnije bilo korišćenje izuzetno značajnog marketing potencijala koji je otvorilo sponzorstvo Kombank arene, najprestižnijeg sportskog i koncertnog objekta u Srbiji. Uspešno je završena faza uvođenja i medijskog pozicioniranja novog imena, tako da je Kombank arena postala svojevrsni subbrand Banke.

Komercijalna banka je sprovela projekt standardizovanja izgleda ekspozitura Banke u 2012. godini, čime je završila i brendiranje mreže ekspozitura u skladu sa standardima vizuelnog identiteta koji su postavljeni u tom projektu.

U oblasti društveno odgovornog ponašanja Komercijalna banka ima višegodišnju dobru praksu ulaganja u manji broj velikih, dobro odabranih i fokusiranih akcija, koje privlače

veliku pažnju javnosti (kao npr. serijal „Ja imam talenat“) i koje imaju dugoročno pozitivan efekat na društvo i imidž Banke. U prioritetu su mlađi naraštaji, bilo kroz razvoj opštih i posebnih talenata, bilo kroz pomoć grupacijama sa hendikepom. Pri ulaganju u Marketing, Komercijalna banka pokušava da nađe meru u pomaganju organizacije velikog broja kulturnih i sportskih manifestacija, prikazivanja popularnih TV serija, multimedijalnih događaja itd., koji uživaju širi društveni autoritet, uz maksimiranje odnosa ulaganja i dobijenih efekata u svim sponzorskim aranžmanima.

Pažljivim praćenjem i analiziranjem rezultata kvantitativnih i kvalitativnih istraživanja bankarskog tržišta Srbije, sagledava se pozicioniranost Komercijalne banke u funkciji unapređenja kvaliteta marketing aktivnosti. Rezultati pokazuju da Komercijalna banka čvrsto drži vodeće pozicije u očima javnosti, mereno kriterijumima poznatosti i kvaliteta. U cilju jačanja kompanijske lojalnosti i snage u komunikaciji sa spoljnim javnostima, svi rezultati istraživanja se redovno objavljuju na Portalu Banke.

Deo V PRIMER SOCIETE GENERALE BANKE SRBIJA

5.1. Opšti podaci o Societe Generale banci

Societe Generale banka osnovana je 1864. godine u Francuskoj dekretom koji je potpisao Napoleon III. Za gotovo 150 godina postojanja, Societe Generale Group je postala jedna od vodećih svetskih bankarskih grupa. Prisutna je u 83 zemlje, sa više od 32 miliona klijenata.

Organizacija SG banke je složena i u globalu se sastoji od:

- Francuske mreže

- Međunarodnog poslovanja sa stanovništvom

- Specijalizovanih usluga finansiranja i osiguranja

- Privatnog bankarstva / Globalnog upravljanja investicijama

- Korporativnog i investicionog bankarstva

Societe Generale je treća najveća banka evrozone u investicionom bankarstvu i radu sa privredom, a više puta je proglašavana najboljom: Banka godine 2006.(the Banker), Najbolja banka u Francuskoj (Euromoney 2007.), Najbolja banka u privatnom sektoru u Francuskoj, Luksemburgu i širom sveta (Euromoney 2007.), Najbolja banka u Centralnoj i Istočnoj Evropi (Euromoney 2010.).

Na srpskom tržištu, Societe Generale banka je prisutna od 1977.godine, kada je otvoreno predstavništvo u Beogradu. Godine 1991., osniva se Societe Generale Yugoslav Bank, prva banka u zemlji sa većinskim stranim kapitalom. Od 2007.godine banka posluje pod novim imenom - Societe Generale Srbija. Danas banka broji preko 100 poslovnica širom Srbije, ima oko 1370 zaposlenih i više od 250 hiljada zadovoljnih klijenata.

5.2. Ponuda Societe Generale banke

Asortiman usluga Societe Generale banke se može podeliti na:

Poslove sa stanovništvom (Paketi računa i usluga, platne katice, štednja, elektronsko bankarstvo, krediti, osiguranje kredita u slučaju gubitka posla, putno osiguranje u inostranstvu, partner krediti, transfer novca)

Mali biznis – (Paketi raccuna, krediti za mali biznis, elektronsko poslovanje, faktoring, poslovne kartice, domaći i platni promet sa inostranstvom, dokumentarno poslovanje…)

U ovu grupu klijenata spadaju pravna ili fizička lica koja obavljaju delatnost, registrovana po Zakonu o privrednim društvima, a koja su po poslednjem zvaničnom finansijskom izveštaju ostvarili ukupne godišnje prihode do EUR 500.000 preračunate po srednjem kursu NBS na dan sastavljanja finansijskog izveštaja (uključujući i povezana lica). Iz segmenta Malog biznisa se isključuju preduzeća u društvenoj, državnoj i mešovitoj svojini, lokalne samouprave (opštine i gradovi), nerezidenti pravna lica, strana predstavništva, ambasade, institucionalni inivestitori, finansijske organizacije, javna preduzeća republičkog nivoa i državne institucije.

Privredu (Paketi računa, krediti i finansiranje, elektronsko poslovanje, faktoring, poslovne kartice, domaći i platni promet sa inostranstvom, dokumentarno poslovanje, brokerske usluge, investiciono bankarstvo…) Pravnim licima nude se standardni i inovativni proizvodi, uz veoma konkurentne tržišne uslove, efikasnija procedura i prilagodljivost specifičnim poslovnim situacijama.

5.3. Bonitet Societe Generale banke

5.3.1. Bilans stanja – aktiva

Socite Generale banka - Bilans stanja aktiva – (u 000 dinara):

AKTIVA:	31.12.2011.	31.12.2012.
UKUPNA AKTIVA	189.261.509	202.925.233
Gotovina i gotovinski ekvivalenti	8.922.642	15.710.542
Opozivi depoziti i krediti	39.983.492	18.892.815
Potraživanja po osnovu kamata, naknada, prodaje, promene fer vrednosti derivata i druga potraživanja	631.870	658.666
Dati krediti i depoziti	126.583.154	149.739.067
Hartije od vrednosti (bez sopstvenih akcija)	5.057.802	9.171.206
Udeli (učešća)	365.039	343.393

Ostali plasmani	3.937.164	4.492.531
Nematerijalna ulaganja	552.372	405.411
Osnovna sredstva i investicione nekretnine	2.176.431	2.111.221
Stalna sredstva namenjena prodaji i sredstva poslovanja koje se obustavlja	0	0
Odložena poreska sredstva	33.647	78.128
Ostala sredstva	1.017.896	1.322.253
Gubitak iznad visine kapitala	0	0

Izvor: www.belex.rs (datum posete 22.04.2013)

Na primeru Societe Generale banke, za posmatrani period od 31.12.2011 do 31.12.2012 god. bilansna aktiva je porasla za 7,2%.

Gotovinski saldo banke je gotovo udvostručen, odnosno uvećan za više od 6,7 milijardi dinara, što ukazuje na visoku likvidnost banke, rast „neaktivne“ aktive i mogući pad profitabilnosti banke.

Opozivi depoziti i krediti su više nego duplo smanjeni i to za više od 21 milijardu dinara, što je prouzrokovano prvenstveno smanjivanjem plasmana u blagajničke zapise Narodne banke Srbije tj. smanjenjem potraživanja po reverse repo transakcijama.

Potraživanja po osnovu kamata i naknada povećana su za oko 27 miliona dinara u odnosu na predhodnu posmatranu godinu.

Dati krediti i depoziti beleže rast od 23 milijarde dinara što ukazuje na pojačanu aktivnost plasmana u 2012. godini.

Banka beleži i rast plasmana u HOV za nešto više od 4 milijarde dinara, što takođe ukazuje na pojačanu aktivnost plasmana u posmatranoj godini.

5.3.2. Bilans stanja – pasiva

Socite Generale banka - Bilans stanja pasiva – (u 000 dinara):

PASIVA	31.12.2011.	31.12.2012.
UKUPNA PASIVA	189.261.509	202.925.233
Transakcioni depoziti	25.823.487	19.877.991
Ostali depoziti	75.917.706	92.876.266
Primljeni krediti	37.270.476	37.102.263
Obaveze po osnovu hartija od vrednosti	20	1.700.022
Obaveze po osnovu kamata, naknada i promene vrednosti derivata	194	79
Rezervisanja	752.449	963.961
Obaveze za poreze	60.817	29.262
Obaveze iz dobiti	0	0
Obaveze po osnovu sredstava namenjenih prodaji i sredstava poslovanja koje se obustavlja	0	0
Odložene poreske obaveze	0	0
Ostale obaveze	15.480.796	16.311.156
UKUPNE OBAVEZE	155.305.945	168.861.000
Kapital	23.724.274	23.724.274
Rezerve iz dobiti	8.851.480	10.230.225
Revalorizacione rezerve	1.108	7.131
Nerealizovani gubici po osnovu hartija od	43	249

vrednosti raspoloživih za prodaju		
Dobitak	1.378.745	102.852
Gubitak do nivoa kapitala	0	0
UKUPNO KAPITAL	33.955.564	34.064.233
VANBILANSNE POZICIJE	125.347.800	103.393.437
Poslovi u ime i za račun trećih lica	2.020.512	2.826.282
Preuzete buduće obaveze	57.519.175	57.208.487
Primljena jemstva za obaveze	0	0
Derivati	2.389.971	799.820
Druge vanbilansne pozicije	63.418.142	42.558.848

Izvor: www.belex.rs (datum posete 22.04.2013)

U odnosu na 31.12.2011 god. transakcioni depoziti su smanjeni za skoro 6 milijardi dinara, dok su ostali depoziti porasli za skoro 17 milijardi dinara, što ukazuje na rast oročenih depozita u odnosu na gotovo besplatne transakcione depozite, a što se vidi i kroz rast rashoda od kamata u bilansu uspeha za više od 1,43 milijarde dinara.

Primljeni krediti zadržavaju isti nivo u 2012. godini kao i u 2011. godini.

Obaveze po osnovu hartija od vrednosti su porasle za 1,7 milijardi dinara, a što se odnosi na prvu emisiju trogodišnjih obveznica SG banke (03.05.2012) u iznosu od 1,7 milijardi dinara sa varijabilnom kamatnom stopom od 5,25% + referentna kamatna stopa NBS. Ovde se radi o prvoj emisiji obveznica jedne poslovne banke na finansijskom tržištu Srbije. Kamate na ovu emisiju obveznica su takođe uticale na rast rashoda od kamata u bilansu uspeha banke i na pad dobiti kao rezultata poslovanja (razlike prihoda i rashoda) na kraju poslovne godine.

Rezervisanja su porasla za oko 210 miliona dinara, a istovremeno su porasle i rezerve iz dobiti za oko 1, 38 milijardi dinara, kao rezultat ostvarene dobiti u 2011. godini.

5.3.3. Bilans uspeha

Socite Generale banka - Bilans uspeha – (u 000 dinara):

PRIHODI I RASHODI:	31.12.2011.	31.12.2012.
Prihodi od kamata	11.286.403	13.075.446
Rashodi od kamata	4.688.627	6.124.107
Dobitak po osnovu kamata	6.597.776	6.951.339
Gubitak po osnovu kamata	0	0
Prihodi od naknada i provizija	3.450.028	3.828.131
Rashodi od naknada i provizija	1.465.520	1.711.100
Dobitak po osnovu naknada i provizija	1.984.508	2.117.031
Gubitak po osnovu naknada i provizija	0	0
Neto dobitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti po fer vrednosti kroz bilans uspeha	0	0
Neto gubitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti po fer vrednosti kroz bilans uspeha	0	0
Neto dobitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti koje su raspoložive za prodaju	0	0
Neto gubitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti koje su raspoložive za prodaju	0	0
Neto dobitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti koje se drže do dospeća	0	0
Neto gubitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti koje se drže do dospeća	0	0
Neto dobitak po osnovu prodaje udela (učešća)	0	0

Neto gubitak po osnovu prodaje udela (učešća)	0	0
Neto dobitak po osnovu prodaje ostalih plasmana	0	0
Neto gubitak po osnovu prodaje ostalih plasmana	0	0
Neto prihodi od kursnih razlika	1.026.438	0
Neto rashodi od kursnih razlika	0	8.479.271
Prihod od dividendi i učešća	0	0
Ostali poslovni prihodi	70.554	50.268
Neto prihodi po osnovu indirektnih otpisa plasmana i rezervisanja	0	0
Neto rashodi po osnovu indirektnih otpisa plasmana i rezervisanja	2.061.782	3.372.266
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	2.189.912	2.537.874
Troškovi amortizacije	444.278	440.557
Operativni i ostali poslovni rashodi	2.575.071	2.968.231
Prihodi od promene vrednosti imovine i obaveza	10.641.102	17.601.384
Rashodi od promene vrednosti imovine i obaveza	11.519.427	8.805.732
DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA	1.529.908	116.091
GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA	0	0
Neto dobici poslovanja koje se obustavlja	0	0
Neto gubici poslovanja koje se obustavlja	0	0

REZULTAT PERIODA – DOBITAK PRE OPOREZIVANJA	1.529.908	116.091
REZULTAT PERIODA – GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	0	0
Porez na dobit	158.462	57.788
Dobitak od kreiranih odloženih poreskih sredstava i smanjenja odloženih poreskih obaveza	7.299	44.549
Gubitak od smanjenja odloženih poreskih sredstava i kreiranja odloženih poreskih obaveza	0	0
DOBITAK	1.378.745	102.852

Izvor: www.belex.rs (datum posete 22.04.2013)

Banka je povećala prihode od kamata za oko 1,79 milijardi dinara, dok su se i kamatni rashodi takođe povećali u odnosu na isti period predhodne godine za oko 1,44 milijarde dinara, što ukazuje na procentualno brži rast kamatnih rashoda od kamatnih prihoda, što u buduće, dugoročno treba izbegavati.

Prihodi od naknada i provizija su povećani za oko 378 miliona dinara, dok su rashodi od naknada i provizija povećani za 246 miliona dinara, što ukazuje na procentualno sličnu zastupljenost kao i u predhodnoj poslovnoj godini.

Značajne rashodne stavke u bilansu uspeha 2012. godine su već pominjane negativne kursne razlike u iznosu od oko 8,48 milijardi dinara i rast rashoda po osnovu indirektnih otpisa plasmana i rezervisanja za oko 1,31 milijardu dinara, odnosno za 64% više nego u 2011. godini.

Troškovi zarada zaposlenih porasli su za oko 348 miliona dinara ili za 15% u odnosu na predhodnu godinu, dok su troškovi amortizacije ostali na približno istom nivou.

Operativni i ostali poslovni rashodi su porasli za 393 miliona dinara ili za 15,2%.

Obračunat je i značajan rast prihoda od promene vrednosti imovine i obaveza u iznosu od oko 6,96 milijardi dinara (17,60 mld. u 2012. god. u odnosu na 10,64 mld. u 2011. god.). Istovremeno rashodi od promene vrednosti imovine i obaveza su smanjeni za oko 2,71 milijardu dinara (8,81 mld. u 2012. godini u odnosu na 11,52 mld. u 2011. god.).

Kao rezultat svih napred navedenih stavki Societe Generale banka je u 2012. godini iskazala pozitivan finansijski rezultat – dobit u iznosu od 102,8 miliona dinara, što je za

oko 1,27 milijardi dinara manje nego u 2011. godini kada je iskazala dobit u iznosu od 1,38 milijardi dinara. Bilans uspeha pokazuje smanjenu profitabilnost poslovanja Societe Generale banke u 2012. godini.

5.3.4. Analiza finansijskog položaja banke

Finansisjski položaj poslovne banke je opredeljen aktivom i pasivom bilansa stanja banke.

Aktivu poslovne banke u najvećem delu čine: gotovina, gotovinski ekvivalenti i plasmani banke. Izloženost poslovne banke rizicima, a posebno kreditnom riziku, riziku likvidnosti, solventnosti i valutnom riziku zavisi prevashodno od kvaliteta aktive.

Kvalitet aktive se meri odnosom loših kredita (NPL-a) i ukupnih kredita (loši krediti / ukupni krediti).

NPL (Non-Peforming Loans), odnosno loši krediti učestvuju sa 12,80% u ukupnim plasiranim kreditima Societe Generale banke u Srbiji. U odnosu na prosek NPL-a u Srbiji koji iznosi 18,6%[54], to je za 5,80% bolji rezultat-pokazatelj od proseka bankarskog sektora u Srbiji u 2012 godini. Ovaj pokazatelj govori da je Societe Generale banka u posmatranom periodu imala sigurnije plasmane od bankarskog proseka u Srbiji, odnosno plasmane sa nižim nivoom rizika od proseka, odnosno da je imala bolji kvalitet aktive od proseka. Taj podatak pozitivno utiče na bonitet ove banke.

Na finansijski položaj poslovne banke pored NPL-a, presudno utiču i sledeći indikatori uspešnosti poslovanja banke: stopa adekvatnosti kapitala, pokazatelj deviznog rizika, pokazatelj likvidnosti, CIR-cost income racio, pokazatelji prinosnog položaja banke kao što su ROA i ROE, broj zaposlenih i rasprostranjenost mreže filijala i ekspozitura, što se sve može smatrati ključnim indikatorima performansi poslovne banke.

T- 3 Indikatori uspešnosti poslovanja Societe Generale banke

Ključni indikatori performansi	**2012.**
Adekvatnost kapitala	18,7%
Pokazatelj deviznog rizika	6,5%
Pokazatelj likvidnosti	1,78
CIR=Operativni rashodi/operativni prihodi	63,0%
ROA=Neto rezultat/Prosečna bilansna aktiva	0,1%
ROE=Neto rezultat/Prosečan ukupni kapital	0,3%
Broj zaposlenih	1.361
Broj filijala/ekspozitura	102

Izvor: www.societegenerale.rs. (datum posete 07.07.2103.)

[54] Na osnovu izveštaja NBS: Tekuća makroekonomska kretanja-februar 2013, Beograd, 6.februar 2013.

5.3.4.1. Adekvatnost kapitala banke

Stopa adekvatnosti kapitala je poznata kao koeficijent solventnosti banke i pokazuje sigurnost njenog poslovanja.

Pokazatelj adekvatnosti kapitala banke jednak je odnosu kapitala i rizične aktive banke. Banka je dužna da pokazatelj adekvatnosti kapitala održava na nivou koji nije niži od 12%.[55]

Banka čiji je pokazatelj adekvatnosti kapitala veći ili bi, zbog raspodele dobiti, bio veći od 12% za manje od 2,5% (manji od 14,5%), može vršiti raspodelu dobiti samo u elemente osnovnog kapitala. Dakle, dobit mora pripisivati kapitalu, a ne može vršiti isplatu dividendi akcionarima, kako bi preventivno sprečila budući pad pokazatelja adekvatnosti kapitala na kritičan nivo od 12%.

Stopa adekvatnosti kapitala Societe Generale banke na kraju 2012.godine iznosila je 18,67%, što je više od propisanog minimuma od 12% (i uslovnog minimuma za isplatu dividendi od 14,5%), što ukazuje na solventnost i sigurnost poslovanja ove banke. Societe Generale banka Srbija je imala snažnu podršku Societe Generale grupe koja je u 2011. godini dokapitalizovala svoju banku u Srbiji sa dodatnih 105 miliona evra, tako da je ukupan kapital na kraju 2012. godine iznosio 34,1 milijardu dinara ili 299,5 miliona evra, što se odrazilo i u visokoj stopi adekvatnosti kapitala. Prosečna stopa adekvatnosti kapitala u bankarskom sektoru Srbije na kraju 2012. godine iznosi 19,87%.

5.3.4.2. Pokazatelj deviznog rizika

Banka je izložena deviznom riziku koji se manifestuje kroz mogućnost nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke usled promene međuvalutnih odnosa, promene vrednosti domaće valute u odnosu na strane valute ili promene vrednosti zlata i drugih plemenitih metala. Deviznom riziku su izložene sve pozicije koje su sadržane u bankarskoj knjizi i knjizi trgovanja u stranoj valuti i zlatu, kao i dinarske pozicije indeksirane valutnom klauzulom.

U cilju minimiziranja izloženosti deviznom riziku banka treba da vrši diversifikaciju valutne strukture kreditnog portfolia i valutne strukture obaveza, usklađivanje otvorenih pozicija po pojedinim valutama, poštujući principe ročne transformacije sredstava.

Proces upravljanja deviznim rizikom se sprovodi kroz identifikaciju, merenje, ublažavanje, praćenje, kontrolu i izveštavanje o deviznom riziku.

Svaka banka treba da uskladi svoje poslovanje sa regulatorno propisanim pokazateljem deviznog rizika, koji predstavlja odnos između ukupne otvorene neto devizne pozicije i pozicije u zlatu u odnosu na regulatorni kapital. Regulatorno propisani limit u Srbiji iznosi max. 10%. Pokazatelj deviznog rizika za Societe Generale banku u 2012. godini

[55] Odluka o adekvatnosti kapitala banke, Službeni glasnik RS, br. 46/2011

iznosi 6,5%, što ukazuje da u poslovanju ove banke devizni rizik postoji, ali je pod kontrolom i u granicama propisanog limita.

5.3.4.3. Pokazatelj likvidnosti

Rizik likvidnosti predstavlja rizik poslovne banke da ne poseduje u određenom trenutku dovoljno likvidnih sredstava za izmirivanje dospelih obaveza ili da se u slučaju likvidnosnih problema ne može zadužiti na finansijskom tržištu.

Poslovna banka je dužna da nivo likvidnosti održava tako da pokazatelj likvidnosti iznosi najmanje 1,0 kada je obračunat kao prosek pokazatelja likvidnosti za sve radne dane u mesecu. Pokazatelj likvidnosti za Societe Generale banku u 2012. godini iznosi 1,7 što ukazuje na dobru likvidnost ove banke.

Pored ovog osnovnog, regulatornog, pokazatelja likvidnosti mogu se analizirati i odnos gotovine i gotovinskih ekvivalenata prema ukupnoj aktivi i odnos gotovine i gotovinskih ekvivalenata prema kratkoročnim depozitima i obavezama prema bankama.

Odnos gotovine i gotovinskih ekvivalenata prema ukupnoj aktivi kod Societe Generale banke (gotovina i gotovinski ekvivalenti / ukupna aktiva ili 15.710.542 / 202.925.233) iznosi 7,74%. Ovaj racio pokazuje učešće likvidne aktive u ukupnoj aktivi. Takođe vodi računa o zadovoljenju principa likvidnosti poslovne banke, a istovremeno vodi računa i o maksimalnoj mogućoj rentabilnosti banke, odnosno nastojanju banke da maksimalno profitabilno uposli svoju aktivu, a što manje drži neaktivnu aktivu kao što je gotov novac, da što više plasira u sekundarne rezerve likvidnosti kakve su hartije od vrednosti. Pokazatelj od 7,74% kod Societe Generale banke ukazuje da je ova banka likvidna, a da je višak likvidnih sredstava plasirala kod drugih banaka a delom u hartije od vrednosti.

Odnos gotovine i gotovinskih ekvivalenata prema kratkoročnim depozitima i obavezama prema bankama kod Societe Generale banke (gotovina i gotovinski ekvivalenti / transakcioni depoziti + primljeni krediti) iznosi 27,57%. Ovaj racio pokazuje pokrivenost kratkoročnih (transakcionih) depozita i kredita koji su primljeni od drugih banaka sa gotovinom i gotovinskim ekvivalentima.

U ovom primeru, gotovina i gotovinski ekvivalenti tj. likvidna aktiva kojom raspolaže Societe Generale banka u Srbiji, može se pokriti 27,57% obaveza prema kratkoročnim deponentima i primljenim kreditima od drugih banaka.

Ovaj racio utvrđuje stepen likvidnosti banke. Societe Generale banka ne pokriva obaveze u potpunosti, već 27,57% obaveza prema kratkoročnim deponentima i primljenim kreditima. Pošto u praksi neće svi kratkoročni deponenti opozvati i podići svoje depozite u jednom istom – hipotetičkom trenutku, a smatra se da je dovoljan onaj pokazatelj koji prelazi 20%, onda se može zaključiti da je Societe Generale banka likvidna.

5.3.4.4. CIR

Cost Income Ratio – CIR pokazuje odnos operativnih rashoda i operativnih prihoda (operativni rashodi/operativni prihodi) i pokazuje koliko je učešće operativnih rashoda u operativnim prihodima. Cilj je da ovaj racio bude što niži, odnosno da se operativni rashodi drže na što nižem nivou u odnosu na operativne prihode, tj. da operativni rashodi ili padaju ili stagniraju, a da operativni prihodi rastu brže nego operativni rashodi.

Societe Generale banka je adekvatnim upravljanjem i kontrolom operativnih troškova, kao i podizanjem efikasnosti poslovanja u 2012. godini uspela da održi Cost Income Ratio – CIR na naivou od 63,0%, što se može oceniti kao zadovoljavajući nivo, posebno ako se uzme u obzir da je za 3,11% bolji od proseka bankarskog sektora u Srbiji koji je u 2012. godini iznosio 66,11%.

5.3.4.5. Pokazatelji prinosnog položaja banke

Za ocenu uspešnosti poslovanja banke koriste se racio pokazatelji koji se dobijaju stavljanjem u odnos pojedinih stavki iz bilansa uspeha i bilansa stanja. U međunarodnoj bankarskoj praksi najčešće se koriste sledeći pokazatelji prinosa banke, odnosno njene profitabilnosti: stopa prinosa na aktivu, stopa prinosa na akcionarski kapital, kamatna marža i pokrivenost rashoda neto prihodom od kamate.

Stopa prinosa na aktivu

ROA = Neto profit posle oporezivanja / Ukupna aktiva

Za Societe Generale banku Stopa prinosa na aktivu – ROA za 2012. godinu je iznosila 0,05%, što se ocenjuje kao niska vrednost pokazatelja upravljanja ukupnom aktivom.

Tumačenje:

Ovaj racio pokazuje koliko je banka bila efikasna kod upravljanja ukupnom aktivom. Kod stope prinosa na aktivu kao indikativni iznosi se uzimaju sledeće vrednosti:

- manje od 0,5% - nisko,

- 0,5 – 1% - prosečno,

- 1 – 2 % - dobro,

- preko 2% - visoko.

Ako je ROA preko 2,5% to ukazuje na tržište na kojem je prisutan bankarski kartel, visoko rizični portfelj banke ili neki vanredni događaj kao uzrok ovako visokog prinosa.

Naročito je važno reagovanje menadžmenta banke merama i aktivnostima na slučaj da je banka zapala u gubitke nakon višegodišnjeg trenda generisanja profita.[56]

Na konkretnom primeru Socite Generale banke vidi se da je pokazatelj stope prinosa na aktivu nizak, što govori da postoje rezerve za efikasnije upravljanje ukupnom aktivom, a što se može nadovezati i na konstataciju kod analize likvidnosti da postoji višak neupošljenih likvidnih sredstava, odnosno višak tzv. neaktivne aktive. Prosek ovog pokazatelja za bakarski sektor Srbije u 2012. godini je iznosio 0,43% što je nisko.

Stopa prinosa na akcionarski kapital

ROE = Neto profit posle oporezivanja / Akcionarski kapital

Za Societe Generale banku Stopa prinosa na akcionarski kapital - ROE za 2012. godinu iznosila je 0,48% što se ocenjuje kao izuzetno nizak prinos.

Prinos na akcionarski kapital (ROE) je najvažniji pokazatelj, jer akcionarima banke ukazuje kolikom prinos mogu očekivati na osnovu knjigovodstvene vrednosti kapitala koji su investirali u određenu banku. Profit banke je posledica kumuliranih odluka u jednoj godini i zavisi od niza okolnosti, kako makroekonomskih koje su za banku date, tako i od odluka menadžmenta banke u pogledu vođenja poslovne politike banke. Za potencijalne akcionare banke ovaj pokazatelj je indikativan, jer se samerava u odnosu na druge banke i od njega zavisi kolika će biti atraktivnost novih emisija akcija banke.[57]

Stopa prinosa na akcionarski kapital – ROE pokazuje profitnu stopu. U posmatranom slučaju Socite Grnerale banke na svaki dinar kapitala dolazi 0,48 para profita. Ovaj pokazatelj je jako nizak. Razlog je delom i u već pomenutoj prevelikoj likvidnosti i neaktivnoj aktivi, ali svakako i u tekućoj poslovnoj politici banke koja je u posmatranoj 2012. godini vršila otpise NPL-a i čišćenja bilnsa. Prosek ovog pokazatelja za bankarski sektor Srbije iznosi 2,86%.[58]

Stopa prinosa na ukupni kapital

ROE1 = Neto profit posle oporezivanja / Ukupni kapital

Ovaj pokazatelj se takođe često koristi i govori o stopi prinosa na ukupni, a ne samo na akcionarski kapital.

Za Societe Generale banku Stopa prinosa na ukupni kapital – ROE1 za 2012.godinu je iznosila 0,3%, što se takođe ocenjuje kao izuzetno nizak prinos. U odnosu na okruženje, ovaj pokazatelj je takođe jako nizak jer je on za bankarski sektor Srbije iznosio 2,05%.

---

[56] Hadžić M., Bankarstvo, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 386.

[57] Ibidem, str. 383.

[58] NBS, Bankarski sektor u Srbiji, Izveštaj za III tromesečje 2012. god.

Kamatna marža

Kamatna marža = Prihodi – Rashodi po osnovu kamata / Ukupna aktiva =

Neto prihod od kamata / Ukupna aktiva

Kamtna marža za Societe Generale banku u 2012. godini je iznosila 3,42%.

Ovaj racio pokazuje učešće neto prihoda od kamata kao prihoda od osnovne bankarske delatnosti u ukupnoj aktivi.

Merenjem razlike između prihoda po osnovu kamata i rashoda po istom osnovu ukazuje se na efikasnost odluka menadžmenta banke kod politike maksimiranja prihoda po osnovu kamata na različite plasmane uz minimiziranje rashoda po osnovu pozajmica. Ovaj pokazatelj odnosno razlika između prihoda i rashoda, u prvom redu zavisi od karakteristika finansijskog tržišta i njihove konkurentnosti u prvom redu. Kod sklonosti da ova razlika (*spred*) bude mali, menadžment banke biće sklon da potraži izvore prihoda u drugim plasmanima, kao što su plasmani u hartije od vrednosti – HOV, koji mogu biti rizični.[59]

Pokrivenost rashoda neto prihodom od kamate

Neto prihod od kamata / Ostali operativni rashodi

Kod Societe Generale banke ovaj pokazatelj je u 2012.godini iznosio 2,34.

Ovaj racio pokazuje pokrivenost ostalih operativnih i poslovnih rashoda sa neto prihodom od kamata. U slučaju Societe Generale banke, ovaj pokazatelj je pozitivan jer su neto prihodi od kamata 2,34 puta veći od operativnih i ostalih poslovnih rashoda, odnosno neto prihodi od kamata, kao razlika prihoda i rashoda od kamata, 2,34 puta pokrivaju operativne i ostale poslovne rashode banke.

5.3.4.6. Ostali indikatori performansi banke

Kao ostali indikatori performansi banke mogu se navesti: broj zaposlenih, aktiva po zaposlenom, razgranatost bančine mreže odnosno broj filijala i ekspozitura, kao i mnogi drugi pokazatelji performansi banke koji se mnogu upotrebljabvati od slučaja do slučaja u zavisnosti od svrhe analize i namene istraživanja.

Societe Generale banka je krajem 2012. godine imala 1.361 zaposlenog, a aktiva po zaposlenom je iznosila 1.276.000 evra. Mrežu banke u Srbiji je činilo 102 filijale i ekspoziture.

[59] Ibidem, str. 384.

5.4. SWOT analiza Societe Generale banke

Analiza situacije:

Poslovno okruženje:

Od početka prelivanja ekonomske krize u Srbiju krajem 2008.godine, dolazi do drastičnog usporavanja privrednog rasta usled smanjenja obima stranih investicija, usporavanja privredne aktivnosti i usporavanja rasta BDP-a, visoke stope nezaposlenosti, slabljenja domaće valute, povlačenja devizne štednje uzrokovanog krizom, naročito u zemljama iz okruženja (kriza u Grčkoj).

Karakteristike bankarskog sektora u Srbiji :

Bankarski sektor u Srbiji karakteriše drastično usporavanje priliva sredstava iz inostranstva i posledično pad kreditne aktivnosti; centrale pojedinih banaka se suočavaju sa problemima usled ekonomske krize što se reflektuje i na domaće banke; usled negativnih informacija o problemima inostranih banaka, raste poverenje u domaće banke; u uslovima smanjenja priliva sredstava iz inostranstva banke zaoštravaju borbu za domaće depozite.

Klijenti banke

Klijenti banaka pripadaju različitim sektorima privrede, sektoru malih i srednjih preduzeća. Usled ekonomske krize dolazi do suženja tržišta usled pada prodaje i proizvodnje što povećava potrebu za obrtnim kapitalom, klijenti se suočavaju sa problemom prezaduženosti i krizom likvidnosti, dolazi do povećanja problema u naplati. U sektoru stanovništva broj nezaposlenih sve više raste, kupovna moć i životni standarad konstantno su u padu.

Zaposleni banke

Zaposleni banke se nalaze u istoj situaciji kao i većina stanovništva u Srbiji, prisutna je velika neizvesnost u pogledu budućnosti i pad zarada usled povremenog slabljenja vrednosti domaće valute.

Matična grupacija i većinski akcionari

Societe Generale Pariz, i dalje ima stabilnu poziciju i jedna je od vodećih banaka na francuskom tržištu, uz očuvan dobar balans između profitabilnosti, stabilnosti i socijalnog uticaja, što sve zajedno doprinosi boljem imidžu Societe Generale banke Srbija i očuvanju stečenog poverenja.

SWOT ANALIZA

Swot analiza se oslanja na utvrđivanje snaga (Strength) i slabosti (Weaknesses) same kompanije kao i šansi (Opportunities) i pretnji okoline (Threats) na poziciju kompanije na tržištu. Kvaliteti snage i slabosti vezani su za unutrašnje karakteristike kompanije

(banke), dok se šanse i pretnje definišu kao spoljni uticaj na kompaniju (banku). SWOT analiza ne daje nikakve specifične odgovore, već predstavlja način efikasne organizacije informacija i osetljivih karakteristika koji služe kao baza za izgradnju poslovne strategije i operativnih planova.

Slika 3 Swot analiza Societe Generale banke

PREDNOSTI:	*SLABOSTI*:
Societe Generale banka je jedna od vodećih banaka na tržištu Srbije po svim pokazateljima uspešnosti poslovanja. Stabilnost je utemeljena na snazi kapitala, kvalitetu aktive i dobrom upravljanju poslovnim rizicima. Poseduje odlične konkurentske sposobnosti i otpornost na pritiske.	Zaostajanje u istraživanju i razvoju i nedostatak inicijative za lansiranje novih proizvoda na srpskom tržištu. Neodgovarajuća oprema i neusklađen izgled Retail poslovnica (starih i novootvorenih ekspozitura).
PRILIKE:	*PRETNJE*:
U uslovima sveopšte krize odlična prilika jeste nastavak kreditiranja i uobičajenih poslovnih aktivnosti kao znak pouzdanosti i stabilnosti, partnerstvo u vladinim programima antikriznih mera, razvoj i uvođenje proizvoda i usluga prilagođenih izmenjenim potrebama klijenata.	Produbljivanje krize poverenja, prenošenje negativne slike o finansijskim problemima pojedinih banaka na ostatak bankarskog sektora i generička slika o bankama kao isključivo profitno orjentisanim institucijama.

Societe Generale banka je među vodećim i najstabilnijim bankama na tržištu Srbije po svim najznačajnijim parametrima uspešnosti bankarskog poslovanja. Stabilnost i pouzdanost utemeljene su na dosadašnjim rezultatima poslovanja. Akcenat u budućem periodu treba da bude na negovanju izvrsnosti u svim oblastima rada, ponudi vrhunskog kvaliteta proizvoda i usluga i konstantnom usavršavanju. Fokus banke mora biti na klijentima, kako sadašnjim tako i potencijalnim, uz pažljivo osluškivanje njihovih stvarnih potreba i nastojanju da ih razume i zadovolji, istovremeno ispunjavajući i svoju društvenu odgovornost u cilju razvoja društvene zajednice u kojoj posluje.

5.5. Marketing Societe Generale banke

Za Societe Generale banku, integracija principa društvene odgovornosti u poslovne aktivnosti je od ključnog značaja, kako u smislu kreiranja društveno odgovornih proizvoda, tako i u transparentnom odnosu prema klijentima. Pridržavanje ovakve marketing strategije doneo je mogućnost Banci da primenu novog Zakona o zaštiti

korisnika finansijskih usluga krajem 2011. godine iskoristi za svoju marketinšku kampanju kroz moto: „Naš način poslovanja je sada zakon“, potencirajući da nov Zakon nije doneo značajne promene za Banku jer je ona i pre usvajanja navedenog zakona negovala korektan odnos prema klijentima uz uzajamno poštovanje ugovornih obaveza.

Societe Generale banka posvećuje veliku pažnju razvoju i zaštiti životne sredine, pa u svim svojim radnim prostorijama primenjuje sistem upravljanja objektima sa ciljem maksimalne optimizacije resursa. Banka je uključena u program karbonske neutralnosti koji podrazumeva otkup celokupne emisije CO2 i ekvivalenata nastalih u poslovanju na godišnjem nivou kupovinom zelenih sertifikata.

Doprinos civilnom društvu Societe Generale banka pruža kroz strateška partnerstva sa neprofitnim organizacijama, naročito u domenu socijalne inkluzije i profesionalne integracije kroz edukaciju. Societe Generale banka podržava Banku hrane, koja pomaže socijalno ugroženim kategorijama stanovništva i promociji solidarnosti među građanima. Takođe podržava i organizaciju MaliVeliki ljudi, koja je angažovana na poboljšanju kvaliteta življenja socijalno ugrožene dece. Značajan partner banke je i organizacija Dostignuća mladih Srbija (Junior Achievement Serbia), koja je usmerena na jačanje preduzetničkog duha kod mladih i podršku učeničkom preduzetništvu. Banka je i sa Forumom mladih sa invaliditetom organizovala Inkluzivnu akademiju, kako bi osobama sa ivaliditetom pomogla da se dodatno edukuju, unaprede znanja i dođu do odgovarajućeg zaposlenja. Poseban značaj ovom projektu daje doprinos volontera, zaposlenih u Societe Generale banci, koji su angažovani na tome da polaznicima akademije prenesu što više znanja iz svoje oblasti.

Društvena odgovornost Societe Generale banke je prepoznata i od strane šire zajednice, pa je Banka dobila nagrade u 2012. godini. Forum poslovnih lidera Srbije u saradnjia sa USAID i Institutom za održive zajednice – ISC je dodelio Societe Generale banci nagradu za korporativno volontiranje, namenjeno kompanijama, koje pored novčanih sredstava, ulažu i vreme i veštine svojih zaposlenih u razvoj lokalne zajednice. Balkanski fond za lokalne inicijative u saradnji sa USAID-om i Timom za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva Vlade Republike Srbije, dodelio je Societe Generale banci čak dve nagrade: VIRTUS nagradu za dugoročno partnerstvo između poslovnog i neprofitnog sektora namenjenu kompaniji koja je ostvarila uspešno, osmišljeno i dugoročno partnerstvo kompanije sa jedne strane i organizacije civilnog društva sa druge strane, u cilju rešavanja nekog ozbiljnog društvenog problema i VIRTUS nagradu za volontiranje, koja se dodeljuje kompaniji čiji su zaposleni bili aktivni u doniranju vremena i ekspertize, kako bi doprineli poboljšanju uslova života u široj zajednici i promociji volontiranja.

Societe Generale banka neguje i podstiče dalji razvoj programa volontiranja, pri čemu najvažniju ulogu ima bančin Klub volontera, zadužen za koordinaciju i unapređenje programa volontiranja. Banka je članica i jedan od osnivača najvažnijih inicijativa koje okupljaju odgovorne kompanije, Globalnog dogovora UN za Srbiju i Foruma poslovnih lidera, i izuzetno je aktivna na promociji i daljem razvoju koncepta društveno odgovornog poslovanja u Srbiji.

Societe Generale banka nastoji da marketingom podrži svoje strateške ciljeve kao što su: SGS banka kao referentna banka u Srbiji (među prve četiri banke); Maksimalno

korišćenje raspoloživih resursa i potencijala; Veća agilnost u uslovima izazovnog okruženja; Fokusiranje na rast koji se oslanja na dodatnu vrednost i kvalitet usluga koje se pružaju klijentima, umesto ranijeg rasta rukovođenog obimom; Povećanje profitabilnosti uz oslanjanje na održiviji poslovni model prilagođen novom tržišnom okruženju.

Societe Generale banka se orijentiše na uravnoteženiji model poslovanja, gde finansiranje od strane međunarodnih finansijskih institucija, depoziti stanovništva i lokalni izvori predstavljaju osnovu koja će omogućiti da banka posluje u potpunosti u skladu sa savremenim standardima univerzalnog bankarstva. U cilju ostvarenja navedenih ciljeva, komercijalne linije Societe Generale banke stavljaju akcenat na kvalitativni pristup, što omogućava dodatnu vrednost bančinih usluga.

Societe Generale banka je status jedne od vodećih banaka u Srbiji stekla primenjujući izuzetno visoke standarde Societe Generale Grupe, kao što su profesionalizam, inovativnost i timski duh.

Profesionalizam se nalazi u centru poslovne kulture ove banke. O tome svedoči veliki broj klijenta koji ovoj banci ukazuje svoje poverenje. Poenta je da se očekivanja oruženja u potpunosti zadovolje uslugama koje se pružaju na adekvatan način, kvalitetno i profesionalno.

Timski duh predstavlja unutrašnju snagu ove banke. Međusobnom saradnjom se uvek postiže više. Tim se trudi da sluša, razmenjuje mišljenja i izvlači najbolje iz takve razmene.

Inovativnost je jednako bitna kao i profesionalizam i timski duh. Neophodno je pratiti promene u okruženju, moraju se predvideti želje klijenata i osmisliti novi proizvodi i usluge koji će zadovoljiti potrebe klijenata.

Deo VI UPOREDNA ANALIZA

6.1. Upredna analiza boniteta tri vodeće poslovne banke u Srbiji

Na osnovu napred izvršene pojedinačne analize boniteta tri vodeće poslovne banke u Srbiji[60], može se dati i uporedna analiza svih prikazanih i drugih regulatornih pokazatelja boniteta koji se uobičajeno prate od strane Narodne banke Srbije i koriste u pojedinačnim istraživanjima. U tabeli 4 dati su uporedni indikatori uspešnosti poslovanja tri vodeće poslovne banke u Srbiji u 2012. godini. Na osnovu prikazanih podataka može se izvršiti međusobna komparacija pokazatelja i izvući zaključci o bonitetnom rangu tri posmatrane banke.

T – 4 Uporedni indikatori uspešnosti poslovanja tri vodeće poslovne banke u Srbiji

Pokazatelj	**Intesa**	**Komercijalna banka**	**Societe Generale**
Bilansna aktiva	413.329.587	324.187.773	202.925.235
Tržišno učešće	14,55%	11,80%	6,92%
Dobitak iz redovnog poslovanja	10.304.582	4.572.662	116.092
ROA	2,29%	1,51%	0,06%
ROE na akcijski k.	22,73%	15,05%	0,48%
ROE 1 na ukupan k.	10,54%	9,44%	0,34%
Neto kamatna marža na ukupnu aktivu	4,73%	3,6%	3,42%
Neto prihodi od kamata (u 000 din.)	19.550.920	10.910.317	6.951.339
Neto prihodi od naknada i provizija (u 000 din.)	5.598.639	4.554.466	2.117.031
CIR cost income ratio	63,2%	63,5%	63,0%

[60] Prema bilansnoj sumi na dan 31.12.2012. godine, banka Intesa se nalazi na prvom, Komercijalna banka na drugom, a Societe Generale banka na četvrtom mestu u Srbiji.

Kapital (u 000 din.) min. 10 mil. EUR	48.900.305	44.275.566	34.064.233
Adekvatnost kapitala (neto kapital/kreditni rizik+operativni rizici+otvorena devizna pozicija) min. 12%	19,79%	21,88%	18,67%
Ulaganje u lica koja nisu u finansijskom sektoru i osnovna sredstva max.60%	15,09%	18,38%	7,60%
Velika izloženost banke max. 400%	26,05%	107,37%	89,58%
Devizni rizik max.10%	0,73%	0,82%	6,5%
Likvidnost min.1	1,97	2,18	1,78
Broj zaposlenih	3.134	2.989	1.361
Aktiva po zaposlen-om (u 000 EUR)	1.159	954	1.276
Kvalitet aktive NPL	13,79%	13,1%	12,80%

Izvor: Na osnovu www.nbs.rs: Bankarski sektor u Srbiji, izveštaj za IV tromesečje 2012. –april 2013.; www.bankaintesa.rs; www.kombank.com; www.societegenerale.rs.

U pogledu visine bilansne aktive, najveća je banka Intesa (413 milijardi din.), zatim Komercijalna banka (324 milijardi din.), a na kraju Societe Generala banka (203 milijardi din.) sa duplo nižom bilansnom sumom od bake Intese. Ovi podaci pokazuju na visoku koncentraciju bilansne sume u najvećim bankama u Srbiji, što se potkrepljuje i podacima o tržišnom učešću, gde banka Intesa ima 14,55% tržišnog učešća, Komercijalna banka 11,80%,, a Societe Generale banka 6,92%. Dve banke u Srbiji, gde radi 31 banka, imaju tržišno učešće preko 10%.

Najveći dobitak iz redovnog poslovanja ostvaruje banka Intesa (10,3 milijardi din.), čak više nego duplo u odnosu na drugoplasiranu Komercijalnu banku (4,5 milijardi din.). Societe Generale banka je ostvarila minimalnu dobit od svega 116 miliona din.

Otuda i pokazatelji prinosnog položaja odnosno profitabilnosti banke idu u korist banke Intesa koja je najprofitabilnija, zatim sledi Komercijalna banka i na kraju je Societe Generale banka. Stopa prinosa na aktivu ROA kod banke Intesa iznosi 2,29% (visoka stopa prinosa), kod Komercijalne banke iznosi 1,51% (dobra stopa prinosa), a kod Societe Generale banke svega 0,06% (niska stopa prinosa). U poređenju sa prosečnom stopom bankarskog sektora u Srbiji koja iznosi 0,43%, može se reći i da su banka Intesa i Komercijalna banka iznadprosečno profitabilne, dok je Societe Generale banka ispodprosečno profitabilna po ovom parametru. Stopa prinosa na akcionarski kapital ROE je takođe na veoma visokom nivou kod banke Intesa (22,73%), kod Komercijalne banke je dobar (15,05%), a kod Societe Generale banke nizak (0,48%). U poređenju sa prosekom bankarskog sektora u Srbiji koji iznosi 2,86%, opet su banka Intesa i Komercijalna banka iznadprosečne, dok je Societe Generale banka ispodprosečna. Stopa prinosa na ukupni kapital ROE1 je dobar za prve dve banke, s tim što je sada približan, banka Intesa 10,54%, a Komercijalna banka 9,44%, istovremeno i iznadprosečan, jer je prosek za bankarski sektor Srbije 2,05%, dok je Societe Generale banka i po ovom parametru na niskom, ispodprosečnom, nivou (0,34%).

Vezano sa predhodnim pokazateljima prinosnog položaja, važno je obratiti pažnju i na još jedan pokazatelj prinosnog položaja od koga značajno zavise i predhodni pokazatelji. Radi se o kamatnoj marži koja ima visoku korelaciju sa nivoom profitabilnosti i ona je takođe najviša kod banke Intesa (4,73%), zatim kod Komercijalne banke (3.6%), a najniža je kod Societe Generale banke (3,42%). Otuda se i nameće zaključak da je kod banke Intesa proizvod najvećeg tržišnog učešća i najviše kamatne marže rezultirao u najvišoj profitabilnosti i ostvarenoj dobiti. Inače, prosečna kamatna marža za bankarski sektor u Srbiji je 5,4%, što govori o konkurentnosti sve tri posmatrane banke.

Što se tiče strukture prihoda, analizirani su neto prihodi od kamata i neto prihodi od naknada i provizija. I u ovom slučaju redosled banka je isti, odnosno na prvom mestu je banka Intesa, na drugom mestu je Komercijalna banka i treća je Societe Generale banka. Neto prihodi od kamata su daleko najviši kod banke Intesa (19,5 milijardi din.), što je posledica već konstatovane visoke kamatne marže i visokog tržišnog učešća, zatim kod Komercijalne banke (10,9 milijardi din.), a kod Societe Generale banke 6,9 milijardi din. Neto prihodi od naknada i provizija kod banke Intesa su 5,6 milijardi din., kod Komercijalne banke 4,6 milijardi din., a kod Societe Generale banke 2,1 mijarde din. U strukturi prihoda uočljivo je da najviši nivo nekamatnih odnosno prihoda od naknada i provizija u strukturi ukupnih prihoda ima Komercijalna banka, dok je taj nivo relativno niži i približan kod banke Intesa i Societe Generale banke, kod kojih dominantnije učešće u ukupnim prihodima imaju prihodi od kamata, nego što je to slučaj u Komercijalnoj banci.

Cost Income Ratio – CIR koji pokazuje odnos operativnih rashoda i operativnih prihoda i čiji je cilj da bude što niži, je na skoro istom nivou za sve tri posmatrane banke. Najbolji rezultat ima Societe Generale banka (63,0%), zatim banka Intesa (63,2%) i Komercijalna banka (63,5%). Sve tri banke su bolje od proseka za bankarski sektor Srbije, koji iznosi 67,3%.

U pogledu kapitalne snage i adekvatnosti kapitala, sve tri banke su na nivou koji nadmašuje regulatorne zahteve i prosek bankarskog sektora u Srbiji. Po visini kapitala

redosled je nepromenjen, na prvom mestu je banka Intesa sa 48,9 milijardi din. kapitala, na drugom Komercijalna banka sa 44,8 milijardi din. kapitala, a treća je Societe Generale banka sa 34 milijardi din. kapitala. Kapitalni cenzus je 10 miliona evra u dinarskoj protivvrednosti po srednjem kursu NBS i sve banke ga daleko nadmašuju. Stopa adekvatnosti kapitala koja stavlja u odnos neto kapital s jedne strane i kreditni rizik, operativne rizike i otvorenu deviznu poziciju s druge strane propisana je na min 12%. Prosek bankarskog sektora u Srbiji je 19,87%. Sve tri banke imaju stopu adekvatnosti kapitala znatno iznad propisanog minimuma, a približno u proseku bankarskog sektora u Srbiji. Najvišu stopu adekvatnosti kapitala ima Komercijalna banka (21,88%) koja je za 2% viša od proseka bankarskog sektora u Srbiji, banka Intesa ima stopu adekvatnosti kapitala od 19,79% što je u nivou proseka bankarskog sektora, Societe Generale banka (18,67%) ima nešto nižu stopu adekvatnosti kapitala (za 1,2%) od proseka bankarskog sektora.

Što se tiče ostalih regulatornih pokazatelja uspešnosti poslovanja banke, može se konstatovati da sve tri posmatrane banke ispunjavaju zadate okvire i da beleže dobre pokazatelje koji su striktno u okvirima propisanih limita.

Pokazatelj ulaganja u lica koja nisu u finansijskom sektoru i osnovna sredstva koji je propisan na max. 60%, sve tri banke ispunjavaju i to Societe Generale banka sa 7,60%, banka Intesa sa 15,09% i Komercijalna banka sa 18,38%.

Pokazatelj velike izloženosti banke koji je propisan na max. 400%, zadovoljavaju sve tri banke i to banka Intesa sa 26,05%, Societe Generale banka sa 89,58% i Komercijalna banka sa 107,37%.

Pokazatelj deviznog rizika koji je propisan na max. 10% ispunjavaju sve tri banke. Prosek ovog pokazatelja za bankarski sektor u Srbiji iznosi 5,5%. Banka Intesa je ovaj pokazatelj na kraju 2012. godine imala na nivou od 0,73%, a Komercijalna banka na nivou od 0,82%, obe znatno ispod proseka, što se ocenjuje kao dobro. Societe Generale banka je ovaj pokazatelj takođe imala u okviru propisanog limita, ali za 1% više od proseka tj. na nivou od 6,5%.

Pokazatelj likvidnosti je propisan na nivou od min. 1, a prosek u bankarskom Sektoru Srbije je 2,08 što ukazuje na jako likvidan bankarski sektor. Sve tri posmatrane banke su imale pokazatelj likvidnosti znatno iznad propisanog limita i blizu proseka i to Komercijalna banka 2,18 tj. 0,1 iznad proseka, banka Intesa 1,97 ili 0,11 ispod proseka i Societe Generale 1,78 ili 0,3 ispod proseka.

Mereno brojem zaposlenih, najveća je banka Intesa sa 3.134 zaposlenih, zatim Komercijalna banka sa 2.989 zaposlenih, a Societe Generale banka ima 1.361 zaposlenog. Međutim kada se meri efikasnost zaposlenih, odnosno obim posla po zaposlenom, kriterijumom aktive po zaposlenom (u hiljadama evra), na prvom mestu je Societe Generale banka sa 1.276.000 evra aktive po zaposlenom, na drugom mestu je banka Intesa sa 1.159.000 evra aktive po zaposlenom i na kraju Komercijalna banka sa 954.000 evra aktive po zaposlenom.

Kada se analizira kvalitet aktive putem učešća loših kredita u ukupnim kreditima – NPL, onda sve tri posmatrane banke imaju slične nivoe loših plasmana koji su znatno ispod proseka za bankarski sektor u Srbiji (18,6%). Najbolje pokazatelje, odnosno najniži nivo loših kredita ima Societe Generale banka (12,80%), zatim Komercijalna banka (13,1%) i na kraju banka Intesa (13,79%).

Generalni zaključak u komparativnoj analizi ove tri vodeće poslovne banke u Srbiji je da u skoro svim pokazateljima performansi poslovanja, sve tri banke imaju pozitivne i zadovoljavajuće pokazatelje, da su bonitetne i bolje od proseka bankarskog sektora u Srbiji. U većini slučajeva je potvrđen generalni rang banaka po kome je banka Intesa na prvom mestu u Srbiji, druga je Komercijalna banka, a zatim sledi nekoliko banaka među kojima je analizirana Societe Generale banka. Rang banka je samo u nekoliko pokazatelja drugačiji od generalnog ranga. U strukturi ukupnih prihoda, po relativnom učešću nekamatnih prihoda je na prvom mestu Komercijalna banka, dok je po visini kamatne marže sa aspekta konkurentnosti na prvom mestu Societe Generale banke sa najnižom kamatnom maržom. Istovremeno sa aspekta poslovanja banke taj pokazatelj ima drugačiji ishod koji se potvrđuje u najnižoj profitabilnosti Societe Generale banke. U pogledu stope adekvatnosti kapitala na prvom mestu je Komercijalna banka, ispred banke Intesa. Takođe, kao najlikvidnija se pokazala Komercijalna banka ispred banke Intesa. U pogledu efikasnosti zaposlenih merene aktivom po zaposlenom, na prvom mestu je Societe Generale banka, na drugom banka Intesa, a na trećem Komercijalna banka. U pogledu loših plasmana – NPL-a, najmanje ih ima, odnosno na prvom mestu je Societe Generale banka, na drugom mestu je Komercijalna banka, a na trećem je banka Intesa.

6.1. Upredna analiza marketing strategija tri vodeće poslovne banke u Srbiji

Marketing aktivnosti banke trebalo bi da budu usmerene u pravcu pravovremenog i istinitog informisanja javnosti o njenoj finansijskoj poziciji i snazi, vrstama i kvalitetu usluga koje nudi, kadrovskim i kapitalnim resursima koji su garant njene sposobnosti da kontinuirano poboljšava svoju poziciju na tržištu, bez obzira na konkurenciju. Ukoliko reklamna poruka sadrži uslove pružanja bankarske usluge kao što su EKS, rokovi i ostali bitni uslovi, onda ti uslovi moraju biti tačni i razumljivi. U obraćanju javnosti banka treba da se pridržava Kodeksa bankarskog poslovanja i da izbegava metode nelojalne konkurencije. Na taj način se izbegava mogućnost da se u javnom mnjenju stvori slika banke koja ne odgovara njenoj realnoj poziciji na tržištu u odnosu na konkurenciju.

Strategija marketing aktivnosti treba da se prilagodi problemima sa kojima se suočavaju banke na finansijskim tržištima kada žele prikupiti sredstva depozitima i kada nameravaju plasirati ista u vidu kredita svojim klijentima.[61]Banke prihvataju marketing

[61] Galogaža M., Bankarski marketing menadžment, NN college, Novi Sad, 1999, str., 55.

strategiju u cilju razvoja profitabilnih aktivnosti i učvršćivanja svoje konkurentske pozicije na dinamičnom i osetljivom finansijskom tržištu.

Strategija bankarskog marketing menadžmenta je da istraživanjem tržišta ustanovi mogućnost prikupljanaja novca od deponenenata tj. da utvrdi kamatu na štednju građana. Otuda banka marketing aktivnostima promoviše mogućnost povoljne štednje izlažući raznovrsni promotivni materijal. Iste aktivnosti marketing menadžment banke vrši i kada želi plasirati sredstva u vidu kredita svojim klijentima.

Polazna osnova u istraživanju tržišta su motivi štednje, s jedne, i motivi potrošnje (investiranja), s druge strane, koji su različiti na pojedinim tržišnim segmentima. Banka se prilagođava postojećoj situaciji na tržištu štednje i kredita i utiče na njih svojim programom marketing aktivnosti, pokušavajući da adekvatnim marketing kampanjama podigne sklonost štednji i potrošnji na viši nivo, u nameri da ostvari zaradu na razlici u visini aktivnih i pasivnih kamatnih stopa.

Sve tri posmatrne vodeće poslovne banke u Srbiji imaju veoma slične marketing strategije sa određenim specifinostima koje ih međusobno diferenciraju.

Sve tri su usmerene na proces razvoja zadovoljstva klijenata, na korporativnu društvenu odgovornost, na očuvanje društvenih vrednosti lokalnih zajednica, razvoju i zaštiti životne sredine, socijalnoj inkluziji, na obrazovanje i budućnost generacija koje dolaze, u čemu se prepoznaje njihova dugoročna orijentacija rada i razvoja na bankarskom tržištu Srbije.

Svaka od posmatranih banaka ima i svojih specifičnosti koje implementira kroz marketing strategiju. Banka Intesa se npr. izdvaja od konkurencije promocijom finansijske inkluzije čime fokus aktivnosti stavlja na održivi tržišni rast posebno najugroženijih segmenata klijenata kao što su mali preduzetnici, žene, mladi ljudi i osobe sa invaliditetom. Na taj način Banka sa najvećim tržišnim učešćem (i najvećom kamatnom maržom) želi da pruži doprinos i stvori imidž društveno odgovorne banke koja doprinosi borbi protiv siromaštva i poboljšanju kvaliteta života.

Komercijalna banka je u svojoj marketing strategiji orijentisana na promovisanje postignutih rezultata i uspešnog poslovanja, uz istovremeno otvaranje kanala prodaje za postojeće i nove proizvode i usluge banke. Marketing strategija je preko različitih marketinških kampanja usmerena na brend banke, njegovo pozicioniranje u vrhu bankarskog sektora Srbije, kao i na pospešivanje prodaje proizvoda i usluga u cilju što većeg tržišnog učešća banke. Ono u čemu je Komercijalna banka u marketingu korak ispred konkurencije je oblast sponzorstva gde prednjači u velikim i značajnim projektima poput Kombank arene, serijala Ja imam talenat i mnogih drugih, a takođe prednjači i u oblasti TV spotova čime je osvojila ne samo naklonost šire javnosti, već dobila i mnoga priznanja stručne javnosti. Na ovaj način Banka je fokusirana na izgradnju brenda u želji da stane rame uz rame sa poznatim evropskim i svetskim bankarskim brendovima prisutnim na srpskom bankarskom tržištu i da na domaćem terenu odnese i pobedu.

Societe Generale banka je u svojoj marketing strategiji naročito aktivna u domenu socijalne inkluzije i profesionalne integracije kroz edukaciju. Projekti Banka hrane,

MaliVeliki ljudi, Dostignuća mladih Srbije, Inkluzivna akademija, pomažu socijalno ugroženim kategorijama stanovništva, promovišu solidarnosti među građanima, rade na jačanju preduzetničkog duha kod mladih i pružaju podršku učeničkom preduzetništvu. Posebna specifičnost Societe Generale banke je razvijen sistem volontiranja zaposlenih, koji su angažovani na tome da polaznicima akademije prenesu što više znanja iz svoje oblasti. Specifičnost Banke je i primena izuzetno visokih standarda Societe Generale Grupe kao što su profesionalizam, inovativnost i timski duh. Na taj način Banka je fokusirana na socijalnu integraciju u širu društvenu zajednicu, želju za lokalnim prihvatanjem brenda i nameru da trajno pomeri standarde poslovanja ka svetskom nivou standarda poslovanja svoje Grupe.

ZAKLJUČAK

Ovim radom je sveobuhvatno, u meri u kojoj to obim rada dozvoljava, obrađen bonitet tri vodeće poslovne banke u Srbiji, na primeru banke Intesa, Komercijalne banke i Societe Generale banke. Može se reći da bonitet poslovne banke predstavlja viziju uspešnosti ostvarivanja planiranih ciljeva banke. Analiza boniteta obuhvata ocenu određenih faktora koji su usko vezani za poslovanje banke, pomoću kojih se na kraju može dobiti konačna ocena da li je posmatrana banka stabilna i uspešna. Vrlo bitni faktori za ocenu boniteta su kvantitativni i kvalitativni elementi, na osnovu kojih se sagledava, ocenjuje i utvrđuje finansijska snaga određene poslovne banke.

Da bi poslovna banka opstala i napredovala na konkurentnom finansijskom tržištu mora da se uloži dosta truda i obezbedi prosperitet, a ono što je važno, mora se sagledati bonitet poslovanja banke, kao i faktori koji utiču na njega. Bonitet treba da pokaže koliko je neka banka uspešna, da pokaže njeno finansijsko stanje a samim tim i da oceni mogućnost njenog daljeg razvoja i poslovanja u budućnosti.

Anliza boniteta poslovne banke predstavlja iscrpno istraživanje, kvantificiranje, deskripciju i ocenu finansijskog stanja i poslovnog uspeha banke na osnovu njenih finansijskih izveštaja odnosno godišnjih računa. Ovi izveštaji predstavljaju predmet tj. izvor podataka za analizu boniteta.

Za informacije o bonitetu poslovne banke zainteresovan je veliki broj interesnih grupa poput vlasnika-akcionara, menadžmenta, zaposlenih, deponenata-štediša i drugih kreditora, postojećih i potencijalnih komitenata banke, državnih organa, vlade i društva u celini. Bez obzira na to što su njihovi interesi na prvi pogled međusobno konfliktni, uglavnom svi žele da banka uspešno posluje. Da bi računovodstvene informacije zaista zadovoljile zahtevima i potrebama navedenih interesnih grupa, neophodno je te informacije pretvoriti u „upotrebljive informacije" o bonitetu, što ističe značaj analize boniteta poslovnih banaka, čiji je osnovni zadatak da omogući razumevanje finansijskih izveštaja o bonitetu, odnosno razumevanje vrednosti sadržanih u izveštajima. Na osnovu informacija o bonitetu i poslovanju određene banke donose se i određene poslovne odluke: ivestitori će znati da li treba da ulažu u posmatranu banku, vlasnici dolaze do zaključka da li banka ima dobru perspektivui da li je top menadžment banke uspešan, deponenti i kreditori da li da štede u posmatranoj banci i da je kreditiraju, menadžment i zaposleni će sagledavati sigurnost i perspektivu svog angažovanja u posmatranoj banci, državni organi i njihove agencije ove informacije mogu koristiti u svhu odlučivanja o ekonomskoj politici zemlje.

Istraživanje je dokazalo osnovnu hipotezu rada da proces analize boniteta poslovnih banaka zahteva opreznu, ozbiljnu i sveobuhvatnu analizu finansijskih pokazatelja kvaliteta poslovanja svake banke.

Takođe su dokazane i posebne hipoteze rada, da je analiza boniteta poslovnih banaka u funkciji dugoročnog profitabilnog poslovanja banaka, da banke prihvataju marketing strategiju u cilju razvoja profitabilnih aktivnosti i učvršćivanja svoje konkurentske

pozicije na dinamičnom i osetljivom finansijskom tržištu, da promenljivost boniteta poslovnih banaka zahteva fleksibilan odgovor banaka u pogledu upravljanja osnovnim parametrima boniteta, da razvoj i unapređenje upravljanja bonitetom poslovnih banaka ne treba da bude samo reakcija na probleme koji su se pojavili u poslovanju banaka, već da je potrebno da banke i anticipativno deluju. Posebno je pokazano da Narodna banka Srbije preuzimanjem funkcije kontrole boniteta i zakonitosti poslovanja banaka nastoji da uspostavi efikasnu i integrisanu kontrolu celokupnog finansisjskog sektora.

Na osnovu pokazatelja boniteta poslovnih banaka koji su uzeti u obzir u ovom radu može se reći da su sve tri posmatrane banke bonitetne, sa nadprosečnim stepenom likvidnosti, visokom stopom adekvatnosti kapitala odnosno solventnosti, nižim nivoom loših kredita u odnosu na prosek u Srbiji i pozitivnom profitabilnošću. U pogledu profitabilnosti ističe se banka Intesa, Komercijalna banka ima dobre pokazatelje, a Societe Generale banka ima najlošije pokazatelje profitabilnosti u posmatranoj grupi banaka. Sve tri posmatrane banke imaju pokazatelje boniteta iznad proseka bankarskog sektora u Srbiji i nalaze se u samom vrhu srpskog bankarskog sektora. Po efikasnosti zaposlenih vodi Societe Generale banka ispred banke Intesa i Komercijalne banke, kao i po kvalitetu aktive merene visinom loših plasmana ispred Komercijalne banke i banke Intesa. Generalni rang boniteta posmatranih poslovnih banka govori da je na prvom mestu banka Intesa, na drugom Komercijalna banka, a zatim sledi Societe Generale banka.

Analiza je pokazala i visoku sličnost u odabiru marketing strategija tri posmatrane banke, sa neophodnim pojedinačnim specifičnostima. Uočljiva je i znatna povezanost primenjenih marketing strategija i visine boniteta banaka. Kvalitetna marketing strategija i marketinška eksponiranost ide zajedno sa dobrim bonitetom banaka. Najbonitetnije banke u Srbiji ujedno imaju i veoma dobre i slične marketing strategije, pa se otuda može govoriti o pozitivnoj korelaciji boniteta i marketing strategija poslovnih banaka.

Unapređenje boniteta bankarskog sektora u Srbiji, kao i posmatranih poslovnih banka, trebalo bi da se zasniva na unapređenju konkurentnosti tj. kvalitetu usluga, permanentnom razvoju kompetencija, adekvatnom sistemu motivacije zaposlenih, inovativnosti, unapređenju liderskih i menadžerskih veština, fleksibilnoj organizacionoj strukturi i savremenoj tehnologiji. Nivo usluge prema klijentima se razlikuje od banke do banke. Najmerodavnije ocene mogao bi da iznese Centar za zaštitu korisnika finansijskih usluga, koji je osnovan pri Narodnoj banci Srbije. Prema dosadašnjim pritužbama, klijenti se najviše žale na uslove korišćenja kredita i platnih kartica. Kako je ključni element ponude svake banke kvalitet usluge, neophodno je usmeriti veću pažnju na ponudu proizvoda banke, obučenost i motivisanost zaposlenih u banci, organizaciju posla u banci i tehnologiju koja se koristi u radu. Klijenti očekuju veći stepen efikasnosti unutar banke (posebno u kreditnom procesu), više povratnih informacija o svom kreditnom rejtingu, više inicijative u savetovanju od strane banke, brže odluke o kreditu i svakako profesionalniji pristup ličnih bankara.

Izazovi koji se postavljaju pred poslovne banke u Srbiji su da izgrade odgovarajući sistem za nagrađivanje zaposlenih, model kompetencija (kao kombinaciju znanja o tržištu i proizvodima, liderskim osobinama i vrednostima) i proces upravljanja zadovoljstvom klijenata. Prioritet domaćih banaka treba biti usavršavanje sposobnosti upravljanja promenama, strateško planiranje i strateški menadžment, fleksibilna organizaciona

struktura i snažna marketing orijentacija. Za unapređenje konkurentnosti bankarskog sektora Srbije neophodno je vreme, jer je to proces koji podrazumeva dugoročnu saradnju između banaka, klijenata i odgovarajućih obrazovnih institucija. Izabrani primer iz istraživanja, tri vodeće poslovne banke u Srbiji, i na ovaj način pokazuje da su dobri poslovni rezultati i stvorena konkurentska prednost uslovljeni inicijativom i motivacijom zaposlenih uz uvažavanje i poznavanje poslovnog okruženja i održavanja kvalitetnih odnosa sa klijentima.

LITERATURA

1. Barać S., Stakić B., Ivaniš M., *Praktikum za bankarstvo i finansije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2003
2. Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – *Organizacija bankarstva*, Beograd, FFMO, 2005.
3. Barjaktarović L., *Upravljanje rizicima*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
4. Barjaktarović M., Ćurčić N., *Bankarski portfolio Menadžment*, Univerzitet Braća Karić, Beograd, 2008.
5. Barjaktarović M., Ćurčić N., *Banke i rizici*, Beograd, 2010.
6. Ćirović M., *Bankarski menadžment*, Ekonomski institut, Beograd, 1995.
7. Ćirović M., *Bankarstvo*, Naučno društvo Srbije, Beograd, 2007.
8. Đukić Đ., Bjelica V., Ristić Ž., *Bankarstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
9. Erić D., *Finansijska tržišta i instrumenti*, Čigoja štampa, 2003.
10. Galogaža M., Bankarski marketing menadžment, NN college, Novi Sad, 1999.
11. Hadžić M., *Bankarstvo*, Univerrtzitet Singidunum, Beograd, 2007.
12. Harrison T., *Financial Services Marketing*, Prentice Hall, 2000.,
13. Heffernan S., *Modern Banking in Theory and Practice*, John Wiley&Sons Ltd., Chichester, 1996.
14. Jović S., *Bankarstvo*, Naučna knjiga, Beograd, 1990.
15. Knežević G., *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
16. Kotler P., Keller K., *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, 2006.
17. Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G., *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, 2006.
18. Kotler P., *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, ASEE,1999.
19. Kotler P., *Deset smrtnih grehova u marketingu*, ASEE, 2004.
20. Krasulja D., Ivanišević M., *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2007.
21. Lukić R., *Bankarsko računovodstvo*, Ekonomski fakultet Beograd, 2009.
22. Manikiw N. Gregory, Taylor P. Mark, *Ekonomija*, Data status, Beograd, 2008.

23. Matten Ch., *Managing Bank Capital, Capital Allocation and Performance Measurement*, John Wiley&Sons, Ltd, Chichester, 1996.
24. Miljević, M., *Metodologija naučnog rada*, skripta. Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale,2007.
25. Milosavljević M., *Marketing*, Savremena administracija, Beograd, 2001,
26. Mishkin F., *Monetarna ekonomija, bankarstvo i finansijska tržišta*, Data Status, Beograd, 2006.
27. Rodić J., Filipović M., *Poslovne finansije*, Asimex, Beograd, 2006.
28. Rose, P.S. Hudgins, S.C., *Bankarski menadžment i finansijske usluge*, Data Status, Beograd, 2005.
29. Stanišić M., Stanojević Lj., *Metodologija revizije banaka*, Univerzitet Singidunum,Beograd, 2009.
30. Unković M., Milosavljević M., Stanišić N., *Savremeno berzansko i elektronsko poslovanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
31. Vernimmen P, Quiry P., Dallocchio M., Le Fur Yann, Salvi A., *Corporate finance*, 2011., third edition, John Wiley&Sons.
32. Žarkić-Joksimović N., *Upravljačko računovodstvo*, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 1995.

Izveštaji:

1. Izveštaj o finansijskom sistemu za 2011. godinu, Narodna banka Srbije
2. Izveštaj o finansijskom sistemu za 2012. godinu, Narodna banka Srbije
3. Izveštaj o poslovanju bankarskog sektora, IV kvartal 2011., Narodna banka Srbije
4. Izveštaj o poslovanju bankarskog sektora, III kvartal 2012., Narodna banka Srbije
5. Izveštaj o poslovanju bankarskog sektora, IV kvartal 2012., Narodna banka Srbije
6. Tekuća makroekonomska kretanja – decembar 2012, Narodna banka Srbije
7. Tekuća makroekonomska kretanja – februar 2013, Narodna banka Srbije

Internet sajtovi:

1. http://www.nbs.rs
2. http://www.belex.rs

3. http://www.ubs-asb.com/
4. http://www.apr.gov.rs
5. http://www.asee.biz
6. www.stat.gov.rs
7. http://www.mfin.gov
8. http://www.societegenerale.rs
9. http://www.kombank.com
10. http://www.bancaintesa.rs

Zakonski propisi:

1. Zakon o bankama, „Službeni glasnik RS", br. 107/2005 i 91/2010
2. Odluka o upravljanju rizicima banke, „Službeni glasnik RS“, br. 45/2011 i 94/2011
3. Zakon o bankama, „Službeni glasnik RS", br. 107/2005 i 91/2010
4. Odluka o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki, „Službeni glasnik RS“, br.94/2011 i 57/2012
5. Odluka o adekvatnosti kapitala banke, „Službeni glasnik RS“, br. 46/2011
6. Službeni glasnik RS, br. 57/06