

UNIVERZITET „SINGIDUNUM“
BEOGRAD

Master studije

Poslovna ekonomija

MASTER RAD

**Uticaj liderstva na implementiranje strategijskih planova i
promene u poslovanju**

Studija slučaja: PBB-banka

Mentor:

Prof. dr Zoran Petrović

Student:

Zorica Stojković

Br. indeksa: 400957/2009

Beograd, 2011.

Sadržaj

Uvod.....	3
1. Pojam liderstva.....	5
1.1. Veštine koje utiču na efektivno liderstvo.....	6
1.2. Uticaj liderstva na uspešnost poslovanja.....	7
1.3. Liderstvo i konkurentska prednost.....	8
1.4. Faze procesa promena u organizaciji.....	9
1.5. Stilovi liderstva.....	10
1.6. Liderstvo u Srbiji.....	11
2. Opšti pristup strateškom menadžmentu.....	12
2.1. Pojam strateškog menadžmenta.....	12
2.2. Osnovni elementi strateškog menadžmenta.....	14
2.3. Poslovna strategija.....	14
2.3.1. Međusobna uslovljenost organizacione strategije i strukture.....	15
2.3.2. Sistematizacija poslovnih strategija.....	16
2.3.3. Novi pravci u organizacionim strategijama.....	20
2.4. Marketing kao poslovna strategija.....	20
2.4.1. Strategija pozicioniranja.....	20
2.4.2. Uloga interneta u realizaciji marketing strategije.....	21
2.4.3. 4C internet marketing strategija.....	23
2.5. Osnovne odlike marketing miksa.....	25
2.5.1. Specifičnosti usluga u odnosu na proizvode.....	25
2.5.2. Marketing miksa usluga.....	26
3. Bankarsko poslovanje u Srbiji.....	27
4. Poslovanje Privredne banke Beograd a.d. pre usvajanja strategijskog plana razvoja i promene lidera.....	29
5. Implementiranje strategijskog plana razvoja i postavljanje novog lidera u Privrednoj banci Beograd a.d. 2006. godine.....	31
5.1. Bankarski sektor u Srbiji 2006. godine.....	31
5.2. Razvoj strategijskog plana i ostvareni rezultati u 2006. godini.....	32
5.2.1. Otvaranje novih ekspozitura i obuka zaposlenih.....	33
5.2.2. Reorganizacija u strukturi Banke i unapređenje informacionih tehnologija.....	34
5.3. Tržišno učešće Banke.....	35
5.4. Poverenje klijenata – korišćenje postojećih i novih proizvoda Banke.....	36
5.5. Oglašavanje u medijima i sponzorstva.....	37

6. Poslovanje Privredne banke Beograd a.d. u 2007. godini.....	38
6.1. Tržišno učešće Banke.....	38
6.2. Razvoj strategijskog plana i ostvareni rezultati u 2007. godini.....	39
6.2.1. Otvaranje novih ekspozitura i obuka zaposlenih	39
6.2.2. Reorganizacija u strukturi Banke i unapređenje informacionih tehnologija.....	41
6.3. Poverenje klijenata – korišćenje postojećih i novih proizvoda Banke.....	43
6.4. Proširenje poslovanja – novi proizvodi.....	44
6.5. Ostala proširenja poslovanja u okviru Banke.....	44
6.5.1. Kontrola ekspozitura.....	44
6.5.2. Prigovori klijenata.....	44
6.6. Sponzorstva, oglašavanja i pojavljivanje u medijima.....	45
7. Poslovanje Privredne banke Beograd a.d. u 2008. godini.....	47
7.1. Tržišno učešće Banke	47
7.2. Razvoj strategijskog plana i ostvareni rezultati u 2008. godini.....	48
7.2.1. Otvaranje novih ekspozitura i obuka zaposlenih.....	48
7.2.2. Reorganizacija u strukturi Banke i unapređenje informacionih tehnologija.....	49
7.3. Poverenje klijenata – korišćenje postojećih i novih proizvoda Banke.....	50
7.4. Sponzorstva, oglašavanja i pojavljivanje u medijima.....	52
7.4.1. Sponzorstva u 2008. Godini.....	53
7.4.2. Donacije u 2008. Godini.....	53
7.4.3. Ukupan broj priloga o PBB-banci u medijima.....	54
8. Reinžinjeriing kao metod radikalnih promena u Privrednoj banci Beograd a.d.....	55
9. Ocena uspešnosti poslovanja PBB-banke.....	57
9.1. Godišnji finansijski izveštaj za 2006. Godinu.....	57
9.2. Godišnji finansijski izveštaj za 2007. Godinu.....	61
9.3. Godišnji finansijski izveštaj za 2008. Godinu	66
Zaključak	72
Literatura	74

Uvod

Funkcionisanje savremenog društva, ako ne i njegov opstanak zavisi od delotvornosti velikih organizacija, od njihovog rada i rezultata, od njihove vrednosti, standarda i zahteva koje same sebi nameću.

Funkcionisanje organizacije je postalo presudno daleko izvan ekonomske ili čak socijalne sfere, na primer, u obrazovanju, zdravstvenoj zaštiti i unapređivanju znanja. Sve više i više, velika organizacija od značaja i ugleda je organizacija zasnovana na znanju, ona koja zapošljava stručnjake, puna muškaraca i žena koji moraju da deluju kao izvršioci, osobe koje u svom poslu moraju da preuzmu odgovornost za rezultate celine i koji, po prirodi svog znanja i posla donose odluke koje utiču na rad i rezultate celine. Organizacije, kao i ljudi na odgovornim mestima, moraju sistematski da rade na delotvornosti i moraju da steknu naviku delotvornosti. Moraju da nauče da hrane svoje mogućnosti i da izgledaju svoje probleme. Moraju da rade na tome da im snaga ostane produktivna. Moraju da se koncentrišu i postavljaju prioritete.

Predmet našeg rada je uticaj liderstva na implementiranje strateških planova i promene u poslovanju. Istražujemo da li se promena lidera a samim tim i promena poslovne i razvojne strategije jedne kompanije odražava na finansijsko poslovanje te kompanije kao i na koji način kompanija može da poveća tržišno učešće. Da li je delotvoran izvršilac - lider jedan od osnovnih zahteva efikasne organizacije i sam po sebi među najznačajnijim doprinosima razvoju organizacije? Da li je delotvornost lidera naša najveća nada za stvaranje produktivnog savremenog društva na ekonomskom planu i održivog na socijalnom planu?

Kako bismo objasnili predmet rada izvršićemo detaljnu analizu poslovanja na konkretnom primeru Privredne banke Beograd A.D.

Privredna Banka Beograd a.d je Banka sa tradicijom od skoro 4 decenije rada na finansijskom tržištu bivše Jugoslavije. Osnovana je kao filijala Privredne banke Sarajevo 1973.godine. Kao samostalno deoničarsko društvo u skladu sa Zakonom o bankama preregistrovana je 1989.god., a od 1995.god posluje kao akcionarsko društvo. Akcionari Banke su Republika Srbija, domaće kompanije i preduzetnici, ali sve više i strani investitori (preko 17,25%) koji značajno učestvuju u prometu akcija Banke na Beogradskoj Berzi. Fizička lica učestvuju u akcionarskom kapitalu sa preko 12,25%.

Banka je član Centralnog Registra Republike Srbije za HoV (hartije od vredosti). Dominantni bankarski proizvodi su krediti, garancije, depoziti po viđenju i kratkoročni depoziti, kao i usluge platnog prometa sa inostranstvom.

Godina 2006. za Privrednu Banku Beograd a.d. obeležava prekretnicu u poslovnoj i razvojnoj strategiji. Posle godina umerenog rasta i opstajanja na tržištu bankarskih usluga, tokom tranzicionog perioda ostvaruje dinamičan rast i sa dolaskom novog generalnog direktora sredinom godine i sa novom menadžerskom strukturom, menja poslovnu i razvojnu strategiju.

Osnovna hipoteza ovog rada glasi da bez promene lidera, usvajanja i realizacije strateškog plana razvoja u posmatranom periodu poslovanje Banke ne bi postiglo značajno bolje rezultate. Tu se postavljaju i sledeća pitanja: Da li bi se povećalo tržišno učešće Banke? Da li bi se povećao iznos depozita klijenata i šta je uticalo na to? Otvaranje novih ekspozitura ili oglašavanje u medijima? Koji pristup klijentima i potencijalnim klijentima je primenjen? Da li promene u načinu poslovanja mogu da privuku nove klijente? U kojim kategorijama u finansijskim izveštajima Banka može da postigne bolje rezultate?

Zadatak rada je konkretizacija postavljene hipoteze koja se ogleda u izabranoj studiji slučaja, tj. na primeru Privredne banke Beograd a.d.

Naučni cilj je naučni opis svih elemenata koji su uticali na poslovanje i doprineli uspešnom poslovanju Banke.

Društveni cilj je da se utvrdi da li je postavljeni predmet rada primenljiv i za ostale privredne subjekte.

Metode koje smo koristili u ovom radu su osnovne analitičke i osnovne statističke. Od naučnih metoda koristili smo hipotetičku deduktivnu, uporednu i statističku metodu. Od metoda tehnika i prikupljanja podataka koristili smo analizu sadržaja dokumenata na primarnom nivou i analizu sadržaja sekundarne građe (već izvršenih sadržaja, literature, itd.).

U prvom delu definišemo pojam liderstva, osobine lidera kao i načine na koje lideri mogu da utiču na poslovanje u preduzeću, kroz pregled stavova različitih autora.

Drugi deo je baziran na definisanju strateškog menadžmenta i strategija u preduzeću.

U trećem delu je opisano poslovanje banaka u Srbiji u momentu kada je na tržištu došlo do promena u bankarskom sektoru.

Četvrti deo odnosi se na poslovanje Banke i poziciju Banke pre usvajanja novog strategijskog plana razvoja i promene lidera.

U petom delu opisano je poslovanje Banke u 2006. godini i predstavljen novi strategijski plan kao i ciljevi za sledeću godinu koje je postavio Upravni odbor Banke. Predstavljeno je na kojoj poziciji na tržištu se Banka trenutno nalazi, koje proizvode i usluge nudi, kako se kotira u medijima i koliko ekspozitura je planirano da se otvori, unapređenje informacionih tehnologija, itd.

Šesti deo sadrži podatke o poslovanju Banke u 2007. godini. Kao i u predhodnoj godini, analizirano je tržišno učešće Banke, poslovanje u oblastima platnih kartica i ostalim proizvodima i uslugama kao i marketing poslovanje.

U sedmom delu analiziramo poslovanje Banke u 2008. godini u kojoj je nastupila i Svetska finansijska kriza. Banka se i dalje usredsređuje na realizaciju poslovnih ciljeva tako da se vidi i dalje rast u pogledu tržišnog učešća Banke, novih proizvoda i usluga kao i komunikacije sa medijima.

U osmom delu analiziramo promene u poslovanju Banke kroz Reinžinjeriing pristup.

U devetom delu analiziramo uspešnost poslovanja Banke kroz godišnje finansijske izveštaje u periodu realizacije strategijskog plana razvoja 2006. do 2008. godine.

*Ne preživljava ona vrsta koja je najjača, niti najinteligentnija, nego ona vrsta koja je najprilagodljivija
promenama.*

Charles Darwin

1. Pojam liderstva

Postoji mnogo različitih definicija liderstva kao što ima i mnogo onih koji su pokušali da definišu ovaj pojam. Liderstvo se može sagledati na više načina, pa stoga i njegove definicije variraju. Neke od definicija posmatraju liderstvo kao središte grupnih procesa, gde lider predstavlja centar promena i aktivnosti grupe. Druge definicije posmatraju liderstvo sa aspekta ličnosti i definišu ga kao skup posebnih osobina koje pojedinac poseduje i koje mu omogućavaju da utiče na druge. Neki pristupi liderstvu definišu ga i kao delovanje ili ponašanje koje lideri preduzimaju kao bi izazvali određene promene u grupi.

Najčešća definicija liderstva koja se sreće u literaturi jeste ona koja ga tretira kao proces uticanja na ljude da se kreću ka određenom cilju ili urade ono što je planirano u organizaciji. Definisanje liderstva kao procesa podrazumeva da nije u pitanju osobina koju poseduje lider, već se radi o odnosima razmene koji se uspostavljaju između lidera i njegovih sledbenika. To znači da lider utiče na sledbenike, ali i oni na njega. Liderstvo se ovde doživljava kao interaktivan fenomen.

Uprkos mnoštvu definicija liderstva, postoje određene zajedničke komponente koje se mogu smatrati ključnim za objašnjenje samog pojma liderstva. To su :

- Liderstvo je *proces* i kao takvo ono je dostupno svima, a ne samo odabranim pojedincima koje nazivamo lideri.
- Liderstvo podrazumeva *uticaj*, gde se prvenstveno misli na uticaj koji lider ima na svoje sledbenike. Bez uticaja ne postoji liderstvo.
- Sredina u kojoj se dešava liderstvo jeste *grupa*. Ovde se na liderstvo gleda kao na uticaj koji lider ostvaruje na grupu pojedinaca koji imaju zajednički cilj.
- Liderstvo podrazumeva usmerenost na *ciljeve*. Lideri usmeravaju svoju energiju na grupu pojedinaca koji pokušavaju nešto zajednički da postignu, pa se stoga liderstvo javlja u uslovima u kojima se pojedinci orijentišu ka cilju.

Osobe koje se bave liderstvom nazivamo liderima, a one prema kojima je liderstvo usmereno - sledbenicima. I jedni i drugi su uključeni u proces liderstva i jedni su drugima potrebni. Lideri nisu iznad sledbenika, niti su od njih važniji.

Kroz mnoga istraživanja (Stogdill; Mann; Lord, Devader, Alliger ; Kirkpatrick, Locke) , utvrđene su glavne osobine koje lider treba da poseduje. To su²:

- **Inteligencija.** Inteliktualna sposobnost je u pozitivnoj korelaciji sa liderstvom. Na osnovu nekih istraživanja utvrđeno je da su lideri inteligentniji od nelidera, ali je takođe utvrđeno da nije preporučljivo da se intelektualne sposobnosti lidera mnogo razlikuju od sposobnosti njegovih sledbenika jer to može biti kontraproduktivno za liderstvo.
- **Samopouzdanje.** Samopouzdanje podrazumeva sigurnost u sopstvene kompetencije i veštine, kao i veru u mogućnost ostvarivanja promena. Ono lideru pruža sigurnost u primerenost i ispravnost njegovih uticaja na grupu.
- **Odlučnost.** Odlučnost podrazumeva osobine kao što su istrajnost, dominantnost, energičnost i inicijativa. Odlučni ljudi žele da se dokazuju i imaju kapaciteta da istraju u različitim situacijama, naročito kada naiđu na prepreke, što je bitna karakteristika jednog lidera.
- **Integritet.** Ljudi koji se pridržavaju niza principa i preuzimju odgovornost za sopstvene postupke i delovanje, poseduju integritet. Lideri putem ove osobine zadobijaju poštovanje i poverenje drugih. Oni su lojalni, može im s verovati i nisu skloni prevarama.
- **Društvenost.** Društvenost podrazumeva težnju da se ostvare prijatni društveni odnosi. Lideri koji su društveni prijateljski su nastrojeni, otvoreni su, osetljivi su na potrebe drugih i ispoljavaju brigu za druge. Ovakvi lideri poseduju dobre interpersonalne veštine i stvaraju odnose saradnje sa svojim sledbenicima.

Osim ovih osobina, postoji niz drugih značajnih karakteristika koje jedan lider treba da poseduje, pa stoga ova lista nije konačna. Ipak, ovih pet osobina značajno doprinosi sposobnosti pojedinca da bude lider.

Još jedna od značajnih karakteristika lidera koju treba spomenuti jeste **emocionalna inteligencija**. Pod samim pojmom emocionalne inteligencije podrazumevamo sposobnost da razumemo, sagledamo i izrazimo emocije, da ih koristimo kako bismo olakšali razmišljanje i da efektivno upravljamo sopstvenim emocijama u odnosima sa drugima. Kao takva, ona je jedan od veoma bitnih faktora uspešnog liderstva.

1.1. Veštine koje utiču na efektivno liderstvo

Mnogi ljudi imaju potencijala da postanu lideri, jer se liderske sposobnosti mogu razviti tokom vremena edukacijom i iskustvom.

Na osnovu različitih istraživanja utvrđen je određen broj veština koje utiču na efektivno liderstvo. To su³:

- **Tehnička veština.** Tehnička veština podrazumeva posedovanje znanja i spretnosti kada je u pitanju određena vrsta posla ili aktivnosti. Ona se odnosi na kompetencije za određenu oblast specijalizacije, analitičke sposobnosti i sposobnost korišćenja određenih alata i tehnika.
- **Humanistička veština.** Ova veština podrazumeva poznavanje i sposobnost rada sa ljudima, a lider pomoću nje omogućava članovima grupe da sarađuju i postižu zajedničke ciljeve. Lideri koji poseduju ovu veštinu u stanju su da prilagode svoje ideje idejama drugih, stoga humanistička veština predstavlja sposobnost usaglašavanja sa drugim ljudima tokom odvijanja poslovnih aktivnosti.

² Northhouse, P.G.: *Liderstvo – teorija i praksa*, Datastatus, Beograd, 2008

³ Northhouse, P.G.: *Liderstvo – teorija i praksa*, Datastatus, Beograd, 2008

- **Konceptualna veština.** Ova veština odnosi se na sposobnost rada na idejama i konceptima. Lider koji poseduje ovakvu veštinu u stanju je da ciljeve kompanije pretoči u reči i da razume i formuliše ekonomske principe koji utiču na organizaciju. Ova veština je ključna za kreiranje vizije i strateških planova.
- **Veština rešavanja problema.** Veština rešavanja problema podrazumeva kreativnu sposobnost lidera da rešava nove i neuobičajene organizacione probleme, što podrazumeva sposobnost prepoznavanja relevantnog problema, sakupljanje informacija u vezi sa problemom, sagledavanje problema i pravljenje nacrt za rešavanje problema. Sposobnost koncipiranja rešenja problema ovde igra glavnu ulogu, jer to predstavlja kamen temeljac za pristup liderstvu kao skupu veština.
- **Veština socijalnog zaključivanja.** Ova veština podrazumeva poznavanje ljudi i društvenih sistema, a neophodna je za rešavanje jedinstvenih organizacionih problema. Pored toga, ova veština podrazumeva osetljivost na to kako su ideje donete od strane lidera prihvatili drugi i bez nje nemoguće je uvoditi promene u organizaciju.
- **Znanje.** Znanje je neodvojivo povezano sa veštinom rešavanja problema. Ono direktno utiče na sposobnost lidera da sagleda složene organizacione probleme i da pokuša da ih reši. Znanje podrazumeva akumulaciju informacija i mentalni sklop u kome se informacije organizuju, a zajedno sa stručnošću, omogućava liderima da razmišljaju o složenim sistemskim pitanjima i da formulišu strategije za realizaciju odgovarajućih promena.

1.2. Uticaj liderstva na uspešnost poslovanja

Promene u okruženju i marketing orijentacija preduzeća doprineli su da preduzeća moraju da budu drugačije orijentisana. U industrijskoj fazi samo je lider imao mogućnost da komunicira sa okolinom i on je bio zadužen i za proizvode i za usluge koje zadovoljavaju potrebe i želje potrošača. Ubrzo se pokazalo da to nije dovoljno. Sve veća konkurencija uslovlila je nov pristup potrošačima – započela je marketinška faza razvoja. Marketing filozofija traži da privredni subjekti budu usmereni na potrebe i želje potrošača, tako da se menja dotadašnja piramida upravljanja privrednim subjektom. Sada prva linija ima zadatak da odgovori potrebama i željama potrošača. To je, uglavnom, prodajna operativa ili uslužna operativa u privrednom subjektu. Oni treba da imaju tehničku podršku od tehničke operative, koja će im obezbeđivati proizvode i usluge koje zahtevaju potrošači, a na osnovu prepoznatih potreba i objašnjenja prve linije. Takođe je tu i generalna podrška menadžmenta. Lider je poslednji, on je zadužen za viziju i vrednosti privrednog subjekta. U ovoj strukturi već vidimo da za ispunjenje posebnih ili potencijalnih želja potrošača privredni subjekt reaguje na taj način da formira posebne timove u svom okviru, koji će se baviti tom nišom kao svojim mikro biznisom.

Dinamičke promene u okruženju, neminovno traže od organizacije da se okrene demokratskim vrednostima i organizovanju privrednog subjekta, jer je to jedini način da se uz pomoć liderskog pristupa preživi u narednim godinama. Kako su u demokratskom modelu svi podjednako bitni u organizaciji, svi imaju i iste zadatke.

1.3. Liderstvo i konkurentska prednost

Konkurentska prednost nalazi se u srži poslovanja privrednog subjekta na konkurentskim tržištima. Međutim, u današnje vreme mnogi privredni subjekti su izgubili konkurentsku prednost u svojoj trci za rastom i u potrazi za diverzifikacijom. Privredni subjekti su suočeni sa sporijim rastom, kao i s domaćim i globalnim konkurentima koji se u tržišnoj bitki više ne ponašaju kao da je tržište dovoljno veliko za sve.

Polazna tačka u razvijanju strategije za unapređivanje konkurentnosti jeste detaljno sagledavanje svega onoga što čini tj. oblikuje konkurentnost. Prema autoru M. E. Porteru⁴ (Porter, 2008) postoji pet snaga konkurentnosti. To su :

1. Pretnja novih ulaznika
2. Pregovaračka snaga dobavljača
3. Pregovaračka snaga kupca
4. Opasnost od supstituta
5. Rivalstvo postojećih konkurenata

Autori Kaplan i Norton⁵ (Kaplan, Norton, 2008) govore o značaju menadžmenta za sprovođenje strategije i navode pet komponenti koje bi mogle da utiču na konkurentnost privrednog subjekta. To su:

1. Razvoj strategije i prepoznavanje svrhe postojanja kompanije i industrije
2. Prevođenje strategije u ciljeve i mere uz jasnu komunikaciju sa svim zaposlenima, na svim nivoima
3. Sprovođenje operativnog plana
4. Sprovođenje monitoringa i učenje
5. Testiranje i prilagođavanje strategije

Dokada, strategije su se uglavnom bavile operativnom efikasnošću i pozicioniranjem, bez direktnog povezivanja sa konkurentnošću. Danas se one okreću konceptu održive konkurentske prednosti.

Savremena strategija podrazumeva kombinaciju različitih aktivnosti čijim se usaglašavanjem i međusobnim dopunjavanjem ostvaruje najveća ekonomska vrednost. Ono što danas jednu organizaciju čini izuzetnom na tržištu u odnosu na njenu konkurenciju jeste sposobnost "proaktivnog stava" za šta je potrebno posedovati liderstvo i moć dugoročnog predviđanja.

Liderska strategija podrazumeva visok stepen fleksibilnosti i podjednako vodi računa o onome što se hoće, kao i o onome što se neće preduzeti. Za prevazilaženje kriznih situacija nisu dovoljna mala poboljšanja, već korenite promene u čitavoj organizaciji, što predstavlja veliki izazov za menadžment i što se može ostvariti samo uz pomoć efikasnog liderstva.

⁴Vlahović, S.: *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica, 2008

⁵Vlahović, S.: *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica, 2008

1.4. Faze procesa promena u organizaciji

Radi se o modelu izvođenja promena u osam faza. Autor ovog modela jeste John Kotter⁶ (Kotter, 1996). On ističe da se svi metodi koji se koriste u uspešnim transformacijama zasnivaju na jednoj osnovnoj konstataciji: velika promena ne događa se lako iz velikog broja razloga. S tim u vezi, on navodi osam faza realizovanja korenite promene, gde ističe važnost svake od njih kao i zančaj redosleda.

1. *Razvijanje svesti o neophodnosti promene*, što podrazumeva ispitivanje tržišne i konkurentske realnosti, kao i identifikovanje i preispitivanje kriza, potencijalnih kriza ili najznačajnijih mogućnosti.
2. *Stvaranje vodeće koalicije*, gde je potrebno okupiti grupu koja poseduje dovoljnu moć da vodi promenu i usmeravati grupu na način koji podrazumeva timski rad.
3. *Oblikovanje vizije i strategije*, gde se misli na stvaranje vizije koja pomaže u usmeravanju promene, kao i na razvijanje strategije za ostvarenje te vizije.
4. *Komuniciranje vizije promene*, što podrazumeva korišćenje svih mogućih oblika komunikacije radi konstantnog širenja nove vizije i strategije. Liderski tim treba da predstavlja uzor ponašanja koje se očekuje od zaposlenih.
5. *Osamostaljivanje zaposlenih za široku akciju*, što podrazumeva odstranjivanje prepreka, promenu sistema i struktura koje ugrožavaju viziju promene, kao i podsticanje rizika, netradicionalnih ideja, aktivnosti i akcija.
6. *Ostvarivanje kratkoročnih uspeha*, što podrazumeva planiranje u pravcu vidljivih poboljšanja performansi ili „uspeha“, kreiranje tih uspeha i pružanje vidljivih priznanja i nagrada ljudima koji su to omogućili.
7. *Konsolidovanje ostvarenih prednosti i pokretanje daljih promena*, gde je jako bitno korišćenje povećanog kredibiliteta u cilju promene svih sistema, struktura i metoda koji se ne uklapaju međusobno i koji se ne uklapaju u viziju transformacije. Pored toga, bitno je angažovati , unaprediti i razvijati ljude koji su u stanju da realizuju viziju promene, kao i osvežiti proces novim projektima, temama i ljudima koji sprovode promenu.
8. *Usađivanje novih pristupa u kulturu*, što podrazumeva ostvarivanje boljih performansi kroz ponašanje usmereno na potrošača i produktivnost, izraženije i kvalitetnije liderstvo, efektivniji menadžment, jasno povezivanje novih oblika ponašanja i uspeha organizacije, kao i razvijanje mehanizama koji obezbeđuju razvoj i smenu lidera.

⁶Vlahović, S.: *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica, 2008

1.5. Stilovi liderstva

Upotreba stila liderstva koji najviše odgovara motivacionim potrebama podređenih predstavlja izazov za lidera. To se postiže odabirom ponašanja koje će dopuniti ili zameniti ono što nedostaje u radnom okruženju. Lideri nastoje da poboljšaju stepen ostvarivanja ciljeva pružajući informacije ili dajući nagrade u okviru datog radnog okruženja (Indvik, 1986)⁷; lideri podređenima obezbeđuju elemente za koje smatraju da su im potrebni da ostvare svoje ciljeve.

Prema mišljenju Housea i Mitchella (1974)⁸, liderstvo proizvodi motivaciju kada se povećavaju broj i vrste naknada koje podređeni dobijaju za rad. Takođe, liderstvo motiviše kada je put do cilja jasan i kada je lako podučavati i naređivati, kada se uklone prepreke i ograničenja na putu do ostvarivanja cilja i kada posao sam po sebi postane u većoj meri izvor ličnog zadovoljstva.

Menadžerska mreža je jedan od najpoznatijih modela menadžerskog ponašanja. Njeni autori su Blake i Mounon⁹ (Blake, Mounon, 1985), a osmišljena je tako da objasni na koji način menadžeri tj. lideri pomažu organizaciji da ostvari svoje poslovne ciljeve koristeći dva faktora: briga za proizvodnju i briga za zaposlene.

Na liderskoj mreži može se uočiti pet osnovnih stilova liderstva. To su:

1. Autoritarni stil- podrazumeva snažno naglašavanje zadataka i zahteva posla, a slabije naglašavanje uloge zaposlenih. Komunikacija sa zaposlenima nije zastupljena u velikoj meri osim u smislu davanja instrukcija vezanih za izvršavanje zadataka. Ovaj stil pokreću rezultati, a ljudi se doživljavaju kao sredstvo da se oni postignu.
2. Country Club stil- karakteriše ga slabija orijentisanost na zadatke i izražena briga za zaposlene i međuljudske odnose. Ovakvi lideri se brinu da lične i socijalne potrebe zaposlenih budu ispunjene, a time nastoje da stvore pozitivnu atmosferu.
3. Osiromašeni stil- karakteriše ga odsustvo brige o zaposlenima, kao i o ispunjavanju radnih zadataka. Ovakvi lideri su nezainteresovani i povučeni i veoma malo kontaktiraju sa sledbenicima.
4. Kompromisni stil- podrazumeva umerenu zainteresovanost za zadatke, kao i za ljude, a lider je u ovom slučaju spreman na kompromise i balans između poslovnih zadataka i zaposlenih. Ovakvim stilom se može obezbediti podstrek za proizvodnju, ali istovremeno i posvetiti pažnja potrebama zaposlenih.
5. Timski stil- karakteriše ga podjednaka zainteresovanost i za zadatke i za zaposlene sa naglaskom na timski rad u organizaciji. Lider teži da zadovolji potrebe zaposlenih, kako bi oni bili motivisani da se posvete poslu.

Pristup stilu liderstva upućuje lidere na način na koji treba da posmatraju sopstveno ponašanje i pruža širok okvir za ocenu liderstva. Lider će u svakom slučaju pokazati dve vrste ponašanja, ponašanje usmereno na zadatke i ponašanje usmereno na ljude, ali da bi liderstvo bilo efikasno, on mora da pronađe balans između ova dva tipa ponašanja, jer zajedno oni čine samo jezgro liderskog procesa.

⁷ Northhouse, P.G.: *Liderstvo – teorija i praksa*, Datastatus, Beograd, 2008.

⁸ Northhouse, P.G.: *Liderstvo – teorija i praksa*, Datastatus, Beograd, 2008.

⁹ Northhouse, P.G.: *Liderstvo – teorija i praksa*, Datastatus, Beograd, 2008.

1.6. Liderstvo u Srbiji

Vlasnička transformacija krajem prošlog i početkom ovog veka, postavila je osnov za intenzivniju primenu savremenog menadžment koncepta, a time i liderstva u privrednoj praksi Srbije. Međutim, još uvek je prisutan jak uticaj brojnih ograničavajućih faktora koji ometaju ovaj proces. Liderstvo se u našoj svakodnevnoj biznis praksi, veoma često, pogrešno shvata i tumači, posebno sa stanovišta: 1) uloge zaposlenih i njihovog uvođenja u poslove unapređenja i ušteda, 2) organizovanja poslova upravljanja i rukovođenja, 3) dizajniranja organizacione structure, 4) definisanja međusobnih poslova i nadležnosti, 5) definisanja liderstva kao isključive obaveze top menadžmenta, i posebno, 6) razumevanja razlika između lidera i menadžera. Pogrešno shvatanje se može naći na svim nivoima i oblicima privrednog organizovanja, podjednako i u javnom i u privatnom sektoru. U vezi s tim, stanje svesti u razumevanju i poimanju koncepta liderstva, i praksa ponašanja zaposlenih i posebno, rukovodilaca limitira prosperitet i razvoj i društva i privrednog subjekta (Ivanović, 2009).

Radi se o relativno niskoj svesti o neophodnosti uvođenja radikalnih promena u poslovanju, organizacionog i strategijskog restrukturiranja kompanija, ulaganja u obrazovanje i stvaranja povoljne klime za primenu tehnoloških, ekoloških, kadrovskih i drugih inovacija. Ipak pozitivni pomaci su prisutni. Asocijacije privrednika podsiću primenu menadžmenta i liderstva različitim akcijama. Među njima se može izdvojiti izbor Poslovnog čoveka godine.

2. OPŠTI PRISTUP STRATEŠKOM MENADŽMENTU

Dinamično, često i neprijateljsko okruženje, stvara haotične uslove poslovanja savremene poslovne organizacije, uz neprestane smetnje njenom opstanku, rastu i razvoju. Okviri, struktura i dinamika okruženja relevantnog za poslovanje ekonomskog subjekta menjaju se pod uticajem ubrzanih i kumuliranih promena vezanih za prirodu konkurencije, razvoj novih tehnologija, ekonomske fluktuacije, oskudicu sirovinskih, energetske i finansijske izvoru. Ove karakteristike okruženja, kao i pojava sve više inovacija, opadanje profita, razbijanje globalnog tržišta na pojedine segmente, iznenadne pojave novih konkurenata i sve probirljiviji potrošači, poljuljali su poziciju mnogih uspešnih kompanija. Sasvim je razumljivo da takvi uslovi poslovanja deluju opterećujuće na menadžere, koji sledeći tradicionalne obrasce ponašanja, preferiraju održanja *status quo*-a ili umerenim promenama. Međutim, vreme izazova neumitno nameće sasvim nova pravila igre, u kojoj ni jedna kompanija ne može sebi izboriti, *a priori*, sigurnu konkurentsku poziciju. Zato je neophodno proučiti, a potom primenjivati savremene koncepte upravljanja. Osim toga, menadžeri koji veruju u budućnost iz nje mogu izvoditi koncepcije upravljanja, što ukazuje na potrebu promene mentalnog stava prema problemima upravljanja organizacijom u sve složenijim uslovima poslovanja.

2.1. Pojam strateškog menadžmenta

Najveći broj autora definiše menadžment kao složen proces usmeravanja grupe ljudi u izvršavanju poslova i zadataka radi postizanja unapred utvrđenih zajedničkih ciljeva, pri čemu ovaj proces obuhvata više različitih podprocesa kao što su: planiranje, organizovanje, kontrola. Međutim, sa aspekta menadžmenta u turizmu definicija prilagođena zahtevima savremenog okruženja opisuje menadžmenta kao "...proces rada uz pomoć i u saradnji sa drugim ljudima da bi se efektivno ostvarili organizacioni ciljevi, uz efikasnu upotrebu ograničenih resursa u uslovima promenljivog okruženja..."¹⁰

Na osnovu analize ove definicije možemo zaključiti da se menadžment sastoji iz pet ključnih elemenata:

1. **Organizacioni ciljevi** - željena stanja koja treba ostvariti, ili krajnja, ishodišna tačka svih akcija; organizacioni ciljevi daju svrhu i diktiraju upravljačkom procesu i istovremeno služe kao etalon za merenje performansi; organizacije i pojedinci mnogo su uspešniji ukoliko su njihove aktivnosti vođene ka izazovnim ali ipak ostvarivim ciljevima;
2. **Zajedničko delovanje** - u upravljanju, kao socijalnom procesu, da bi se ostvarili definisani ciljevi potrebno je postaviti pravog čoveka na pravo mesto, zbog čega u ovom procesu važno mesto imaju aktivnosti regrutovanja, obučavanja, motivisanja i vođenja ljudi;
3. **Balansiranje efektivnosti i efikasnosti** - efektivnost pokazuje u kojoj meri su ostvareni definisani ciljevi ali u uslovima limitiranih resursa ona nije dovoljna za dobro upravljanje; dodatni zahtev koji se uvodi u pojam efikasnosti podrazumeva ostvarenje ciljeva uz minimalnu upotrebu resursa; kako bi se ostvarila uspešna organizacija menadžeri treba neposredno da balansiraju odnos između efektivnosti i efikasnosti;
4. **Ograničeni resursi** - posebna pažnja u procesu upravljanja posvećuje se racionalnoj upotrebi oskudnih resursa;
5. **Promenljivo okruženje** - priroda i granice okruženja neprestano se menjaju i u tim uslovima menadžment ima ulogu da oblikuje adekvatan odgovor na mogućnosti, probleme i krizne situacije koje su izazvane promenama u okruženju.

¹⁰Čerović, S.: *Menadžment u turizmu*, Čigoja, Novi Sad, 2003., str. 20

Osnovni zadatak menadžmenta je u tome što predstavlja praksu stalnog i svesnog modelovanja organizacije. On postiže maksimalnu efikasnost i efektivnost u sveobuhvatnom procesu rada, uključujući sve četiri osnovne aktivnosti menadžmenta: planiranje, organizovanje, liderstvo i kontrolu. Značaj menadžmenta ogleda se u njegovoj interaktivnoj prirodi, odnosno u međuzavisnosti između njegovih osnovnih aktivnosti.

Odluke koje menadžeri donose u okviru organizacije imaju dalekosežne posledice i unutar i izvan njih. Zbog toga menadžeri moraju brinuti o vrednostima i poslovnoj etici.

Menadžment proces usmeren je na željenu budućnost privrednog subjekta i da taj plan ostvari. Prema tome, menadžment je izazov planiranja i organizovanja. Međutim, za ispunjenje organizacionih ciljeva potrebno je više od razumnog strateškog plana i razumne organizacione strukture. Da bi se ideje pretočile u akcije menadžeri moraju biti spremni da podstiču i podrže ljude koji sprovode planove i rade unutar struktura. Ovaj napor menadžera da ljude usredsredi na ciljeve organizacije jeste liderstvo i predstavlja najsuptilniji deo veštine upravljanja. Kako je za sprovođenje strateških planova neophodno vreme, motivacija je važna da ljude koncentriše na ciljeve, dok je liderstvo bitno jer održava zajednički rad članova grupe i utiče na neometan protok važnih informacija. Značaj svremenog menadžmenta je upravo u tome da objedinjuje sve to kako bi proces upravljanja u privrednom subjektu bio efektan i efikasan.

Piter Draker, jedan od vodećih svetskih teoretičara menadžmenta i upravljačke misli, smatra da je menadžment proces planiranja, odlučivanja, rukovođenja i kontrole ljudskih, materijalnih, finansijskih i informacionih resursa, radi ostvarivanja postavljenih ciljeva privrednog subjekta na što efikasniji način.¹¹

Autori S. Certo i P. Peter strategijski menadžment definišu kao kontinuirani, iterativni proces ciljan na održavanje organizacije kao potpuno podesne da odgovori svojoj sredini. Igor Ansoff, istaknuti profesor koga mnogi s pravom označavaju guruom strategijskog menadžmenta, definiše strategijski menadžment kao sistematski pristup, glavne i povećane važne odgovornosti generalnog menadžmenta: poziciji i povezanosti organizacije s njenim okruženjem na način koji će obezbediti njen kontinuirani uspeh i obezbeđenje od iznenađenja. Zadatak strategijskog menadžmenta je, da omogući organizaciji racionalno i blagovremeno reagovanje na promene u sredini u kojoj ona obavlja svoju poslovnu i širu aktivnost. Strategijski menadžment uključuje: strategijsko planiranje kao svoj esencijalni deo (strategijsku analizu i strategijski izbor), ali i strategijsku promenu (strategijsku implementaciju i kontrolu).¹²

Uspeh privrednog subjekta direktna je posledica dobrog rada menadžera odnosno ljudi koji se nalaze na rukovodećim položajima u privrednom subjektu. Uspešni menadžeri utiču na razvoj proizvoda i usluga i pružaju podršku ličnom razvoju ljudi koji rade za njih. Dakle, suština menadžmenta su ljudski odnosi odnosno efikasno upravljanje procesima i ljudima.

U definiciji strateškog menadžmenta navodi se da se on sastoji od analiza, odluka i akcija koje neka organizacija sprovodi radi ostvarivanja i zadržavanja konkurentске prednosti na tržištu. Ova definicija sadrži dva osnovna elementa koja predstavljaju srž strateškog menadžmenta.

¹¹Drucker, P.F: Inovacije i preduzetništvo, praksa i principi, Grmeč, Beograd 1996., str. 169

¹²Mašić, B.: Strategijski Menadžment 2009, Univerzitet "Singidunum", PPT, slajd br. 16, www.singidunum.ac.rs

2.2. Osnovni elementi strateškog menadžmenta

Prvi element podrazumeva analiziranje, donošenje odluka i delovanje, što drugim rečima znači da se strateški menadžment bavi analizom krajnjih strategijskih ciljeva (vizija, misija i strategija), uporedo sa analizom eksternog i internog okruženja organizacije.

Drugi element odnosi se na dva fundamentalna pitanja na koja strateški menadžment nastoji da odgovori:

- Na koji način se takmičiti sa konkurentima kako bi se ostvarila prednost na tržištu i
- Na koji način stvoriti takve konkurentske prednosti koje nisu samo jedinstvene i vredne, već koje konkurent ne može kopirati ili zameniti.

Ključni atributi strateškog menadžmenta su :

- Usmeravanje prema sveukupnim krajnjim ciljevima, što zapravo znači usmeravanje ka onome što je najbolje za organizaciju u celini, a ne samo za jedan njen funkcionalni deo.
- Uzimanje u obzir brojnih stejkholdera prilikom procesa odlučivanja. Stejkholderi su svi oni pojedinci, grupe i organizacije koje imaju nekakav ulog (interes) u uspehu organizacije. Ovde se ubrajaju vlasnici (akcionari u javnim kompanijama), zaposleni, klijenti, dobavljači, šira društvena zajednica, itd.
- Uključivanje i kratkoročnih i dugoročnih perspektiva, ili po Peteru Sengeu „kreativne tenzije“¹³ Ovo znači da menadžer mora imati viziju budućnosti svoje organizacije, a istovremeno biti fokusiran na njene trenutne operativne potrebe.
- Prepoznavanje kompromisa između efektivnosti i efikasnosti, što znači da mora postojati svest o neophodnosti efektivnog i efikasnog rada organizacije.

U osnovi strateškog menadžmenta nalazi se pitanje kako i zašto su neke organizacije uspešnije od ostalih i šta je to što im omogućava da opstanu na tržištu tokom niza godina i odole neprestanim promenama i novim zahtevima potrošača.

2.3. Poslovna strategija

Reč strategija potiče od starogrčke reči „strategos“, što znači umeće generala ili armijskog komandanta. Danas je ovo najčešće korišćen pojam u stručnom poslovnom rečniku. U najužem smislu pod strategijom se podrazumeva sredstvo, a ne cilj. Strategija govori o tome kako da neka organizacija postigne uspeh, a najbolje se objašnjava kao poslovna strategija koja podrazumeva način na koji će ključni činioци ili upravni odbori upravljati izvorima kako bi se postigli unapred utvrđeni ciljevi.

Najznačajnije odlike strategije vezuju se za sledeće :

- Ona ima dugoročan karakter, s obzirom na to da podrazumeva upravljanje ukupnim resursima jedne organizacije radi zadovoljavanja tržišta i ostvarivanja poslovnog cilja. Ona ne može biti kratkoročna aktivnost jer je svaka organizacija složena i za svaku promenu je potrebno određeno vreme, stoga se svaki trenutak mora dobro isplanirati.
- Strategija nije podložna učestalim promenama, jer stalne promene izazivaju nesigurnost, pogrešno usmeravanje i gubitak, tj. nepovoljne rezultate poslovanja organizacije. Planiraju se taktike za nedeljne, ili čak dnevne izmene kako bi se odgovorilo promenama na tržištu koje su uzrokovane potrebama potrošača ili ponašanjem konkurenata. Taktičke promene ne izazivaju nesigurnost, pošto strategija, kao okvirno usmerenje za poslovanje, ostaje nepromenjena.

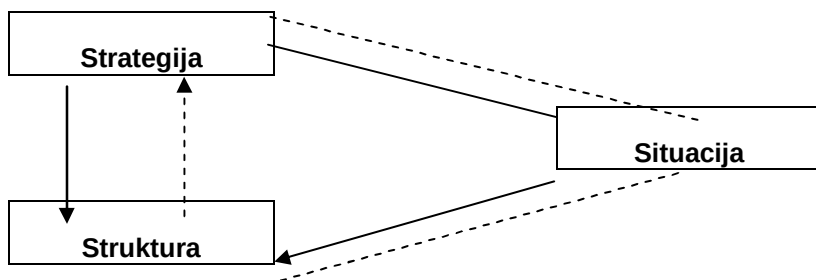
¹³Dess, G.G./Lumpkin, G.T./Eisner, A.B.: *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd 2007., str.11

- Ona ne predstavlja tajnu privrednog subjekta, već je nju potrebno razjasniti svima onima koji u njoj učestvuju, a najdelotvornija je onda kada oni koji je sprovode, osim što je razumeju, zaista u nju i veruju. Ključ uspeha ovde jeste dobra komunikacija u okviru privrednog subjekta, kako interna, tako i eksterna.
- Jedno od osnovnih pravila za postavljanje strategije jeste to da ona mora biti primenljiva. Ona se zasniva na analizi, a to znači da efikasna strategija često zavisi od brzog sagledavanja situacije na tržištu i brzog delovanja, ali sa druge strane, čvrsta strategija, kao dugoročni proces, mora se osloniti na duboku analizu tržišta.
- Strategija je ključ za opstanak privrednog subjekta, ona organizaciju čini jedinstvenom i utvrđuje zajednički cilj svim zaposlenima

2.3.1. Međusobna uslovljenost organizacione strategije i strukture

U analizi relevantnih faktora, koji utiču na određivanje ciljeva razvoja privrednog subjekta koristi se situacioni pristup.

Ovaj pristup nastoji da pronikne u međusobne veze i između promenljivih, između strukture i njenih konstitutivnih elemenata i između organizacije i njenog okruženja (koje utiče i na strukturu i na strategiju). Ovaj pristup uvodi u analizu fenomen situacije, kao treću promenljivu, naglašava složenost prirode organizacija i daje objašnjenja mogućeg ponašanja privrednog subjekta pod promenjenim uslovima i u specifičnim okolnostima. Konačno, situacionim pristupima direktno se ukazuje na organizacione konstrukcije i upravljačke akcije koje su najprikladnije za specifične situacije. Dakle, u optičaju su tri promenljive: situacija, strategija i struktura. Odnos između njih je dvosmeran (slika br. 1).



Slika br. 1 - Odnos situacije, strategije i strukture

Izvor: Milisavljević, M. *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Savremena administracija, Beograd, 1995., str. 442

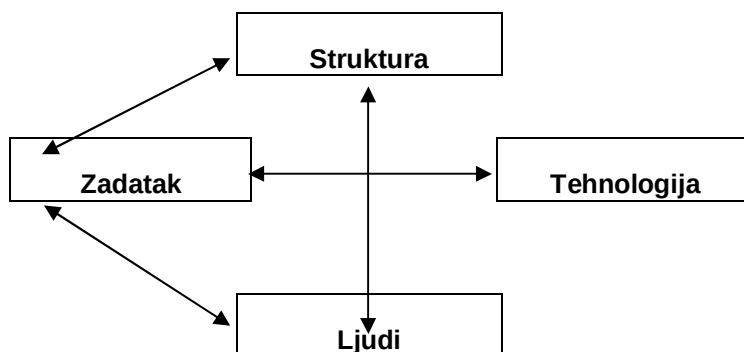
Pri tome strategija ostvaruje trajan uticaj na strukturu (Stoner, 1996):

- (1) određuje zadatke organizacije,
- (2) utiče na izbor tehnologije posla i ljudi u skladu sa zadacima,
- (3) utiče na okruženje u kojem privredni subjekat ostvaruje svoje poslovanje.

Međutim, organizaciona struktura, usmerena ka tržištu i promenama na njemu, sasvim izvesno, vrši povratni uticaj na situacione promenljive i celu poslovnu strategiju.

U savremenim konceptima struktura se posmatra, ne kao dato statičko stanje, kao forma ili šablon, nego kao proces u kome se odnosi dvosmerno uspostavljaju (slika br. 2.) Organizaciona struktura po prirodi svog sadržaja, nije i ne može biti pasivno promenljiva. Naprotiv, razvojno orijentisana i uspešna organizaciona struktura je pogodan ambijent za redefinisane zadataka, za selektivnu kadrovsku politiku, produktivnije zapošljavanje i motivisanost, podizanje nivoa tehničko-tehnološke opremljenosti, primenu savremenih metoda rada i slično. Dakle, efikasna je ona organizaciona struktura koja je u skladu, ne samo

sa poslovnom strategijom, nego i sa datom situacijom koju čine zahtevi internog i eksternog okruženja i čiji nivo ne koči, već inicira, inspiriše i podstiče inovacione procese u privrednom subjektu.



Slika br. 2- Inicijativna međuzavisnost strukture i njenih elemenata

Izvor: Levit, Dill, Eyring, *The Organisational World Harocourt*, Jovanovic Inc., New York, Chicago, San Francisco, Atlanta, 1973. str. 11

Inovativna organizacija "otvara" mogućnosti delovanja, a dobro upravljanje obuhvata misije, strategije, strukturu, poverenje. Inovativna organizacija ima sposobnost da rekonceptualizuje detalje i događaje, stalno akumulira nove ideje¹⁴. Zato smatramo da određivanje ciljeva u strategijskom i taktičkom upravljanju tražnjom, u velikoj meri uslovljeno je međuzavisnošću strukture organizacije i pojedinih njenih elemenata.

2.3.2. Sistematizacija poslovnih strategija

Opšte je poznato, da strategija može biti, u datom vremenu, samo jedna ili pak "set" strategija, što zavisi od mnogo faktora, kao na primer od veličine privrednog subjekta, strukture tržišta, širine proizvodnog (uslužnog) programa i slično¹⁵.

a) Strategija korporativnog nivoa

Strategijom korporativnog nivoa utvrđuje se u koje poslovanje kompanije treba da se uključi ili kojim poslom ona želi da se bavi. Ona usmerava kompaniju, održava pravac kretanja kompanije i određuje uloge koje će svaka poslovna jedinica u organizaciji imati prateći ovaj pravac. Postoje tri glavne korporativne strategije:

- **Strategija rasta** – Ovom strategijom kompanija povećava poslovanje tako što proširuje broj proizvoda koje nudi ili proširuje tržišta koja opslužuje. Primenom strategije rasta kompanija može povećati prihod od prodaje, broj zaposlenih, učešće na tržištu ili druga kvantitativna merila. Organizacija se može razvijati na više načina: koncentracijom, vertikalnom integracijom, horizontalnom integracijom ili diversifikacijom. Razvoj *koncentracijom* podrazumeva da se organizacija koncentriše na svoju primarnu liniju poslovanja i na povećanje broja proizvoda koji se nude ili tržišta koje opslužuju u okviru svog primarnog poslovanja, što znači da se kompanija

¹⁴Todosijević, R., i dr., *Promenama do uspešnog preduzeća*, Prometej, Novi Sad, 1995.str. 58

¹⁵Vasiljev, S., *Polazne konstante strateškog upravljanja*, Marketing, Beograd, 1993. br. 2. str.18.

razvija proširenjem sopstvenog delokruga poslovanja. Razvoj putem *vertikalne integracije* predstavlja pokušaj postizanja kontrole inputa, outputa ili kontrole i jednog i drugog. Razvoj putem *horizontalne integracije* podrazumeva udruživanje kompanije sa drugim organizacijama iz iste privredne grane, tj. udruživanje sa konkurentima. Kompanija može da se razvija i putem *diversifikacije*, koja može biti *srodna* – nastaje kad kompanija raste integracijom ili pripajanjem firmi iz raznih, ali srodnih industrija, i *nesrodna* – podrazumeva da se kompanija razvija pripajanjem ili integracijom firmi iz raznih i nesrodnih industrija. Mnoge kompanije koriste kombinaciju ovih pristupa za razvoj.

- **Strategija stabilnosti** – Ovo je strategija korporativnog nivoa bez značajnih promena. Primeri ove strategije obuhvataju stalno opsluživanje istih klijenata, istim proizvodima ili uslugama, održavanje svog udela na tržištu, kao i održavanje iznosa prihoda od investicija. Iako može biti čudno da organizacija ne želi da se razvija, postoje određeni periodi kada njeni resursi, sposobnosti i suštinska kompetentnost dosežu do samih limita, tako da bi proširenje njenih daljih poslova moglo da ugrozi njen budući uspeh.
- **Strategija obnavljanja** – Ova strategija se koristi prilikom rešavanja organizacionih slabosti koje dovode do pada poslovnih rezultata kompanije. Postoje dve glavne strategije obnavljanja, a to su: strategija ograničenja i strategija zaokreta. *Strategija ograničenja* je kratkoročna strategija obnavljanja koja se koristi u situacijama kada problemi poslovanja nisu tako ozbiljni. *Strategija zaokreta* je strategija obnavljanja u situacijama kada su problemi organizacije mnogo kritičniji. U slučaju primene obe strategije obnavljanja, menadžeri smanjuju troškove i vrše prestrukturiranje organizacionih poslova.

b) Strategija poslovnog nivoa – Michael Porterov okvir konkurentskih strategija

Strategija poslovnog nivoa podrazumeva utvrđivanje načina na koji će jedna organizacija biti konkurentna na određenom tržištu. Konkurentska prednost je ono po čemu se izdvaja jedna organizacija, tj. njena izrazita različitost koja proizilazi iz suštinske kompetentnosti organizacije. Kvalitet može biti način kreiranja održive konkurentске prednosti jedne organizacije, pa zbog toga mnoge kompanije primenjuju koncepte menadžmenta kvaliteta. Michael Porter je autor modela industrijske konkurencije - model „pet faktora“ koji predstavlja najčešće korišćeno sredstvo prilikom ispitivanja konkurentskog okruženja koje opisuje kroz pet osnovnih konkurentskih faktora. To su :

1. **Ulazne barijere** – Faktori kao što su ekonomija obima, lojalnost brendu i potreban kapital, utvrđuju koliko je lako ili teško novim konkurentima da se uključe u određenu oblast poslovanja.
2. **Pregovaračka snaga kupca** – Faktori kao što je broj klijenata na tržištu, informacije o klijentima i postojanje alternativnih proizvoda određuju nivo uticaja koji kupci imaju u određenoj oblasti.
3. **Pregovaračka snaga dobavljača** – Faktori kao što je stepen koncentracije dobavljača i raspoloživost alternativnih inputa određuju obim moći koju dobavljači imaju u odnosu na kompanije u određenoj oblasti.
4. **Opasnost od proizvoda i usluga supstituta** – Faktori kao što su promene cena i lojalnost kupaca određuju stepen do kojeg su klijenti spremni da kupe alternativni proizvod.
5. **Intenzitet rivalstva među konkurentima u jednoj privrednoj grani** – Faktori ako što je stopa industrijaskog rasta, rastuća ili opadajuća potražnja i razlike između proizvoda , određuju koliko će biti intenzivan konkurentski rivalitet među kompanijama koje su trenutno u okviru jedne oblasti.

Kako bi jedna kompanija prevazišla i savladala ovih pet faktora ona može koristiti jednu od tri generičke strategije. To su: strategija opšteg vođstva u troškovima, strategija diferencijacije i strategija fokusa.

Strategija opšteg vođstva u troškovima. Ova strategija bazirana je na stvaranju pozicije niskih troškova u odnosu na konkurente, a nalaže upravljanje odnosima u celokupnom lancu vrednosti jedne kompanije, s ciljem da se u svakom segmentu ovog lanca smanjuju troškovi.

Vođstvo u troškovima zahteva skup međusobno povezanih taktika koje uključuju sledeće:

- Agresivnu konstrukciju kapaciteta visokog nivoa efektivnosti,
- Energično smanjenje troškova u skladu sa iskustvom,
- Čvrstu kontrolu troškova i režijskih troškova,
- Izbegavanje kreditnih računa kupaca,
- Svoženje na minimum troškova u svim aktivnostima firminog lanca vrednosti.

Da bi postigla uspeh, kompanija koja se odluči za ovu strategiju mora zadobiti paritet na bazi diferencijacije u odnosu na konkurenciju. Paritet na osnovu diferencijacije dozvoljava lideru u ceni da svoju prednost u ceni direktno pretvori u profit koji je viši od konkurentskog.

Potencijalne zamke strategije opšteg vođstva u troškovima su:

- Prevelika usmerenost na jednu ili nekoliko aktivnosti iz lanca vrednosti – Kompanije moraju poklanjati pažnju svim aktivnostima u lancu vrednosti kao bi upravljale svojim ukupnim troškovima. Menadžeri su često skloni da prave velike rezove u operativnim troškovima, zanemarujući višegodišnje trošenje na kapitalne projekte, ili odluče da srežu troškove prodaje i marketinga, a proizvodne troškove ostave netaknute. Menadžeri treba da ispituju sve aktivnosti lanca vrednosti, uključujući i odnose među njima, posmatrajući ih sve ravnopravno.
- Svi rivali imaju zajednički input ili sirovi materijal – Kompanije koje se takmiče u ovoj strategiji osetljive su na porast cene u faktorima proizvodnje, a samim tim i manje su sposobne da nesmetano nastavljaju rad u slučaju porasta cena, jer će se klijenti lako odličiti za saradnju sa konkurentima koji imaju niže cene.
- Strategija se može lako imitirati – Jedna od čestih zamki ove strategije jeste to što se strategija kompanije može sastojati od aktivnosti stvaranja vrednosti, koje je lako imitirati.
- Manjak pariteta po osnovi diferencijacije – Kompanije koje teže da ostvare prednost putem ove strategije moraju postići nivo pariteta po osnovi diferencijacije.
- Umanjenje prednosti troškova kada klijenti steknu pristup podacima o cenama – Posredstvom Interneta obim i količina informacija o formiranju cena i strukturi troškova postaje sve dostupnije klijentima.

Strategija diferencijacije. Ova strategija podrazumeva da kompanija ili poslovna jedinica stvori proizvode ili usluge koji su jedinstveni i vredni, što zapravo podrazumeva naglasak na karakteristikama za koje „nema cene“ i za koje će svaki kupac rado platiti više. Diferencijacija može imati sledeće oblike¹⁶

- karakteristike proizvoda,
- usluge klijentima,
- mreža dilera,
- prestižni ili brend imidž,
- tehnologija,
- inovacija.

Mnoge kompanije uspešno prate strategiju diferencijacije i tako uspevaju da se dopadnu veoma zahtevnom i probirljivom segmentu tržišta, nudeći mu proizvode sa odličnim imidžom i jakom brendovskom identifikacijom.

Diferencijacija pruža zaštitu protiv napada rivala jer lojalnost brendu smanjuje klijentovu osetljivost na cenu. Osim toga, diferencijacija omogućava kompanijama više marže, što im pomaže u borbi protiv dobavljača. Ona smanjuje i moć kupaca i obezbeđuje lojalnost kupaca, pa su kompanije manje ugrožene i od supstituta.

¹⁶Dess, G.G./Lumpkin, G.T./Eisner, A.B.: *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd 2007., str.169

Potencijalne zamke strategije diferencijacije su:

- Jedinstvenost koja nema vrednost – Zadatak ove strategije jeste proizvodnja jedinstbenih proizvoda ili usluga koje klijenti visoko cene. Nije dovoljno samo biti drugačiji.
- Suviše diferencijacije – Kompanije mogu ulagati napore da ostvare određene kvalitete koji su na višem nivou od onoga što klijenti žele. Na taj način kompanija postaje lak plen konkurenata koji proizvode prikladan nivo kvaliteta i prodaju ga po nižoj ceni.
- Suviše visoka premijska cena – Klijenti mogu da žele da kupe proizvod, ali ih odbija cena koja je premijska u odnosu na cene konkurenata.
- Diferencijacija koja se lako imitira – Resursi koji se mogu lako imitirati ne mogu da vode stvaranju održive prednosti. Kompanije mogu da streme strategiji diferencijacije i čak da je postignu, ali ona se može pokazati uspešnom samo u jednom vremenskom periodu, jer se dobijene prednosti gube usled imitiranja.
- Slabljenje brendovske identifikacije kroz proširenje proizvodne linije – Kompanija može oslabiti svoj brend imidž ako proizvodnim linijama dodaju proizvode ili usluge nižih cena i slabijeg kvaliteta, što može doprineti kratkoročnom povećanju prihoda, ali opasnosti vrebaju na duže staze.
- Kupci i prodavci mogu imati drugačiju percepciju diferencijacije – Kompanije moraju da shvate da, iako doživljavaju svoje proizvode kao diferencirane, njihovi klijenti te iste proizvode mogu videti kao običnu robu široke potrošnje.

Strategija fokusa. Ova strategija podrazumeva da kompanija pažnju usmeri prema ograničenim proizvodnim linijama, segmentima potrošačkog tela ili geografski ciljnim tržištima. Čvrsto opredeljenje za strategiju fokusa treba da rezultuje postizanjem prednosti ili kroz diferencijaciju ili kroz stav prema vođstvu u troškovima.

Ova strategija bazira se na izboru uskog konkurentskog polja, a kompanija koja je sledi konkurentsku prednost postiže tako što se u potpunosti posvećuje odabranom tržišnom segmentu.

U fokusu troškova, kompanija teži da ostvari prednost troškova u odabranom tržišnom segmentu. U fokusu diferencijacije, kompanija pokušava da se diferencira unutar ciljnog dela tržišta. Obe varijante oslanjaju se na to da ponude usluge bolje od široko rasprostranjene konkurentske ponude i to u uskom segmentu tržišta koje je kompanija odabrala. Fokus troškova eksploatiše razlike u ponašanju troškova u nekim segmentima, dok fokus diferencijacije eksploatiše posebne potrebe kupaca u ostalim segmentima.

Potencijalne zamke strategije fokusa su:

- Opadanje prednosti troška unutar uskog segmenta tržišta – Prednosti fokusne strategije troška mogu biti prolazne, ako su prednosti troška ugrožene i padaju tokom vremena.
- Strogo usmereni proizvodi i usluge su takođe podložni borbi sa novim učesnicima tržišne konkurentske utakmice i pokušajima imitacije – Kompanije koje se opredele za strategiju fokusa mogu uživati privremene prednosti jer odabiraju male niše u kojima gotovo da nemaju rivale. Međutim, njihove prednosti mogu biti kratkog veka, jer rivali mogu doći i izvršiti invaziju na njihovu tržišnu nišu.
- Kompanije mogu postati suviše fokusirane da bi zadovoljile potrebe kupaca – Kompanija koja pokušava da stekne konkurentsku prednost putem strategije fokusa može imati suviše specijalizovan proizvod ili uslugu.

c) Strategija funkcionalnog nivoa

Strategija funkcionalnog nivoa podržava strategiju na nivou biznisa. Kompanije koje poseduju tradicionalna funkcionalna odeljenja, kao što su proizvodnja, marketing, ljudski resursi, istraživanje i razvoj i finansije, treba da se prilagode suštinskim ciljevima strategije poslovnog nivoa. To u praksi znači viši ili niži stepen organizacione transformacije svake funkcionalne celine.

2.3.3. Novi pravci u organizacionim strategijama

Strategija u novom okruženju mora podrazumevati tehniku e-poslovanja, usluge klijentima i inovacije.

Strategija primene e-poslovanja. Tehnika e-poslovanja nudi mnoge prednosti organizacijama, kako samo kroz e-trgovinu, tako i kroz celokupno e-poslovanje. Korišćenjem Interneta kompanija može kreirati bazu podataka u koju zaposleni mogu da uđu dodirnom na tipku pila kada i bilo gde; pretvoriti klijenta u saradnika koji sarađuje i pomaže da se dizajnira, testira i lansira novi proizvod; izbeći poslove papirologije u određenim segmentima kao što su popunjavanje izveštaja o rashodima i kupovina; promeniti prirodu brojnih radnih zadataka u čitavoj organizaciji. Današnje okruženje preko Interneta pruža menadžerima mnoge mogućnosti da kreiraju strategije koje mogu pomoći organizacijama za postizanje konkurentne prednosti.

Strategija usluga klijentima. Ova strategija podrazumeva pružanje klijentima onoga što žele, što je glavni aspekt ukupne marketinške strategije jedne organizacije. Pored ovoga, veoma važna strana ove strategije jeste komunikacija. Menadžerima je potrebno da znaju šta se klijentima svidelo a šta nije u procesu kupovine – od trenutka njihove interakcije sa zaposlenima do iskustva sa pravim proizvodom ili uslugom. Međutim komunikacija nije jednosmerna. Veoma je bitno da se omogući klijentima da znaju šta se dešava u organizaciji, šta bi moglo da utiče na odluku o sledećoj kupovini. Postojanje efektivnog sistema komunikacije sa klijentima je važna strategija pružanja usluga klijentima. Pored svega ovoga bitna je i svest organizacije o značaju pružanja usluga klijentima, što je povezano sa obukom zaposlenih da pruže izuzetne usluge. Investicija u obuku zaposlenih uvek je važan element za uspeh kompanije.

Strategija inovacija. Fokus ove strategije ne mora biti samo na radikalnim novim proizvodima, već on može da uključuje i primenu postojeće tehnologije za neku novu upotrebu. Organizacije se prilikom sprovođenja ove strategije mogu odlučiti za jedan od sledećih koraka: naučno istraživanje, razvoj proizvoda ili unapređenje procesa proizvodnje, sve u cilju postizanja boljih poslovnih rezultata i konkurentnosti.

2.4. Marketing kao poslovna strategija

Kada govorimo o marketing strategiji, govorimo o procesu kojim jedna organizacija pretvara svoje poslovne ciljeve i poslovne strategije u marketinško delovanje. Analiza relevantnih faktora, iz okruženja marketing strategije ukazuje da je osnovni cilj povećavanje produktivnosti postojećih aktivnosti.

2.4.1. Strategija pozicioniranja

Razvoj strategije pozicioniranja odvija se kroz više međuzavisnih faza. U praksi je uobičajeno sledećih šest faza (Nickels, 1978):

1. utvrđivanje potreba i želja odabranih tržišnih segmenata;
2. analiziranje beneficija koje nudi privredni subjekat u odnosu na konkurente koji su prisutni na istim tržišnim segmentima;
3. utvrđivanje koje su beneficije najznačajnije a koje su najmanje značajne za dati tržišni segment;
4. istraživanje beneficija koje se nude od konkurenata i kako tržišni segment reaguje na njihovu ukupnu ponudu;
5. prilagođavanje "paketa ponude" na način da se što više iskoriste beneficije koje su poželjne za dati tržišni segment;

6. promovisanje "paketa ponude" privrednog subjekta kako bi se kreirao imidž i razumevanje u odnosu na odabrane tržišne segmente;

Određivanje ciljeva razvoja privrednog subjekta zavisi od usvojene marketing strategije, odnosno od strategije istraživanja i razvoja. Primena strategije pozicioniranja u praksi doživljava različite varijetete, pa se može govoriti o više različitih strategija kao što su:

- Strategija penetracije (realizuje postojeće proizvode na postojećem tržištu);
- Strategija razvoja tržišta (realizuje postojeće proizvode na novim tržištima);
- Strategija razvoja proizvoda (realizuje nove proizvode na postojećim tržištima);
- Strategija diversifikacije (plasira nove proizvode na postojećim tržištima -ofanzivna):
 - a) Strategija horizontalne diversifikacije (zasniva se na istom tržištu i istoj tehnologiji);
 - b) Strategija koncentrične diversifikacije (zasniva se na povezanosti sa dosadašnjom tehnologijom ili dosadašnjim tržištem);
 - c) Konglomeratska (nepovezana) diversifikacija (gubi se sličnost sa dosadašnjom tehnologijom i tržištem);
- Strategija vertikalne integracije (zasniva se na integraciji sa srodnim granama u istoj delatnosti).

2.4.2. Uloga interneta u relizaciji marketing strategija

Značaj upravljanja informacijama za marketing strategiju privrednog subjekta, ogroman je u savremenoj tržišnoj privredi. Neki od bitnih razloga za analizu relevantnih faktora su:

- informaciona eksplozija,
- rastuća kompleksnost poslova i okruženja privrednog subjekta,
- rast privrednog subjekta,
- rastuća brzina donošenja odluka,
- skraćanje životnog ciklusa proizvoda,
- primena modelskog pristupa u upravljanju marketingom (npr. cene, promocija, distribucija i dr.),
- korišćenje prednosti nove informatičke tehnologije.

Pri tome se uloga informacionog sistema, u obezbeđivanju osnove za povećavanje marketinške produktivnosti opisuje kao uredno (metodično) saopštavanje propisanih podataka, odnosno informacija potrebnih za¹⁷:

- analizu plasmana proizvoda (usluga),
- analizu učešća na tržištu,
- analizu distribucije,
- analizu troškova i profita,
- analizu performansi prodajne operative,
- analizu efikasnosti ekonomske propagande.

Činjenice govore a analitičari ističu postojanje jedne svetski raširene specične globalne tržišne strukture podvodeći je pod pojmom nove ekonomije ili ekonomije mreže (Network Economy) gde se internet ekonomija (Internet Economy) javlja ujedno i kao posledica i kao uzrok. Globalizacija svetske privrede ogleda se između ostalog i kroz globalizaciju interneta kao univerzalne alatke koja je unela revoluciju u način poslovanja. Ključno je da se shvati ali i prihvati da je elektronsko poslovanje ne samo realnost, nego i nužnost. Nerazumevanje i nesprihvatanje ove činjenice može samo da znači zaostajanje u razvoju - nacionalne ekonomije, društvene zajednice, poslovnih aktivnosti privrednog subjekta itd.

Internet i marketing se danas nalaze u neraskidivoj i čvrstoj vezi. Za očekivati je da će njihov međusobni odnos u budućnosti biti još složeniji i kompleksniji iz razloga što se u logici i jednog i drugog pristupa nalazi isti faktor - čovek. U slučaju Interneta to je umreženi pojedinac kao faktor komunikacije po

¹⁷Luk,D.J., *Marketing research*, Prentice-Hall Engle Wood Cliffs, New York, 1974., str.89

sopstvenoj želji, a u slučaju marketinga konkretni pojedinac kao potrošač sa sopstvenim karakteristikama, mogućnostima i navikama.

Ta dimenzija je nit koja ih povezuje budući da je u oba slučaja reč o stvaranju interaktivnog odnosa. Internet omogućava direktnu, interaktivnu vezu korišćenjem tehnoloških prednosti kompjuterske mreže dok je suština marketing koncepta omogućavanje izbora proizvoda i usluga u skladu sa potrebama, zahtevima i mogućnostima konkretnih potrošača, održavanjem stalne veze putem marketing aktivnosti kompanije - od istraživanja i razvoja adekvatnog proizvoda i kanala distribucije do propagandnih i PR kampanja. Digitalna era je samo stvorila tehnološke uslove a Internet kao medij otvorio prostor za praktično marketing delovanje interaktivnog tipa, usmereno na potrošače ne kao grupu sličnih pojedinca, već na potrošača kao pojedinca.

U tom smislu Internet se pokazao kao moćno sredstvo koje može da posluži marketing orijentisanim organizacijama, kako u razvijanju novih programa i efektivnijem opsluživanju potrošača, tako i efikasnijem ostvarivanju sopstvenih ekonomskih i marketing ciljeva. Korišćenje mogućnosti Interneta u razvijanju koncepta marketinga (Internet Marketing) je izraz prihvatanja specifičnosti koje donosi online pristup za razliku od tzv. off-line ili tradicionalnog pristupa. Zato pod pojmom Internet marketinga podrazumevamo tzv. online marketing koji se odnosi na sprovedenje marketing zamisli korišćenjem javne međunarodne kompjuterske internet mreže (za razliku od korišćenja u iste svrhe niza komercijalnih online mreža baziranih na pretplati). Suštinske odlike marketing koncepta ili ključni principi marketinga i u ovom slučaju ostaju isti: stvaranje vrednosti za potrošače, postizanje konkurentske ili posebne prednosti i usmeravanje i fokusiranje ciljeva, resursa i napora kompanije na strateškoj osnovi. Novi kvalitet koji prvenstveno unosi internet umrežavanje u marketing kontekst jeste već pominjana interaktivnost - direktan odnosno neposredan kontakt potrošača i marketing orijentisane organizacije u isto vreme (real-time). Stoga fenomen Interneta sa stanovišta njegove primene u okvirima sopstvenog marketing koncepta svake organizacije treba posmatrati pre kao revoluciju u komunikacionom nego u tehnološkom kontekstu.

Značaj Interneta za marketing polazi od toga da je reč o savremenoj tehnologiji koja omogućava prenos informacija na specifičan način. Iako korišćenje Interneta za potrebe marketinga podrazumeva uzimanje u obzir širokog spektra tehnoloških pitanja, ne dozvoliti da tehnologija definiše marketing strategiju. Integrisanje interneta u organizaciju zahteva izuzetno pazljiv pristup, strateško postavljanje koncepta i planiranje. Imati sopstveni sajt, čak i visoko profesionalno urađen, nije dovoljno kao što uspešno uključivanje na internet u kontekstu marketing pristupa ne podrazumeva i ne iscrpljuje se samo raspolaganjem dvema kritičnim aplikacijama (e-mail i web). Ako je to i moglo biti dovoljno pre u početnoj fazi afirmacije Interneta, sada više ne važi takav pristup - poznat kao "tu sam i oni će doći" ("build it and they will come approach").

Ne treba ispustiti iz vida da je Internet marketing samo savremeni oblik prakse direktnog marketinga koji se postavlja, planira i odvija u online okruženju (internet mreža). Direktni marketing kao modalitet off-line marketing prakse ima veoma dugu i bogatu istoriju - počev od lične prodaje (face-to-face selling), prodaje putem pošte (direct-mail marketing) i kataloške prodaje do telemarketinga, TV prodaje (direct-response television marketing) ili prodaje putem specijalnih mašina-aparata (kiosk marketing). S druge strane, ovi tradicionalni (off-line) modaliteti direktnog marketinga uglavnom su usmereni na tzv.transakcioni marketing koncept i po tome imaju samo deo karakteristika koje odlikuju online marketing praksu u okviru Internet marketinga. Stoga, Internet marketing, zbog svoje inherentne interaktivnosti zasnovane na istovremenosti (real-time), prevazilazi ograničenja transakcionog marketing modela i bazira se na savremenijem modelu relacionog marketinga (CRM-Continuing Relationship Marketing) koji je primereniji funkcionisanju savremenog tržišta.

Osnovu svake uspešne marketing strategije čini uspešno marketing planiranje pa je to slučaj i kod Internet marketinga kao modaliteta online marketinga svake organizacije koja želi da se uključi u savremene tržišne i tehnološke tokove.

Tri su osnovna elementa marketing plana kao osnova izgradjivanja Internet marketing strategije:

- web marketing elementi
- elementi ostalih internet marketing aplikacija (non-web internet marketing)
- online/off-line marketing sinergija (non-internet marketing)

Web kao multimedijalni deo prisustva na mreži koji se može videti pomoću pretraživačkih programa (browser), predstavlja komponentu realizacije online marketing napora i ne može se poistovećivati sa internet marketingom. Web marketing elementi omogućavaju samo deo aktivnosti u zavisnosti od težišta internet marketing strategije. Pored weba i ostali elementi internet marketinga imaju značajnu ulogu jer korišćenje ovog medija podrazumeva ne samo promocije aktivnosti ili online prodaju već prvenstveno izgrađivanje online veza i pogodnosti za posetioce ili one kojima je namenjeno internet angažovanje.

Sušтина je u izgrađivanju sopstvene online mreže oko adrese i tom cilju služi niz aplikacija - počev od korišćenja e-mail programa za elektronsku poštu i e-mailing lista, do formiranja ili okupljanja raznih interesnih grupa kreiranja sopstvenih elektronskih izdanja (newsletters) itd.

Važan aspekt izgradjivanja internet marketing strategije je ostvarivanje pune sinhronizacije i integracije online i off-line marketing aktivnosti. Konceptijski, integrisano delovanje jedino i daje ukupne pozitivne rezultate, što znači da uspostavljanje balansa ima značajno mesto bez obzira što se težište može pomerati sa jednog na drugi oblik marketing prisustva.

Definisanje internet marketing strategije zavisi od ciljeva koji se žele postići u online marketing naporu (pri čemu se podrazumeva sinhronizovanost sa offline marketing aktivnostima). To je u direktnoj vezi sa vrstom programa ili proizvoda odnosno usluga, profilom sajtova na koje je usmerena ciljna grupa potrošača, ali i sa pretpostavljenim očekivanjima u pogledu sadržaja online prisustva. Stoga se i razlikuju internet marketing strategije u zavisnosti od toga koja se organizacija pojavljuje na mreži. Drugim rečima, jednodimenzionalno definisanje marketinga i marketing strategije na internet mreži nije moguće jer je prisutno više kategorija organizacija koje sprovode svoje online aktivnosti: jedne koriste Internet u komunikacione svrhe, druge radi online prodaje (e-commerce), treće nude niz različitih usluga drugima (content site), a četvrte su usmerene na omogućavanje funkcionisanja mreže (ISP, portal site).

2.4.3. 4C internet marketing strategija

4C Internet marketing strategija, osmišljena 2003. godine (www.esd.rs/magazine), jeste konceptualni model koji obuhvata i povezuje elemente direktnih efekata online nastupa sa elementima brendinga na Internetu. Vecina stručnjaka iz oblasti Internet marketinga slaže se sa konstatacijom da efikasan nastup kompanije na Internetu podrazumeva primenu svih klasičnih saznanja iz oblasti marketinga. U tom kontekstu se i marketinška aktivnost na Internetu može posmatrati kao premeštanje proizvoda ili usluga od proizvođača do potrošača, korišćenjem Interneta kao sredstva promocije, prodaje, ili kanala distribucije.

Model 4C se zasniva na tzv. četiri stuba marketinga, a to su:

1. CONTENT (sadržaj),
2. CLICKSTREAM (putanja korisnika),
3. COMMUNICATION (komunikacija) i
4. CONVERSION (konverzija).

U suštini, bitan je kvalitetan nastup firme na internetu, a da bi postojali direktni efekti online nastupa, treba obratiti pažnju na ova 4 elementa.

Sadržaj (Content). Osnovu kvalitetnog online nastupa predstavljaju: kvalitet sadržaja na web-sajtu, njegova postavka, organizacija i koncepcija. Ključ uspeha je originalan koncept, a jedinstveni sadržaj ostvaruje željeni cilj.

Putanja korisnika (Clickstream). Kada se formira nastup na Internetu (web sajt), trebalo bi da se posmatraju sve akcije posetioca prezentacije (od toga odakle je došao, kuda se kretao po sajtu, i kuda je sa njega otišao). Tako se može unaprediti interakcija sa potencijalnim korisnikom. Precizna analiza događaja koji se odnose na online nastup predstavlja najjače oružje interneta kao poslovnog medijuma.

Komunikacija (Communication). Kada potencijalni kupac pristupi web sajtu, na osnovu sadržaja i putanje korisnika moguće je upravljati komunikacijom. Npr. strategijom pristupnih stranica sajta (landing pages), korisnik nakon pronalaženja sajta na nekom pretraživacu i pristupa istom, dobija sadržaj koji je prilagođen upravo ključnim rečima koje je tražio. Interaktivnost sa potencijalnim korisnikom treba da bude cilj komunikacije na web sajtu.

Konverzija (Conversion). Kada se prethodna tri elementa ostvare na kvalitetan način moguće je precizno izračunati direktne efekte nastupa (konverzija posetilaca sajta u korisnike). Cilj ovog elementa online marketinške strategije jeste unapređenje stepena konverzije, korišćenjem različitih interaktivnih i klasičnih metoda marketinške komunikacije.

W.I.S.E. model predstavlja varijaciju 4C Internet marketing strategije. Drugi način opisa najvažnijih elemenata Internet marketinga posebno naglašava vidljivost na pretraživacima. Ovaj model razvijen je kao popularan podsetnik u radu sa klijentima. Njegove osnovne komponente su:

- Web Site Content - kreiranje kvalitetnog sadržaja web sajta;
- Interactivity – ostvarivanje interaktivnosti sa potencijalnim korisnikom;
- Search Engines Visibility – strategija ostvarivanja vidljivosti na pretraživanjima;
- Effectiveness – postizanje kvalitetnih efekata unapređenjem stepena konverzije.

4C i W.I.S.E. modeli predstavljaju pokušaj da se na praktičan način predstave izazovi savremenih potreba za unapređenjem prodaje korišćenjem Interneta u poslovne svrhe (<http://www.esd.rs/magazine>).

2.5. Osnovne odlike marketing miksa

Ključna marketing aktivnost kompanije jeste upravljanje marketing miksom. Marketing miks podrazumeva četiri osnovna elementa (tzv. 4P): proizvod (product); cena (price); promocija (promotion) i distribucija (place). Kada govorimo o uslugama i uslužnim privrednim subjektima, upravljanje marketing miksom nosi sa sobom dodatni izazov koji proizilazi iz jedinstvenih karakteristika usluga.

2.5.1. Specifičnosti usluga u odnosu na proizvode

Postoje četiri ključne karakteristike po kojima se usluge izdvajaju u odnosu na materijalne proizvode i koje će biti predstavljene u tekstu koji sledi.

1. **Neopipljivost** – čiste usluge se ne mogu okusiti, dodirnuti, videti ili omirisati pre nego što se kupe. Usluga predstavlja delo, performansu ili napor, a ova njena karakteristika za kupca predstavlja teškoću, jer je on ne može proceniti pre kupovine. Neopipljivost takođe znači da kupac ne može da poseduje uslugu, već on plaća njeno korišćenje ili izvršenje. Izazov za uslužne kompanije jeste pronalaženje opipljivih pokazatelja kvaliteta usluge.
2. **Nedeljivost** – usluge se istovremeno proizvode i koriste, što je u suprotnosti sa fizičkim proizvodima koji se proizvode, čuvaju i distribuiraju preko posrednika pre nego što se kupe i upotrebe. Kupac u svojoj percepciji kvaliteta u obzir uzima samu kompaniju, tj. zaposlene, njihov pristup i odnos u samom procesu pružanja usluge, pa su izbor, obuka i nagrađivanje osoblja koje ima direktan kontakt sa kupcima od suštinske važnosti.
3. **Varijabilnost** – utiče na kvalitet usluga, što znatno otežava standardizaciju. Varijacije kvaliteta kod fizičkih proizvoda podložne su oštrij kontrolji, što kod usluga nije slučaj, jer njihove mane ne mogu biti proverene, niti otklonjene tokom konzumiranja. Standardizacija usluga je metod za rešavanje problema varijabilnosti.
4. **Prolaznost** – upotreba usluge se ne može sačuvati za budućnost, pa je zato ovde važno uskladiti ponudu i tražnju. Jedan od problema koji se ovde može javiti jeste tražnja na vrhuncu, a nedovoljna ponuda. Tražnja može da se uravnoteži preko diferenciranja cena koja ima za cilj da navede kupce da posete uslužnu firmu tokom perioda slabe tražnje. Stimulacija tražnje u periodima zatišja postiže se reklamiranjem posebnih događaja (npr. vikendi za golf, upoznavanje sa istorijskim znamenitostima, itd.). Sistem rezervacija se može iskoristiti za kontrolu maksimalne tražnje i može pomoći pri zameni termina.

2.5.2. Marketing miks usluga

Marketing miks usluga predstavlja produžetak okvira 4P, jer su, zbog specifičnih karakteristika usluga, ovde prisutne tri dodatne varijable (ljudi, fizička sredina i proces) koje stvaraju miks od 7 P (people, physical environment and process). Potreba za ovim produžetkom proizilazi iz visokog stepena direktnog kontakta između firme i kupca, činjenice da je proces davanja usluge u velikoj meri vidljiv, kao i iz istovremene proizvodnje i upotrebe.

1. **Proizvod** – kao što je već navedeno, usluga je neopipljiva, što znači da se kupci usluga suočavaju sa većim stepenom rizika prilikom odabira usluge, pa su zato tri elementa produženog marketing miksa-ljudi, fizičko okruženje i proces- od ključnog uticaja na percepciju kvaliteta kupca.
2. **Promocija** – neopipljive elemente usluga teško je preneti na kupce, ali ono što se može uraditi jeste predstavljanje opipljivih pokazatelja kupcima na osnovu kojih oni mogu proceniti uslugu. Uz pomoć oglašavanja može da se predoči i ojača imidž usluge. Usmena komunikacija je ovde ključ uspeha, a promocija mora uzeti u obzir dominantnu ulogu koju ima lični kontakt u procesu odlučivanja stimulisanjem usmene komunikacije. Internom komunikacijom se može definisati šta menadžment očekuje od osoblja (potreba da se oduševi kupac, nagrade kao posledice pružanja odličnih usluga). Eksterna komunikacija kojom se opisuje kvalitet usluge, takođe može uticati na internu, ukoliko uključuje zaposlene i prikazuje kako oni posvećuju izuzetnu pažnju svojim kupcima.
3. **Cena** – postoje tri razloga zbog kojih je cena ključni marketinški alat. Prvo, ona može poslužiti kao indikator percipiranog kvaliteta. Drugo, ona je važno sredstvo za kontrolisanje tražnje. Treće, ključni kriterijum za segmentaciju tražnje je osetljivost na cenu. Neki kupci su spremni da plate mnogo veću cenu od drugih. Vreme se često koristi da se segmentiraju kupci koji su osetljivi na cenu i oni koji to nisu.
4. **Distribucija** – kanali distribucije za usluge često su direktniji nego za fizičke proizvode. Ovde se zapravo misli na direktan kontakt sa uslužnom kompanijom ili sa njenim agentom. Agenti se koriste kada uslužna kompanija ne može da pruži kupcima dovoljno širok izbor sadržaja. Pronalazak interneta doveo je do toga da direktni kontakti sa uslužnom kompanijom postanu sve učestaliji.
5. **Ljudi** – kvalitet usluge je neraskidivo povezan sa kvalitetom davanja usluge. Osoblje neke firme ima ključni uticaj na percepciju kvaliteta kupca. Marketing ima važan zadatak da unapredi kvalitet usluge koju pružaju zaposleni i da nadgleda njihov učinak. Bez obuke i kontrole, njihov učinak često varira, što dovodi do varijabilnog kvaliteta usluge. Polazna tačka u ovom procesu jeste pravilan izbor ljudi, potom obuka, socijalizacija, održavanje motivisanosti i nagrađivanje.
6. **Fizička sredina** – ovde se podrazumevaju okruženje u kome se pruža usluga i bilo kakvi opipljivi proizvodi koji olakšavaju performanse i pružanje usluga. Izgled uslužnog objekta može da bude rezultat kompromisa između potrebe za efikasnošću i marketinške težnje da se efektivno usluži kupac.
7. **Proces** – odnosi se na procedure, mehanizme i protok aktivnosti na osnovu kojih se pruža usluga. Odluke o procesu u velikoj meri utiču na to kako se usluga isporučuje kupcu.

3. Bankarsko poslovanje u Srbiji

Još od nastanka banaka pa do današnjih dana, ostaje da je kvalitet upravljanja poslovanjem banke a danas i upravljanje bankarskim rizicima, jedna od primarnih karakteristika bankarskog poslovanja. Deregulacija finansijskih tržišta, globalizacija bankarskog poslovanja i sve oštrija konkurencija dovele su do smanjenja profitne marže, odnosno do manjeg prostora za ostvarivanje profita po osnovu klasičnih bankarskih poslova. Stoga su dva esencijalna cilja važna u vezi sa savremenim bankarstvom, a to su: sigurnost i profit.

U prethodne četiri, a posebno u poslednjoj deceniji, došlo je do bitnih promena u regulaciji bankarskog poslovanja, što je uslovilo i promenu klasičnog tipa i oblika organizovanja banaka. Specijalizacija kao osnovni kriterijum za organizovanje oblika bankarske delatnosti postepeno se napušta i ustupa mesto univerzalnosti kao preovladavajućem obliku organizovanja bankarskih institucija. Ovim se pojačava konkurentna borba i sve je teže ostvariti zadovoljavajuću stopu profita. Uslovi koji su do pre dve decenije bili relativno stabilni u dužem periodu, čak i po nekoliko godina, sada su podložni brzim promenama, kako godišnjim tako mesečnim, nedeljnim, pa čak i dnevnim. Banke su u takvim uslovima izložene dejstvu mnogobrojnih rizika, što zahteva strateški pristup poslovanju. To znači da banke moraju imati viziju sopstvenog razvoja i brzo donositi poslovne odluke. Odluke moraju uvažavati budući razvoj događaja, racionalno korišćenje resursa i organizovano upravljanje korporativnim i portfolio rizicima. Menadžment banke u ovakvim uslovima postaje ključni factor uspeha.

U poslovnoj saradnji sa bankama u svetu domaće banke moraju imati zadovoljavajući bonitet, što se dokazuje certifikatom prvorazredne međunarodno priznate revizorske agencije. To nije lako ispuniti u uslovima promena kad se „vojnički“ rečeno, „mora u hodu gađati pokretna meta“. Opstanak, profitabilno poslovanje i razvoj u uslovima obavljanja bankarskih poslova sa sve većim rizikom (više vrsta i šira područja rizika), znanje i veština upravljanja rizikom, sposobnost preduzimanja većih rizika tj. ulazak u poslove sa visokim rizicima i, istovremeno, sposobnost sprečavanja da do rizika dođe otkrivanjem ranih simptoma rizika i sposobnost smanjenje gubitaka zahtevaju visok nivo kvaliteta menadžment tima za upravljanje bankom i rizicima, koji danas postaje kritični faktor.

Sadašnje vreme u našoj privredi je još uvek vreme tranzicionih promena. To zahteva novu poslovnu filozofiju i novi pristup rešavanju poslovnih problema u bankama i procenu poslovnih rizika pre ulazanja u pojedine poslovne i finansijske poduhvate. Svaka bankarska institucija, bez obzira na svoju veličinu i lokaciju, predstavlja poslovni entitet koji se bori da: poveća svoju zaradu-profit, stabilizuje svoj rast i razvoj i poveća svoje učešće na tržištu. Ove ciljeve je u prošlosti bilo znatno lakše ostvarivati nego danas. U privredi danas, kada je više povezana sa globalnim tržištima nego sa lokalnim i regionalnim, naglo se povećava operativni i finansijski rizik za banke svih veličina i u svim situacijama.

Spora kretanja na tržištu su prošlost. Današnje učestale promene traže od menadžment tima banke znanja, sposobnosti i veštine da se ostvari profit u svim preduzetim poslovnim poduhvatima. Kao rezultat ovih pa i drugih kretanja, postepeno se sužava tradicionalni prostor zarade i profita za banke. Zbog toga, nije značajno samo upravljati rizikom na nivou banke, već i u svakom njenom funkcionalnom delu, pa i svakom bankarskom poslu. Danas više nego ikada do sada, ostvarivanje zadovoljavajuće stope povrata sredstava za banku i za akcionare traže od banke visokih performansi da:

- kontroliše troškove, i
- da ima konzistentno dobar menadžment.

Suština strategije u banci nije više pitanje da li treba preduzeti rizik ili ne, već koliki rizik banka može preduzeti polazeći od strateškog pristupa poslovanju – plasmanu (ulaganju) sredstava radi ostvarenja profita. Podjednaku važnost dobija i strategija izlaska banke iz nekog lošeg posla. Menadžment banke treba da se sve više oslanja na

profesionalnost u poslu, zasnovanu na savremenom agresivnom marketingu, strategijskom planiranju, finansijskom menadžmentu, savremenoj tehnologiji i upravljačkom informacionom sistemu.

Proces tranzicije banaka je počeo 2001.g. kada je na domaćem tržištu postojalo blizu 90 banaka. Izgubljeno poverenje u bankarski sistem tokom prethodne decenije uzrokovano nemogućnošću podizanja devizne štednje, hiperinflacijom, gubitkom gotovo u celini dinarske štednje, gubitak dinarske i devizne štednje u piramidalnim bankama. Shodno tome, strategije rekonstrukcije bankarskog sistema su imale za cilj: vraćanje poverenja u bankarski sistem, stvaranje trajno profitabilnih banaka, brzo i efikasno restruktuiranje u 'jednom potezu', utvrđivanje realnog bilansa stanja i bilansne strukture banaka, angažovanje inostranih finansijskih institucija u procesu restruktuiranja i privatizacije banaka. Ključni faktori za ostvarivanje ove strategije su bili: unutrašnja politička podrška, opšta ekonomska situacija u zemlji, finansijska podrška međunarodne zajednice, raspoloživost finansijskih sredstava za ove namene, dosledna primena pravnog i institucionalnog okvira za likvidaciju, itd.

Neke banke su likvidirane, uključujući četiri velike (Beogradska banka, Beobanka, Jugobanka i Invest banka), neke su pripojene drugima, a ostale privatizovane. Danas u Srbiji posluje 38 banaka. Strane banke, u zavisnosti od načina na koji su ušle na naše tržište, delimo na greenfield i ostale strane banke. Greenfield banke su banke čiji način ulaska nije bio kupovina neke domaće banke, već su direktno otvorile svoje predstavništvo u Srbiji a zatim i poslovnice (Raiffeisenbank, Hypo-Alpe-Adria Bank, HVB Bank, Societe Generale Bank i Pro-Credit Bank).

Od kraja 2004.godine ulazak stranih banaka na naše tržište se vezuje za kupovinu domaćih banaka u državnom ili privatnom vlasništvu (Banca Intesa, Alpha Bank, EFG Eurobank, National Bank of Greece, Erste Bank, Laiki Bank, Volksbank, Credit Agricole Group, Piraeus Bank i dr.).

Loš menadžment i slabi lideri vode u probleme banku, loše strategijske i taktičke odluke je mogu koštati bankrota. Kvalitet menadžmenta je u: načinu rukovođenja, uspešnoj kontroli faktora uspeha banke, primeni marketing koncepcije, upravljanju informacijama, primeni savremene tehnologije, razvoju inovacija proizvoda i usluga, konkurentskoj bazi troškova, upravljanju rizikom, strategijskom planiranju i adekvatnosti kapitala.

4. Poslovanje Privredne banke Beograd a.d. pre usvajanja strategijskog plana razvoja i promene lidera

Ulaskom stranih banaka na tržište od 2004. godine, konkurencija postaje veoma jaka i treba joj se suprotstaviti. Poslovanje Privredne Banke a.d. u godini 2004. i 2005. ne može da konkuriše na tržištu i pokazuje nedovoljne rezultate za ostvarivanje profita. Banka nema otvorene kreditne linije za plasiranje kredita već finansira kredite samo iz svojih izvora što u odnosu na plasirana sredstva konkurentnih banaka u tom trenutku nije dovoljno da opstane na tržištu.

Banka posluje sa samo u ekspoziturama na teritoriji Beograda dok ostale banke šire mrežu ekspozitura na teritoriji Srbije. Takođe, Banka nema marketinške ideje i ne ulaže sredstva u oglašavanja i pojavljivanje u medijima čime ne može da konkuriše na tržištu gde se novootvorene banke bore za prvo mesto u medijima.

Rezultati poslovanja Banke su nezadovoljavajući što pokazuju sledeći podaci:

Bilans uspeha Banke na dan 31.12.2005. godine

B I L A N S U S P E H A		
(u hiljadama dinara)	2005.	2004.
PRIHODI I RASHODI REDOVNOG POSLOVANJA		
Prihodi od kamata	299.214	310.864
Rashodi kamata	-87.708	-86.274
Dobitak po osnovu kamata	211.506	224.590
Prihodi od naknada i provizije	203.993	186.714
Rashodi naknada i provizije	-43.205	-33.271
Dobitak po osnovu naknada i provizije	160.788	153.443
Neto prihodi od kursnih razlika	21.580	38.126
Ostali poslovni prihodi	298.582	169.123
Prihodi od promene vrednosti imovine i obaveza	117.864	72.559
Rashodi indirektnih otpisa plasmana i rezervisanja	-335.139	-224.683
Ostali poslovni rashodi	-423.893	-375.611
Rashodi od promene vrednosti imovine i obaveza	-22.685	-32.968
DOBITAK PERIODA PRE OPOREZIVANJA	28.603	24.579
Porez na dobit	-1.536	1.626
DOBITAK POSLE OPOREZIVANJA	27.067	22.953

Tabela br: 1, Bilans uspeha Privredne banke Beograd a.d. na dan 31.12.2005.

Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2005/pg_bu2005.asp, preuzeto dana 23.12.2010. godine

Bilans stanja Banke na dan 31.12.2005. godine

B I L A N S S T A N J A na dan 31.12.2005. godine

(u hiljadama dinara)

A K T I V A

	2005.	2004.
Gotovina i gotovinski ekvivalenti	1.492.474	1.107.902
Depoziti kod Centralne banke i hartije od vrednosti koje se mogu refinansirati kod centralne banke	637.093	181.973
Potraživanja za kamatu i naknadu	16.390	21.439
Plasmani bankama	431.322	303.714
Plasmani komitentima	1.662.978	1.739.354
Hartije od vrednosti i drugi plasmani kojima se trguje	72.955	-
Ulaganja u hartije od vrednosti koje se drže do dospeća	131.547	160.516
Učešća u kapitalu i ostale hartije od vrednosti raspoložive za prodaju	1.867	1.901
Nematerijalna ulaganja	1.236	4.722
Osnovna sredstva	248.918	223.518
Ostala sredstva i aktivna vremenska razgraničenja	21.207	15.703
Ukupna aktiva	4.717.987	3.760.742

P A S I V A

Obaveze		
Obaveze prema bankama	157.239	57.101
Obaveze prema komitentima	3.435.624	2.652.778
Obaveze za kamate i naknade	10.363	8.492
Obaveze po osnovu hartija od vrednosti	-	-
Obaveze iz dobitka	-	115
Ostale obaveze iz poslovanja	30.398	11.485
Rezervisanja	44.541	16.674
Ostale obaveze i pasivna vremenska razgraničenja	2.819	4.337
Odložene poreske obaveze	465	289
Ukupne obaveze	3.681.449	2.751.271
Kapital		
Akcijski i ostali kapital	970.986	950.450
Rezerve	29.643	29.643
Rezerve iz dobiti tekućeg perioda za identifikovane gubitke	6.137	8.842
Neraspoređena dobit tekućeg perioda	29.772	20.536
Ukupan kapital	1.036.538	1.009.471
	4.717.987	3.760.742

Ukupna pasiva

2.744.890 1.832.031

Vanbilansne evidencije

Tabela br. 2. Bilans stanja Privredne banke Beograd a.d. na dan 31.12.2005.

Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2005/pg_bs2005.asp, preuzeto dana 23.12.2010. godine

5. Implementiranje strategijskog plana razvoja i postavljanje novog lidera u Privrednoj banci Beograd a.d. 2006. godine

Novi menadžment se usmerava ka agresivnijem nastupu na tržištu sa ciljem da se unapredi asortiman i kvalitet proizvoda i usluga, postigne značajniji rast obima poslovanja i veće tržišno učešće, kao i da se modernizuje i unapredi korporativno upravljanje i korporativna kultura Banke.

U tom smislu organi Banke u julu mesecu usvajaju nov Strategijski plan razvoja za trogodišnji period 2006-2008. U septembru mesecu otpočinje proces reorganizacije Banke sa usvajanjem nove Organizacione strukture i Sistematizacije radnih mesta. U oktobru mesecu, posle usaglašavanja sa odredbama novog Zakona o bankama, Banka dobija nove organe upravljanja i nov raspored rukovodećih radnika. U decembru mesecu uspešno je završena implementacija novogsveobuhvatnog IT sistema praćenja poslovnih aktivnosti banke. Uspostavljaju se nove procedure rada i vrše se pripreme za otpočinjanje rada novih filijala u unutrašnjosti Srbije u 30 gradova.

5.1. Bankarski sektor u Srbiji 2006. Godine

Pored institucionalnog jačanja Banke, postignuti su i značajni rezultati u porastu obima poslovnih aktivnosti.

Tokom 2006.god došlo je do dalje promene u vlasničkoj strukturi banaka, do njihovog ukupnjavanja i koncentracije. U bilansnoj sumi celokupnog bankarskog sektora Srbije (13 mlrd EUR krajem III kvartala 2006.) na banke u većinskom vlasništvu stranih lica odnosi se 72%, odnosno 19 banaka; na banke u većinskom vlasništvu domaćih lica odnosi se 8% tj. 9 banaka i na banke u većinskom vlasništvu Republike Srbije 20% tj.10 banaka. Strane direktne investicije u bankarskom sektoru su doprinele povećanju raspoloživih izvora finansiranja u Srbiji i uticale su na dalje povećanje efikasnosti bankarskog sektora. Paralelno sa konsolidacijom banaka jačala je i konkurencija, što je imalo za posledicu povećanje ponude bankarskih proizvoda i usluga po sve povoljnijim uslovima. Pet banaka sa najvećim tržišnim učešćem predstavlja 50% bankarske industrije.

U 2006.godini je usporen rast kreditnih aktivnosti bankarskog sektora, zahvaljujući restriktivnim merama monetarne politike. U periodu I-IX 2006. ostvaren je porast kreditnog portfolija od 97 mlrd.RSD (stopa rasta 21%), odnosno prosečno mesečno 10,8 milijardi din. (12,5 milijardi din. u 2005. i 7,5 milijardi din.u 2004.god.) i to¹⁸:

- krediti stanovništvu beleže prosečni mesečni rast od 5,9 mlrd.din., (u 2005. g. 5 mlrd.din.)

- krediti privredi beleže prosečni mesečni rast od 4,9 mlrd.din., (u 2005. g. 7,5 mlrd.din)

Rast ukupnog depozitnog potencijala za prvih devet meseci 2006.god.iznosio je 121 mlrd din. ili 25%.

O vraćanju poverenja u domaće bankarstvo, govori činjenica da je štednja građana premašila nivo od 3,2 milijarde evra u 2006. godini.

Devizne rezerve naše zemlje su protekle godine udvostručene i prelaze 12 milijardi dolara.

Strane direktne investicije beleže rekord od 3,1 milijarde EUR ili 4 milijarde USD.

¹⁸Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2006/pg_2006.asp?lng=sr preuzeto dana 12.11.2010. god

5.2. Razvoj strategijskog plana i ostvareni rezultati u 2006. godini

Paralelno sa nastojanjima da poveća postojeći kreditni portfolio, banka je posebnu pažnju poklonila unapređenju njegovog kvaliteta sa ciljem da se, pre svega, smanji učešće akcionara-dužnika u njemu. Kao rezultat navedenih aktivnosti, ostvareno je smanjenje učešća akcionara dužnika sa 70% sa početka 2006. godine na na ispod 40% na kraju godine. Ova aktivnost, kao i nastojanje banke da podigne kvalitet kreditnog portfolija na kraju godine, putem naplate dospelih dugovanja i potraživanja od klijenata sa slabijim rejtingom, uzrokovala je pad plasmana u toku decembra 2006. godine

Kao rezultat nove organizacije poslovanja kojom su objedinjeni poslovi sredstava u odvojeni profitni centar, u toku poslednjeg kvartala 2006. godine počelo je kontinuirano praćenje ostvarenih rezultata po ovim poslovima. Iz tog razloga, i ostvareni rezultati ovoga sektora su prezentovani po različitim aktivnostima u istom periodu.

U toku 2005 godine PBB nije imala na raspolaganju kreditne limite i linije odbrene od strane drugih banaka. U drugoj polovini 2006. godine, imajući u vidu značaj obezbeđivanja ovakve vrste podrške za opštu efikasnost poslovanja i konkurentnost banke na tržištu, novi menadžment je nastojao da paralelno sa informisanjem korespodentskih banaka o promenama u strategiji i poslovanju banke, obezbedi od njih navedene pogodnosti.

Kao rezultat ovih aktivnosti, banka je uspela da obezbedi sledeće linije od drugih banaka:

(U M EUR)

NAMENA	trade finance	MM	FX	cross-border	UKUPNO
LHB Frankfurt	2	2	2		6
NLB Trst				2	2
AMEX SAD	0,5	0,5	0,5		1,5
SVEGA	2,5	2,5	2,5	2	9,5

Tabela br. 3: Kreditni limiti i kreditne linije od stranih banaka

Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2006/pg_2006.asp?lng=sr preuzeto dana 12.11.2010. god.

U istom periodu, banka je započela proceduru sa više međunarodnih finansijskih institucija sa ciljem pribavljanja dugoročnih kreditnih linija, koje bi se koristile za dugoročno kreditiranje klijenata banke, pre svega malih i srednjih preduzeća i građana. Očekuje se povoljan rezultat ovih aktivnosti u aranžmanima sa sledećim institucijama: EAR, EIB, DFEP i EFSE. U skladu sa svojim strategijskim planom, banka nastoji da obezbedi iz navedenih izvora kvalitetna sredstva za dugoročno finansiranje u obimu od najmanje 20 M EUR (mada bi se realizacijom napred navedenih aranžmana mogao obezbediti i znatno veći volumen sredstava).

Poslovna aktivnost u sektoru bazira se na kontinuiranom razvoju odnosa sa klijentima kroz pružanje kvalitetnih bankarskih usluga obavljanjem:

- poslova prikupljanja štednih uloga (namenskih i nenamenskih, dinarskih i deviznih, po viđenju i oročenih);
- poslova kratkoročnog i dugoročnog kreditiranja (kreditni po tekućim računima, gotovinski i potrošački krediti, stambeni krediti);

- poslova sa platnim karticama (debitne i kreditne, domaće i međunarodne);
- pružanje usluga platnog prometa (domaćeg i međunarodnog);
- usluge elektronskog bankarstva.

5.2.1. Otvaranje novih ekspozitura i obuka zaposlenih

Razvoj mreže filijala širom Srbije, kao i modernizacija već postojeće mreže u Beogradu omogućiće povećanje učešća Banke na tržištu i doprineće ostvarenju strateških ciljeva

Banka je u 2006. godini potpisala ugovore o dugoročnom zakupu poslovnog prostora u sledećim gradovima: Jagodina, Paraćin, Kragujevac, Požarevac, Kruševac, Smederevo, Leskovac Subotica, Loznica, Šabac, Niš, Gornji Milanovac, Novi Sad i Kikinda.

Pri odabiru poslovnog prostora poštovani su sledeći standardi:

1. da se poslovni prostor nalazi u pešačkoj zoni ili užem centru grada, kao i da u blizini ima obezbeđen parking prostor;
2. da površina objekta bude do 150 m² na jednom nivou, što bi omogućilo da se tipski opremi i obezbedi jednak nivo kvaliteta proizvoda i usluga, na svim lokacijama;
3. da objekti svojom opremom i dizajnom omoguće i pospeše proaktivne oblike prodaje (uklanjanje staklenih pregrada između klijenata i službenika banke, obezbeđivanje adekvatnog prostora za razgovor sa klijentima kao i njihovo unifikovano opremanje odgovarajućim propagandnim materijalom);
4. da se obezbedi automatsko obavljanje svih operativnih transakcija uz njihovo on-line povezivanje sa centralnim IT sistemom banke;
5. da se obezbedi poslovanje po principu 24x7 opremanjem svake filijale sa bankomatom, a po potrebi i noćnim trezorom

U toku 2007. godine aktivnost sektora biće usmerena ka jačanju klijentske baze, putem:

- razvoja poslovne mreže, čime će se omogućiti Banci da obuhvati kompletno tržište Srbije;
- segmentacija klijenata koja će doprineti
 - o unapređenju i razvoju kreditnog portfolija;
 - o povećavanju aktivnosti platnih kartica, uz uvođenje novih internacionalnih kartica i širenje akceptantske mreže;
 - o kontinuiranom razvoju novih proizvoda i "paketa" proizvoda;
 - o povećanju broja klijenata po depozitnim poslovima.
- dalje usavršavanje kanala prodaje – kroz poslovnu saradnju sa drugim privrednim subjektima, razvoj korišćenja e-bankinga.

U septembru 2006. godine doneti su opšti akti Banke o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta, kojim je organizacija poslova i funkcija uspostavljena na savremen način uz poštovanje principa internacionalne bankarske prakse. Prema novoj organizaciji do kraja 2006. godine izvršen je raspored zaposlenih na poslove sa posebnim ovlašćenjima i odgovornostima i druga rukovodeća radna mesta. Tokom 2007. god. izvršiće se raspored zaposlenih po funkcijama-poslovima po prioritetu značaja za dalje ostvarivanje ukupne reorganizacije Banke.

U okviru postizanja bolje obučenosti zaposlenih za izvršavanje poslova i zadataka, vršeno je interno i eksterno usavršavanje radnika:

- Banka je po prvi put organizovala internu obuku zaposlenih u drugoj polovini godine sa ciljem njihove edukacije o savremenom marketinškom nastupu i predstavljanju Banke, kao i o savremenom načinu obavljanja kreditnih i drugih funkcija Banke, oceni kreditne sposobnosti klijenata i upoznavanju sa na „načelima i metodolijom private banking“. Obuku-edukaciju su vršili strani eksperti iz oblasti bankarstva i marketinga.
- Eksterna edukacija je vršena upućivanjem zaposlenih u asocijacije koje se bave profesionalno obukom zaposlenih, odnosno usavršavanjem i sticanjem znanja. Banka je 81 zaposlenog uputila na potreban oblik stručnog usavršavanja-treninga. Zaposleni su obučavani iz oblasti finansija i računovodstva (7 zaposlenih), sticanja znanja iz oblasti trgovanja na berzi i upravljanja hartijama od vrednosti (4 zaposlena). Šestoro zaposlenih usavršavalo je znanja iz poslova operacija, deviznog poslovanja, swift-a. Petoro zaposlenih usavršavalo je znanje iz oblasti rizika. Zaposleni su takođe upućivani na savetovanja povodom usaglašavanja sa Zakonom o bankama i drugim propisima, obezbeđenju potraživanja, prodaji proizvoda Banke. Zaposleni u IT su inovirali znanja, odnosno usavršavali se na kursevima-treninzima angažovanjem specijalista.
- Radi usavršavanja znanja engleskog jezika, kao preduslova za efikasno izvršavanje poslova i daljeg razvoja Banke, zaposleni su upućeni da u organizaciji koja je ovlašćena za vršenje edukacije, steknu odgovarajući nivo znanja. U toku 2006. godine 31 zaposleni je organizovano pohađao kurseve engleskog jezika .

5.2.2. Reorganizacija u strukturi Banke i unapređenje informacionih tehnologija

U septembru mesecu usvojen je novi koncept unutrašnje organizacije Banke i u vezi sa tim urađen je novi Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji Privredne banke Beograd a. d. Time su stvoreni uslovi za: profitabilno poslovanje; bolju tehnološko-funkcionalnu povezanost poslova; efikasniju međusobnu koordinaciju unutar Banke; primenu savremenih metoda i sredstava rada i sistematsko unapređenje tehnologije rada; punu zaposlenost radnika i maksimalno korišćenje novih stručnih znanja i radnih sposobnosti, te efikasno rukovodjenje, koordinaciju, kontrolu i nadzor nad vršenjem poslova i zadataka. U toku 2007. godine aktivnosti u ovoj oblasti biće usmerene ka praćenju i daljem unapređenju funkcionisanja unutrašnje organizacije Banke i širenju postojeće poslovne mreže na celoj teritoriji Republike Srbije.

Značajna aktivnost odvijala se na izradi uputstava za rad i procedura poslovanja čija potreba je proisekla iz novog modela organizacije Banke, kao i iz zakonskih propisa, potrebe unapređenja kvaliteta poslovanja Banke, kao i koordiniranog funkcionisanja svih organizacionih delova Banke. U 2007. godini intenziviraće se aktivnost na unapređenju utvrdjenih procedura poslovnih aktivnosti i podizanje kvaliteta obavljanja pojedinačnih poslova i operacija. Pored navedenog, kao permanentna aktivnost, odvijaju se poslovi u vezi podrške drugim sektorima u razvoju i planiranju novih proizvoda .

U okviru nove organizacione strukture Banke koja je stupila na snagu 01. oktobra 2006. godine formiran je Sektor za upravljanje rizicima čiji je zadatak praćenje zakonodavne i druge regulative, standarda i pravila struke u vezi sa rizicima, odnosno izrada predloga politike upravljanja rizicima, uspostavljanje procedura za identifikovanje, merenje i procenu rizika kao i kontrola adekvatne primene politika, procedura i metodologija za upravljanje rizicima.

U Banci je uspešno završena realizacija projekta zamene Informacionog sistema Banke. Uvedeno je u primenu novo IT rešenje integralnog informacionog sistema Banke («BIS» firme PEXIM). Naime, izvršena je potpuna zamena aplikativnog rešenja, serverskih komponenti sistema i zamena komunikacijske infrastrukture data centra.

Postavljeno je potpuno novo aplikativno rešenje firme Pexim za bankarsko poslovanje. Napravljen je kvalitativan skok kako u organizaciji i kvalitetu baze podataka tako i u celokupnom funkcionisanju Informacionog sistema u punom on-line rael time režimu rada. Trenutno je faza stabilizacije sistema koja se odvija bez uticaja na performanse i na produktivnost Banke.

Pored toga u 2007. godini odvijace se aktivnosti na implementaciji i korišćenju Sistema za izveštavanje («MIS») Integralnog sistema za poslovno odlučivanje («CRITESYS»), Integralnog sistema poslovne inteligencije za banke («TEZAURI») firme PEXIM.

U 2006. godini na intranet sajtu Banke omogućena je prezentacija svih usvojenih procedura, uputstava i drugih dokumenata za rad organizacionih delova Banke. U 2007. godini nastaviće se aktivnosti, u koordinaciji sa drugim organizacionim delovima, na prezentaciji i uspostavljanju prava pristupa, zaštiti pristupa pojedinačnim dokumentima na intranet sajtu Banke.

Pored redovnih tekućih aktivnosti računovodstvenih operacija u 2006. godini značajan napor učinjen je u četvrtom kvartalu u prevođenju Glavne knjige i analitičkih dnevnika u jedinstveni sistem računovodstvenog praćenja svih oblika poslovanja Banke, tokom implementacije novog IT rešenja integralnog informacionog sistema Banke («BIS» firme PEXIM).

Time su stvoreni uslovi za modernizaciju tj. podizanje tehnološkog nivoa obrade svih vrsta podataka, odnosno pouzdano i efikasno izveštavanje kako organa upravljanja Banke, akcionara, tako i narodne banke Srbije, kao centralne monetarne institucije i kontrolnog organa.

Revidirane su računovodstvene politike i procedure, sa pratećim pravilnicima i izvrćeno je usklađivanje sa novim Zakonom o računovodstvu i reviziji i novim Zakonom o bankama.

Revidiran je Godišnji Plan Banke i otpočelo se mesečnim planiranjem-budžetiranjem obima aktivnosti po proizvodima i biznis sektorima (Corporate, Retail i Treasury) i striktnim praćenjem izvršavanja planiranih ciljeva, čime su izvršene pripreme za još dosledniju primenu budžetiranja poslovne politike u 2007.godini.

Pored tehnoloških preduslova, obezbedjenih novim IT rešenjem integralnog informacionog sistema Banke, u 2006. godini stvoreni su i organizacioni i kadrovski preduslovi za kontinuirano praćenje tekućih izmena propisa za izradu i elektronsku dostavu izveštaja Narodnoj banci Srbije. Značajna aktivnost na planu izrade izveštaja prema Narodnoj banci Srbije krajem 2006.g. odnosila se na izmenu i prilagođavanje, kao i blagovremenu dostavu izveštaja u skladu sa novim odlukama Narodne banke Srbije. U 2007. godini intenziviraće se aktivnosti usmerene ka izveštavanju prema organima upravljanja Banke i međunarodnim finansijskim institucijama – kreditorima Banke.

5.3. Tržišno učešće Banke

PBB banka na kraju četvrtog kvartala poslovanja beleži rast tržišnog učešća i bolji rang u svim bilansnim kategorijama. Naveće tržišno učešće Banka ima u kategoriji "profita", što je jedan od indikatora profitabilnosti Banke.

Bilansna pozicija	Rang PBB 39 banaka IVO 2006	Tržišno učešće PBB IVO 2006	Rang PBB 37 banaka IVO 2006	Tržišno učešće PBB IVO 2006
Bilansna suma	31	0.57 %	26	0.73 %
Plasmani klijentima	33	0.38 %	32	0.46 %
Depoziti od klijenata	28	0.57 %	25	0.64 %
Kapital	36	0.79 %	25	1.19%
Profit	20	0.76 %	19	1.21%

Tabela br.4- Izveštaj o poslovanju Privredne Banke Beograd AD za 2006. Godinu

Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2006/pg_2006.asp?lng=sr preuzeto dana 15.05.2010. god.

5.4. Poverenje klijenata – korišćenje postojećih i novih proizvoda Banke

Platne kartice

Banka u ponudi sadrži debitne platne kartice za plaćanje u zemlji i inostranstvu kao i za podizanje gotovine na bankomatima.

Debitne kartice	br.kartica 31.12.2005.	br.kartica 31.12.2006.	Index
DinaCard	7146	7824	109%
Visa Electron	49	260	530%
Visa Classic	188	296	157%
Visa Gold	9	31	344%
Visa Business	0	75	7500%
Ukupno	7392	8486	115%

Tabela br.5 - Izveštaj o poslovanju Privredne Banke Beograd AD za 2006. Godinu

Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2006/pg_2006.asp?lng=sr preuzeto dana 15.05.2010. god.

Takođe, Banka nudi klijentima i kreditnu karticu za korišćenje sredstava u zemlji kao i za podizanje gotovine na bankomatu.

Kreditne kartice	br.kartica 31.12.2005.	br.kartica 31.12.2006.	Index
DinaCard	3047	4445	146%
Ukupno	3047	4445	146%

Tabela br. 6 - Izveštaj o poslovanju Privredne Banke Beograd AD za 2006. Godinu

Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2006/pg_2006.asp?lng=sr preuzeto dana 15.05.2010. god

Depoziti klijenata Banke

Stanje depozita klijenata Banke na dan 31.12.2006. godine prikazano je u sledećoj tabeli u mil. dinara:

	Stanje 31.12.2005.	Plan za 2006.	Index 3/2	Stanje 30.09.2006.	Index 5/2	Stanje 31.12.2006.	Neto porast (7-2)	Index 7/2	Index 7/3	Index 7/5
1	2	3	4	5	6	7	9	10	11	12
Banka	157	173	110	265	240	627	470	399	362	237
Komitenata	3.436	4.200	122	4.629	135	5.246	1.810	153	125	113
- pravnih lica	2.156	2.610	121	3.289	153	3.576	1.420	166	137	109
- fizičkih lica	1.280	1.590	124	1.340	105	1.670	390	130	105	125
UKUPNO DEPOZITI	3.593	4.373	122	4.894	136	5.873	4.090	163	134	120

Tabela br. 7 - Izveštaj o poslovanju Privredne Banke Beograd AD za 2006. Godinu

Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2006/pg_2006.asp?lng=sr preuzeto dana 15.05.2010. god.

Najveći rast u 2006. godini beleže depoziti banaka, koju su skoro 4 puta veći u odnosu na početak godine. Slede depoziti pravnih lica sa stopama rasta od 66%, dok su depoziti fizičkih lica porasli za 30%.

5.5. Oglašavanje u medijima i sponzorstva

Privredna Banka Beograd ad je u 2006. godini sponzorisala mnoge humanitarne, sportske, kulturne manifestacije, kao što su⁹: atletska trka „Beli kros“, trka oko Avale, modnu reviju „Luna“, otvaranje 40. BITEFA. Sponzorisala je i sportske klubove F.K.Partizan, skijaški klub „Royal“, teniski klub Crvena Zvezda, šahovski turnir, zatim izdavanje knjiga „Pranje novca“, „Primenjena ravizija u privredi i javnom sektoru“, „Oksfordski rečnik“, i dr., letnju školu „Espir institut“, Fond za doškolovanje mladih poljoprivrednika, Crveni krst Srbije, Savez dramskih umetnika, i mnoge druge organizacije, manifestacije, udruženja i projekte.

Logo Banke je zadržao isti izgled kao i predhodnih godina i ne sadrži slogan:



Slika br. 3 – Logo Banke, Izvor: [Interna](#) dokumentacija Banke

Privredna Banka Beograd ad se oglasila 2 puta u časopisu EU Market, 2 puta u dnevnom listu PRESS. Učestvovala je na Sajmu bankarstva 2006.god. u Beogradu, i ima u zakupu 3 light boxa – svetlećih reklama na banderama u ulici Bulevar oslobođenja.

Tekstovi o Privrednoj Banci Beograd ad su se pojavili 8 puta kao primarna tema u štampanim medijima i to u dnevним listovima: Politika, Pregled, Večernje novosti, Sportski žurnal, kao i u časopisima Cord, Ekonomist i EuMarket.

U decembru 2006. je otpočelo pojavljivanje vesti o bitnim događajima u elektronskim medijima: E-kapija, Pristup Banker, Nina media.

6. Poslovanje Privredne Banke Beograd a.d. u 2007. Godini

Privredna banka Beograd je u 2007. godini nastavila sa realizacijom poslovne i razvojne strategije utvrđene Strategijskim planom razvoja za trogodišnji period od 2006 – 2008. godine, koji kao prioritetne ciljeve definiše: unapređenje asortimana i kvaliteta proizvoda i usluga, rast obima poslovanja i veće tržišno učešće, modernizaciju i unapređenje korporativnog upravljanja, tehnološko i kadrovsko usavršavanje.

Poslovne aktivnosti Banke u 2007. godini karakterišu: finalizacija pregovora i zaključivanje ugovora sa međunarodnim finansijskim institucijama za obezbeđenje dodatnih sredstava iz kreditnih linija, otvaranje i početak rada novih filijala i ekspozitura (otvoreno je 22 ekspoziture u unutrašnjosti Srbije i 2 ekspoziture u Beogradu), rast depozitnih i kreditnih aktivnosti, metodološko osavremenjavanje rada Banke kroz uvođenje i primenu novih procedura i pravila odvijanja poslovnih aktivnosti, kao i intenzivna edukacija zaposlenih naročito u drugoj polovini godine.

6.1. Tržišno učešće Banke

Mesto i tržišno učešće PBB u ukupnom bankarskom sektoru	Q3 06			Q4 06			Q1 07			Q2 07			Q3 07		
	Mesto	Tržišno učešće (%)	Promena (%) Q3 2006 Q2 2006	Mesto	Tržišno učešće (%)	Promena (%) Q4 2006 Q3 2006	Mesto	Tržišno učešće (%)	Promena (%) Q1 2007 Q4 2006	Mesto	Tržišno učešće (%)	Promena (%) Q2 2007 Q1 2007	Mesto	Tržišno učešće (%)	Promena (%) Q3 2007 Q2 2007
BILANSNA SUMA	▼ 30.	▲ 0,57%	0,05%	26.	▲ 0,73%	0,16%	26.	▼ 0,69%	-0,04%	26.	▼ 0,67%	-0,02%	27.	▲ 0,69%	0,02%
PLASMANI KLIJENTIMA	▼ 32.	▲ 0,41%	0,04%	32.	▲ 0,46%	0,05%	32.	▲ 0,48%	0,02%	31.	▼ 0,45%	-0,03%	30.	▲ 0,59%	0,14%
DEPOZITI KLIJENATA	▼ 28.	▲ 0,61%	0,08%	25.	▲ 0,64%	0,03%	26.	▼ 0,62%	-0,02%	27.	▲ 0,65%	0,03%	28.	▼ 0,59%	-0,06%
KAPITAL	▼ 35.	▼ 0,64%	-0,07%	25.	▲ 1,19%	0,56%	25.	▼ 1,12%	-0,07%	29.	▼ 1,00%	-0,12%	28.	▼ 0,90%	-0,10%
PROFIT	▼ 17.	*	*	19.	▲ 1,21%	1,02%	26.	▼ 0,40%	-0,81%	22.	▼ 0,27%	-0,13%	23.	▼ 0,06%	-0,21%

Tabela br. 8 - Izveštaj o poslovanju Privredne Banke Beograd AD za 2007. Godinu

Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2007/pg_2007.asp?lng=sr preuzeto dana 25.05.2010. god.

Na kraju III kvartala 2007. Godine, u odnosu na prethodni kvartal Banka beleži rast tržišnog učešća u poziciji kategorija: uкупna bilansna aktiva i plasmani klijentima. Od izuzetnog značaja za Banku je porast tržišnog učešća „plasmani klijentima“ obzirom da je Banka u ovoj kategoriji zauzimala najslabiju poziciju u poređenju sa ostalim bilansnim kategorijama.

Na dan 30.09.2007. godine, tržišno učešće Banke se poboljšalo u odnosu na isti period godine 2006. u tri od pet posmatranih kategorija: kapital za sedam pozicija, bilansna suma za 5 a plasmani klijentima za 2 pozicije. U kategoriji „depoziti klijentima“ zadržala se ista pozicija.

Privredna banka Beograd je u toku drugog kvartala 2007. godine zaključila aranžman sa NBS za korišćenje kreditne linije iz sredstava EIB za finansiranje malih i srednjih preduzeća (na rok do 12 godina) i infrastrukturnih projekata (na rok do 15 godina). Raspoloživi iznos sredstava po ovoj liniji iznosi preko 20 mil. EUR. Istovremeno, započete su aktivnosti na odobravanju korišćenja kreditne linije fonda revolving kredita za kreditiranje privrede (sa rokom korišćenja do 5 godina).

Takođe, kao rezultat započetih aktivnosti u prvoj polovini 2007. godine u trećem kvartalu realizovani su sledeći aranžmani:

Naziv institucije	Iznos linije	Namena sredstava	Rok korišćenja
EFSE	5 mil. EUR	subordinirani kredit	5 godina
EBRD	10 mil. EUR	hipotekarno kreditiranje stanovništva	10 godina
EBRD	2 mil. EUR	trade finance	finansiranje poslova sa rokom do 180 dana
SVEGA	17 mil. EUR		

Tabela br. 9 - Izveštaj o poslovanju Privredne Banke Beograd AD za 2007. Godinu

Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2007/pg_2007.asp?lng=sr preuzeto dana 25.05.2010. god.

U novembru je Privredna banka Beograd, potpisivanjem ugovora sa NBS uključena u krug banaka korisnika tzv. Italijanskog soft loan-a namenjenog malim i srednjim preduzećima za finansiranje uvoza robe i opreme italijanskog porekla.

DEG i KFW su ponudili Banci po € 5 miliona kroz subordinirani kredit ili klasičan kredit po potrebi Banke. KFW je u decembru realizovao „due diligence“ ispitivanje performansi Banke i uvrstio PBB na listu potencijalnih korisnika „energy efficiency“ kreditne linije.

Poverenje koje je Banka zadobila od međunarodnih finansijskih institucija je najbolja potvrda pravilno izvršenim merama restrukturiranja Banke.

6.2. Razvoj strategijskog plana i ostvareni rezultati u 2007. godini

Racio analiza pokazatelja poslovanja na kraju 2007. godine pokazuje bolju profitabilnost, kroz veću vrednost koeficijenta ROE prinos – dobit raspoloživa za raspodelu na prosečan akcionarski kapital 7,55%, kako u odnosu na prethodnu godinu, tako i u odnosu na planirane vrednosti. Profitabilnost merena prinosom na prosečan ukupan kapital (6,83%) i na prosečnu aktivu – ROA (1,86%) koji su ostvareni na nižem nivou u odnosu na prethodnu godinu, kao i na planirani nivo za 2007. godinu, ukazuje na potrebu višeg obima plasiranja sredstava u 2008. godini u kredite klijentima, odnosno profitabilnije plasmane.

Banka je u toku cele 2007 godine nastojala da obezbedi dovoljan nivo likvidnosti uz maksimalnu efikasnost korišćenja raspoloživih sredstava.

Kao rezultat navedene strategije Banka je u prva tri kvartala 2007. godine ostvarivala trend smanjienja učešća gotovine i gotovinskih ekvivalenata u ukupnoj aktivu. Krajem godine, došlo je do naglog porasta likvidnosti Banke, pre svega kao rezultat značajne naplate plasmana koji su dospevali u tom periodu.

6.2.1. Otvaranje novih ekspozitura i obuka zaposlenih

U skladu sa usvojenim Strategijskim planom za period od 2006.-2008. godine, Privredna banka Beograd je tokom 2007.godine realizovala projekat otvaranja novih ekspozitura širom Srbije. Od ukupno planirane 33 ekspoziture, Banka je u toku 2007. godine otvorila 24 ekspoziture.

Filijale se nalaze u pešačkoj zoni ili užem centru grada i u blizini imaju obezbeđen parking prostor. Površina filijale je do 150 m2 na jednom nivou, što omogućava da se tipski opremi i obezbedi jednak nivo kvaliteta proizvoda i usluga, na svim lokacijama.

Poslovni prostor svojom opremom i dizajnom omogućava i pospešuje proaktivne oblike prodaje;

U filijalama je obezbeđeno „on-line“ obavljanje svih transakcija uz sigurnu i redundantnu vezu sa centralnim IT sistemom banke;

Filijale su opremljene bankomatima, a po potrebi i noćnim trezorima, kako bi obezbedili poslovanje po principu 24x7.

U periodu I-IX 2007. godine, u skladu sa Pravilnikom o sistematizaciji radnih mesta, izvršeno je raspoređivanje zaposlenih prema novoj organizacionoj strukturi, tako da su raspoređeni zaposleni u Sektoru za poslove sa privredom, Sektoru RISK-a, Sektoru poslova sa stanovništvom, Sektoru operativnih poslova i IT sistema i Odeljenju servisnog centra.

U poslednjem kvartalu nije bilo dodatnog raspoređivanja, već premeštanja radnika unutar organizacionih delova.

Radi postizanja opšte uspešnosti Banke i njenog razvoja širenjem poslovne mreže na području Republike, aktivnost izbora kadrova za potrebe Banke vršena je na više načina. Potrebe za zaposlenim rešavane su:

- premeštajem zaposlenih prema potrebama posla i sposobnostima zaposlenih (profesionalna klasifikacija),
- zasnivanjem radnog odnosa sa licem, bez posredovanja organizacije za zapošljavanje, ili bez javnog oglašavanja,
- sprovođenjem postupka zapošljavanja putem javnog oglašavanja potreba, za poslove u organizacionim delovima –ekspoziturama u unutrašnjosti. Izvršen je prijem pripravnika sa visokom stručnom spremom,
- selektovanjem kandidata na osnovu prijave koje su dostavili elektronskim putem, na osnovu poziva koji je otvoren na sajtu Banke.

Utvrđena je i realizovana procedura zapošljavanja koja podrazumeva psihološku proveru kandidata koji su konkurisali za radna mesta i intervju sa komisijom koja se formira u zavisnosti od toga za koje radno mesto se selektuju kandidati.

U skladu sa organizacionim mogućnostima, prate se zaposleni i formira karijerni dosije zaposlenih sa visokom stručnom spremom, koji su identifikovani kao kandidati sa potencijalom da se razvijaju u vrhunske kadrove.

Usvojena je i Procedura obučavanja zaposlenih u Privrednoj banci Beograd. U skladu sa dinamičnim razvojem Banke, razvija se i program kvalitetne obuke kadrova. Početnici prolaze Program za obuku pripravnika, u kome se na sistematičan način pripremaju za samostalno obavljanje poslova. U ovoj fazi razvoja, Program je koncipiran tako da se odnosi prvenstveno na zaposlene koji se pripremaju za rad u poslovnoj mreži Banke. Obuka se sastoji iz sledećih celina:

- obuka o procedurama i proizvodima Banke u domenu poslovanja sa stanovništvom (trening sala),
- obuka o IT sistemu (trening sala),
- obuka na radnom mestu (šalter, kreditno odeljenje),
- provera znanja i detaljna praktična evaluacija.

Treneri su rukovodioci organizacionih delova u Sektoru poslova sa stanovništvom. Treneri za obuku u IT sistemu su iskusni interni treneri i kontrolori korisničke veštine u sistemu.

Radi podizanja opšteg nivoa kompetencija zaposlenih, organizovani su različiti programi internih i eksternih edukacija zaposlenih.

Tokom prvog kvartala, Banka je organizovala internu obuku zaposlenih sa ciljem edukacije i usavršavanja na planu marketinškog nastupa i predstavljanja Banke, hipotekarnog kreditiranja kao i o načinu obavljanja drugih funkcija Banke, oceni i poznavanju klijenata, o postupanju u smislu propisa o sprečavanju pranja novca i sl. Obuku-edukaciju su vršili strani eksperti iz oblasti bankarstva i marketinga, kao i zaposleni Banke.

Organizovana je obuka zaposlenih u Sektoru poslova sa stanovništvom pod nazivom: Profesionalne veštine i tehnike prodaje. Evaluacija polaznika obuke (zaposlenih) je pokazala da je sadržaj obuke izuzetno koristan i primenljiv.

U saradnji sa International Trading School, organizovan je program obuke pod nazivom Kurs za profesionalno Forex trgovanje za 10 zaposlenih.

U saradnji sa iskusnim stručnjakom za korporativno bankarstvo, organizovan je Kurs kreditne analize.

U sklopu EFSE kreditne linije, organizovana je u saradnji sa Akademijom za bankarstvo i finansije obuka za uvođenje novog proizvoda Banke: kredita za adaptaciju i rekonstrukciju stambenog prostora. Obuka je organizovana u dva trening dana, pri čemu je prvog dana trening o proizvodu i proceduri, a drugog dana napredni trening prodaje.

Tokom VII meseca realizovani su intenzivni kursevi engleskog jezika sa programima: Brokersko i berzansko poslovanje, Quick work intermediate i Quick work pre-intermediate.

Od septembra 24 zaposlenih upućeno je na kurseve engleskog jezika u trajanju od devet meseci.

U novembru i decembru organizovana je interna obuka zaposlenih u Sektoru poslova sa stanovništvom. Zaposleni su najpre upoznati sa novom procedurom i proizvodima Banke u domenu kreditiranja malih preduzeća i preduzetnika, a potom su organizovani jednodnevni instruktivni sastanci na kojima su, u manjim grupama detaljnije obrađivali postupak kreditne analize i kreditne aplikacije za mikrokreditiranje.

Eksterna edukacija je vršena upućivanjem zaposlenih u organizacije koje se bave profesionalno obukom, odnosno usavršavanjem i sticanjem znanja. Banka je 79 zaposlenih uputila na različite oblike stručnog usavršavanja, od toga u poslednjem kvartalu 14 u zemlji i 6 u inostranstvu. Zaposleni su obučavani iz oblasti: upravljanja rizicima, finansija i računovodstva, poslova operacija, deviznog poslovanja, ocene boniteta, unutrašnje kontrole i revizije, sprečavanja pranja novca, investicionog bankarstva, obezbeđenju potraživanja, IT.

Programom obuke Profesionalne veštine i tehnike prodaje obuhvaćen je, između ostalog, sadržaj koji se odnosi na poslovno ponašanje, vođenje telefonskih razgovora i poslovnu komunikaciju sa klijentima Banke.

Tokom septembra isporučena je poslovna garderoba za zaposlene.

Pripremljen je Pravilnik komunikacije u PBBad – Kodeks ponašanja. Pripremljen je Program razvoja interne komunikacije u Banci.

6.2.2. Reorganizacija u strukturi Banke i unapređenje informacionih tehnologija

U skladu sa usvojenom Procedurom za upravljanje operativnim rizicima obezbedjen je standardizovan pristup kod identifikovanja postojećih i potencijalnih izvora operativnog rizika, utvrdjeni postupci u vezi sa formiranjem baze podataka o svim nastalim rizičnim događajima i gubicima po osnovu operativnog rizika i utvrdjene su obaveze i nadležnosti u vezi sa operativnim rizikom u Banci.

Brzo širenje mreže Banke, otvaranje novih ekspozitura i postavljanje ATM-ova po Srbiji je nosilo rizik smanjenja performansi mreže. Uradjen je redizajn mreže, razdvojeni su finansijske institucije i internet, ovo je pored performansi povećalo i nivo bezbednosti mreže. Povećana je brzina mreže prema ekspoziturama i podignut back up ISDN link, čime je postignuta brža mreža i bezbednost od ispada. Nedovoljnost zaštite od ispada električnog napajanja je otklonjen nabavkom i instalacijom agregata čime je otklonjen i rizik zaustavljanja kontinuiteta bisnisa. Izvršen je upgrade sistemskog softvera na W 2003 platformu. Platforma na radnim stanicama je potpuno promenjena, sa Windows 2000 operativnog sistema prešlo se na windows XP.

U okviru CMS je izvršena promena procesora i prelazak na novog procesora First Dta. Ovakva kompleksna promena je zahtevala dobru pripremu i višemesečno testiranje i planiranje. Dobra priprema je rezultirala promenom koja nije uticala na rad Banke na području kartičarstva.

U okviru elektronskog bankarstva pored dinarskog platnog prometa koji je radio i na početku godine, uspešno su pušteni svi kanali za stanovništvo kao i devizni platni promet. U toku godine je uradjen novi dizajn Web sajta Banke. Pored savremenijeg dizajna poseban kvalitet nove prezentacije je i dvojezičnost sajta (srpski i engleski). Instaliran je Share Point Portal i počela ograničena upotreba ovog servisa.

Zajedno sa Informatikom implementirana je aplikacija za Kadrove. Ova aplikacija sadrži sve podatke o zaposlenima u Banci a takodje i potencijalnim kadrovima. U IT-u je izvršeno povezivanje ove aplikacije sa IS Banke tako da se u okviru aplikacije nalaze podaci i o računima zaposlenih.

Izvršeno je reprojektovanje i reprogramiranje projekta za praćene materijalnog poslovanja Banke. U ovom projektu promenjena je Baza podataka (sa DB2 na Sql server) i nisu evidentirani problemi ni prekidi u produkciji.

Izvršena je promena u načinu komunikacije sa Kreditnim biroom - B2B konekcijom . Ovim načinom omogućen je pristup podacima iz Kreditnog biroa sa jedne tačke. To je dalo mogućnost za automatizaciju ovog procesa i automatizaciju skorovanja klijenata prilikom odobravanja plasmana.

U ovoj godini izvršena je implementacija projekta za skorovanje klijenata Critesys i povezivanje u koru prilikom klasifikacije klijenata.

Kvalitetna baza podataka omogućila je pravljenje Data Warehouse model baze podataka prema modelu za kvalitativno izveštavanje i praćenje poslovanja Banka.

Vrlo intenzivna aktivnost odvijala se u pripremi odgovora i informacija o poslovanju Banke i njenim planovima za budući period, tokom „due diligence“ ispitivanja sprovedenog od strane tri renomirane međunarodne finansijske institucije (EIB, EFSE i EBRD) u procesu kvalifikacija za odobravanje kreditnih linija Banci. Započete aktivnosti u drugom kvartalu uspešno su realizovane u trećem kvartalu ove godine kada su Banci odobreni kreditni aranžmani. U četvrtom kvartalu realizovan je „due diligence“ od strane KFW u kvalifikacijam za dobijanje kreditne linije sa namenom uštede i efikasnog korišćenja energije.

Pripremljene su brojne prezentacije strategije i planova Banke, njene poslovne politike, postignutih rezultata u restrukturiranju Banke za kontakte sa finansijskim institucijama, potencijalnim institucionalnim partnerima i klijentima.

Nastavljeno je sa praćenjem funkcionisanja unutrašnje organizacije Banke tokom širenja poslovne mreže na celoj teritoriji Republike Srbije u skladu sa Strateškim planom razvoja Banke za period 2006. – 2008. godine.

2007.godina je karakteristična po intenzivnoj aktivnosti na izradi procedura poslovanja i uputstava za rad čija potreba je proistekla iz novog modela organizacije Banke, primenjenog aplikativnog softwera Banke, zakonskih propisa, potrebe unapredjenja kvaliteta poslovanja Banke, kao i koordiniranog funkcionisanja svih organizacionih delova Banke. U cilju standardizacije rada usvojena je Metodologija za izradu procedura za obavljanje poslovnih aktivnosti u Privrednoj banci Beograd a.d. Sve aktivnosti u vezi sa izradom procedura koordinirane su u okviru Odeljenja za organizaciju. Tako su samostalno i u saradnji sa nadležnim sektorima i odelenjima definisane sledeće procedure i uputstva u vezi: planiranja i razvoja novih proizvoda, izrade planova – budžetiranje i praćenja izvršenja planova, identifikovanja povezanih lica i lica povezanih sa Bankom, rokova prijema i obrade knjigovodstvene dokumentacije, otvaranja i vođenja računa za obavljanje platnog prometa u Zemlji, otvaranja i vođenja deviznih računa rezidenata i nerezidenata pravnih lica, odobravanja kredita fizičkim licima, postupanja Banke po obaveštenju NBS o kreditnoj nesposobnosti Banke, postupanja Banke po prigovorima klijenata, postupanja sa ovlašćenjima podnetim Banci na overu i naplatu, postupanja sa menicama podnetim Banci na naplatu, načina sprovođenja prinudne naplate sa računa klijenata, rada Službe za dokumentarno poslovanje, rada Treasury back office, postupanja kod backup baze podataka, i rada iBank servisa, kao i za obavljanje platnog prometa sa inostranstvom; za obavljanje elektronskog platnog prometa u Zemlji i korisničko

Uputstvo za obavljanje elektronskog platnog prometa u Zemlji; Procedura o odobravanju hipotekarnih kredita fizičkim licima za rekonstrukciju – adaptaciju ili popravku stambenih prostora i Procedura u vezi operativnog rizika Banke i mnoge druge.

6.3. Poverenje klijenata – korišćenje postojećih i novih proizvoda Banke

Platne kartice

Zaključno sa 31.12.2007. godine broj izdatih debitnih platnih kartica povećao se za 29%, odnosno 2.459 kartica u odnosu na 31.12.2006.godine. Krajem decembra Banka je počela sa izdavanjem novog brenda platnih kartica - Master Standard (kreditna platna kartica) i Master card Maestro (debitna platna kartica) čiji se efekti očekuju tokom naredne godine.

Sredinom septembra 2007 godine Banka je uvela novi proizvod Super kreditna Dinu sa procentom mesečne otplate od 5%. Rezultati uvođenja novog proizvoda je povećanje broja kreditnih kartica za 20% ili za 905 kartica, od čega je 426 kartica izdato u četvrtom kvatralu.

Broj debitnih kartica						Index	Izdate
	1	2	3	4	5	6	7
Dina Card	7.824	8.044	8.926	9.275	9.818	125	1.994
Visa Electron	260	267	276	293	322	124	62
Visa Classic	296	319	315	383	410	139	114
Visa Gold	31	48	58	68	70	225	39
Visa Business	75	126	256	288	322	429	247
Master Standard	-	-	-	-	1	-	1
Master Card Maestro	-	-	-	-	2	-	2
Ukupno:	8.486	8.804	9.831	10.307	10.945	129	2.459

Tabela br.10 - Izveštaj o poslovanju Privredne Banke Beograd AD za 2007. Godinu

Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2007/pg_2007.asp?lng=sr preuzeto dana 28.05.2010. god

Depoziti klijenata Banke

Aktivnost Sektora stanovništva na pronalaženju novih klijenata, iskazana je povećanjem broja kako dinarskih, tako i deviznih depozita. U odnosu na 31.12.2006. godine broj dinarskih depozita krajem 2007 godine beleži rast od 25%. Stanje dinarskih depozita stanovništva na dan 31.12.2007. godine beleži rast od 18% ili 52,0 mil. dinara u odnosu na kraj 2006. Godine.

Devizni depoziti stanovništva na dan 31.12..2007. godine dostigli su nivo od 1.831 mil. dinara ili 23,1 mil. EUR, što je u odnosu na 31.12.2006.godine više za 31%, ili 5,4 mil. EUR, dok se broj deviznih računa povećao za 56%, odnosno za 5.373 partije. U strukturi deviznih depozita stanovništva na kraju 2007. godine u odnosu na prethodnu godinu, došlo je do promeranja u korist kvalitetnijih izvora, tako što je povećano učešće kratkoročno oročenih depozita za 18 procentnih poena, odnosno za 546,7 mil. dinara, na račun učešće depozita po viđenju koji su smanjeni za 17 procentnih poena ili za 128 mil. dinara.

U toku 2007. Godine depoziti po viđenju pravnim licima zabeležili su rast od 16,2% dok su u istom periodu oročeni depoziti porasli za 28%.

Ostvarena kretanja su rezultat nastojanja Banke da koristi samo one izvore koji joj omogućavaju pozitivne margine prilikom plasiranja sredstava. Imajući u vidu da je u posmatranom periodu došlo do pada referentne kamatne stope NBS, kao bazične stope pri računanju cene izvora (u decembru je zaustavljen trend pada kamatnih stopa - referentna kamatna stopa raste sa 9,75% na 10%) sa jedne strane i pada

tržišnih kamatnih stopa na plasmane korporativnim klijentima sa druge strane, Banka u uslovima visoke likvidnosti nije bila motivisana da značajnije stimuliše rast depozita.

6.4. Proširenje poslovanja - novi proizvodi

U decembru 2007 godine, Sektor stanovništva je proširio obim poslovanja na odobravanje kredita preduzetnicima i malim preduzećima.

Zaključno sa 31.12.2007.godine odobreno je :

- okvirnih kredita - minusni saldo po tekućem računu u ukupnom iznosu od 17 mil. dinara, za 43 klijenta, od čega je iskorišćeno 9,5 mil. dinara;
- 11 kratkoročnih kredita za obrtna sredstva u iznosu od 6,6 mil. dinara;
- 8 dugoročnih kredita za obrtna sredstva u iznosu od 4,4 mil. dinara;
- 5 dugoročnih kredita za kupovinu opreme u iznosu od 3,7 mil.dinara;
- 2 kredita za kupovinu poslovnog prostora u iznosu od 3,7 mil. dinara.

6.5. Ostala proširenja poslovanja u okviru Banke

6.5.1. Kontrola ekspozitura

U skladu sa usvojenim internim procedurama, a u cilju sprovođenja Politike uskladenosti poslovanja Banke, tokom 2007. godine vršena je kontrola rada ekspozitura banke. Cilj kontrole bio je sprovođenje Zakona o sprečavanju pranja novca u delu popunjavanja procedure «Upoznaj svog klijenta », kategorizacije klijenata, kontrole uspostavljanja poslovnog odnosa sa novim klijentima,kao i kompletnog sadržaja dosijea klijenata. O svakoj kontroli sačinjavani su posebni radni materijali gde je konstatovano činjenično stanje.

6.5.2. Prigovori klijenata

U cilju svodjenja reputacionog rizika na najmanju moguću meru, saglasno usvojenim procedurama Odeljenje Compliance , redovno se informisalo o prigovorima klijenata u 2007 godini, kojih je bilo na nivou Banke ukupno 22 i to za: fizička lica 15 prigovora, a pravna lica 7 prigovora. 17 prigovora, petnaest za fizička i dva za pravna lica upućeno preko Sektora stanovništva i tamo rešeno, pet prigovora za pravna lica preko Servisnog centra. Šest prigovora je imalo osnovanu primedbu, a ostalih šesnaest je bilo neosnovano. Svi prigovori su blagovremeno rešeni u skladu sa procedurom, kojom je ova oblast definisana i odgovori su poslani klijentima. Tri prigovora su upućena preko Narodne Banke Srbije i nakon rešavanja istih, postupljeno je u skladu sa zahtevima Narodne banke.Prigovori fizičkih lica u najvećem broju slučajeva odnose se na obračun revalorizacije kredita i na utvrđivanje stanja duga kredita.

6.6. Sponzorstva, oglašavanja i pojavljivanje u medijima

Privredna Banka Beograd je u 2007. godini sponzorirala mnoge humanitarne, sportske, kulturne manifestacije, kao što su:

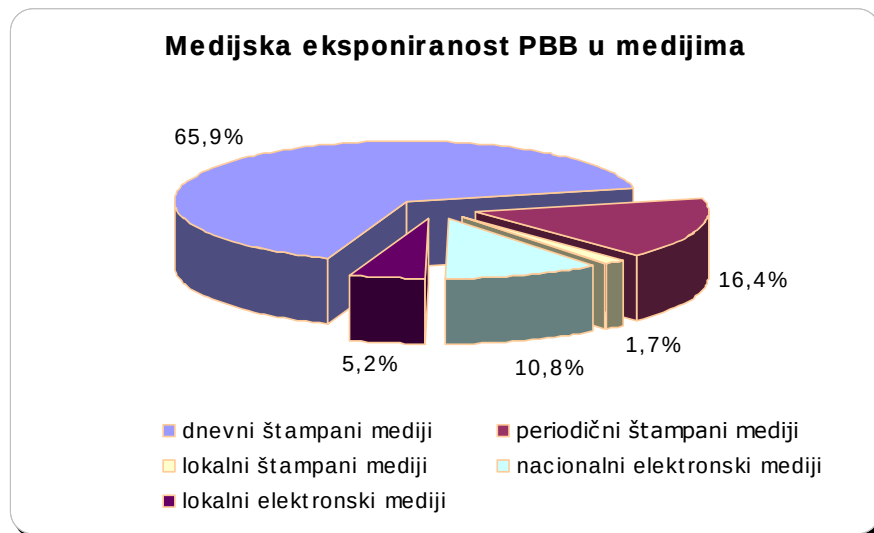
- Javno snimanje proglašenja sportskih ličnosti i događaja godine u organizaciji SPORTSKE GALAKSIJE DOO
- Učešće firme ANKER MO DOO na Sajmu nekretnina
- Seminar „Customer Service Month“ u organizaciji TRIPLE S LEARNING
- Brdska trka oko Avale
- Udruženje banaka Srbije – štampanje i izdavanje knjige „Sistemi velikih plaćanja u svetskoj bankarskoj industriji“
- Učešće na turniru „Luneng kup 2007“ u Kini – Ekipa fudbalskog saveza Beograda, za igrače rođene 1993.god
- Sponzorisanje akcije „Šah u škole“
- Međunarodna studentska konferencija „ISWIB 07“ (Međunarodna studentska nedelja u Beogradu)
- Izdavanje knjige „Sistemi velikih plaćanja“
- Emisija „Kursna lista“ na RTV Studio B
- Šahovski klub Partizan – finansijska sredstva za registraciju
- „GRAFICOM UNO DOO“ – knjiga „Traganje za istinom“ autora novinara i publiciste Ljubiše Stojiljkovića
- Beogradska kulturna mreža Music&more – koncert grupe Van Gogh
- Teniski savez veterana Srbije – teniski turnir „Kopaonik open 2007“

Banka je donirala mnoge edukativne, humanitarne, sportske, kulturne manifestacije i projekte , kao što su:

- Fond za doškolovanje mladih poljoprivrednika
- Beogradska bankarska akademija – organizacija III Međunarodnog seminara „Tržišta kapitala jugoistočne Evrope: regulativa i usaglašenost“
- Crveni krst Srbije – organizacija državnog prvenstva ekipa prve pomoći
- Prodajna galerija „BEOGRAD“ za obeležavanje 100 godina od rođenja Pavla Vasića – izdavanje kataloga i organizovanje izložbe
- Organizacija manifestacije „Kids Film Fest“
- Kongresna agencija ARIA – organizacija proslave 40 godina Pejsmejker centra Kliničkog centra Srbije
- Preduzeće EUROTURS – organizovanje 47. Sabora trubača u Guči
- Izdavačka kuća „Srpska reč“ – izdavanje knjiga do kraja 2007.
- „Fond za talente“ pri udruženju za razvoj dramskih i filmskih umetnosti „Biserče“
- Izdavanje knjige „Traganje za istinom“ autora Ljubiše Stojiljkovića
- Privredna komora Beograda – organizovanje dodele nagrada u Sava centru
- Fond solidarnosti udruženja novinara Srbije – za obezbeđivanje finansijskih sredstava na ime poboljšanja uslova života zdravstveno i socijalno ugroženih članova
- SK „ROYAL“ – Trofej Beograda, Prvenstvo osnovnih i srednjih škola
- Atletski klub „Maraton mira – Vidovdan 99“ – poboljšanje uslova rada
- Crveni krst Srbije – priprema i opremanje nacionalnog tima Crvenog krsta Srbije za učešće na evropskom takmičenju
- Reklamiranje banke u Wellness centru Ceram
- Pravni fakultet univerziteta Union – učešće tima studenata na međunarodnom takmičenju
- Extreme summit team – priprema i realizacija ekspedicije „Everest 2007“
- „Arts & Crafts“ – produkcija, distribucija i promocija filmova „Dani straha“
- Atletski klub „21. maj“ za održavanje takmičenja „40. Beli kros“

Tekstovi o Privrednoj Banci Beograd ad su se pojavljivali kao primarna tema u štampanim medijima i to u dnevnim listovima: Politika, Pregled, Večernje novosti, Sportski žurnal, kao i u časopisima Cord, Ekonomist i EuMarket. Od maja 2007. godine počelo je pojavljivanje vesti o bitnim događajima u elektronskim medijima: Vibilia, E-kapija, Pristup Banker, Nina media i prisutnost Banke u svim važnim lokalnim medijima u celoj Srbiji

Privredna Banka Beograd je prvi put krenula sa TV kampanjom u oktobru 2007.godine na nacionalnim i lokalnim medijima u okviru promocije nedelje štednje (spot u trajanju od 10 sekundi), praćeno sa novom reklamnom kampanjom u cilju povećanja PBB „brand awareness-a“ sa 4 TV spota (svaki u trajanju od 10 sekundi) na nacionalnim i lokalnim medijima.



Slika br. 4 - Izveštaj o poslovanju Privredne Banke Beograd AD za 2007. Godinu

Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2007/pg_2007.asp?lng=sr preuzeto dana 28.05.2010.god.

Od strane marketinškog časopisa Taboo Banka je predložena za nagradu u kategoriji najbolji poslovni kalenar i inovacija u poslu za memorisku karticu sa korporativnim filmom Privredne Banke Beograd.

Služba marketinga i odnosa sa javnošću Banka je u 2007.godini organizovalo produkciju promotivnih materijala, postera i lifleta za sledeće proizvode , gde svaki proizvod ima svoj slogan : 1.) PBB Komfor Plus, kredit za adaptaciju i rekonstrukciju stambenog prostora (100 % prosto) ; 2.) PBB Super Dina kreditna kartica (Uvek uz Vas) ; 3.) PBB Potrošački krediti (Nema prepreka Vašim željama), 4.) PBB E-Banking (**P**raktičnije **B**olje **B**rže) ; 5.) PBB Štednja (Više vredi kad se štedi) ; 6. PBB Stan (Stan nije san).

Usvojen je medijski plan za 2008 godinu, kao i korporativni slogan: **Planirajmo Bolju Budućnost** i korporativni film Banke na srpskom i engleskom jeziku.

Novi logo Banke je:



Slika br. 5

Izvor: Interna dokumentacija Banke

Kao permanentna aktivnost, odvijaju se poslovi u vezi sa kordinacijom i komunikacijom sa svim medijima i podrškom drugim sektorima Banke u razvoju , praćenju konkurencije i marketinškom predstavljanju postojećih i novih proizvoda. U narednom periodu nastaviće se sa aktivnostima komunikacije sa medijima, praćenja konkurencije , unapređivanja internet prezentacije Banke u cilju što pozitivnijeg predstavljenja.

7. Poslovanje Privredne banke Beograd ad u 2008. godini

Osnovne karakteristike poslovnih aktivnosti Banke u 2008. godini su:

- intenzivan rast kreditnih aktivnosti;
- preusmeravanje plasiranih sredstava iz repo operacija sa NBS u plasmane klijentima;
- visoka stopa rasta mikro kredita odobrenih preduzetnicima i malim preduzećima, koji su najprofitabilniji;
- usporeniji trend povlačenja sredstava iz kreditnih linija odobrenih od menunarodnih finansijskih institucija u odnosu na plan;
- intenziviranje rada novih filijala i ekspozitura;
- dalje metodološko osavremenjavanje rada Banke kroz kompletiranje novih procedura i metodologije rada i funkcionisanja Banke;
- edukacija zaposlenih, naročito za uvonenje novih proizvoda i
- preseljenje Banke u nov, moderan poslovni prostor u Ulici bulevar kralja Aleksandra broj 70, u Beogradu, čime su obezbeđeni uslovi za najsavremeniji način rada i komunikacije sa klijentima Banke.
- Otvoreno je novih 5 ekspozitura u Vršcu, Somboru, Prijepolju, Rumi i Obrenovcu a u Beogradu su renovirane dve stare ekspoziture i to u Zemunu i na Banovom Brdu.

7.1. Tržišno učešće Banke

PBB Rang i tržišno učešće u bankarskom sektoru Srbije	Q307			Q4 07			Q1 08			Q2 08			Q3 08		
	Rang	Tržišno učešće (%)	Q3/Q2 Razlika (%)	Rang	Tržišno učešće (%)	Q4/ Q3 Razlika (%)	Rang	Tržišno učešće (%)	Q1 / Q4 Razlika (%)	Rang	Tržišno učešće (%)	Q2 / Q1 Razlika (%)	Rang	Tržišno učešće (%)	Q3 / Q2 Razlika (%)
UKUPNA AKTIVA	27	▲ 0.69%	0.02%	26	▲ 0.76%	0.08%	25	▲ 0.78%	0.02%	25	▼ 0.77%	0.01%	23	▲ 0.93%	0.16%
KREDITI KLJENTIMA	30	▲ 0.59%	0.14%	30	▼ 0.47%	0.12%	25	▲ 0.69%	0.22%	23	▲ 0.82%	0.13%	22	▲ 1.06%	0.24%
DEPOZITI OD KLJENATA	28	▼ 0.59%	0.06%	27	▲ 0.62%	0.03%	24	▲ 0.70%	0.08%	24	▼ 0.67%	0.03%	20	▲ 1.21%	0.54%
KAPITAL	28	▼ 0.90%	0.10%	27	▼ 0.83%	0.07%	27	▼ 0.75%	0.08%	28	▼ 0.69%	0.06%	28	▼ 0.66%	0.02%
PROFIT	23	▼ 0.06%	0.21%	20	▲ 0.78%	0.72%	25	▼ 0.01%	0.77%	25	▼ 0.00%	0.01%	25	▲ 0.04%	0.04%

Tabela br. 11 - Izveštaj o poslovanju Privredne Banke Beograd AD za 2008. Godinu

Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2008/pg_2008.asp?lng=sr preuzeto dana 28.05.2010. god

Na kraju trećeg kvartala 2008. godine Banka je poboljšala mesto rangiranja i povećala tržišno učešće u poređenju sa drugim kvartalom 2008. godine u kategorijama ukupne aktive, kredita klijentima , depozita od klijenata i profita.

- „Ukupna aktiva“ tj, bilansna suma Banke je poboljšala poziciju za 2 mesta, sa 25. na 23., uz povećanje tržišnog učešća za 0,16%, a u odnosu na kraj 2007.godine za 3 mesta i tržišno učešće za 0,17%.
- Pozicija u kategoriji “kreditni klijentima” je poboljšana za 1 mesto, sa 23. na 22. mesto u okviru bankarskog sektora Srbije uz tržišno učešće od 1,06% (povećanje tržišnog učešća za 0,24%). Banka je uspela da intenzivira kreditnu aktivnost klijentima i realizuje planiranu strategiju u pogledu prestrukturiranja plasmana u korist kategorije namenjene klijentima, ostvarivši stopu rasta

od 167%, za razliku od bankarskog sektora čija stopa rasta u prva tri kvartala 2008. godine iznosi 23%.

- Pozicija „depoziti od klijenata“ je takođe poboljšana i to za 4 mesta, sa 24. na 20. mesto, uz tržišno učešće od 1,21% (tržišno učešće je povećano za 0,54%). Banka je u periodu I-IX meseca 2008.god. ostvarila stopu rasta depozita od klijenata od 48%, za razliku od bankarskog sektora, koji beleži rast od 2% u istom periodu.
- U kategoriji „kapitala“ Banka je zadržala 28 mesto, uz smanjenje tržišnog učešća za 0,02% , što je trend zabeležen iz prethodne godine, zbog dokapitalizacije drugih banaka (porast kapitala bankarskog sektora u 2008.god. prema zbirnim preliminarnim podacima u odnosu na kraj 2007. godine je 26,4%), a Privredna banka Beograd nije imala novih emisija akcija od 2006.godine osim emisije sprovedene na bazi raspodele dobiti.

7.2. Razvoj strategijskog plana i ostvareni rezultati u 2008. godini

Racio analiza pokazatelja poslovanja u 2008. godini¹⁹ pokazuje niže vrednosti profitabilnosti, kroz vrednost koeficijenta ROE i ROA u odnosu na prethodnu godinu i u odnosu na planirane vrednosti, zbog opadanja kamatne margine. Pokazatelj češća operativnih troškova u ukupnim neto prihodima je povećan u odnosu na kraj prethodne godine, obzirom da u ovoj godini nije postignuta puna rentabilnost rada filijala i drugih profitnih centara Banke i pored toga što je povećan iznos ukupne aktive po zaposlenom, kao i bruto bančin proizvod.

Devizni depoziti rastu u toku 2008 godine, a najveći deo tog rasta se dešava u poslednjem kvartalu godine. U tom periodu izrazito rastu oročeni depoziti i stanovništva I privrede, dok su depoziti po vinjenju u stagnaciji.

Banka je u novembru bila jedna od retkih koja je imala povećanje štednje stanovništva

U četvrtom kvartalu 2008 godine, angažovanost Sektora poslova sa stanovništvom je bila usmerena prvenstveno na plasiranje kratkoročnih i dugoročnih kredita preduzetnicima, malim preduzećima i poljoprivrednicima.

Ukupan broj kratkoročnih kredita malim preduzećima i preduzetnicima na dan 31.12.2008. iznosi 883, što u odnosu na kraj prethodne godine predstavlja porast od 2154%.

7.2.1. Otvaranje novih ekspozitura i obuka zaposlenih

Projekat otvaranja novih ekspozitura širom Srbije se realizuje i dalje. Od ukupno planiranih 33 ekspoziture, Banka je u 2007. godini otvorila 24, dok je u 2008. Godini otvorila 5 novih.

Nastavlja se sa programom uvođenja u posao novih radnika. Svi novozaposleni su inicijalni trening obavili u centrali Banke, nakon čega su upućeni na rad u organizacione jedinice.

Intenziviran je program obuke zaposlenih u Sektoru poslova sa stanovništvom, naročito preseljenjem u novu poslovnu zgradu. U prvom delu godine, realizovani su sledeći programi obuka: proizvodi u stanovništvu (uključujući i zajedničku obuku sa Agroinvestom), Kreditna analiza u postupku kreditiranja preduzetnika i malih preduzeća, radionica: Prodavac-savetnik. Utvrđen je standard obuka za radna mesta u ekspoziturama banke, pri čemu je definisano da svi zaposleni u ekspoziturama treba da prouče obuku o proizvodima i osnove prodaje, saradnici za odnose sa fizičkim licima pored osnovne, treba da prouče detaljnu obuku o proizvodima i radionicu prodavac-savetnik, dok saradnici za odnose sa malim preduzećima i preduzetnicima, pored navedenih, treba da prouče i obuku o kreditnoj analizi u postupku kreditiranja malih preduzeća i preduzetnika. U septembru je organizovana obuka zaposlenih na pozicijama saradnika za odnose sa malim preduzećima i preduzetnicima o postupku rada sa novom formom aplikacije za kredit. Nakon toga, organizovan je mentorski rad sa zaposlenima koji tek počinju da rade poslove kreditiranja malih preduzeća i preduzetnika u trajanju od tri radna dana u centrali Banke.

¹⁹ Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2008/pg_2008.asp?lng=sr preuzeto dana 13.11.2010. god

Naročito kvalitetni programi obuke realizovani su u saradnji sa ekspertima u raznim oblastima bankarstva koji su u svojstvu konsultanata intenzivno obučavali zaposlene u Sektoru finansija i plana i Sektoru poslova sa stanovništvom. Doprinos realizovanih programa obuka (radionice, ToJ, konsultantski rad) unapređenju rada i poslovanja je ogroman.

Radi podizanja opšteg nivoa kompetencija zaposlenih, organizovani su različiti programi eksternih edukacija zaposlenih.

Značajno je još jednom naglasiti da je obučavanje zaposlenih mnogo intenzivnije, a da je najveći broj obuka interno realizovan, sa obučanim internim trenerima, tako da je trošak bitno umanjen.

Usvojen je Kodeks ponašanja: Pravila komunikacije i poslovnog ponašanja i organizovano potpisivanje saglasnosti zaposlenih sa odredbama kodeksa.

Izvršena je izmena Kolektivnog ugovora u delu uslova za sporazumni prestanak radnog odnosa na inicijativu poslodavca za zaposlene koji nemaju uslov u pogledu staža osiguranja.

7.2.2. Reorganizacija u strukturi Banke i unapređenje informacionih tehnologija

Podignut je celokupan interni sajt Banke na novoj tehnologiji – SharePoint Portal , tehnologiji koja je okrenuta korisniku.

Pokrenut je novi sistem za praćenje problema u radu Informacionog sistema kroz Intranet (Help-desk). Na ovaj način korisnici u svakom trenutku mogu pratiti stanje zahteva ili rešavanje svog problema .Ovom promenom je omogućeno i efikasniji rad IT-a i bolja informisanost radnika Banke.

Intenzivna aktivnost odvijala se u pripremi odgovora i informacija o poslovanju Banke i njenim planovima za budući period, međunarodnim finansijskim institucijama (EIB, EFSE, EBRD i KFW) sa kojima su zaključeni ugovori o poslovnoj saradnji i odobravanju kreditnih linija Banci.

Pripremljene su brojne prezentacije strategije i planova Banke, njene poslovne politike, postignutih rezultata u restrukturiranju Banke za kontakte sa finansijskim institucijama, potencijalnim institucionalnim partnerima i klijentima.

Obavljeni su intenzivni pregovori u koordinaciji sa nadležnim organizacionim delovima Banke sa predstavnicima mikrofinansijskih institucija u cilju uspostavljanja poslovne saradnji u plasiranju mikrokredita.

Nastavljeno je sa praćenjem funkcionisanja unutrašnje organizacije Banke. Nastavljene su intenzivne aktivnosti na izradi procedura poslovanja i uputstava za rad čija potreba je proistekla iz modela organizacije Banke, primenjenog aplikativnog softvera Banke, zakonskih propisa, potrebe unapređenja kvaliteta poslovanja Banke, kao i koordiniranog funkcionisanja svih organizacionih delova Banke.

Kao permanentna aktivnost, odvijaju se poslovi u vezi sa : koordinacijom i komunikacijom sa svim sektorima i odeljenjima u vezi sa funkcionisanjem organizacije i tehnologije rada u Banci, kao i izradom procedura i uputstava za rad; koordinacija u vezi sa intranet sajtom Banke i podrške drugim sektorima u razvoju i planiranju novih proizvoda. Izradjeno je, samostalno i u saradnji sa nadležnim sektorima i odeljenjima, 48 procedura za obavljanje poslova u Banci.

7.3. Poverenje klijenata – korišćenje postojećih I novih proizvoda Banke

Platne kartice

Broj izdatih debitnih kartica na dan 31.12.2008. godine iznosi 13.658 I u odnosu na 31.12.2007. godine povećao se za 25%, odnosno za 2.714 kartica.

Pregled izdatih debitnih kartica u period od I do XII 2008. Godine:

Broj debitnih kartica	31.12.07.	31.03.08.	30.06.08.	31.12.08.	Index 13/1
	1	4	7	13	14
Dina Card	9.818	10.590	10.969	11.953	122
Visa Electron	322	386	415	494	153
Visa Classic	410	460	501	554	135
Visa Gold	70	84	93	119	170
Visa Business	322	388	416	494	153
Master Card Maestro	2	15	19	44	2200
Ukupno:	10.944	11.923	12.413	13.658	125

Tabela br. 11 - Izveštaj o poslovanju Privredne Banke Beograd AD za 2008. Godinu

Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2008/pg_2008.asp?lng=sr preuzeto dana 28.05.2010. god.

Broj izdatih kreditnih kartica na dan 31.12.2008. godine iznosi 6.996 što u odnosu na 31.12.2007. godine pokazuje procenat povećanja za 31% odnosno 1.645 više izdatih kartica.

Pregled izdatih kreditnih kartica u period od I do XII 2008. Godine:

Broj kreditnih kartica	31.12.07.	31.03.08.	30.06.08.	30.09.08.	31.12.08.	Index 13/1
	1	4	7	10	13	14
Dina Card	5.350	5.990	6.240	6.471	6.676	125
Master Standard	1	39	124	274	320	32.000
Ukupno:	5.351	6.029	6.364	6.745	6.996	131

Tabela br. 12 - Izveštaj o poslovanju Privredne Banke Beograd AD za 2008. Godinu

Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2008/pg_2008.asp?lng=sr preuzeto dana 28.05.2010. god.

Depoziti klijenata Banke

	Stanje 31.12.2007.	Plan za 2008.	Stanje 31.12.2008.	Index 4/2	Index 4/3	Neto porast (4-2)
1	2	3	4	5	6	7
Banaka i finansijsk. organiz.	1.329	1.665	4.548	342	273	3.219
- transakc. i dep. po viđenju	143	106	111	78	105	-32
- oročeni depoziti	1.186	1.559	4.437	374	285	3.251
Komitenata	6.489	10.195	10.311	159	101	3.822
Pravnih lica	4.311	7.269	6.308	146	87	1.997
- transakc. i dep. po viđenju	2.382	4.341	2.172	91	50	-210
- oročeni depoziti	1.929	2.928	4.136	214	141	2.207
Fizičkih lica	2.178	2.926	4.003	184	137	1.825
- transakc. i dep. po viđenju	797	1143	793	99	69	-4
- oročeni depoziti	1.381	1783	3.210	232	180	1.829
UKUPNO DEPOZITI	7.818	11.860	14.859	190	125	7.041
- transakc. i dep. po viđenju	3.322	5.590	3.076	93	55	-246
- oročeni depoziti	4.496	6.270	11.783	262	188	7.287

*Iznosi su iskazani u mil.din.

Tabela br. 13 - Izveštaj o poslovanju Privredne Banke Beograd AD za 2008. Godinu

Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2008/pg_2008.asp?lng=sr preuzeto dana 28.05.2010. god.

- Najveći rast u 2008. godini beleže depoziti banaka i finansijskih organizacija, koji su porasli za 3,4 puta u odnosu na kraj 2007. godine ili 3.219 mil.dinara;
- Depoziti pravnih lica porasli su za 46% ili 1.997 mil. dinara i to oročeni depoziti, dok transakcioni depoziti imaju pad;
- Depoziti fizičkih lica porasli su za 84% ili 1.825 mil. dinara.
- Transakcioni i depoziti po viđenju iznose 3.076 mil. dinara smanjeni su za 246 mil. dinara ili 7% od nivoa 31.12.2007. godine, dok su u odnosu na planirani nivo realizovani 45% niže;
- Oročeni depoziti 31.12.2008. godine iznose 11.783 mil. dinara i povećani su u odnosu na kraj prethodne godine za 2,6 puta ili za 7.287 mil. dinara, a u odnosu na plan viši su za 88%.

7.4. Sponzorstva, oglašavanja i pojavljivanje u medijima²⁰

Kao permanentne aktivnosti u 2008. godini odvijali su se poslovi u vezi sa kordinacijom i komunikacijom sa svim medijima u Srbiji i podrškom drugim sektorima Banke u razvoju , praćenju konkurencije i marketinškom predstavljanju postojećih i novih proizvoda. Organizovan je marketing komitet svake druge srede u mesecu radi organizovanog planiranja promocije postojećih i planiranja novih proizvoda i aktivnosti Banke sa ciljem aktivne podrške sektoru stanovništva.

Lansirani su novi proizvodi: PBB paket računi, PBB turistički krediti (promovisani u saradnji sa KontikiTravel agencijom, Grossi Travel i Holiday Travel-om), stepenasta štednja , agro krediti kao i akcija oktobarske nedelje štednje. Kao permanentne aktivnosti odvijaju se poslovi u vezi sa : procenom i analizom kvaliteta proizvoda/usluga; uočavanje bitnih problema klijenata ; pronalaženje novih ciljnih grupa / tržišta za plasmane proizvoda/usluga; procena i analiza tržišta za uvođenje novih proizvoda/usluga.

U skladu sa marketing planom i pozicioniranjem Banke u stručnoj javnosti organizovano je niz promocija, stručnih prezentacija na aktuelne teme iz primenjene ekonomije (finansijska kriza i javno mjenje – Prof. Srđan Bogosavljević ; Primena CEM-a „Customer Experience Management” u prevazilaženju finasijske krize , Prof. Miroslav Šutić ; MCF „Master of corporate finance “ Bocconi Prof. Doly Predović , promocija knjige Organizacija I menadžment prof. Mirjane Petković) i proslava za zaposlene i klijente. Uključujući svečano otvaranje nove centrale Banke praćeno konferencijom za medije kao i novogodišnjom proslavom u Pozorištu na Terazijama za zaposlene i klijente u znaku 37. ronendana uspešnog poslovanja na srpkom tržištu. U saradnji sa Centrom za karijerno vođenje i savetovanje Ekonomskog fakulteta u Beogradu, organizovan je prijem za studente povodom savetovanja o njihovim budućim karijerama. Prezentacije na teme iz primenjene ekonomije kao i promocije knjiga su redovne.

Odeljenje za marketing u 2008. godini organizovalo je kancelariju za informisanje klijenata o predpristupnim fondovima evropske unije kao I program „PBB prijatelj” za društvenu odgovornost sa ciljem da bude prepoznatljiva kao Banka koja posluje u harmoniji sa društvom podižući standarde društvenog razvoja u Srbiji.

Od 1. juna 2008. godine u okviru odeljenja za marketing osnovan je Kontakt centar Banke, koji funkcioniše kao informativni telefonski centar i podrška u komunikaciji sa klijentima: „inbound support „(dolazni saobraćaj) i „outbound support „(odlazni saobraćaj). Obavljena je in- house obuka za 2 operatera u okviru odeljenja za marketing.

U vidu promocije Banke Odeljenje za marketing ostvarilo je saradnju sa CardServis-om, vodećom kompanijom u Srbiji u oblasti elektronske prodaje ulaznica. Ugovorom o saradnji Organizatori koncerata i drugih kulturnih dešavanja obavezuju se da navedu distributivnu mrežu, čime Banka dobija besplatan publicitet u svim medijima i dodatnu mogućnost akviziranja klijenata koji kupuju karte u PBB mreži .

Banka je u 2008. godini aktivno podržavala investicione Forume i regionalne privredne prezentacije. Kao zlatni sponzor Banka je podržala pripremu i organizaciju 2 Foruma za Oktobar 2008. godine: 1. NIF – Niški Investicioni Forum i skup srpsko-italijanskih privrednika.

²⁰ Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2008/pg_2008.asp?lng=sr preuzeto dana 28.05.2010. god

7.4.1. Sponzorstva u 2008. godini²¹

1. Savremena administracija, izdavanje knjige Banking english I, II, III sa CDom
2. Nina Micić, višestruki svetski prvak u snowbordu, kupovina lap topa
3. Sponzorisanje juniorske selekcije B.K.K. Radnički, Beograd
4. Snimanje i distribucija dugometražnog igranog filma pod radnim naslovom „Čekaj me, ja sigurno neću doći“ po scenariju i režiji Miroslava Momčilovića, producerske kuće Brigada d.o.o.
5. Preduzeće „Interkomerc“ – Za prevonjenje i izdavanje knjige „Smelost nada“ Baraca Obame
6. Udruženje banaka Srbije, ACI Serbia, Sponzorisanje XXXIII skupštine ACI Serbia
7. Sponzorstvo foruma "Infrastruktura i logistika: Mogućnosti saradnje italijansko-srpskih preduzeća"

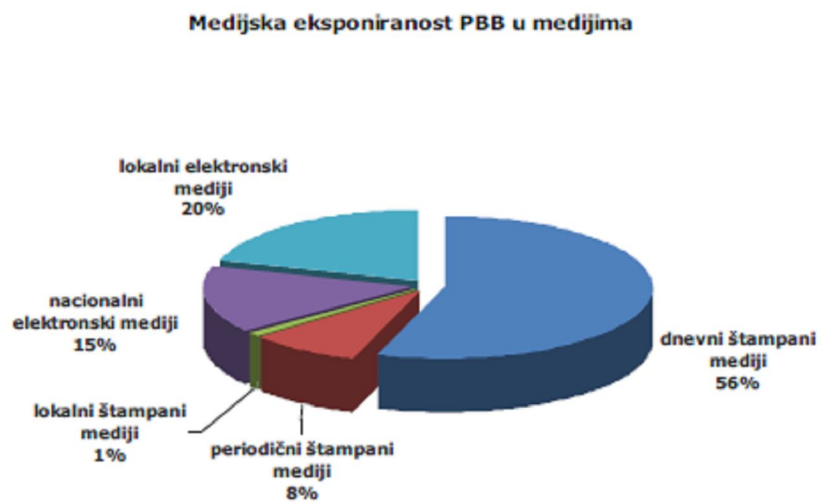
7.4.2. Donacije u 2008. godini²²

1. Smučarski savez Srbije, donacija za pripremu i realizaciju aktivnosti smučarskog saveza;
2. La scuola di schi, finansijska sredstva za potrebe obavljanja delatnosti ski škole;
3. Izdavanje knjige „Savremene priče“;
4. Teniski klub „Radnički“, za pripremu i realizaciju aktivnosti teniskog kluba;
5. Fond Ribnikar, izdavanje šeste knjige „Da li znate“;
6. Privredno društvo za filmsku produkciju Kino kamera, donacija za produkciju igranog filma pa scenariju darka Lungalova;
7. Ustupanje nameštaja Banke zdravstvenom centru „Dr.D. Mišović“ Čačak;
8. Donacija Zavičajnom udruženju „Tanasko Rajić“ iz Stragara za štampanje i izdavanje knjige-monografije „Karanorjev barjaktar Tanasko Rajić I njegovo doba“ autora Dr Miladina Stevanovića;
9. Donatorstvo akcije „Šahovski informator“ iz Beograda za kupovinu šahovske literature;
10. Konjički klub „Bububu“ za potrebe nabavke sredstava neophodnih za rad;
11. Donacija za nabavku medicinskih urenjaja i opremne, edukaciju doktora, potencijalnih bolesnika i već obolelih. „Fond Srbije za Vaše srce“ iz Beograda;
12. Prof Dr Miodragu Čoliću, za pripremu i realizaciju studije biokompatibilnosti materijala (hitozan vlakno + hitozan-insulin);
13. Markešević Nemanja – za putovanje „Put u Evropu“ u organizaciji Evropskog pokreta Srbije;
14. Konjički klub „Srem“, Batajnica –za organizaciju takmičenja „Fijakerijada 2008.“;
15. Fond za doškolovavanje mladih poljoprivrednika – stipendije za 10 učenika, 12 meseci;
16. Savez slepih Srbije - za poboljšanje rada slepih lica;
17. Srpska pravoslavna crkva opštine Smederevo - za pokriće troškovca organizacije proslave Badnje večeri u Smederevu;
18. Sportsko društvo "Crvena Zvezda" – za rad i razvoj vrhunskog sporta (rukometni klub).

²¹ Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2008/pg_2008.asp?lng=sr preuzeto dana 28.05.2010. god

²² Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2008/pg_2008.asp?lng=sr preuzeto dana 28.05.2010. god

7.4.3. Ukupan broj priloga o Privrednoj banci Beograd AD u medijima



Slika br. 6. - Izveštaj o poslovanju Privredne Banke Beograd AD za 2008. Godinu

Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2008/pg_2008.asp?lng=sr preuzeto dana 28.05.2010. god.

8. Reinžinjeriing kao metod radikalnih promena u PBB-banci

Reinžinjeriing (Reengineering) je radikalan metod transformacije organizacije. Hammer²³ je prvi put 1990. Godine pokušao da izloži novi koncept i metodu radikalnih promena u organizaciji.

Reinžinjeriing je u poslednjoj deceniji XX veka bio jedna od najčešće prisutnih tema, koncepata transformacije organizacije u različitim naučnim, stručnim i drugim publikacijama, kao i internet prezentacijama.

Reinžinjeriing podrazumeva odbacivanje u stranu starih sistema, povratk na početak i smišljanje boljeg načina poslovanja.

Ovakav metod poslovnja je usledio u Privrednoj banci Beograd a.d. nakon postavljanja novog generalnog direktora i usvajanja novog Strategijskog plana razvoja.

„Reinžinjeriing predstavlja fundamentalno promišljanje i radikalni redizajn poslovnih procesa – da bi se postigla dramatična poboljšanja u kritičnim, bitnim merama performansi kao što su troškovi, kvalitet, usluga i brzina.“²⁴

Ova definicija sadrži četiri ključne reči:

- Fundamentalno
- Radikalno
- Dramatično i
- Procesi

Fundamentalno. Reč fundamentalno znači temeljnu promenu. U sprovođenju reinžinjeriinga menadžeri moraju da postavljaju najosnovnija pitanja o svojim kompanijama i načinu na koji one rade: „Zašto radimo ovo što radimo? Zšto to radimo na način koji radimo?“ Odgovor na ova pitanja traži od menadžera da preispitaju osnovna, polazna pravila i pretpostavke na kojima se posao zasniva i da utvrde na koji način ona utiču na njihove poslove. Često se ova pravila pokažu kao prevaziđena, pogrešna i neprikladna. Reinžinjeriing podrazumeva traganje za odgovorima: „Šta treba da radimo?“ i „Kako to da radimo?“. On dakle ignoriše ono što jeste i koncentriše se na ono što bi moglo biti. Misli se na dubinu i sveobuhvatnost promena.

Radikalno. Reč radikalno je izvedena iz latinske reči "radix", što znači koren. Radikalni redizajn ne podrazumeva činjenje površnih promena, već odbacivanje svega starog. Misli se, dakle, na korenite promene. U reinžinjeriingu radikalni redizajn znači zaobilaženje svih postojećih struktura i procedura i osmišljavanje potpuno novih načina za izvođenje rada. Reinžinjeriing je stvaranje i ponovno stvaranje poslova. Reinžinjeriing nije poboljšavanje poslova, povećavanje ili modifikacija biznisa.

Dramatično. Reinžinjeriing nije činjenje marginalnih ili inkrementalnih poboljšanja, već ostvarenje kvantnih (krupnih, velikih) skokova u performansama. To nisu inkrementalna poboljšanja za 5%, 10% ili 15%. Reinžinjeriing bi trebalo primeniti samo kada postoji potreba za dramatičnim poboljšanjima performansi. Inkrementalna poboljšanja zahtevaju fino podešavanje, a dramatična poboljšanja traže razaranje starog i njegovu zamenu za nečim znanto boljim . Hammer i Champy su identifikovali tri vrste kompanija koje preduzimaju reinžinjeriing:

²³ Hammer, M. Reengineering, Harvard Business Review, No5, 1990. Preuzeto iz: Mašić, B.: *Metode radikalnih promena u preduzećima*, Univerzitet BK, Beograd, 2004

²⁴ Hammer, M., Champy, J., Reengineering the Corporation-a Manifesto for Business Revolution, 1997 (1993). Preuzeto iz: Mašić, B.: *Metode radikalnih promena u preduzećima*, Univerzitet BK, Beograd, 2004

Prvo su kompanije koje se nalaze u velikoj nevolji i nemaju drugi izlaz.

Drugo su kompanije koje još nisu u nevolji, ali je njihov menadžment u stanju da predvidi dolazeće probleme. Ovakve kompanije imaju viziju da počnu reinžinjerom pre nego što se dogodi "nesreća".

Treća vrsta kompanija koje vrše reinžinjerom su lideri na tržištu. One nemaju nikakvih problema, niti se oni naziru, ali je njihov menadžment ambiciozan i agresivan. Poboljšanjem izvršenja, one teže da povećaju kompetitivnu prednost još više i učine poslovanje nemogućim za ostale učesnike.

Privrednu banku Beograd a.d. možemo da uvrstimo u drugu vrstu kompanija iz prethodne definicije.

Procesi. Četvrta ključna reč u definiciji reinžinjerom je proces. Ova reč je najbitnija , ali zadaje i najviše teškoća korporativnim menadžerima. Većina poslovnih ljudi nije "procesno orijentisana". Oni su usredsređeni na zadatke, poslove, ljude, strukture.

9. Ocena uspešnosti poslovanja Privredne banke Beograd a.d.

9.1. Godišnji finansijski izveštaj za 2006. godinu:

Grupa racuna Racun	Pozicija	Oznaka za AOP			Broj napomene	Iznos		Index
						Tekuća god.	Prethodna god.	
1	2	3			4	5	6	
70	PRIHODI I RASHODI REDOVNOG. POSLOVANJA Prihodi od kamata	2	0	1	4a	544.942	299.214	182
60	Rashodi od kamata	2	0	2	4b	158.301	87.708	180
	Dobitak po osnovu kamata (201-202)	2	0	3		386.641	211.506	183
	Gubitak po osnovu kamata (202-201)	2	0	4		0		
71	Prihodi od naknada i provizija	2	0	5	5a	256.964	203.993	126
61	Rashodi od naknada i provizija	2	0	6	5b	42.585	43.205	99
	Dobitak po osnovu naknada i provizija (205-206)	2	0	7		214.379	160.788	133
	Gubitak po osnovu naknada i provizija (206-205)	2	0	8		0		
722manje620	Neto dobitak po osnovu prodaje HOV	2	0	9	6	130		
620manje722	Neto gubitak po osnovu prodaje HOV	2	1	0		0		
721manje621	Neto prihodi od kursnih razlika	2	1	1	7	5.313	21.580	
621manje721	Neto rashodi od kursnih razlika	2	1	2		0		
720	Prihodi od dividendi i učešća	2	1	3		0		
73 i od 760 do 766	Ostali poslovni prihodi	2	1	4	8	346.080	298.582	116
65	Rashodi indirektnih otpisa plasmana i rezervisanja	2	1	5	9	231.543	335.139	69
63,64,od 660 do 666	Ostali poslovni rashodi	2	1	6	10	535.033	423.893	126
77	Prihodi od promene vrednosti imovine i obaveza	2	1	7	11	186.492	117.864	158
67	Rashodi od promene vrednosti imovine i obaveza	2	1	8	11	132.121	22.685	582
	DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA	2	1	9		240.338	28.603	840
	DOBITAK PERIODA PRE OPOREZIVANJA (219+223-224)	2	2	5		240.338	28.603	840
	GUBITAK PERIODA PRE OPOREZIVANJA (220-223+224)	2	2	6		0		
847	Porez na dobit	2	2	7	12	7.580	1.536	493
	DOBITAK POSLE OPOREZIVANJA (225-227)	2	2	8		232.758	27.067	860

Tabela br. 14- Izveštaj o poslovanju Privredne Banke Beograd AD za 2006. Godinu, Bilans uspeha
Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2006/pg_bu2006.asp preuzeto dana 28.05.2010. god.

Bilans stanja na dan 31.12.2006. godine (u hiljadama dinara)

Grupa računa Račun	Pozicija	Oznaka za AOP			Broj napo mene	Iznos tekuće godine			Iznos prethodne godine	Index 7/8
						Bruto	Ispravka vrednosti	Neto		
1	2	3			4	5	6	7	8	9
00	AKTIVA Gotovina i gotovinski ekvivalenti	0	0	1	13	901.700	0	901.700	1.492.474	60
01	Depoziti kod centralne banke i hartije od vrednosti	0	0	2	14	3.957.620	0	3.957.620	637.093	621
11,16,22,27	Potraživanja za kamatu i naknadu	0	0	3	15	33.380	3.338	30.042	16.390	183
10,12,13,15,17,18	Plasmani bankama	0	0	4	16	272.547	45.704	226.843	431.322	53
20,21,23,24,25,26,28,29	Plasmani klijentima	0	0	5	17	2.614.077	105.404	2.508.673	1.662.978	151
30	Hartije od vrednosti i drugi plasmani	0	0	6	18	145.513	0	145.513	72.955	199
31	Ulaganja u hartije od vrednosti koje se drže do dospeća	0	0	7	19	33.056	1.206	31.850	131.547	24
32	Učešća u kapitalu i ostale hartije od vrednosti	0	0	8	20	4.836	0	4.836	1.867	259
33	Nematerijalna ulaganja	0	0	9	21	48.601	4.718	43.883	1.236	3.550
34	Osnovna sredstva	0	1	0	22	826.480	148.847	677.633	248.918	272
37,38	Ostala sredstva i aktivna vremenska razoraničenja	0	1	1	23	27.115	2.435	24.680	21.207	116
39	Odložena poreska sredstva	0	1	2		0	0	0	0	0
	UKUPNA AKTIVA (od 001 do 012)	0	1	3		8.864.925	311.652	8.553.273	4.717.987	181

1	2				4	5	6	7
40,41,43,45,46,48	PASIVA OBAVEZE Obaveze prema bankama	1	0	1	24	627.116	157.239	399
50,51,521 do 524,53,54,55,561 do 564,57	Obaveze prema klijentima	1	0	2	25	5.245.614	3.435.624	153
42,47,525 do 529,565 do 569	Obaveza za kamate i naknade	1	0	3	26	16.696	10.363	161
580,581	Obaveze po osnovu HOV	1	0	4		0		
582	Obaveze iz dobitka	1	0	5		0		
583 do 589	Ostale obaveze iz poslovanja	1	0	6	27	43.356	30.398	143
805	Odloženi negativni goodwill	1	0	7		0		
800,801,803	Rezervisanja	1	0	8	28	31.363	44.541	70
59,806,809	Ostale obaveze i pasivna vremenska razgraničenja	1	0	9	29	14.623	2.819	519
89	Odložene poreske obaveze	1	1	0	12	6.684	465	1.437
	UKUPNO OBAVEZE (od 101 do 110)	1	1	1		5.985.452	3.681.449	163
810,811,812,819 manje 35	KAPITAL Akcijski i ostali kapital	1	1	2		2.295.143	970.986	236
813,814	Rezerve	1	1	3		219.128	35.780	612
817,818 manje 815 i 816	Akumulirana dobit	1	1	4		53.550	29.772	180
815,816 manje 817 i 818	Akumulirani gubitak	1	1	5		0		
	UKUPNO KAPITAL (112+113+114-115)	1	1	6	30	2.567.821	1.036.538	248
	UKUPNO PASIVA (111+116)	1	1	7		8.553.273	4.717.987	181
	Vanbilansne pozicije (od 119 do 121)	1	1	8	31	2.884.292	2.744.890	105
90	Poslovi u ime i za račun trećih lica	1	1	9		0		
91,92,93	Garancije, jemstva, imovina za obezbeđenje obaveza i preuzete neopozive obaveze	1	2	0		1.453.774	976.698	149
94	Druge vanbilansne pozicije	1	2	1		1.430.518	1.768.192	81

Tabela br. 15 - Izveštaj o poslovanju Privredne Banke Beograd AD za 2006. Godinu

Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2006/pg_bs2006.asp preuzeto dana 28.05.2010. god.

Pored institucionalnog jačanja Banke, postignuti su i značajni rezultati u porastu obima poslovnih aktivnosti. O tome govore sledeći indikatori poslovnih rezultata²⁵:

- Ukupna bilansna suma na dan 31.12.2006. godine iznosi 8.553 mil. dinara i povećana je za 81% u odnosu na ostvaren nivo krajem prethodne godine;
- Kao rezultat povećanog obima aktivnosti ostvaren je dobitak pre oporezivanja u iznosu od 240,338 mil. dinara, odnosno dobit za raspodelu iznosi 53,6 mil. din. što je za 98% više nego u 2005. godini;
- Povećan je nivo ukupnih depozita za 53% tako da 31.12.2006. godine iznose 5.873 mil. Dinara. Depoziti pravnih lica povećani su za oko 66% i 31.12.2005. godine iznose 3.576 mil. dinara. U delu rada poslova sa stanovništvom posebno je povećana devizna štednja za 35%, tako da je dostignut nivo od 17,7 mil. EUR-a.
- Kreditna aktivnost Banke je intenzivirana i beleži rast od 65%. Ukupan iznos plasiranih sredstava u kredite iznosi 2.735 mil. Dinara. Krediti plasirani privredi i ostalim pravnim licima, koji čine pretežni deo kreditne aktivnosti, iznosili su oko 2.250 mlrd. dinara, što je 75% više nego u 2005. godini. Ukupan iznos plasiranih sredstava stanovništvu iznosi 485 mil. dinara, što je oko 28% više nego u 2005. godini;
- Plasmani u HOV povećani su preko pet puta, a u odnosu na 30.09.2006. 3,7 puta i na kraju 2006.god iznose 3.297 mil.din.(3.120 mil.din u repo operacije);
- Ukupan obim realizovanih naloga platnog prometa u 2006. godini u domaćem platnom prometu povećan je za 5%, a u platnom prometu sa inostranstvom za 10% u odnosu na prethodnu godinu. Vrednost ukupno realizovanih naloga platnog prometa u zemlji povećana je za 42% od čega se na naloge ispostavljene elektronskim putem odnosi 40%, dok je vrednost naloga sa inostranstvom u 2006. godini povećana za 8%.
- Ulaganja Banke u osnovna sredstva na dan 31.12.2006. godine iznose 678 mil. din., tj. povećana su za 429 mil. dinara od čega u poslovni prostor oko 395 mil. dinara, a u opremu i druga sredstva 34 mil. dinara.
- Izvršena je značajna dokapitalizacija Banke kroz XXIII emisiju akcija u iznosu od 12 miliona evra i kroz zatvorenu emisiju za RS koja je realizovana prenosom vlasništva na poslovnoj zgradi u iznosu od 3 mil.evra, što će doprineti boljoj reputaciji Banke.

²⁵ Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2006/pg_bs2006.asp preuzeto dana 28.05.2010. god.

9.2. Godišnji finansijski izveštaj za 2007. godinu

Bilans uspeha na dan 31.07.2007. godine (u hiljadama dinara)

Red.		Ostvareno	Plan za	Index	Ostvareno	Index	
br.	Elementi	31.12.2006.	2007. god.	4/3	31.12.2007.	6/3	6/4
1	2	3	4	5	6	7	8
I	PRIHODI I RASHODI REDOVNOG POSLOVANJA						
1.	Prihodi od kamata	544.942	969.851	178	736.318	135	76
2.	Rashodi od kamata	(158.301)	(277.327)	175	(279.651)	177	101
	Dobitak / gubitak po osnovu kamata	386.641	692.524	179	456.667	118	66
3.	Prihodi od naknada i provizija	256.964	380.334	148	268.540	105	71
4.	Rashodi od naknada i provizija	(42.585)	(55.465)	130	(52.674)	124	95
	Dobitak / gubitak od naknada i provizija	214.379	324.869	152	215.866	101	66
5.	Neto dobitak / gubitak od prodaje hartija od vrednosti	130	55.465	-	9.018	-	16
6.	Neto prihodi / rashodi od kursnih razlika	5.313	0	0	18.466	348	-
7.	Prihodi od dividendi i učešća	-	0	-	247	-	-
8.	Ostali poslovni prihodi	346.080	1.585	0	575.796	166	-
9.	Rashodi indirektnih otpisa plasmana i rezervisanja	(231.543)	(142.625)	62	(288.523)	125	202
10.	Ostali poslovni rashodi	(535.033)	(831.980)	156	(866.277)	162	104
11.	Prihodi od promene vrednosti imovine i obaveza	186.492	341.706	183	387.044	208	113
12.	Rashodi od promene vrednosti imovine i obaveza	(132.121)	(241.868)	-	(329.358)	249	-
	Dobitak / gubitak iz redovnog poslovanja	240.338	199.676	83	178.946	74	90
II	DOBITAK IZ POSLOVANJA KOJI SE OBUSTAVLJA	-	-	-	-	-	-
III	GUBITAK IZ POSLOVANJA KOJI SE OBUSTAVLJA	-	-	-	-	-	-
IV	DOBITAK / GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	240.338	199.676	83	178.946	74	90
	Porez na dobit	(7.013)	(15.847)	-	-	-	-
	Dobitak/gubitak os smanjena odloženih pores.obav.i kreiranih odlož.pores.sred.	(567)	0	-	(4.202)	741	-
V	DOBITAK / GUBITAK	232.758	183.829	79	174.744	75	95
	Deo dobiti za posebne rezerve za procenjene gubitke	(179.208)	(76.067)	42	24.996	-	-
VI	NETO DOBITAK PERIODA KOJI MOŽE DA SE PRIPIŠE IMAOCIMA AKCIJA	53.550	107.762	201	199.740	373	185
VII	ZARADA PO AKCIJI- osnovna zarada po akciji*	45,67 din.	46,50 din.	102	84,49 din.	185	182

*Zarada po akciji izračunata je stavljanjem u odnos dobitka posle oporezivanja i prosečnog ponderisanog broja običnih akcija koje su bile u opticaju tokom 2007. godine

Tabela br. 16 - Izveštaj o poslovanju Privredne Banke Beograd AD za 2007. Godinu

Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2007/pg_2007.asp?lng=sr preuzeto dana 28.05.2010. god.

Bilans stanja na dan 31.12.2007. godine (u hiljadama dinara)

		(u 000 din.)					
Red.		Ostvarano	Plan za	Index	Ostvareno	Index	Index
broj	Elementi	31.12.2006.	2007. god.	4/3	31.12.2007.	6/3	6/4
1	2	3	4	5	6	7	8
AKTIVA							
1.	Gotovina i gotovinski ekvivalentni	901.700	1.049.087	116	1.344.886	149	128
2.	Depoziti kod Centr. banke i HoV koje se mogu refinan. kod cent. banke	3.957.620	3.154.393	80	5.500.610	139	174
3.	Potraživanja za kamatu i naknadu	30.042	55.465	185	18.614	62	34
4.	Plasmani bankama	633.843	633.890	100	1.059.894	167	167
5.	Plasmani komitentima	2.101.673	5.451.451	259	2.804.868	133	51
6.	HOV i drugi plasmani kojima se trguje	145.513	479.379	329	146.279	101	31
7.	Ulaganja u HoV koje se drže do dospeća	31.850	87.160	274	22.164	70	25
8.	Učešća u kapitalu i ostale HoV raspoložive za prodaju	4.836	59.427	1.229	9.740	201	16
9.	Stalna sredstva namenjena prodaji i sredstva poslovanja koja se obustavljaju	0	0	0	28.232	0	0
10.	Potraživanja za više plaćen porez na dobitak				11.332		
11.	Nematerijalna ulaganja	43.883	63.389	144	96.123	219	152
12.	Osnovna sredstva	677.633	748.782	110	721.211	106	96
13.	Ostala sredstva i aktivna vrem. razgran.	24.680	23.771	96	124.195	503	522
	UKUPNA AKTIVA	8.553.273	11.806.194	138	11.888.148	139	101

Red.		Ostvarano	Plan za	Index	Ostvareno	Index	Index
broj	Elementi	31.12.2006.	2007. god.	4/3	31.12.2007.	6/3	6/4
1	2	3	4	5	6	7	8
PASIVA							
	Obaveze						
1.	Obaveze prema bankama	627.116	1.426.252	227	1.807.638	288	127
2.	Obaveze prema komitentima	5.245.614	6.616.223	126	6.480.513	124	98
3.	Obaveze za kamate i naknade	16.696	23.771	142	42.507	255	179
4.	Obaveze po osnovu HoV	0	0	0	0	0	0
5.	Obaveze iz dobitka	0	0	0	430	0	0
6.	Obaveze po osn. tekućeg poreza na dobit	0	0	0	0	0	0
7.	Ostale obaveze iz poslovanja	43.356	41.203	131	299.988	692	728
8.	Rezervisanja	31.363	122.816	840	42.241	135	34
9.	Subordinirane obaveze	0	792.362	0	396.173	0	50
10.	Ostale obaveze i pasivna vrem.razgraničenja	14.623	31.695	474	72.470	496	229
11.	Odložene poreske obaveze	6.684	792	-	5.234	78	661
	UKUPANE OBAVEZE	5.985.452	9.055.114	151	9.147.194	153	101
	Kapital						
12.	Akcijski i ostali kapital	2.295.143	2.361.239	103	2.342.277	102	99
13.	Rezerve	31.078	31.694	102	35.883	115	113
14.	Rezerve iz dobiti za procenjene gubitke	188.050	250.386	133	163.054	87	65
15.	Akumulirana dobit	0	0	0	24.996	0	0
16.	Dobit/gubitak tekuć. perioda	53.550	107.761	201	174.744	326	162
	UKUPAN KAPITAL	2.567.821	2.751.080	107	2.740.954	107	100
	UKUPNA PASIVA	8.553.273	11.806.194	138	11.888.148	139	101
	Vanbilansne stavke	6.004.292	6.735.077	112	7.656.534	128	114
	- Garancije i dr. preuzete obaveze	1.453.774	1.980.905	136	1.735.702	119	88
	- Druge vanbilansne stavke	4.550.518	4.754.172	104	5.920.832	130	125

Tabela br. 17 - Izveštaj o poslovanju Privredne Banke Beograd AD za 2007. Godinu

Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2007/pg_2007.asp?lng=sr preuzeto dana 28.05.2010. god

Ostvareni indikatori poslovnih aktivnosti Banke sa 31.12.2007. godine su sledeći²⁶:

- Ukupna bilansna suma na dan 31.12.2007. godine iznosi 11.888 mil. dinara i povećana je za 39%, ili 3.335 mil dinara u odnosu na ostvaren nivo krajem prethodne godine, čime je plan za 2007. godinu premašen za 82 mil. dinara ili 1%.
- Ostvaren je dobitak pre oporezivanja u iznosu od 178,9 mil. dinara, dok dobit posle oporezivanja iznosi 174,7 mil. dinara, što je u odnosu na planiranu dobit za 2007. godinu niže za 5% i čini dobitak koji može da se pripiše imaoacima akcija koji je 3,2 puta viši od ostvarenog u 2006. godini ili 62% viši od planiranog za ovu godinu.
- Povećan je nivo ukupnih depozita za 33%, odnosno 1.938 mil. dinara u odnosu na kraj 2006. godine, tako da 31.12.2007. godine iznose 7.810 mil. dinara. Transakcioni i depoziti po viđenju iznose 3.314 mil. dinara i viši su za 295 mil. dinara ili 10% od nivoa 31.12.2006. godine, oročeni depoziti 31.12.2007. godine iznose 4.496 mil. dinara i beleže rast u odnosu na kraj prethodne godine za 58% ili za 1.643 mil. dinara. U delu rada poslova sa stanovništvom devizna štednja beleži rast od 31%, tako da je dostignut nivo od 23,1 mil. EUR-a.
- Ukupni plasmani na kraju 2007. godine iznose 8.392 mil. dinara, što je u odnosu na kraj 2006. godine više za 2.354 mil. dinara ili 39%, a u odnosu na planirani nivo za 2007. godinu niže za 3%. Ukupan iznos plasiranih sredstava u kredite na dan 31.12.2007. godine iznosi 3.567 mil. dinara, čime je ostvaren porast od 47% ili 1.144 mil. dinara u odnosu na kraj 2006. godine (uključujući i plasmane bankama), dok je u odnosu na plan za 2007. godinu nivo je niži za 38%. Plasmani u HOV sa plasmanima u repo transakcije 31.12.2007. godine iznose 4.528 mil. dinara (4.350 mil. dinara u repo operacije) i viši su od nivoa ostvarenog 31.12.2006. godine za 37%, ili 1.225 mil. dinara, odnosno za 79% više od planiranog nivoa za 2007. Godinu
- Ukupne vanbilansne pozicije na dan 31.12.2007. godine iznose 7.657 mil. dinara i povećane su za 28% u odnosu na ostvaren nivo krajem prethodne godine, dok je plan za 2007. godinu premašen za 14%. Vrednost potencijalnih obaveza za izdate garancije, jemstva i druge preuzete obaveze na dan 31.12.2007. godine iznosi 1.736 mil. dinara i beleži rast od 19% u odnosu na kraj prethodne godine, a u odnosu na planirani nivo za 2007. godinu niže su ostvareni za 18%.
- Banka je 2007. godine u bilansu uspeha ostvarila dobitak posle oporezivanja u iznosu od 174,7 mil. dinara, a kako nema obavezu dodatnog izdvajanja dela bobiti za procenjene gubitke, to ceo iznos dobiti čini iznos koji može da se pripiše imaoacima akcija što je u odnosu na prethodnu godinu više 3,7 puta, a 85% više od plana za ovu godinu;
- U strukturi ukupnih prihoda i ukupnih rashoda najveće učešće imaju prihodi, odnosno rashodi od kursnih razlika (65,29%, odnosno 67,08%) koji se iskazuju po bruto principu. Neto efekat kursnih razlika je pozitivan i iznosi 18,5 mil. dinara. Kada se ovom efektu doda pozitivan neto efekat od 24,6 mil. dinara po kursnim razlikama, po kreditima odobrenim sa valutnom klauzulom, koji se iskazuju u okviru pozicija prihoda i rashoda od promene vrednosti imovine i obaveza, tada ukupan pozitivan neto efekat po kursnim razlikama iznosi 43,1 mil. dinara;
- Prihodi od kamata i naknada čine 17,6% ukupnih prihoda i pokrivaju rashode po kamatama i naknadama (6% ukupnih rashoda) i 78% ostalih rashoda kojima su obuhvaćeni izdaci za bruto zarade zaposlenih i materijalne troškove (15,7% ukupnih rashoda);

²⁶ Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2007/pg_2007.asp?lng=sr preuzeto dana 28.05.2010. god

- Ostalim poslovnim prihodima, koji čine 5,5% ukupnih prihoda, obuhvaćeni su prihodi od prodaje osnovnih sredstava 304,3 mil. dinara i ostali prihodi od 7,8 mil dinara.

- Ostali poslovni rashodi, koje čine bruto zarade i materijalni troškovi, u 2007. godini prosečno mesečno iznose 72,2 mil. dinara, beleže porast u odnosu na mesečni prosek u 2006. godini (44,6 mil. dinara) za 62% usled otpočinjenja rada novih filijala u unutrašnjosti, s tim da je ukupna realizacija ovih troškova u odnosu na planirani nivo za 2007. godinu veća za 4%.

- Neto efekat prihoda i rashoda od promene vrednosti imovine i obaveza je pozitivan, iznosi 57,7 mil. dinara, od čega se na efekat kursnih razlika po kreditima sa valutnom klauzulom odnosi 24,6 mil. dinara, 22,9 mil. dinara odnosi se na revalorizaciju dugoročnih kredita stanovništva, a 10,2 mil. dinara na prihode od promene vrednosti HOV kojima se trguje – obveznica Republike Srbije.

- Ostvaren dobitak po osnovu kamata i po osnovu naknada i provizija u 2007. godini, i pored rast kreditne aktivnosti Banke za 47% i plasmana u HOV za 37%, veći je u odnosu na ostvarenje u prethodnoj godini za 12%, odnosno 71,5 mil. dinara.

9.3. Godišnji finansijski izveštaj za 2008. godinu

Bilans uspeha na dan 31.12.2008. godine (u hiljadama dinara)

Grupa računa, račun	POZICIJA	Oznaka za AOP	Iznos tekuće godine	Iznos prethodne godine
	PRIHODI I RASHODI REDOVNOG POSLOVANJA			
70	Prihodi od kamata	201	1,359,851	758,552
60	Rashodi od kamata	202	723,002	279,651
	Dobitak po osnovu kamata (201-202)	203	636,849	478,901
	Gubitak po osnovu kamata (202-201)	204		0
71	Prihodi od naknada i provizija	205	264,539	206,331
61	Rashodi od naknada i provizija	206	52,350	52,674
	Dobitak po osnovu naknada i provizija (205-206)	207	212,189	153,657
	Gubitak po osnovu naknada i provizija (206-205)	208		0
720-620	Neto dobitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti po fer vrednosti kroz bilans uspeha	209	457	84
620-720	Neto gubitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti po fer vrednosti kroz bilans uspeha	210		0
721-621	Neto dobitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti koje su raspoložive za prodaju	211		8,934
621-721	Neto gubitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti koje su raspoložive za prodaju	212		0
722-622	Neto dobitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti koje se drže do dospeća	213		0
622-722	Neto gubitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti koje se drže do dospeća	214		0
723-623	Neto dobitak po osnovu prodaje udela (učešća)	215		0
623-723	Neto gubitak po osnovu prodaje udela (učešća)	216		0
724-624	Neto dobitak po osnovu prodaje ostalih plasmana	217	2,919	3,426
624-724	Neto gubitak po osnovu prodaje ostalih plasmana	218		0
78-68	Neto prihodi od kursnih razlika	219		58,253
68-78	Neto rashodi od kursnih razlika	220	176,295	0
766	Prihodi od dividendi i učešća	221	4,013	247
74, 76 osim 766 i 769	Ostali poslovni prihodi	222	174,636	308,651
75-65	Neto prihodi po osnovu indirektnih otpisa plasmana i rezervisanja	223		0
65-75	Neto rashodi po osnovu indirektnih otpisa plasmana i rezervisanja	224	57,962	24,616
63	Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	225	490,593	378,221
642	Troškovi amortizacije	226	114,275	68,944
64 (osim 642), 66	Operativni i ostali poslovni rashodi	227	580,948	419,112
77	Prihodi od promene vrednosti imovine i obaveza	228	1,815,697	387,044
67	Rashodi od promene vrednosti imovine i obaveza	229	1,303,170	329,358
	DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA (203-204+207-208+209-210+211-212+213-214+215-216+217-218+219-220+221+222+223-224-225-226-227+228-229)	230	123,517	178,946
	GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA (204-203+208-207+210-209+212-211+214-213+216-215+218-217+220-219-221-222+224-223+225-226+227-228+229)	231		0

Grupa računa, račun	POZICIJA	Oznaka za AOP	Iznos tekuće godine	Iznos prethodne godine
769-669	NETO DOBICI POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA	232		0
669-769	NETO GUBICI POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA	233		0
	REZULTAT PERIODA - DOBITAK PRE OPOREZIVANJA (230-231+232-233)	234	123,517	178,946
	REZULTAT PERIODA - GUBITAK PRE OPOREZIVANJA (231-230+233-232)	235		0
850	Porez na dobit	236		0
861	Dobitak od kreiranih odloženih poreskih sredstava i smanjenja odloženih poreskih obaveza	237		0
860	Gubitak od kreiranih odloženih poreskih sredstava i smanjenja odloženih poreskih obaveza	238	4,599	4,202
	DOBITAK (234-235-236+237-238)	239	118,918	174,744
	GUBITAK (235-234+236+238-237)	240		0
	Zarada po akciji (u dinarima bez para)	241		84
	Osnovna zarada po akciji (u dinarima bez para)	242		0
	Umanjena (razvodnjena) zarada po akciji (u dinarima bez para)	243		0

Tabela br. 18 - Izveštaj o poslovanju Privredne Banke Beograd AD za 2008. Godinu

Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2008/pg_2008.asp?lng=sr preuzeto dana 28.05.2010. godine.

Bilans stanja na dan 31.12.2008. godine (u hiljadama dinara)

Grupa računa, račun	POZICIJA	Oznaka za AOP	Tekuća godina	Iznos prethodne godina
1	2	3	5	6
	AKTIVA			
00,05,07	Gotovina i gotovinski ekvivalenti	001	3,368,825	894,886
01,06	Opozivi depoziti i krediti	002	1,953,940	5,950,610
02,08	Potraživanja po osnovu kamata, naknada, prodaje, promene fer vrednosti derivata i druga potraživanja	003	109,037	87,549
10,11,20,21	Dati krediti i depoziti	004	11,415,715	3,498,927
12, (osim 128), 22	Hartije od vrednosti (bez sopstvenih akcija)	005	299,410	168,444
13,23	Udeli (učesća)	006	10,154	9,740
16,26	Ostali plasmani	007	445,422	357,010
33	Nematerijalna ulaganja	008	116,260	96,122
34,35	Osnovna sredstva i investicione nekretnine	009	1,118,475	692,205
36	Stalna sredstva namenjena prodaji i sredstva poslovanja koje se obustavlja	010		28,232
37	Odložena preska sredstva	011	4,630	0
03,09,19,29,30,38	Ostala sredstva	012	162,756	104,423
842	Gubitak iznad iznosa kapitala	013		0
	UKUPNA AKTIVA 001 do 013)	014	19,004,624	11,888,148

Grupa računa, račun	POZICIJA	Oznaka za AOP	Tekuća godina	Iznos prethodne godina
1	2	3	5	6
	PASIVA			
400,500	Transakcioni depoziti	101	2,541,304	2,792,351
401,402,403,404,405 501,502,503,504,505	Ostali depoziti	102	12,315,249	4,974,295
406,407,408,409 506,507,508,509	Primljeni krediti	103	536,334	530,462
41,51	Obaveze po osnovu hartija od vrednosti	104		0
42,52	Obaveze po osnovu kamata, naknada i promene vrednosti derivata	105	123,591	42,507
od 450 do 454	Rezervisanja	106	38,789	42,241
456,457	Obaveze za poreze	107	2,871	1,897
434,455	Obaveze iz dobitka	108	974	430
46	Obaveze po osnovu sredstava namenjenih prodaji i sredstava poslovanja koje se obustavlja	109		0
47	Odložene poreske obaveze	110	9,942	5,234
43 (osim 434) 44,48,49,53,58,59	Ostale obaveze	111	631,893	757,777
	UKUPNO OBAVEZE (od 101 do 111)	112	16,200,947	9,147,194
80 (osim 803) manje128	KAPITAL	113	2,516,316	2,342,277
81	Rezerve iz dobiti	114	209,127	194,131
82(osim 823)	Revalorizacija rezerve	115	989	4,806
823	Nerealizovani gubici po osnovu HOV raspoloživih za prodaju	116	41,673	
83	Dobitak	117	118,918	199,740
84 (osim 842)	Gubitak do nivoa kapitala	118		0
	UKUPAN KAPITAL (113 do 115+117-116-118)	119	2,803,677	2,740,954
	UKUPNO PASIVA (112+118)	120	19,004,624	11,888,148
	Vanbilansne pozicije (od 121 do 125)	121	5,303,125	7,656,534
90 odnosno 95	Poslovi u ime i za računa trećih lica	122	0	0
91 (osim 911 i 916), odnosno 96 (osim 961 i 966)	Preuzete buduće obaveze	123	2,964,298	1,735,702
911,916,932, odnosno 961,966,982	Primljena jemstva za obaveze	124		0
92 odnosno 97	Derivati	125		0
93 (osim 932), odnosno 98 (osim 982)	Druge vanbilansne pozicije	126	2,338,827	5,920,832

Tabela br. 19 - Izveštaj o poslovanju Privredne Banke Beograd AD za 2008. Godinu

Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2008/pg_2008.asp?lng=sr preuzeto dana 28.05.2010. god.

Ostvareni indikatori poslovnih aktivnosti Banke zaključno sa 31.12.2008. godine su sledeći²⁷:

- Ukupna bilansna suma na dan 31.12.2008. godine iznosi 19.005 mil. dinara i povećana je za 60% ili 7.117 mil. dinara u odnosu na ostvaren nivo krajem 2007. godine, dok je u odnosu na plan za 2008. godine bilansna suma je ostvarena na višem nivou za 1.022 mil. dinara ili 6%.
- Nivo ukupnih depozita povećan je za 90%, odnosno 7.050 mil. dinara u odnosu na kraj 2007. godine, tako da 31.12.2008. godine iznose 14.860 mil. dinara. Transakcioni i depoziti po viđenju iznose 3.077 mil. dinara i niži su za 237 mil. dinara ili 7% od nivoa 31.12.2007. godine, dok oročeni depoziti 31.12.2008. godine iznose 11.783 mil. dinara i povećani su u odnosu na kraj prethodne godine za 2,6 puta ili za 7.287 mil. dinara. U delu rada poslova sa stanovništvom devizna štednja beleži realan rast od 80%, tako da je dostignut nivo od EUR 41,7 miliona
- Ukupni plasmani na kraju 2008. godine iznose 12.983 mil. dinara, što je u odnosu na kraj 2007. godine više za 4.600 mil. dinara ili 55%, a u odnosu na planirani nivo za 2008. Godinu niže za 3%. U strukturi plasmana došlo je do preraspodele u korist plasmana u kredite na račun plasmana u HOV NBS u repo transakcijama, tako da ukupan iznos plasiranih sredstava u kredite (uključujući i plasmane bankama) na dan 31.12.2008. godine iznosi 11.861 mil. dinara, što u odnosu na kraj 2007. godine iznosi više za 3,3 puta, odnosno ostvaren je porast od 8.303 mil. dinara. U odnosu na plan za 2008. godinu nivo je viši za 20%.
- Plasmani u HOV sa plasmanima u repo transakcije 31.12.2008. godine iznose 810 mil. Dinara (500 mil. dinara u repo operacije) i niži su od nivoa ostvarenog 31.12.2007. godine za 74%, ili 3.718 mil. Dinara (repo operacije su nize za 3.850 mil. dinara).
- Ukupne vanbilansne pozicije na dan 31.12.2008. godine iznose 5.303 mil. dinara i niže su za 31% u odnosu na ostvaren nivo krajem prethodne godine, zbog smanjena drugih vanbilansnih pozicija, pre svega obaveza Banke za prodaju NBS kupljenih HOV u repo transakcijama za 3,9 mlrd. dinara. Međutim vrednost potencijalnih obaveza za izdate garancije, jemstva i druge preuzete obaveze u 2008. godini u iznosu od 2.964 mil. dinara beleži rast od 71% ili 1.228 mil. dinara. U odnosu na planirani nivo realizacija ovih potencijanih plasmana niža je za 25%.
- Ostvaren dobitak iz redovnog poslovanja iznosi 123,5 mil. dinara, što je u odnosu na 2007. godinu niže za 31%, a u odnosu na plan za 65%. Ostvareni dobitak u 2008. godini, rezultat je intenzivnog rasta kreditne aktivnosti Banke, čiji efekat je znatno umanjuje pad kamatne marže, stepen iskorišćenosti poslovne mreže Banke koji zbog kratkog perioda od početka rada filijala još uvek nije zadovoljavajući, kao i određena makroekonomska kretanja.
- Ostvaren dobitak po osnovu kamata i po osnovu naknada i provizija na kraju 2008. godine, uprkos intenzivnom rastu kreditne aktivnosti Banke u ovoj godini od 233% i plasmana u HOV koje se drže do dospeća – eskont menica koji su povećani za oko 7 puta, veći je u odnosu na ostvarenje u 2007. godini samo za 40%, odnosno 180,4 mil. dinara, pre svega zbog nižeg nivoa ostvarene kamatne marže. Tendencija pada marži po osnovu kamatnih stopa na tržištu ispoljena je u toku cele 2008. godine.
- Operativni i ostali poslovni rashodi, koje čine bruto zarade, amortizacija i drugi operativni rashodi, u 2008. godine prosečno mesečno iznose 98,8 mil. dinara, beleže porast u odnosu na mesečni prosek u 2007. godini za 37% (72,2 mil. dinara).
- Ukupni rashodi operativnog poslovanja u 2008. godini iznose 1.185,8 mil. Dinara i viši su od nivoa ostvarenog u 2007. Godini za 37%, dok su u odnosu na planirani nivo niži za 4%.

²⁷ Izvor: http://www.pbb-banka.com/sr/fr2008/pg_2008.asp?lng=sr preuzeto dana 28.05.2010. god.

- Troškovi bruto zarada čine 41% operativnih rashoda, iznose 490,6 mil. dinara i realizovani su na nižem nivou od plana za 5%.
- Troškovi amortizacije su takođe ostvareni na nižem nivou od planirane veličine za 2008. godinu za 9%, ali uz porast od 66%, zbog aktiviranja osnovnih sredstava u pripremi i amortizacije ulaganja u poslovnu mrežu i opreme u novom sedištu banke.
- Drugi operativni rashodi – niži su za 1% od planiranog nivoa, a viši za 39% u odnosu na ostvareno krajem 2007.god.
- Neto efekat prihoda i rashoda od promene vrednosti imovine i obaveza je pozitivan, iznosi 512,5 mil. dinara i rezultat je ostvarenja prihoda i rashoda po sledećim osnovama:
 - Pad vrednosti kursa dinara u odnosu na evro u 2008. Godini iznosi 11,82%, što je i uticalo da neto efekat kursnih razlika po kreditima ugovorenim sa valutnom klauzulom bude pozitivan u iznosu od 337,3 mil. dinara, ali je zbog toga neto efekat po depozitima ugovorenim sa valutnom klauzulom negativan i iznosi 57,9 mil. dinara.
 - Prihodi po osnovu revalorizacije kredita u skladu sa rastom cena na malo od 6,8% u 2008. godini iznose 47,4 mil. dinara, i to od pravnih lica 30,7 mil. dinara, preduzetnika 1,1 mil. dinara, a 15,6 mil. dinara od stanovništva.
- U skladu sa propisima NBS Banka je izvršila obračun posebnih rezervi za procenjene gubitke, a u skladu sa internom metodologijom obračun ispravki vrednosti po bilansnoj aktivni i rezervisanja za gubitke po vanbilansnim stavkama. Efekat ispravki vrednosti i rezervisanja po vanbilansnim stavkama se u bilansu uspeha iskazuju po bruto principu, tako da je Banka prihodovala 353,7 mil. dinara ispravki vrednosti za plasmane koji su vraćeni, odnosno naplaćeni, a na rashodima knjižila 408,9 mil. dinara za novo odobrene, puštene kredite u 2008. godini.
- Ukupan neto efekat izvršenih ispravki vrednosti i rezervisanja po vanbilansnim stavkama je negativan i iznosi 55,2 mil. dinara, sa tim da se 9,8 mil. dinara odnosi na kursnu razliku po ispravkama u devizama i valutnoj klauzuli u odnosu na 31.12.2007. godine.
- Potreban iznos rezervi iz dobiti za procenjene gubitke na dan 31.12.2008. godine iznosi 533,7 mil. dinara. Banka ima formirane rezerve iz dobiti posle oporezivanja po godišnjim računima iz ranijih godina u iznosu od 178,1 mil. dinara, 31,1 mil. dinara sredstava u drugim rezervama iz dobiti i dobit za raspodelu iz 2008. godine 118,9 mil. dinara, tako da nedostajući iznos rezervi iz dobiti za procenjene gubitke na dan 31.12.2008. godine iznosi 205,7 mil. dinara. Na povećanje potrebnog iznosa rezervi iz dobiti za procenjene gubitke uticao je rast plasmana Banke u kredite komitentima za 268% ili 6.727 mil. dinara više u odnosu na 31.12.2007. godine.
- Neto efekat ispravki vrednosti i rezervisanja po vanbilansnim stavkama u 2008. godini po poslovima sa srednjim i velikim preduzećima iznosi 27,8 mil. dinara, sa malim preduzećima i preduzetnicima 12,2 mil. dinara, a po poslovima sa stanovništvom iznosi 15,3 mil. dinara.
- Od ukupnog neto efekta za povećanje rezervi iz dobiti na dan 31.12.2008. godine na poslove sa srednjim i velikim preduzećima odnosi se 331,4 mil. dinara, sa malim preduzećima i preduzetnicima 19,3 mil. dinara, a po poslovima sa stanovništvom 20,0 mil. dinara.
- Bilansna suma Banke, na dan 31.12.2008. godine, u iznosu od 19.005 mil. dinara beleži rast od 7.117 mil. dinara ili 60% u odnosu na kraj 2007. godine, što je u odnosu na plan za 2008. godinu više za 1.022 mil. dinara ili 6%.
- Ukupni plasmani Banke uključujući i repo operacije, u iznosu od 12.983 mil. dinara ostvarili su rast od 55%, odnosno 4.600 mil. dinara, u odnosu na kraj 2007. godine, a u odnosu na plan

2008. Godine ostvareni su na nivou nižem za 3%, bez plasmana u repo operacijama plasmani su viši od planiranih za 210% ili 8.450 mil. dinara.

- Ukupni depoziti od klijenata, u iznosu od 14.860 mil. dinara, ostvarili su rast od 90% ili 7.050 mil. dinara u odnosu na kraj 2007. godine, a u odnosu na plan 2008. godine viši su za 25%.
- U strukturi ukupnih plasmana 31.12.2008. godine najveći nominalni rast, u odnosu na prethodnu godinu 6.727 mil. dinara, imaju krediti komitentima, što ukazuje na povećanu kreditnu aktivnost Banke, tako da je i planirani iznos za 2008. godine premašen za 4%.
- Plasmani u HOV beleže niži nivo za 82% u odnosu na 31.12.2007. godine, a 74% u odnosu na plan, i to pre svega zbog smanjenja plasmana u HOV NBS u repo operacijama koji su niži za 89% ili 3.850 mil. Dinara od kraja prethodne godine, što ukazuje da se planirana strategija restrukturiranja plasmana u korist plasmana klijentima uspešno realizovala.
- Na kraju 2008. godine Banka je ukupno plasirala 11.861 mil. dinara u kredite, od čega 9.234 mil. dinara kredita klijentima što je više za 268% ili 6.727 mil. Dinara nego 31.12.2007. godine, a 2.627 mil. dinara je plasirano bankama, 160% ili 1.576 mil. dinara više u odnosu na kraj 2007. godine.
- Banka je na kraju 2008. godine imala manje plasiranih sredstava u HOV u iznosu od 3.718 mil. dinara u odnosu na kraj 2007. godine, s tim da su plasmani u HOV koje se drže do dospeća – eskont menica povećani za 130 mil. dinara ili oko 7 puta, a plasmani u HOV NBS (repo operacije) iznose 500 mil. dinara i niži su u odnosu na kraj 2007. godine za 3.850 mil. dinara.
- Intenzivna kreditna aktivnost u 2008. godini odvijala se u svim sektorima Banke. Najbržu stopu rasta beleže krediti malim preduzećima i preduzetnicima koji su za oko 23 puta veći od ostvarenja u prethodnoj godini iako su nominalno ovi krediti povećani najmanje tj. za 932 mil. dinara. Krediti stanovništvu kojima su obuhvaćeni i krediti poljoprivrednicima, povećani su za 3,8 puta, s tim što su dugoročni krediti povećani 4 puta odnosno 1.278 mil. dinara. Najveći nominalni rast imali su krediti dati srednjim i velikim preduzećima u iznosu od 3.739 mil. dinara, tako da je stanje kredita na dan 31.12.2008. godine ovim klijentima veće za 3 puta u odnosu na 31.12.2007.godine.

Zaključak

Iz priloženog se može zaključiti da je liderstvo u Privrednoj banci Beograd a.d. funkcionisalo uspešno na osnovu toga što je postavljeni direktor kao prvo morao da odluči o usmerenju Banke. Obzirom da je kao novi lider uveo radikalne promene u organizaciju postigao je visoke rezultate u poslovanju Banke i time je opravdao ne samo svoju funkciju nego i poverenje zaposlenih koji su bili uključeni u novi program poslovanja. Uspešnost liderstva se ogleda baš u tome. Rezultat i opravdano poverenje.

Jedini način razmišljanja za uvođenje radikalnih promena u PBB – banci bio je odbacivanje prošlosti.

Prvo pravilo koncentracije napora je odbaciti prošlost koja je prestala da bude produktivna.

Direktori, sviđalo im se to ili ne, neprekidno izvlače prošlost iz škripca. To je neizbežno. Današnjica je uvek rezultat akcija i odluka preduzetih juče. Međutim, čovek, bez obzira na kakvoj da je funkciji ili položaju, ne može da predvidi budućnost. Jučerašnje akcije i odluke, ma koliko su možda bile hrabre ili mudre, neizbežno postaju današnji problemi, izazivaju krize i izgledaju budalasto. A ipak je specifičan posao lidera, sasvim je svedeno da li radi u vladi, privrednom subjektu ili bilo kojoj drugoj instituciji, da neprestano nastoji da posveti današnje resurse budućnosti. To znači da svaki lider većito mora da troši svoje vreme, energiju i genijalnost na krpljenje ili odbacivanje aktivnosti i odluka iz prošlosti, bilo vlastitih, bilo onih koje su doneli njegovi prethodnici.

Za lidera je najbitnije odrediti prioritete. Hrabrost, a ne analiza, diktira zaista važna pravila za identifikaciju prioriteta:

- Odaberite budućnost umesto prošlosti
- Usredsredite se na mogućnosti a ne na problem
- Odaberite sopstveni smer, umesto da se pridružujete većini
- Ciljajte visoko, ciljajte prema nečemu što će doneti promenu, a ne prema onome što je "sigurno" i što je lako da se uradi

Možemo zaključiti da se od lidera očekuje, da bi bio uspešan, da sprovede "mini-revoluciju", a svaki lider koji ne uspe da brzo reaguje, ubrzo će se naći na dnu. Pokazatelj da 40% novih lidera nestane sa scene u prvih 18 meseci²⁸, dovoljno je zastrašujući ali i predstavlja izazov za nove lidere.

Na osnovu gore navedenog možemo zaključiti da živimo u uzbudljivim vremenima koja vane za modernim liderima. Svet se još od devedesetih godina XX veka menja neverovatnom brzinom. Samim tim, uslovi u kojima današnje organizacije posluju, postale su toliko promenljive, da neretko samo razigrana mašta može da predvidi šta će se u nekom narednom periodu dešavati. Zbog toga, zadatak koji se stavlja pred menadžere novog milenijuma nije nimalo lak, bilo da rukovode malom ili velikom organizacijom. Isto tako, novi milenijum, koji sa sobom nosi pregršt opasnosti, svakako je izazov i obiluje mogućnostima. Tu stupaju na scenu lideri, koji definitivno determinišu konkurentsku prednost na razvijenim tržištima novog veka. Lideri koji imaju hrabrosti i želje mogu postići mnogo, bez obzira na to sa kojih su pozicija krenuli. Bez obzira na loše uticaje iz okruženja i probleme sa kojima se svakodnevno sreće, "lider novog doba" mora da razmišlja pozitivno.

Jedna od osnovnih pretpostavki uspešnog vođenja organizacije kroz XXI vek je optimizam. Ono što je takođe veoma važno jeste vizionarsko razmišljanje i oslobađanje težnje da se ostvare isključivo kratkoročni ciljevi.

²⁸ Ciampa, Dan, *How Leaders Move*, Harvard Business Review, January 2005. Preuzeto iz: Vlahović, S.: *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica, 2008

Poslovanje Privredne Banke Beograd AD je u periodu primene Strategijskog plana razvoja za trogodišnji period od 2006. do 2008. godine napredovalo u svim aspektima primenom širih interesa, etičkog konteksta, konteksta životne sredine kao i pravnog i društvenog konteksta. Tržište se promenilo na teritoriji Srbije pod uticajem velikih međusobno povezanih društvenih faktora koji su doveli do novih pravila ponašanja, novih mogućnosti i novih izazova u bankarstvu u odnosu na prethodne godine. Neki od njih su na primer:

- Tehnologija koja se menja na polju IT tehnologija kao što je na primer uvođenje elektronskog plaćanja
- Globalizacija u smislu korišćenja inostranih platnih kartica u zemlji i inostranstvu
- Snažna pozicija korisnika
- Prilagođavanje pojedinim potrebama potrošača
- Povećana konkurencija

Poslovanjem, Banka je morala u potpunosti ispratiti sve navedene aspekte kako bi održala visok nivo usluga u odnosu na konkurenciju. Od momenta usvajanja trogodišnjeg strategijskog plana razvoja, Banka je ostvarila rezultate na sledećim poljima:

- Ponuda novih proizvoda klijentima (platnih kartica, različitih vrsta kredita) poboljšala je poslovanje Banke u kategoriji plasmani klijentima i depoziti klijenata gde se vidi da je stekla poverenje starih, novih a moguće i potencijalnih klijenata. Naime, na kraju 2006. Godine ukupno je izdato 8.486 debitnih kartica i 4.445 kreditnih kartica dok je na kraju 2008. Godine broj ukupno izdatih debitnih kartica iznosio 13.658 i kreditnih 6.996. U kategoriji Plasmani klijentima, Banka je 2006. Godine zauzimala 32. mesto dok je 2008. Godine to bilo 22. mesto. Takođe, pokazano poverenje klijenata može se videti i u kategoriji Depoziti klijenata gde je Banka na kraju 2006. Godine zauzimala 25. mesto doke to mesto na kraju 2008 godine pomereno za čak 5 pozicija više (20. mesto).
- Oglašavanja, sponzorstva, učestvovanja u manifestacijama, znatno su doprineli da se ugled Banke održi na visokom nivou. Takođe, briga o klijentima je uticala na isto kada je otvoren Kontakt centar Banke gde su klijenti i potencijalni klijenti mogli dobijati sva uputstva i uputiti primedbe i žalbe na koje im je Banka usmeravala svu pažnju. Na osnovu informacija koje su klijenti mogli da upute Banci, moglo se više postići u zadovoljavanju potreba klijenata jer je feed back (povratna informacija) vrlo značajna u traganju za pravim proizvodima i ponudama klijentima. Slogan Planirajmo bolju budućnost upućuje jasnu poruku klijentima da će Banka biti njihova podrška u budućnosti što odaje pozitivan utisak kod klijenata.
- Tržišno učešće je povećano i u kategorijama Bilansna suma gde je Banka na kraju 2006. Godine zauzimala 26 poziciju a 2008. 23. U kategoriji Kapitala, Banka je zadržala istu poziciju što je pozitivno jer je Banka imala najviše ulaganja u otvaranju novih ekspozitura i proširenje poslovanja što je iziskuje dosta kapitala. Na kraju 2006. Godine, Banka je imala otvorenih 8 ekspozitura samo na teritoriji Beograda a na kraju 2008. Godine taj broj je iznosio ukupno 35 na teritoriji Srbije.

Na osnovu rezultata istraživanja nismo došli do naučno validnih rezultata koji bi potvrdili da li bi se povećalo tržišno učešće Banke da nije usvojen strategijski plan razvoja i da nije došlo do promene lidera te otuda ovo pitanje ostaje otvoreno za buduća istraživanja.

Samim tim što smo potvrdili operacione hipoteze doprineli smo dokazivanju i generalne hipoteze.

Samo uz primenu novog strategijskog plana razvoja postignuti su ciljevi da se ime Banke nalazi među jakom konkurencijom na tržištu kako sa finansijskog i korporativnog aspekta tako i sa marketing aspekta.

Literatura

1. Blanchard, K., Voghorn, T., *Misija je moguća*, Želnid, Beograd, 1999, str. 107
2. Brealey, Myers and Marcus: *Osnove korporativnih financija*, 5. Izdanje, Mate d.o.o, Tisak – Grafotisak, 2007.
3. Čerović, S.: *Menadžment u turizmu*, Čigoja, Novi Sad, 2003.
4. Ciampa, Dan, *How Leaders Move*, Harvard Business Review, January 2005. Preuzeto iz: Vlahović, S.: *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica, 2008
5. Dess, G.G./Lumpkin, G.T./Eisner, A.B.: *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd 2007
6. Drucker, F.P., *The Effektive Executive*, 2002
7. Drucker, P.F: *Inovacije i preduzetništvo, praksa i principi*, Grmeč, Beograd 1996.
8. Goleman, D. *Emocionalna inteligencija*, Geo poetika, Beograd, 2009.
9. Greuning H. : *Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja*, Novo revidirano izdanje, Mate d.o.o, Tisak – Grafotisak, 2006.
10. Hammer, M. *Reeingeenering*, Harvard Business Review, No5, 1990. Preuzeto iz: Mašić, B.: *Metode radikalnih promena u preduzećima*, Univerzitet BK, Beograd, 2004
11. Hammer, M., Champy, J., *Reeengineering the Corporation-a Manifesto for Business Revolution*, 1997 (1993). Preuzeto iz: Mašić, B.: *Metode radikalnih promena u preduzećima*, Univerzitet BK, Beograd, 2004
12. http://www.pbb-banka.com/sr/fr2005/pg_bs2005.asp
13. http://www.pbb-banka.com/sr/fr2005/pg_mr2005.asp
14. http://www.pbb-banka.com/sr/fr2005/pg_bu2005.asp
15. http://www.pbb-banka.com/sr/fr2006/pg_2006.asp?lng=sr
16. http://www.pbb-banka.com/sr/fr2007/pg_2007.asp?lng=sr
17. http://www.pbb-banka.com/sr/fr2008/pg_2008.asp?lng=sr
18. Kotler P., Keller K.L.: *Marketing Menadžment*, 12. Izdanje, Data Status, Beograd, 2006.
19. Levit, Dill, Eyring, *The Organisational World Harocourt Jovanovic Inc.*, New York, Chicago, San Francisco, Atlanta, 1973.
20. Luk,D.J., *Marketing research*, Prentice-Hall Engle Wood Cliffs, New York, 1974.
21. Mašić, B.: *Metode radikalnih promena u preduzećima*, Univerzitet BK, Beograd, 2004
22. Mašić, B.: *Strategijski Menadžment*, 2009, Univerzitet "Singidunum",
23. Milisavljević, M. *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Savremena administracija, Beograd, 1995.
24. Northhouse, P.G.: *Liderstvo – teorija i praksa*, Datastatus, Beograd, 2008.
25. Petrović Z : *Računovodstvena regulativa, Drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
26. Privredna banka Beograd AD – dokumentacija za internu upotrebu
27. Todosijević, R., i dr., *Promenama do uspešnog preduzeća*, Prometej, Novi Sad, 1995.
28. Vasiljev, S., *Polazne konstante strateškog upravljanja*, Marketing, Beograd, 1993.
29. Vlahović, S.: *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica, 2008
30. www.pbb-banka.com
31. <http://www.esd.rs/magazine>