



Korporativno upravljanje

i upravljanje korporativnim promenama
kroz transformaciju banaka u Republici Srbiji

Miroslav Perić
Lidija Barjaktarović

Beograd, 2023.

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Miroslav Perić
Lidija Barjaktarović

**KORPORATIVNO
UPRAVLJANJE**
**i upravljanje korporativnim
promenama kroz transformaciju
banaka u Republici Srbiji**

Prvo izdanje

Beograd, 2023.

KORPORATIVNO UPRAVLANJE I UPRAVLJANJE KORPORATIVNIM PROMENAMA KROZ TRANSFORMACIJU BANAKA U REPUBLICI SRBIJI

Autori:

Doc. dr Miroslav Perić

Prof. dr Lidija Barjaktarović

Recenzenti:

Prof. dr Milovan Stanišić

Prof. dr Miroljub Hadžić

Izdavač:

Univerzitet Singidunum

Danijelova 32

www.singidunum.ac.rs

Za izdavača:

Prof. dr Milovan Stanišić

Priprema za štampu:

Miloš Višnjić

Dizajn korica:

Aleksandar Mihajlović, MA

Godina izdanja:

2023.

Tiraž:

300

Štampa:

Birograf, Beograd

ISBN: 978-86-7912-787-7

Copyright:

© 2023. Univerzitet Singidunum

Izdavač zadržava sva prava.

Reprodukcija pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljena.

Sadržaj

Predgovor

VIII

I DEO

OSNOVE KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA I UPRAVLJANJE KORPORATIVNIM PROMENAMA

1. Korporativno upravljanje	13
1.1. Nastanak i razvoj korporacija	16
1.2. Suština i značaj korporativnog upravljanja	22
1.3. Strategija korporativnog upravljanja	25
1.4. Principi korporativnog upravljanja	37
1.5. Modeli i mehanizmi korporativnog upravljanja i koncepti finansiranja	41
1.6. Stilovi korporativnog upravljanja	48
1.7. Kvalitet korporativnog upravljanja	50
1.8. Korporativna kultura, korporativni kodeks i društvena odgovornost	54
1.9. Finansijske politike i ocena finansijskog položaja korporacije	63
1.9.1. Tradicionalni koncept analize finansijskog položaja, zasnovanog na sigurnosti i likvidnosti	68
1.9.2. Shvatanje finansijskog položaja korporacije	70
1.9.3. Finansijski položaj korporacija i postizanje ciljnih veličina poslovanja	71
1.9.4. Značaj analize finansijskih izveštaja	72
1.10. Poslovni rizici i sistem interne kontrole	75
1.10.1. Finansijski odgovor na rizik	87
1.11. Problemi u razvoju korporativnog upravljanja	92
2. Upravljanje korporativnim promenama	95
2.1. Organizaciona transformacija korporacija	95
2.2. Vrste organizacionih promena	102
2.3. Uzroci organizacionih promena	108
2.4. Osnovni principi upravljanja promenama	110
2.5. Rizici u procesu realizacije promena	116
2.6. Modeli upravljanja promenama	122
2.7. Proces upravljanja promenama	136
2.8. Otpor organizacionim promenama u korporaciji	152
Literatura	155

II DEO

TRANSFORMACIJA DOMAĆE BANKE U SAVREMENU EVROPSKU BANKU

3. Bankarsko tržište Republike Srbije – kratak osvrt do 2008.godine	177
3.1. Prikaz dešavanja na bankarskom tržištu Republike Srbije pre i posle 2001. godine	177
3.2. Pravni okvir vezan za poslovanje i privatizaciju banaka u Republici Srbiji	183
3.3. Situacija na bankarskom tržištu Republike Srbije tokom 2006. i 2007.godine	187
4. Organizacija domaće banke do 2008.godine	196
4.1. Organizacija domaće banke u vlasništvu domaćih akcionara	197
4.1.1. Organizacija Eksim banke a.d. Beograd pre spajanja sa <i>UniCredit</i> bankom a.d. Beograd	200
4.1.1.1. Istorijat Eksim banke a.d. Beograd	200
4.1.1.2. Strategija razvoja Eksim banke a.d. Beograd	201
4.1.1.3. Najznačajnije aktivnosti Eksim banke a.d. Beograd	202
4.1.1.4. Organizaciona šema Eksim banke a.d. Beograd	203
4.1.1.5. Finansijski pokazatelji Eksim banke a.d. Beograd	205
4.1.2. Organizaciona struktura Vojvođanske banke a.d. Novi Sad pre spajanja sa Nacionalnom bankom Grčke a.d. Beograd	205
4.1.2.1. Vizija i misija Vojvođanske banke a.d. Novi Sad	206
4.1.2.2. Kratak osvrt na razvoj Vojvođanske banke a.d. Novi Sad	206
4.1.2.3. Organizaciona struktura Vojvođanske banke a.d. Novi Sad	208
4.1.2.4. Finansijski pokazatelji poslovanja Vojvođanske banke a.d. Novi Sad	211
4.2. Organizacija domaće banke u vlasništvu stranih akcionara	214
4.2.1. <i>Raiffeisen bank</i> a.d. Beograd	215
4.2.1.1. Vizija i misija <i>Raiffeisen bank</i> a.d. Beograd	215
4.2.1.2. Kratak osvrt na <i>Raiffeisen bank</i> grupaciju i <i>Raiffeisen International</i>	216
4.2.1.3. Organizaciona struktura <i>Raiffeisen bank</i> a.d. Beograd	217
4.2.1.4. Finansijski pokazatelji poslovanja <i>Raiffeisen bank</i> a.d. Beograd	225
4.2.2. <i>Banca Intesa</i> a.d. Beograd	227
4.2.2.1. Vizija i misija <i>Banca Intesa</i> a.d. Beograd	228
4.2.2.2. Organizaciona struktura <i>Banca Intesa</i> a.d. Beograd	228
4.2.2.3. Finansijski pokazatelji <i>Banca Intesa</i> a.d. Beograd	239

5. Transformacija domaće banke u savremenu evropsku banku do 2008.godine	244
5.1. Transformacija <i>Novosadske banke</i> a.d. Novi Sad u <i>Erste bank</i> a.d. Novi Sad	246
5.1.1. Vizija i misija <i>Erste</i> grupe	247
5.1.2. Projekat transformacije <i>Erste bank</i> a.d. Novi Sad	247
5.1.3. Implementirana organizaciona struktura <i>Erste bank</i> a.d. Novi Sad	251
5.1.4. Finansijski pokazatelji <i>Erste bank</i> a.d. Novi Sad	254
5.2. Efekti transformacije Eksim banke a.d. Beograd u <i>UniCredit bank</i> a.d. Beograd, kroz ostvarene finansijske rezultate <i>UniCredit bank</i> a.d. Beograd	257
5.3. Efekti transformacije <i>Kulske banke</i> a.d. Novi Sad u <i>OTP banku Srbija</i> a.d. Novi Sad, kroz ostvarene finansijske rezultate <i>OTP banke Srbija</i> a.d. Novi Sad	260
5.4. Efekti transformacije <i>Nacionalne štedionice – banke</i> a.d. Beograd u <i>Eurobank EFG štedionicu</i> a.d. Beograd, kroz ostvarene finansijske rezultate <i>Eurobank EFG štedionice</i> a.d. Beograd	264
5.5. Efekti transformacije <i>Nacionalne banke Grčke</i> a.d. Beograd sa <i>Vojvođanskom bankom</i> a.d. Novi Sad, kroz ostvarene finansijske rezultate obe poslovne banke	267
5.6. Komparativna analiza transformisanih banaka predmet analize, kroz ostvarene finansijske rezultate	270
5.7. Predlog metodologije za optimalnu transformaciju domaće banke u savremenu evropsku banku	282
6. Bankarsko tržište Republike Srbije – osvrt na dešavanja posle 2008.godine	290
6.1. Prikaz dešavanja na bankarskom tržištu Republike Srbije posle 2008. godine	290
6.2. Digitalizacija bankarskog sektora Republike Srbije kroz prizmu efekta nematerijalnih ulaganja na profit	299
6.3. Digitabilnost i performanse bankarskog sektora Republike Srbije	304
Literatura	316
Biografije autora	328
Miroslav Perić	328
Lidija Barjaktarović	330

Predgovor



Imajući u vidu ogroman značaj korporacija u modernom globalnom poslovanju, postoje različite definicije korporativnog upravljanja. Prema (OECD, 1999), „korporativno upravljanje je sistem kojim se poslovna korporacija usmerava i kontroliše“. Svetska banka (1999) smatra da bi se korporativno upravljanje trebalo posmatrati iz dve perspektive: (1.) naglasak stavlja na odnos između vlasnika, upravnog odbora i drugih zainteresovanih strana - stejkholdera (zaposlenih, kupaca, dobavljača, investitora, zajednice, itd.); (2.) akcentira javne politike prema kome se korporativno upravljanje odnosi na obezbeđivanje opstanka, rasta i razvoja korporacija, a istovremeno i njene odgovornosti u pogledu moći i kontrole nad korporacijama koje se nalaze u sastavu većih korporacija. U skladu sa tim Perić (2018) smatra da bi bilo najsvrsishodnije reći da se pod korporativnim upravljanjem može shvatiti sistem upravljanja nekim akcionarskim društvom korporativnih svojstava, gde su osnovni subjekti vlasnici kapitala i izvršni menadžeri korporacije, koji imaju nejednake interese, sa različitog aspekta upravljačke pozicije i uloge. Suština i značaj korporativnog upravljanja usmerena je prema efikasnom i efektivnom funkcionisanju korporacije i neprestanom i dugoročnijem uvećavanju bogatstva akcionara i „blagostanju“ ostalih subjekata privrednih procesa.

Stefanovićeva definicija (2009) kaže da pod korporativnim upravljanjem treba podrazumevati sposobnosti upravljanja i način kontrole korporacija, odnosno kako se vrši alokacija i kontrola korišćenja raspoloživih resursa, kroz formalne i privatne institucije, kao što su zakoni i formalni posrednici i vlasničke strukture, poslovne grupe i udruženja. Takođe, preporuke stručnih udruženja, su od pomoći, u kontekstu primene najbolje prakse u upravljanju rizicima, usklađenosti poslovanja sa regulatornim zahtevima, poboljšavanju unutrašnje kontrole i revizije, smanjenja mogućnosti prevara, itd. Pri tome, trebalo bi imati u vidu da kvalitet korporativnog upravljanja ne zavisi samo od zahteva stejkholdera, već i od zahteva koji dolaze iz okruženja, širih društvenih, socijalnih, etičkih i drugih interesa. Dalje, principima korporativnog upravljanja (Mac Carthaigh, 2008) se stabilizuje i osnažuje struktura korporativnog upravljanja, razvija kultura vrednosti profesionalnog i etičkog ponašanja. Osnovi ili okviri korporativnog upravljanja zavise od zakonskih regulatornih i institucionalnih okruženja i poslovne etike. Principi i ustanovljenje vrednosti generalno uzev, suštinski predstavljaju bazu dobrog korporativnog upravljanja, kao i definisanog ponašanja u korporacijama. Za pripadnike korporacije pridržavanje definisanih principa i vrednosti označava visok nivo svesti koji zasigurno dovodi do razvoja i napretka u svim aktivnostima koje se tiču korporativnog upravljanja. Nasuprot tome, nedovoljna primena principa i vrednosti dovodi do smanjenja delovanja suštinskih elemenata koji su bitni za koncepciju, koncept i model korporativnog upravljanja, kao i do pojave etičkih dilema i delima prilikom donošenja odluka. U tome kontekstu moguće je zaključiti da principi korporativnog upravljanja i vrednosti koje su implementirane pružaju jasan pravac, samo ukoliko su opšteprihvaćeni i ukoliko se primenjuju u praksi.

S obzirom na to da savremene korporacije posluju u dinamičnom i turbulentnom okruženju sa povećanim geo-političkim, makroekonomskim i epidemiološkim rizicima prinuđene su da se prilagođavaju ukoliko žele da opstanu, odnosno neminovno dolazi do organizacione transformacije. Prema Periću (2018) organizaciona transformacija korporacija u osnovi predstavlja odgovor na promene koje mogu, ali i ne moraju biti podstaknute kriznim situacijama. Takođe, mora biti jasno da je organizaciona transformacija korporacija prvobitno bila proučavana sa aspekta organizacionog razvoja koja je usmerena ka tome da u korporacijama „probudi” i poboljša organizacionu efikasnost. Organizaciona transformacija kao bazična aktivnost podrazumeva pre svega ostvarivanje određenih promena ljudskih odnosa, kulture i organizacionog ponašanja, ali i razmišljanja.

„Transformacija organizacije podrazumeva radikalne, sveobuhvatne i vrlo intenzivne promene koje obuhvataju sve komponente organizacije.

Organizaciona transformacija znači krupne, radikalne promene, u operacijama i ostalim aktivnostima lanca vrednosti organizacije, te promene u njenim proizvodima odnosno uslugama i tržišnim pozicijama.

Poslovna transformacija je novi glavni izazov za menadžment i primarni, ako ne i jedini zadatak poslovnih lidera. Suština liderske veštine vizija iz koje proizilazi promena, transformacija i novi pravac, te razvijanje ljudi i kulture koji se mogu stalno obnavljati, tj. transformisati. Organizacije, koje su ili žele da budu globalno konkurentne moraće biti sposobne za brzu transformaciju. Ovo podrazumeva sposobnost da se u okviru kompanije formira ubeđenje o neophodnim bitnim promenama, borbu sa onim koji su protiv promena, stvaranje nove vizije, potpuno predavanje cilju i rekonstrukciju kompanije u skladu sa novom vizijom.

Transformacione promene su „putovanje”. Za mnoge menadžere to je putovanje bez kraja. Takvo „putovanje” ostavlja ljude bez daha i potrebno je naučiti „disati” drugačije i anticipirati sa čime ćeš se verovatno sresti.” (Gouillard & Kelly, 1995)

Knjiga se sastoji iz dva dela:

- 1. Osnove korporativnog upravljanja i upravljanje korporativnim promenama u korporaciji,**
- 2. Transformacija domaće banke u savremenu evropsku banku.**

Prvi deo pod nazivom **Osnove korporativnog upravljanja i upravljanje korporativnim promenama u korporaciji** je baziran na doktorskoj disertaciji doc.dr Miroslava Perića, pod nazivom: Upravljanje promenama u finansijama korporacije u funkciji unapređenja korporativnog upravljanja, odbranjenoj u 2018. godini. Ovde će biti obrađen pojam korporacije i korporativnog upravljanja kao i uloga finansijske funkcije u korporativnom sistemu upravljanja. To znači kvalitetnu realizaciju postavljenih ciljeva i zadataka od strane rukovodstva i vlasnika korporacije. Ovaj deo knjige se sastoji iz 2 poglavlja:

Korporativno upravljanje – obrađuje osnovne teorijske postavke vezane za nastanak i razvoj korporacija odnosno iskustva u razvoju korporacija, pri čemu će biti dat poseban osvrt na faze kroz koje je uspostavljena savremena korporacija i korporativno upravljanje. Dalje, će biti obrađen pojam i značaj korporativnog upravljanja sa strukturnim oblicima koji karakterišu korporacije. Sistem korporativnog upravljanja dobija puni smisao tek donošenjem relevantne strategije razvoja korporacije i koji nivoi strategije egzistiraju. Pre definisanja strategije i potrebnog nivoa za sprovođenje neophodno je da se odredi potencijal koji ima korporacija, da se analizira eksterno i interno okruženje, kao i najefikasniji način sprovođenja strategije. U ciklusima koje je prošao razvoj privrede, snažne finansijske krize su povremeno potresale privredni ambijent i doprinosile slomu velikih korporacija. Zbog toga se pojavila potreba da se, radi podizanja kvaliteta korporativnog upravljanja, definišu određena pravila ponašanja, pretočena u principe korporativnog upravljanja i upravljanja poslovnim rizicima. U tom smislu preko modela, internih i eksternih mehanizama i stilova korporativnog upravljanja će biti analizirane i ključne nadležnosti upravnog odbora, stručnih komiteta koje osniva upravni odbor, najvišeg rukovodstva korporacija. Pored svih iznetih postavki, ako u korporaciji nije uspostavljeno kvalitetno korporativno upravljanje, postoje male šanse za uspešan rad, rast i razvoj korporacije, jer kvalitet korporativnog upravljanja direktno utiče na povećanje ili smanjenje poslovnih performansi. Važan aspekt upravljanja finansijama korporacije predstavlja definisanje strategije upravljanja finansijama i definisanje finansijske politike koju želi da ostvari finansijska funkcija u ukupnom doprinosu napretka razvoja korporacije. Vrlo bitan segment u kome finansijska funkcija može da da doprinos u sprečavanju negativnih uticaja na poslovanje korporacija, je i uspostavljanje adekvatnog sistema ocene finansijskog položaja korporacije. Navedeno se postiže pravilnim prepoznavanjem i određivanjem ključnih indikatora poslovanja korporacije, analizom ključnih racio pokazatelja poslovanja, pravilnom politikom upravljanja likvidnosti i profitabilnosti i predviđanja budućih novčanih tokova. Pored toga i segment finansijskog izveštavanja ima svoju specifičnu ulogu da poslovnom okruženju i akcionarima obelodani tačne i pravovremene informacije o poslovanju korporacije, potencijalnim problemima, njenom potencijalu i prednostima u odnosu na konkurenciju kao i planu daljeg razvoja. Kvalitetnom korporativnom upravljanju doprinosi i nivo korporativne kulture, poštovanje etike i uspostavljanja korporativnog kodeksa kao i izgrađenog nivoa odgovornosti prema okolini i društvenom ambijentu.

Upravljanje korporativnim promenama ima za cilj da izdvoji i obradi tematiku koja se odnosi na upravljanje korporativnim promenama a koja predstavlja „ključni“ aspekt, za efikasno rukovođenje korporacijom. Organizaciona transformacija korporacije je nužna u privrednom okruženju gde tehničke inovacije iz dana u dan menjaju uslove poslovanja na tržištu. Da bi korporacija bila spremna da prihvati izazove promena, mora imati definisane indikatore koji će signalizirati pravi momenat za promene. U ovom poglavlju, biće obrađene vrste organizacionih promena u odnosu na složenost i dinamiku samih procesa promena i prema skali i prema trajanju promena kao i uzroci koji čine promene nužnim. Ovde će biti analizirani osnovni principi upravljanja promenama; potom će biti napravljena realna procena potrebnog nivoa sprovođenja promena.

Da bi se što bolje razumela vrednost pravilnog određivanja nivoa promena, biće prezentovani modeli kao i procesi u sprovođenju upravljanja promenama. Važno je naglasiti, da proces procene rizika promena predstavljaju sredstvo za utvrđivanje verovatnoće i ozbiljnosti u pogledu rizika, identifikovanih i izazvanih promenama. Kako bi se upravljanje promenama sprovedo uz minimalne rizike, biće naglašena i potreba da se na vreme definiše: 1) plan upravljanja promenama i 2) proces upravljanja promenama. Svakako očekivana i prihvatljiva činjenica je da prilikom realizacije bilo kog oblika promena postoji otpor prema njihovom sprovođenju. On je uzrokovan stavovima pojedinaca na koje utiču mnogi ekonomski, psihološki i socijalni faktori.

Prvi deo knjige je, kao što je već napomenuto, baziran na objavljenim rezultatima iz doktorske disertacije (2018) doc.dr Miroslava Perića, pod nazivom: „Upravljanje promenama u finansijama korporacije u funkciji unapređenja korporativnog upravljanja”, u najvećoj meri, prvo poglavlje „Korporativno upravljanje”, drugo poglavlje „Upravljanje korporativnim promenama” i određeni naslovi iz trećeg poglavlja „Finansijska funkcija korporacije” vezani za najbitnije karakteristike i doprinos finansijske funkcije korporacije.

Drugi deo pod nazivom **Transformacija domaće banke u savremenu evropsku banku** se sastoji iz četiri poglavlja:

Bankarsko tržište Republike Srbije – kratak osvrt do 2008.godine u fokusu ima kratak osvrt na bankarsko tržište Republike Srbije do 2008. godine. Ono se sastoji iz tri dela: 1) Prikaz dešavanja na bankarskom tržištu Republike Srbije pre i posle 2001. godine, 2) Pravni okvir vezan za poslovanje i privatizaciju banaka u Republici Srbiji, 3) Situacija na bankarskom tržištu Republike Srbije tokom 2006. i 2007.godine.

Organizacija domaće banke do 2008.godine - prvo će biti predstavljena organizacija dve banke u domaćem vlasništvu: Eksim banke a.d. Beograd i Vojvođanske banke a.d Novi Sad (odabrane banke su bile predmet kasnije akvizicije). Potom će biti predstavljene dve banke u inostranom vlasništvu: *Raiffiesen bank* a.d. Beograd i *Banca Intesa* a.d. Beograd (odabrani primeri ulazaka banaka na tržište kao *green field* investicije i merdžera i akvizicije).

Transformacija domaće banke u savremenu evropsku banku do 2008.godine - počinje osvrtom na konkretan projekat transformacije Novosadske banke a.d. Novi Sad u *Erste* banku a.d. Novi Sad (u periodu oktobar 2005. – januar 2007.), odnosno postavke i realizacije istog, sa svim svojim dobrim i lošim stranama. Efekti transformacije će se prikazati kroz ostvarene finansijske rezultate *Erste* banke a.d. Novi Sad.

Naredna poglavlja obrađuju efekte transformacije drugih domaćih banaka, koje su prošle proces transformacije i spajanja sa drugim bankama, kroz ostvarene finansijske rezultate (javno dostupni podaci na sajtovima Narodne banke Srbije (NBS) i analiziranih banaka u februaru 2008.godine). U tom kontekstu biće razmatrano spajanje sledećih banaka: Eksim banke sa *UniCredit* bankom Srbija a.d. Beograd, Kulske banke a.d. Novi Sad sa *OTP* bankom Srbija a.d. Beograd, Nacionalne štedionice-banke a.d. Beograd sa *Eurobank EFG* a.d. Beograd i Nacionalne banke Grčke a.d. Beograd sa Vojvođanskom bankom a.d. Novi Sad.

Završno poglavlje predstavlja komparativnu analizu transformisanih banaka i jedine koja je ostala *green field* odnosno nije kupila ili se pripojila ni jednoj banci u Republici Srbiji u posmatranom periodu, kroz ključne finansijske pokazatelje, uključujući analize na temu imidža banaka na tržištu kao i stepena zadovoljstva zaposlenih u transformisanim bankama. U završnim razmatranjima se dokazuje da nisu uvažene specifičnosti u poslovanju korporacija i zakonskih propisa u Republici Srbiji, odnosno da sa postojećim oblicima transformacije banaka u Republici Srbiji nisu obezbeđeni optimalni modeli transformacije domaće banke u savremenu evropsku banku. Na samom kraju, sledi predlog metodologije za optimalnu transformaciju domaće banke u savremenu evropsku banku.

Bankarsko tržište Republike Srbije – osvrt na dešavanja posle 2008.godine u fokusu ima osvrt na bankarsko tržište Republike Srbije posle 2008. godine. Ono se sastoji iz tri dela: 1) Prikaz dešavanja na bankarskom tržištu Republike Srbije posle 2008. godine, 2) Digitalna transformacija bankarskog sektora Republike Srbije kroz prizmu efekta nematerijalnih ulaganja na zaradu, u periodu od 2011.-30.09.2018.godine, 3) Digitabilnost i performanse bankarskog sektora Republike Srbije, u periodu od 2011-2020.godine.

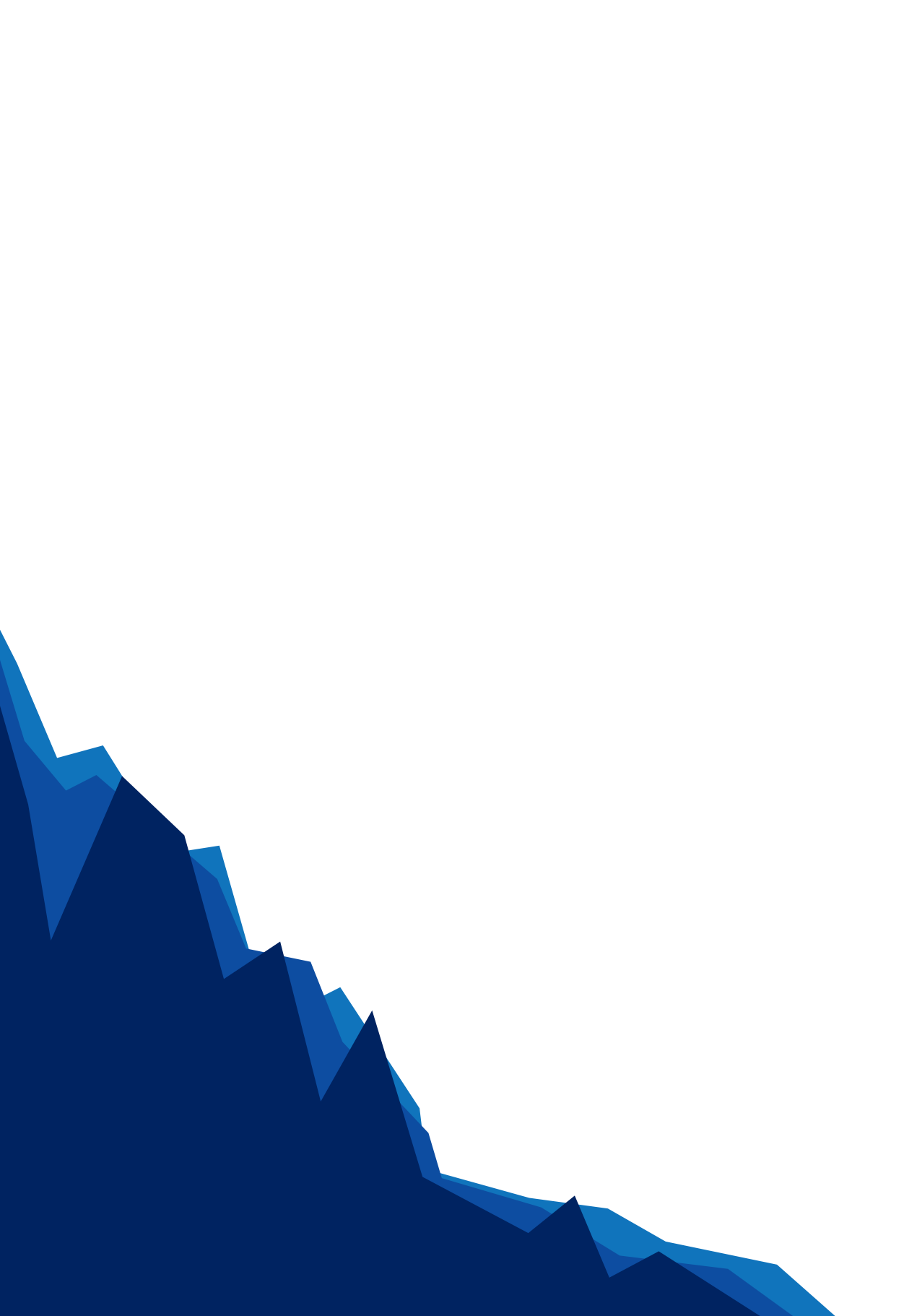
Drugi deo knjige je baziran na objavljenim rezultatima iz doktorske disertacije (2008) u monografiji autora Lidije Barjaktarović (2009) /prva tri dela/; i dopunjen kasnijim dešavanjima na bankarskom tržištu Republike Srbije (pre svega prezentovanim u koautorskim istraživanjima pomenutog autora). Prva tri poglavlja su: 1) inovirana vizuelnim načinom prikazivanja glavnih nalaza u radu, i retrospektivom činjenica koje su se desile do danas; 2) oslobođena pratećih Priloga (naznačeno u odgovarajućem poglavlju); i 3) u naslovu dopunjena vremenskom odrednicom na koju se odnose.

Važno je istaći da su autori zajednički radili na izradi ove knjige, pri čemu se konkretni pojedinačni doprinosi autora ogledaju u sledećem: doc.dr Miroslav Perić je napisao I deo knjige, dok je prof. dr Lidija Barjaktarović je napisala II deo knjige.

Knjiga „Korporativno upravljanje i upravljanje korporativnim promenama kroz transformaciju banaka u Republici Srbiji” je namenjena studentima posle diplomskih studija Univerziteta Singidunum, prevashodno studijskom programu Poslovna ekonomija. Pored toga, knjiga može imati ulogu dopunske literature na višim godinama osnovnih studija, kod usko-stručnih predmeta na smeru finansija i bankarstva. Knjiga je namenjena svima onima koji imaju interes za problematiku savremenog korporativnog upravljanja.

Autori koriste priliku da se zahvale recenzentima i drugim saradnicima čije su ideje i korisne sugestije doprinele unapređenju kvaliteta knjige. Takođe, autori će sa zahvalnošću prihvatiti sve dalje sugestije i dobronamerne kritike koje bi mogle da doprinesu da ova knjiga u svojim narednim izdanjima još bolje ispunji svrhu kojoj je namenjena.

Beograd, novembar 2022.





OSNOVE KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

I Deo

1. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

U savremenim uslovima društvenog i ekonomskog razvoja dominantne karakteristike ljudskog društva su: (1) organizovanost i institucionalizovanost; (2) veoma visoki stepeni međuzavisnosti i konkurencije; (3) veoma brze promene; (4) ogromna moć izazivanja promena i neophodnost upravljanja promenama. Iz tih razloga, nesporno je postojanje potreba za koordinacijom organizovanja raznih procesa ponašanja i delanja ljudi, njihovih organizacija i zajednica odnosno potreba za upravljanjem raznovrsnim procesima, promenama i određenim ponašanjima i delanjima ljudi, odnosno konstituisanje hijerarhije.

U tom kontekstu se izdvajaju po mnogim obeležjima, slojevi i klase upravljača i onih kojima se upravlja, a što se može uočiti i u savremenim korporacijama. U okviru raznih organizacija i korporacija, kao specifična organizacija, se proučava kroz model kojim se analiziraju:

- 1) Uslovi u kojima nastaje korporacija.
- 2) Subjekti koji osnivaju, organizuju i delaju u korporacijama (akcionari, menadžeri, stručni i drugi radnici).
- 3) Motivi, interesi i ciljevi.
- 4) Poslovi i radnje koje obavlja korporacija kao celina i pojedini poslovni subjekti koji je čine.
- 5) Metode i sredstva koje korporacija, kao celina, i njeni delovi koriste – upotrebljavaju u obavljanju sopstvene delatnosti i
- 6) Efekti koje postiže korporacija kao celina i njeni delovi.

Bitne odredbe organizacije ljudskog društva su:

- 1) Organizacija mora da zadovoljava neke društvene potrebe;
- 2) Neko u društvu inicira i osniva organizaciju;
- 3) Neki pristupaju u organizaciju;
- 4) Organizacija ima svoj unutrašnji poredak, podelu prava i obaveza, ovlašćenja i odgovornosti, uloga, funkcija i položaja;
- 5) Organizacija je uvek hijerarhijska, ima svog vlasnika koji njome (onim što čini njenu svojinu) raspolaže, svoju upravljačku i izvršilačku strukturu;
- 6) Organizacija postoji samo kroz poslovanje i postizanje rezultata – poslovanjem u nekom društvu;
- 7) Organizacija (i korporacija) ne zadovoljava sve potrebe čoveka, niti on u jednoj organizaciji - korporaciji ostvaruje sve svoje uloge i funkcije, niti provodi u njoj sve svoje vreme, već većinu toga ostvaruje van organizacije.

Organizacija/e (i korporacije kao posebne organizacije) su svesni i ciljno usmereni oblici udruživanja ljudi radi realizacije određenih uloga i zadataka: koje obuhvataju mnoštvo raznovrsnih radnji i mnoštvo raznih znanja i umenja, kao i njihovo povezivanje u jedan smisleni, ciljni, svrshodan proces, što zahteva i upravljanje tim procesima.

Upravljanje tim veoma složenim procesima, mora biti usklađeno kako po vremenu i prostoru, tako i po kvalitetu i kvantitetu. Bitan činilac svake organizacije i korporacije čini menadžment, za koji se može reći da je najodgovorniji za upravljanje nekom organizacijom (i korporacijama).¹ Definisanje pojma „menadžment” u osnovi zavisi od shvatanja pojmova upravljanje i rukovođenje, koji su složeni pojmovi. Kod njihovog definisanja ne postoji opšta saglasnost odn. oko čijih značenja se takođe mogu voditi sporovi.² Da bi se izbegla razna tumačenja ovog pojma, upravljanje³ se može formulisati kao: „sistematsko, ciljno i svrshodno donošenje i izvršavanje bitnih odluka kojima se organizacija usmerava na ostvarivanje poželjnih i korisnih efekata po organizaciju”. To je ljudska, stručna delatnost koja se sastoji iz sledećih bitnih činilaca: 1) konstatovanje potreba i mogućnosti njihovog zadovoljavanja, 2) inicijativa za formiranje predloga odluke, 3) rad na formiranju odluke, 4) opredeljivanje – izbor odluke na osnovu valjanih obaveštenja i argumenata, 5) preduzimanje mera za izvršenje odluke, 6) izvršavanje odluke, 7) nadzor nad izvršavanjem odluke i efekata (spoljašnjih i unutrašnjih) izvršenja odluke. Upravljanje je proces delanja i delovanja, vršenja uticaja na učesnike u procesu i predmeta na koje se deluje, kojim se postiže cilj. Ističući stanovište da je upravljanje bitan proces i naglašavajući da je uticanje – ostvarivanje uticaja što predstavlja suštinu upravljanja, ne može se izbeći uočavanje razlika između upravljanja ponašanjem, delanjem ljudi i upravljanje stvarima. Stoga se procesi upravljanja mogu nazvati tehničkim upravljanjem i upravljanje tehnološkim procesima koji se razlikuju od uticanja na biološke procese (na primer: izbor i ukrštanja određenih raznih pasmina životinja) i posebno razlikuju ponašanje zaposlenih u toku rada i upravljanje njime, što je suština menadžmenta.

1 „Nema opšte prihvaćene definicije menadžmenta. Jednu od definicija menadžmenta dao je Henri Fayol, i ona je predstavljala osnovu i prava smernicu u postavljanju definicije Menadžmenta, i to: „Menadžment predstavlja proces predviđanja, organizovanja, komandovanja, koordinacije i kontrole. To je proces ili funkcija koja je najznačajnija za svako preduzeće i ona obuhvata poslove upravljanja preduzećem”. Videti: Jovanović P, „Menadžment (teorija i praksa)”, Beograd, 2004, str. 6.

2 „Osim klasifikacije na strateški i operativni menadžment, Jovanović P, smatra da: »Savremeni razvoj menadžmenta, pored ostalog (osim strateškog menadžmenta) donosi i nove, moderne pristupe i koncepte tako da se može posmatrati i kroz definisanje i razvoj novih pristupa, odnosno specijalizovanih upravljačkih disciplina, u koje se mogu ubrojiti: upravljanje promenama; str. 263-264: upravljanje projektom- »...danas predstavlja naučno zasnovan i u praksi potvrđen koncept kojim se uz pomoć odgovarajućih metoda organizacije, planiranja i kontrole vrši racionalno usklađivanje svih potrebnih resursa, koordinacija obavljanja potrebnih aktivnosti da bi se određeni projekat realizovao na najefikasniji način«; upravljanje inovacijama – »podrazumeva istraživanje različitih mogućnosti i izvora inovacija i definisanja načina za realizaciju i sprovođenje inovacija u praksi, kako bi se postigle željene promene u preduzeću i ostvarili bolji poslovni rezultati. Proces dolaženja do inovacija obuhvata sistemsko i organizovano traganje za promenama, koje mogu da dovedu do potrebnih inovacija, te, prema tome, predstavljaju inovativne mogućnosti.«; upravljanje rizikom; totalno upravljanje kvalitetom; kros kulturni menadžment – »proces korišćenja vrednosti i povezanosti određenih vrsta kulturnog znanja, pronalaženja načina kako ova znanja iskoristiti za organizaciono učenje i za povezivanje i vođenje internacionalnih aktivnosti.« i upravljanje znanjem – »Savremeni pristupi i pravci razvoja menadžmenta uvode novi pojam, odnosno novi pristup menadžmentu, a to je upravljanje znanjem. U savremenom svetu se sve više prelazi od klasičnog načina upravljanja ljudima, resursima i procesima, na upravljanje znanjem kao osnovu za upravljanje kompanijama ... Upravljanje znanjem predstavlja jedan novi menadžment koncept ili pristup, jednu novu specijalizovanu disciplinu menadžmenta koja se bavi prikupljanjem, širenjem i korišćenjem raznovrsnih znanja za poboljšanje produktivnosti i efikasnosti poslovanja preduzeća”. Videti: Jovanović, P., „Menadžment (teorija i praksa)”, Beograd, 2004, str. 261-299.

3 Videti više o pojmu upravljanja: *Politička enciklopedija*, Savremena administracija, Beograd, 1975, str. 1102.

Danas u savremenim uslovima globalizacije uočava se da poslovanje velikog broja korporacija, postaje veoma složeno izazovno i podložno stalnom merenju sa konkurencijom, a što ga, generalno govoreći, čini manje predvidivim i mnogo težim za upravljanje. U ovom kontekstu Kanter prepoznaje da napor ka promenama moraju biti veoma precizno analizirani (Kanter, 1999:8).⁴ Ovakav stav zasnovan je na činjenici da, kako bi preživele dinamičnost koju nameće globalizacija, korporacije moraju unaprediti svoj način poslovanja i razviti sisteme delovanja koji će moći da se nose sa nepredvidivošću i pojavom promena, i to promena koje dolaze velikom brzinom kao određeni „melting pot“ raznih uticaja (Kanter, 1999:7).

Najjasnije poimanje same suštine poslovanja modernih korporacija, koje posluju u globalnom okruženju, prepoznaje se u navodima Schein –a. On ukazuje na to da: „mi u suštini ne znamo kakav će biti svet sutrašnjice, osim što će biti drugačiji, složeniji, ubrzan i kulturno raznolik“ (Schein, 2004: 393).⁵ Burns, govoreći o tematici promena u poslovanju modernih korporacija, podržava Stain-ovu tezu i dodatno ukazuje na to da „organizacije u modernom poslovnom svetu sebe doživljavaju vrlo stabilnim, odnosno izdržljivim institucijama... one sebe organizuju tako da su podložne stalnim i kontinuiranim promenama“. (Burns, 2006: 362).⁶ Ideju kontinuiranosti promena, koje utiču na korporacije, sve je prisutnija kako među naučnim radnicima, tako i u poslovnoj praksi. Ono što je veoma simptomatično po ovom pitanju je činjenica da mnoge korporacije, naročito one koje su se tek pojavile na globalnom tržištu, često ne smatraju da su procesi promena bitna komponenta, kojoj treba posvećivati puno pažnje u razvoju poslovanja ili da proces promena nije toliko značajan da može da utiče na tok i rezultate poslovanja. Ovakav stav je često poguban, a u poslovanju korporacija, skoro izvesno, donosi loše rezultate i predstavlja osnovu za generisanje gubitaka u poslovanju. Najveća opasnost dolazi od neplaniranih – neočekivanih promena, nasuprot onima koje su planirane i usmerene u pravcu razvoja korporacije. Među neplaniranim promenama najopasnije su one koje je javljaju u finansijskom segmentu korporacija, kao što je nestabilno okruženje, pa je zato u velikoj meri u njihovom poslovnom funkcionisanju veoma izražena potreba za implementacijom alata za upravljanje promenama. Nakon implementacije tih alata nameće se potreba za njihovim korišćenjem i upravljanjem, jer loše upravljanje promenama u velikoj meri utiče na konkurentnost korporacije. U tom kontekstu moguće je zauzeti stav, da je zapravo okruženje to koje određuje način na koji organizacija upravlja promenama, što primećuje i Jury ukazujući na to da, ne postoji prihvaćena definicija onoga što predstavlja uticaj okruženja (Jury,1997:28).⁷

4 Kanter, R. (1999): *Change is everyone's job: Managing the extended enterprise in a globally connected world*, Organizational dynamics, 28(1). p 7-23.

5 Schein, H. (2004): *Organisational culture & leadership* (3ed.). Calif., San Francisco. p 115.

6 Burns, B. (2006): *Kurt Lewin and the planned change approach to change*, Jossey-Bass Publishing, San Francisco.p. 133-157.

7 Jury, M. (1997): *Managing technology: the environment in which technology is managed*. IEE Engineering Management Journal, 7(1). p 27-32.

1.1. NASTANAK I RAZVOJ KORPORACIJA

Većina srednjovekovnih država Evrope preuzela je tradiciju rimskog prava. Ovaj postulat se preneo i u njihova modifikovana prava. Iz tih razloga Katolička crkva kao najveći sledbenik tekovina Rima (od kojih se ističe upotreba latinskog jezika i njegove praktičnosti) preuzima ideju inkorporiranosti, što slede i mnoge lokalne samouprave, pa i sama Vatikanska država. Razlog prihvatanja ovakvog načina organizacije bila je okolnost da organizacija ustrojena na temeljima „inkorporacije” može živeti duži vremenski period od bilo kog njenog člana, te stoga njena trajnost može biti neograničena.

Prema Harold Joseph Bermanu, početni oblici koji su prethodili modernim korporacijama su entiteti koje se pominju još u Justinijanovom zakoniku.⁸ Justinijanov zakonik (*Corpus Iuris Civilis*) po prvi put u istoriji prepoznao je specifična pravna lica koje je nazvao: universitas, corpus i collegium, i isti se mogu smatrati pretečama modernih korporacija. Ovakva „pravna tela” (pravna lica prema savremenim shvatanjima) dobila su ovim zakonima potrebni legitimitet i pravo da poseduju imovinu i zaključuju ugovore, primaju poklone, pa čak i nasledstva, ali takođe i da protiv njih budu vođeni sudski sporovi i da ih oni vode, da ostvaruju svoja prava posredstvom određenih predstavnika, a sva ova prava privilegije i slobode bile su garantovane od strane samog cara. Vredno je istaći da je ovaj zakonik nastavio da se primenjuje blizu 900 godina nakon donošenja, te se time može smatrati da je on začetnik modernog načina shvatanja postojanja pravnih lica kako ih danas mi poznajemo. Iako je *Corpus Iuris Civilis* prvi koji je pominjao ove entitete (čiji je primarni cilj nastanka bilo bavljenje određenim oblicima), mora se naglasiti, da se slični zapisi na ovu temu mogu naći i u pravu Rima (iz koga je i proizašao *Corpus Iuris Civilis*), ali i u Maurijskom carstvu drevne Indije.⁹

Toljati je o shvatanju korporacija u srednjem veku, dao jednostavan odgovor: „Šta je u srednjem veku bila korporacija? Bila je organizacija svih onih koji su se bavili istim zanatom– obučari, krojači, itd.”¹⁰ Istorijski posmatrano, najstarijim komercijalnim korporacijskim entitetom na svetu (koji u najvećoj meri korespondira sa nama danas poznatim korporacijama) može se smatrati rudarska zajednica Stora Kopparberg iz grada Faluna u Švedskoj, čiji legitimitet potvrđuje i povelja kralja Magnusa Eriksona 1347. godine. Oblik organizovanja za koji se može tvrditi da je ima sličnosti sa modernim korporacijama bile su tzv. čarter kompanije (engl. chartered companies) koje su bile osnivane radi trgovine, istraživanja i kolonizacije od strane investitora i stejkholdera (akcionara). Najpoznatiji predstavnik bila je Holandska istočno-indijska kompanija (engl. Dutch East India Company ili na holandskom Vereenigde Oost-Indische Compagnie - VOC) koja je poslovala u periodu od 1602–1799.godine i Hudson's Bay Company osnovana 1670. godine.¹¹

8 Harold Joseph Berman (1983): *Law and Revolution* (vol.1): The Formation of the Western Legal Tradition, Cambridge: Harvard University Press, p. 215–216.

9 Khanna, V. (2005): *The Economic History of the Corporate Form in Ancient India*. University of Michigan. preuzeto sa: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=

10 Palmiro, T. (1981): *Predavanja o fašizmu*, BIGZ, Beograd, str.133.

11 Gerstell, D.(1991): *Administrative Adaptability: The Dutch East India Company and Its Rise to Power*, preuzeto sa: www.history.emory.edu/home/documents/endeavors/volume3/danielgerstell.pdf

Holandska istočno - indijska kompanija osnovana je poveljom holandske vlada a njen uspon je otpočeo nakon pobeđe nad portugalskima pomorskim snagama i uspostavljanjem prevlasti nad Maluku ostrvima u indonezijskom arhipelagu i kreiranjem ispostave ove korporacije. Glavni cilj kreiranja ove korporacije bio je preuzimanje trgovinskih ruta koje su garantovale profit koji je dolazio od velike potražnje Evropskih država za začinima. Kako bi bila finansirana, utvrđen je sistem ulaganja u kom su investitorima izdavani papirni sertifikati kao dokaz vlasništva nad akcijama, kojima je bilo moguće trgovati na tada značajnoj Amsterdamskoj berzi. Akcionarima je bilo garantovano i pravo ograničene odgovornosti Kraljevskom poveljom, samo do visine vrednosti samih akcija- što predstavlja i sistem koji se i danas koristi.¹²

Sa uspehom koji je ostvarila Holandska istočno- indijska kompanija trend pojave ovih „korporacija” počinje da se javlja i u drugim državama Evrope, koje su imale kolonijalne aspiracije. Tako u Engleskoj vlada kreira ovaj tip kompanija- korporacija i uglavnom putem Kraljevskih statuta ili aktima parlamenta su dodeljivani monopoli nad određenom teritorijom koju je korporacija mogla da eksploatiše i koristi za trgovinu. Poznati primer ovakve korporacije bila je Istočno - indijska kompanija (engl. East India Company) koja je osnovana 1600. godine na bazi ukaza Kraljice Elizabete i sa ekskluzivnim pravom na trgovinu sa svim državama koje su se geografski nalazile istočno od Rta dobre nade. Sa protokom vremena politika ovih korporacija je bila usmerena i usaglašena sa britanskom vojnom i kolonijalnom politikom a zbog zavisnosti od sposobnosti Kraljevske mornarice da ostvari primat nad kontrolom trgovinskih puteva koji je garantovao bezbednost trgovine.

O značaju, veličini i uticaju Istočno - indijske kompanije najbolje svedoče kazivanja savremenika koji su je videli kao „najveće društvo trgovaca u univerzumu”, sa enormnim potencijalima. Ova kompanija je uvela mnoge nove metode poslovanja koji su u praksi bili praćeni velikim brutalnostima i eksploatacijom.¹³ Za ovu kompaniju bitno je istaći veoma važan podatak a koji se odnosi na emisiju njenih akcija. Naime, njena primarna emisija akcija u periodu od 1713-1716 godine prikupila je tada neverovatnih 418.000 funti kapitala. Profit koji je generisala od 1717-1722. godine doveo je do povrata na uložena sredstva na akcije akcionara od 150 %, pa tako, i druga emisija akcija prikuplja, za to vreme još neverovatnih 1,6 miliona funti.¹⁴ Kompanija čarter tipa osnovana je i od strane španske krune pod nazivom South Sea 1711. godine sa pretenzijom na trgovanje sa španskim južnoameričkim kolonijama. Međutim ona je imala mnogo manje uspeha od gore pomenute dve kompanije a razlog neuspeha se može tražiti u odredbama Utrehtskog mirovnog ugovora iz 1713. godine koji je ograničio, između ostalog i špansku trgovinu.

12 Smith, M. (2003): *A History of the Global Stock Market: From Ancient Rome to Silicon Valley*, University of Chicago Press, str. 17.

13 Wu Neng (2014): *Hub Cities — London: Why did London lose its preeminent port hub status, and how has it continued to retain its dominance in marine logistics, insurance, financing and law?* Preuzeto sa <https://www.csc.gov.sg/ethos>.

14 Giesekeing, J., Mangold, W., Katz, C., Low S., Saegert, S. (2014): *The People, Place, and Space*, Reader: A Reader, Taylor & Francis Ltd, London.p. 151.

Veoma pozitivne posledice navedenih oblika organizovanja, ne temelje se na profitu koje su ostvarivale kompanije - korporacije, već u činjenici da je do početka 17. veka partnerstvo (ortakluk) bio dominantan napredni oblik organizovanja kompanija, ukoliko pretpostavimo da je bazični bio onaj koji je bio okarakterisan singularnim vlasništvom. Regulatorna politika, kada su pitanju bile partnerske kompanije, bila je takva da su partneri imali neograničenu ličnu odgovornost prema obavezama njihovih kompanija.

Naredna faza u istorijskom razvoju korporacija kao javnih oblika poslovnog organizovanja dolazi od strane pravne regulative. U tome kontekstu nužno je navesti da su najraniji oblici korporacija funkcionisali: singularno kao gildovi jer su zapravo njihovi članovi trgovali akcijama, a njihova odgovornost bila je potpuno separata od odgovornosti koju je imala kompanija. Tek kasnije počinje da se primenjuje princip današnjih akcionarskih društva, da je svaki član odgovoran do visine kapitala uloženog u poslovanje kroz kupovinu akcija i da njegova odgovornost seže samo do proporcionalne vrednosti kapitala. Prva promena ovoga tipa nastaje zapravo u Istočno - indijskoj kompaniji 1692. godine, kada na snagu stupa zabrana privatne trgovine među članovima što dovodi do stvaranja stalnog zajedničkog fonda akcija koji kreira stalan fond kapitala koji je bivao korišćen u svrhu trgovanja.¹⁵ Do sredine 17. veka princip „združenih akcija” postaje dominantan među korporacijama, što u velikoj meri dovodi do ekspanzije korporacija kao javnih oblika poslovanja. Problematika koja je postojala u to vreme kada je upitanju bio razvoj korporacija vezana je bila za činjenicu da su one osnivane odobrenjem od vlastodržaca koji su izdavali specijalne Povelje (koje su se zvale kraljevske povelje). Proces sticanja ovakvih povelja je često bio skup i zahtevao je dug vremenski period za ostvarenje. Takođe, problematika koja je karakterisala ove oblike korporacija bila je utemeljena i na neusaglašenosti partnerstva i nije bila tako jasno postavljena za razliku od današnje situacije.

U prvim decenijama osamnaestog veka, posebno u prve dve decenije, dolazi do razvoja tržišta akcija koje je karakterisala nestabilnost i zbog toga je bilo pogodno tlo za špekulativne radnje. Dolazilo je do raznih mahinacija koje su podrazumevale malverzacije kao što je delovanje mimo kraljevskih povelja ili kupovinu čartera starijih kompanija koje više nisu radile. Poznati su i slučajevi da su kompanije delovale pod čarterima koji su bili organizovani za sasvim drugačije namene od onih koji su vršeni u praksi.¹⁶ Ovo je otvorilo vrata mogućnostima koje su dovele do velikog talasa špekulacija i prevara. Svakako najstarije špekulativno delovanje u istoriji korporacija bilo je ono koje je vezano za ulaganja u akcije South Sea Company. Kompanija South Sea Company more formirana je 1711. godine, sa namerom da preuzme trgovinu robovima u Južnoj Americi. Ova kompanija je 1719. godine ubedila državu da ona preuzme državni dug britanske vlade (koji je u to vreme iznosio oko 31 milion funti). Poveriocima Vlade bilo je ponuđeno da bude isplaćen njihov dug ili da zamene svoj dug za akcije u South Sea Company. Pošto je kompanija predstavljena kao veoma prosperitetna, mnogi investitori su iskoristili opciju da svoj dug zamene za akcije. Ideja same špekulacije bila je zasnovana na tome da će kompanija vršiti obračun kamate na glavnicu odnosno dug koji ima prema državi, a da bi sama kompanija mogla da bude iskorišćena za prikupljanje

15 Gower, L.C.B. (1979): *Principles of Modern Company Law*, 4th edition edition, Sweet & Maxwell. p. 24.

16 Holdsworth, W. S. (1938): *A History of English Law*. University of Oxford., p 216.

novog kapitala za trgovinu i da se iz njenog profita pokrije dug. Akcije South Sea Company su bile podizane na bazi raznih špekulacija, a kompanija čak nije ni trgovala u tom trenutku. Ovo je dovelo do prvog „economic bubble” ili „asset bubble” u istoriji. Navedena prevara je dovela je do toga da zakonodavni organi počnu sa izdavanjem posebnih povelja.¹⁷ Kasnije to prerasta u specijalne zakonodavne akte države koji su regulisali osnivanje korporacija pod standardnim kodom što je omogućilo da zakonodavac ne mora odvojeno postupa po svakoj prijavi za osnivanje.

Prvi opšti akt o osnivanju (iako je bio ograničen u njegovoj primeni) u Sjedinjenim Državama usvojen je u Njujorku 1811. godine.¹⁸ Ovaj zakon je tako ustrojen da države, a ne savezna vlada, koja ima pravo formiranja korporacija koje se bave poslovima iz domena železnica, komunalna korporacija i razne druge korporacije.¹⁹

Džon Kenet Galbrajt je šezdesetih godina XIX veka, prema kriterijumu privrednih grana, definisao korporacije, tako što je konstatovao da su korporacije postojale „samo u onim privrednim granama - železničkom transportu, parobrodarstvu, proizvodnji čelika, preradi nafte i nekim granama rudarstva u kojima se, kako izgleda, moglo proizvoditi u velikim razmerama”. Korporacije sada drže „sve”, počev od prehrambenih proizvoda, izdavanja novina, obezbeđivanja „tržišta javne razonode”.²⁰

Manojlo Babić,²¹ pozivajući se na Drakera ističe da je: „sistem korporativnog upravljanja prošao je tri karakteristične razvojne faze. Prva faza je od početka 20. vijeka do 50-tih godina tog vijeka, kad se vrše intenzivna istraživanja organizacije i menadžmenta preduzeća primjenom naučnih metoda, sa ciljem povećanja produktivnosti rada zaposlenih, pa time i efikasnosti poslovanja preduzeća. Ova istraživanja su vršena u vremenu kad su u svjetskoj privredi još uvijek dominirala mala i srednja preduzeća i kad je u toj privredi dominirao preduzetnički menadžment. Izuzetak je bila samo Amerika u čijoj privredi već u prvim decenijama 20. vijeka, korporacije i korporativno upravljanje postaju značajan dio. Druga faza razvoja korporativnog sistema upravljanja je od 50-tih do 70-tih godina 20. vijeka. U ovom periodu došlo je do preokreta u primjeni odnosnog sistema u gotovo svim razvijenim zemljama svijeta. Tad je, kako ističu neki autori, došlo do »revolucije menadžmenta«, tj. do velikih, veoma značajnih, promjena u njegovoj primjeni.«²² Suštinu tih promena činio je masovan prelazak preduzeća razvijenih zemalja na sistem profesionalnog menadžmenta ili, preciznije, sistem vođenja poslovanja preduzeća na profesionalnoj osnovi što je podrazumevalo profesionalnu odgovornost za njegov učinak, razvoj i rast. Treću fazu razvoja korporativnog sistema menadžmenta, čini ona koja je počela 70-tih godina 20. veka i koja traje sve do danas. Ta faza počinje sa prevlasti akcionara, vlasnika korporacija u sistemu korporativnog upravljanja u svetu, i, kako Drakon kaže, postepeno prerasta u sistem postkapitalističkog menadžmenta.

17 Donaldson, E. (1957): *Corporate finance*, The Roland press company, New York. p. 52.

18 Isto, p 52.

19 Isto, p 52.

20 Galbraith John Kennet (1970): *Nova industrijska država*, Stvarnost, Zagreb, str.15.

21 Babić, M. (2008): *Korporativno upravljanje – principi i mehanizmi*, Revicon, Sarajevo, str.66-72.

22 Vidi: P.F. Draker, *Postkapitalističko društvo*, P.S. Grmeč, Beograd, 1995., str. 37, u Babić M., (2008): *Korporativno upravljanje – principi i mehanizmi*, Revicon, Sarajevo, str. 66-72.

„Ključnu, neizostavnu, komponentu ovog menadžerskog sistema uvek čini i činiti će i dalje profesionalni menadžment, tačnije menadžment zasnovan na znanju i usmjeren, u prvom redu, na produktivnost i inovacije. Vodeći ljudi i upravljači u nastupajućem postkapitalističkom društvu biće »radnici znanja«. Ti radnici ili ti »ljudi znanja« biće zaposleni u organizacijama. Posjedovaće i »proizvodna sredstva« i »alatke za proizvodnju« - prvo preko svojih penzionih fondova koji se u mnogim zemljama pojavljuju kao jedini pravi vlasnici; uz to, posjedovaće i svoje znanje koje uvijek mogu da ponesu sa sobom kuda god da krenu“.²³

Posmatrajući sisteme korporativnog upravljanja u Srbiji možemo uočiti, da su se isti uveliko promenili od nastanka tranzicionih promena, pa sve do sada. Naime, ekonomsko-finansijska kriza i promene po tom osnovu tokom devedesetih godina prošlog veka izazvale su oštre posledice.²⁴ Promenjen je regulatorni okvir, donet je Zakon o privrednim društvima 2004. godine, iste godine je usvojen i Zakon o registraciji privrednih subjekata 2004. (sa izmenama 2005.). Za ovu oblast je jednako važan i Zakon o tržištu hartija od vrednosti i drugih finansijskih instrumenata iz 2002. (donet novi iz 2006.). To su samo neki primeri pozitivnih regulatornih promena u Srbiji u prvoj deceniji ovog veka. Usvojen je i Kodeks korporativnog upravljanja Privredne komore Srbije (2005), kao prekretnica u razvoju korporativnog upravljanja u Srbiji, te jula 2008. usvojen i Kodeks korporativnog upravljanja Beogradske berze.²⁵

Hronološka ilustracija razvoja regulatornih tokova u vezi sa razvojem korporacija na prostorima zapadnih država i bivše SFRJ i Republike Srbije predstaviće se primenom hronološkog metoda:

- „XVII vek „East India Company“ uvodi upravni odbor, kojim odvaja vlasništvo od kontrole (Velika Britanija, Holandija);
- 1776: Adam Smit u delu „Bogatstvo naroda“ upozorava na nedovoljnu kontrolu nad upravom i slabu stimulaciju uprave (Velika Britanija);
- 1844: Prvi zakon o akcionarskim društvima (Velika Britanija);
- 1922: Prvi jugoslovenski Zakon o formiranju akcionarskih društava;
- 1931: Berl i Mins objavljuju svoj pionirski rad „Moderna korporacija i privatna svojina“ (SAD);
- 1933/1934: Zakon o hartijama od vrednosti iz 1933. godine prvi je zakon koji reguliše tržišta hartija od vrednosti, a naročito obavezu objavljivanja pri registraciji. Zakon iz 1934. preneo je odgovornost za sprovođenje na SEC, Komisiju za hartije od vrednosti i berzu (SAD);
- 1968: EU usvaja prvu direktivu iz oblasti kompanijskog prava (EU);
- 1976: Jugoslovenski Zakon o udruženom radu (poznat kao ZUR) ukidanjem koncepta akcionarskih društava i drugih privrednih subjekata, i naglašavanjem

23 Uporedi: P.F. Draker, Ibidem, str. 11-12, prema u Babić M. (2008): *Korporativno upravljanje – principi i mehanizmi*, Revicon, Sarajevo, str. 66-72.

24 IFC (2011) *Korporativno upravljanje*, Beograd. Preuzeto sa <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/.../CG+Manual+Serbian++SRB.pdf?MOD>

25 IFC (2011) *Korporativno upravljanje*, Beograd. Preuzeto sa <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/.../CG+Manual+Serbian++SRB.pdf?MOD>

učesća radnika u procesu odlučivanja menja sve u oblasti korporativnog upravljanja ukidanjem koncepta akcionarskih društava i drugih privrednih subjekata i naglašavanjem učesća radnika u procesu odlučivanja;

- 1987: Izveštaj Tredvejeve komisije o prevarnom finansijskom izveštavanju potvrđuje ulogu i status komisije za reviziju, čime razvija okvir za internu kontrolu, ili COSO, objavljen 1992. godine (SAD);
- 1988: Usvaja se jugoslovenski Zakon o preduzećima;
- Rane devedesete godine prošlog veka: Poslovne imperije Polly Peck (gubici £ 1,3 mlrd.), BCCI i Maxwell (£ 480 mil.) propadaju, iziskujući poboljšane prakse korporativnog upravljanja da bi se zaštitili investitori (Velika Britanija);
- 1992: Kedberijeva komisija objavljuje prvi Kodeks korporativnog upravljanja, a 1993. se od društava kotiranih na berzama Velike Britanije zahteva da obelodane informacije o upravljanju po principu uskladi se ili objasni (Velika Britanija)
- 1994: Objavljen Kingov izveštaj (Južna Afrika);
- 1994, 1995: Objavljeni su izveštaji Ratmana (o internoj kontroli i finansijskom izveštavanju), Grinberija (o naknadi izvršnih direktora) i Hampela (o korporativnom upravljanju) (Velika Britanija);
- 1995: Objavljen Vijenov izveštaj (Francuska);
- 1996: Objavljen Petersov izveštaj (Holandija);
- 1996: Usvojen Zakon o preduzećima;
- 1998: Objavljen Objedinjeni kodeks (Velika Britanija);
- 1999: OECD objavljuje prvi međunarodni standard, Principe korporativnog upravljanja OECD-a;
- 1999: Objavljeno Turnbulovo uputstvo o internoj kontroli (Velika Britanija);
- 2001: Korporacija Enron, tada sedma kompanija po veličini na berzi u SAD, objavljuje bankrotstvo (SAD);
- 2001: Objavljen je Lamfalusijev izveštaj o Regulaciji evropskih tržišta hartija od vrednosti (EU)
- 2002: Objavljen Kodeks korporativnog upravljanja (Nemačka);
- 2002: Krah Enrona i drugi korporativni skandali dovode do Sarbanes–Okslijevog zakona (SAD); objavljuje se Vinterov izveštaj o reformi kompanijskog prava u Evropi (EU);
- 2002: Usvojen Zakon o tržištu hartija od vrednosti i drugih finansijskih instrumenata koji je bio u primeni od oktobra 2003. godine do decembra 2006.;
- 2003: Objavljen Higsov izveštaj o neizvršnim direktorima (Velika Britanija)
- 2004: Skandal oko Parmalata trese Italiju, uz moguće posledice širom EU;
- 2004: Usvojen Zakon o privrednim društvima;
- 2005: Privredna komora Srbije usvaja Kodeks korporativnog upravljanja;
- 2006: Usvojen novi Zakon o tržištu hartija od vrednosti i drugih finansijskih instrumenata;

- 2008: Beogradska berza usvaja Kodeks korporativnog upravljanja;
- 2010: Preporuke OECD-a za unapređenje prakse korporativnog upravljanja u prioritetnim oblastima;
- 2011: Evropska komisija objavljuje „Green Paper” o okviru korporativnog upravljanja u EU;
- 2011: Usvojen novi Zakon o privrednim društvima;
- 2011: Usvojen Zakon o tržištu kapitala²⁶

1.2. SUŠTINA I ZNAČAJ KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Etimološki posmatrano, pojam korporativno upravljanje vodi poreklo iz engleskog jezika i to najverovatnije od termina „corporate governance”. Naime, reč „governance” odnosno upravljanje svojim korenom dolazi od latinskih reči gubernare i gubernator, koji označavaju upravljača plovila odnosno kapetana broda i od starofrancuske reči *gouvernance* kojom se označavala kontrola i stanje vladavine.²⁷ Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (Organization for Economy Cooperation and Development - OECD) zbog velikog značaja korporacija u modernom globalnom poslovanju definisala je korporativno upravljanje kao sistem kojim se poslovna korporacija usmerava i kontroliše.²⁸ Svetska banka (World Bank) donosi kompleksniju definiciju korporativnog upravljanja iz dve perspektive:

- Prva perspektiva dolazi sa aspekta u kome se naglasak stavlja na odnos između vlasnika, upravnog odbora i drugih zainteresovanih strana – stakeholder-a (zaposlenih, kupaca, dobavljača, investitora i zajednice).
- Druga je sa perspektive javne politike prema kome se korporativno upravljanje odnosi na obezbeđivanje opstanka, rasta i razvoja korporacija, a istovremeno i njene odgovornosti u pogledu moći i kontrole nad korporacijama koje se nalaze u sastavu većih korporacija.²⁹

Larcker David i Tayan Brian (2011) su istakli da „veliki finansijski skandali koji su potresli svet poslednjih nekoliko godina su pažnju velikog broja istraživača usmerila na sistem korporativnog upravljanja. Potreba za izučavanjem korporativnog upravljanja nastala je razdvajanjem vlasničke i upravljačke funkcije što je dovelo do agencijskog problema odnosno troškova koje on izaziva. Stoga se korporativno upravljanje može definisati kao skup kontrolnih mehanizama koje pojedine korporacija usvajaju da bi sprečile ili odvratile menadžment od aktivnosti koje za cilj imaju ostvarenje sopstvenih interesa, a na štetu vlasnika i ostalih stejkholdera”.³⁰

26 Korporativno upravljanje, Priručnik (2011), 3. izmenjeno i dopunjeno izd., Beograd : *International Finance Corporation IFC*, Beograd: Super Dot, str.10-11.

27 Videti šire: John Farrar, Susan Watson (2011), *Contemporary Issues in Corporate Governance*, University of Auckland.

28 Videti šire: OECD (1999) *Principles of Corporate Governance*, preuzeto sa, http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf (pregledano, 15.02.2018).

29 Videti šire: World Bank, (2006) Izveštaj o usklađenosti standarda i kodeksa (ROSC) - Procjena korporativnog upravljanja Bosna i Hercegovina, <http://documents.worldbank.org/curated/en/639511468007526321/pdf/389690BOSNIAN010governance01PUBLIC1.pdf> (pregledano, 15.02.2018).

30 Larcker David, Tayan Brian, (2011), *Corporate Governance Matters: A Closer Look at Organizational Choices and Their Consequences*, Pearson Education, str. 9, prema: Dušan Z. Marković (2012), Konkurentski i finansijski efekti međunarodnih preuzimanja u Srbiji, doktorska disertacija odbranjena na Univezitetu u Beogradu, Ekonomski fakultet, str. 300.

Najjednostavnije rečeno, pod korporativnim upravljanjem se može shvatiti sistem upravljanja nekim privrednim entitetom, gde su osnovni subjekti vlasnici kapitala i izvršni menadžeri korporacije, koji imaju nejednake interese, sa različitog aspekta upravljačke pozicije i uloge. Suština i značaj korporativnog upravljanja usmerena je prema efikasnom i efektivnom funkcionisanju korporacije i neprestanom i dugoročnijem uvećavanju bogatstva akcionara i „blagostanju“ ostalih subjekata privrednih procesa.

Dinamičan razvoj sve složenijih oblika korporacija, nametnuo je i potrebu za angažmanom profesionalnih i stručnih timova menadžera, koji su upravljali takvim poslovnim subjektima. Time je ujedno došlo i do pojave mnoštva problema. Naime, generalno uzev, profesionalni timovi, menadžeri, umesto da se prema imovini ponašaju krajnje profesionalno i stručno i da svoja znanja i umeća koriste za postizanje maksimalnih pozitivnih poslovnih rezultata u okviru korporacije i time u velikoj meri ispuniti očekivanja većinskih akcionara; oni u manjoj ili većoj meri (zlo)upotrebljavaju poverenje akcionara, te u prvi plan stavljaju svoje interese i ciljeve, ispred ciljeva (su)vlasnika korporativnih entiteta. Mnogi finansijski skandali krajem prošlog veka su pogodili ne mali broj korporacija, koji su za posledicu imali mnoštvo negativnih efekata. Mogu se izdvojiti skandali vezani za Enron, Parmalat, World Com, te Lehman Brothers koji je bio „okidač“ za svetsku ekonomsku krizu. Skandali su inicirali da regulatori i profesionalna udruženja preduzmu ozbiljne korake radi unapređenja korporativnog upravljanja, i to pre svega na unapređenju regulative i internih procedura.

Konflikti interesa, s jedne strane akcionara, a s druge najviših rukovodilaca, kao i konflikti interesa između većinskih i manjinskih akcionara i „subjektivnog menadžerskog finansijskog izveštavanja“ narušavanje integriteta tržišta kapitala i nepostojanje regulatornih aktivnosti koje će onemogućiti određene manjkavosti, zloupotrebe, nametnuli su utvrđivanje „sistema, strukture, mehanizama ili politike, koji obuhvataju procese i pravila kojima se objašnjavaju odnosi između svih učesnika u privrednom društvu, na način koji će im omogućiti da svoja prava i obaveze realizuju korektno i proporcionalno“³¹. Zbog takvih problema, kao rezultat i posledica takvih stanja i odnosa, dolazi do usvajanja određenog broja mehanizama; koji se, kako je opšteprihvaćeno, nazivaju korporativnim upravljanjem (corporate governance) i koji utiču na proces odlučivanja od strane menadžera u okolnostima kada postoji sukob njihovih interesa sa interesima (su) vlasnika. Prema većini autora, u današnjoj korporativnoj praksi postoje generalno dve grupe mehanizama koji obezbeđuju efikasno upravljanje korporativnim entitetima. To su interni i eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja.

31 Sudarsanam, S. (1995) *The Essence of Mergers and Acquisitions*, London, Prentice Hall, pp.16-18.

Unazad dvadesetak godina Svetska trgovinska organizacija, Svetska banka, OECD i različite državne agencije uložile su i ulažu ogromne napore radi definisanja zakonskih i institucionalnih mehanizama kojim bi se zaštitili interesi akcionara i snizili troškovi koji nastaju zbog sukoba interesa menadžera i vlasnika korporativnih entiteta. U tom kontekstu bitno je navesti OECD Principe korporativnog upravljanja iz 2004. godine, u kojima se u šest poglavlja, uobličavaju odnosi između najbitnijih konstituenata korporativnog entiteta i približavanje njihovih interesa. Mora se istaći, da pre usvajanja Principa korporativnog upravljanja iz 2004. godine su postojali na državnim nivoima različiti pokušaji donošenja kodeksa korporativnog upravljanja, kako bi se prevazišli problemi koji su nastajali zbog sukoba interesa vlasnika i menadžera (Agencijski problem). U tom kontekstu, prvi državni kodeks usvojen je u Australiji 1991. godine, u Evropi Velika Britanija 1992. i u SAD je upravni odbor General Motors-a prvi promovisao svoj kodeks.

Suština i značaj korporativnog upravljanja znači da kvalitetno korporativno upravljanje mora da osigura podsticaje upravnom ili nadzornom odboru radi realizacije ciljeva koji su u interesu korporacije, kao i u interesu njenih vlasnika. Korporativnim upravljanjem nužno treba uspostaviti efikasan i sistem vođenja i kontrole poslovanja, što će za posledicu imati smanjenje troškova kapitala, kao i efikasniju upotrebu resursa u poslovanju korporacije. U tom kontekstu poznati su i rezultati empirijskih istraživanja, iz kojih se uočava da postoji vrlo uočljiva veza između kvaliteta korporativnog upravljanja i korporacije merene finansijskim indikatorima, tržišnim udelom, zadovoljstvom zaposlenih i drugim pokazateljima (Ritenberg i Schwieger, 2000³²; Jensen i Meckling, 1976³³). Kvalitet korporativnog upravljanja je takođe bitan pokazatelj konkurentske prednosti korporacija (Hitt, Ireland i Hoskisson, 1995³⁴).

32 Videti: Ritenberg, L. E., Schwieger, B. K. (2000). *Auditing Concepts for a Changing Enviroment*. Florida: Harcourt College Publicher.

33 Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. pp. 305-360.

34 Videti: Hitt, M.A., Ireland, D.R., Hoskisson, R.E. (1995). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, West Publishing Company. St. Paul.

1.3. STRATEGIJA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Kako bi se moglo na kompetentan način raspravljati o strategiji korporativnog upravljanja mora se imati u vidu činjenica da naučna zainteresovanost za ovu oblast kao predmeta istraživanja počinje od pedesetih godina prošlog veka. Na početku naučnoistraživačkih proučavanja i istraživanja, strategija korporativnog upravljanja je bila izučavana više kroz „praktičnu prizmu“, i to kroz analizu situacionog reagovanja generalnih direktora korporacija u rešavanju problema. Na osnovu tih analiza definisani su i zaključci i smernice za postupanje (kao praktični saveti), i koji su izučavani na univerzitetima. Na ovaj način su se skupljala saznanja i kreirali modeli i stavovi o poslovnoj strategiji, dominantno bazirani na empirijskim iskustvima rukovodilaca a daleko manje na teorijskim istraživanjima. U tome kontekstu Greiner, Bhambri i Cummings (2003) prepoznaju da su naučna saznanja bila generisana na analizama poslovnih studija o strateškim problemima iz same prakse.³⁵

Postepeno u toku 1960-tih i 1970-tih godina dolazi do velikog uticaja naučnih saznanja i empirijskih zaključaka o korporativnom planiranju od kojih se svakako mora izdvojiti delo Ansoff-a *Corporate Strategy* iz 1965 godine.³⁶ Pod uticajem ovog trenda naglasak je bio na pokušajima da se analiziraju različiti uticaji na poslovanje korporacija i da se time izvrši analiza koja bi omogućila prepoznavanje šansi odnosno potencijalnih pretnji budućem razvoju poslovnih entiteta. Istraživanja u ovom kontekstu su doprinela oblikovanju visoko sistematizovanih pristupa planiranju koji su podrazumevali implementaciju matematičkih tehnika i modela operativnog istraživanja i ekonomije. Analitički pristup ovoga tipa je doprineo da se definiše jasniji stav u proučavanju predmeta strategije korporativnog upravljanja koji je baziran na pretpostavci da menadžeri u korporacijama zaduženi za strategiju treba da donesu optimalne odluke na osnovu otkrivanja onoga što mogu da postignu u svojoj organizaciji, a takođe i da moraju da vrše racionalne analize alternativa. Ovo je bio dominantan (best practice) pristup koji je doveo do nastanka i razvoja specijalizovanih odeljenja za planiranje, naročito u 1970- im godinama. Navedeni pristup je kritikovan krajem dvadesetog veka³⁷ zbog toga što, po tvrdnjama kritičara, nije postojala adekvatna naučnoistraživačka utemeljenost. Analitički pristup specijalizovanih odeljenja za korporativno planiranje pokazao se nedovoljno kompetentnim da se nosi sa dinamičnijim i konkurentnijim okruženjem koje se javilo krajem sedamdesetih godina prošlog veka, usled značajnog uticaja rastuće globalizacije. Ovakvo stanje nametalo je potrebu da se pronađe drugačiji odgovor na problematiku koja se postavlja pred strategiju korporativnog upravljanja, te su rešenja razvijana u dva pravca. Sa jedne strane, sprovedena su istraživanja koja su se bavila implikacijama različitih strategija na finansijske performanse organizacija. Ovakva istraživanja su fokusirana na sadržaj (ili prirodu) različitih strateških opcija - kao što su inovacije, diversifikacija ili internacionalizacija. Za istraživače, koji su usvojili ovaj koncept, tipično pitanje koje se nameće glasi: koja vrsta

35 Greiner, L., Bhambri, A. Cummings, T. (2003): Searching for a strategy to teach strategy, *Academy of Management Learning and Education*, vol. 2, no. 4. str 401–420.

36 Videti: Ansoff, I. (1965): *Corporate Strategy*, Penguin Books Ltd.

37 For reviews of the contemporary state of strategy as a discipline, see H. Volberda, 'Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis', *European Management Review*, vol. 1, no. 1 (2004), pp. 35–42; and J. Mahoney and A. McGahan, 'The field of strategic management within the evolving science of strategic organization', *Strategic Organization*, vol. 5, no. 1 (2007), p.79–99.

strategije najbolje funkcioniše i pod kojim uslovima? Pristalice ovog koncepta su shvatili da menadžeri najviše imaju koristi od zaključaka izvučenih iz naučnih istraživanja, jer na osnovu istih upravljačke strukture su mogle da donose drastične strateške odluke, kao i da strateške analize i planiranja mogu biti mnogo efikasnije ukoliko su zasnovane na rigoroznim istraživačkim metodama. Najinspirativniji predstavnik ovoga pravca je Majkl Porter sa svojim delom u kome analizira industrijsku strukturu iz 1980-ih i teorijama zasnovanim na resursima koje je koncipirao devedesetih godina prošlog veka.³⁸

Drugi pravac u naučnim istraživanjima strategije korporativnog upravljanja javlja se sa Richard Whipp-om i Andrew Pettigrew-om (1991), koji istraživanja strategije korporativnog upravljanja počinju da kombinuju sa društvenim naukama (sociologija i psihologija) što ih je dovelo do zaključka da ljudski faktor nije toliko savršen i da je svet previše složen za striktno oslanjanje na analizu i planiranje, koliko god ta ekonomska istraživanja bila rigorozna.³⁹ Ovakvi stavovi u istraživanjima su doveli do toga da bude kreiran procesni pristup strategiji, koji je baziran na proučavanju realnosti strateških odluka i procesa strateških promena.⁴⁰ Implikacija koja se odnosi na ovaj pristup zasnovana je na stavu da nije moguće sve analizirati unapred i predvideti sve moguće ishode, te da potraga za ekonomski optimalnim odlukama nije najbolje rešenje. U tom kontekstu od krucijalne važnosti bilo je prihvatanje činjenice da rukovodioci donose odluke koje imaju veze s organizacijskom politikom i istorijom i kulturom korporacije, u pogledu strategije (naročito finansijske). Takođe se mora imati u vidu i okolnost, da ukoliko strategije nisu koncipirane na valjan način, da će one izazivati niz problema već u implementaciji. U tom kontekstu, prepoznavanje nesavršenosti i kompleksnosti analiza je zapravo efikasniji pristup od njihovog ignorisanja, što predstavlja nespornu karakteristiku određenih čisto ekonomskih pristupa.

Dolazak 2000-tih godina period karakterističan je po mnogim novinama, koje su se ogledale u pojavi novih trendova i prihvatanju novih pristupa u istraživanjima oblasti strategije korporativnog upravljanja. Među njima je bitno istaći tri pristupa:

- Teorija složenosti vodi poreklo iz prirodnih nauka, koja se može primeniti i za upravljanje neuređenim, nepredvidivim i dinamičnim tokovima poslovanja korporacija. Prema istraživačima kao što su Ralph Stacey i Kathy Eisenhardt kao najistaknutiji predstavnici ove teorije, smatraju da se principi ove teorije mogu koristiti za postizanje pomaka i napretka u razvoju društva, jer u svojim radovima oni uočavaju zakonitosti i dolaze do stabilnih obrazaca ponašanja i dobro prilagođenih poslovnih subjekata koji funkcionišu u poslovnom okruženju.⁴¹ Metode teorije složenosti predstavljaju veoma dobar način da se stratezi korporativnog upravljanja suoče sa problematikom poslovanja korporacija u praksi. Teorija složenosti u ovom domenu predstavlja veoma dobru osnovu za koncipiranje strategije kao objekta za kreiranje novih poslovnih ideja.

38 The classic statement of the industry structure view is M. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Firms*, Free Press, 1980. The classic statement of the resource-based view is J. Barney, 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, vol. 17, no. 1 (1991), pp. 91–120.

39 Pettigrew A., Whipp R. (1991): *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell. p 95.

40 Two recent collections in the strategy process tradition are G. Szulanski, J. Porac and Y. Doz (eds), *Strategy Process: Advances in Strategic Management*, JAI Press, 2005; and S. Floyd, J. Roos, C. Jacobs and F. Kellermans (eds), *Innovating Strategy Process*, Blackwell, 2005.

41 Floyd, S., Roos, J., Jacobs, C., Kellermans, F. (2005): *Innovating Strategy Process*, Blackwell. p.7.

- Istraživači diskursa među kojima se ističe David Knights (1992), u istraživanjima problematike strategije korporativnog upravljanja koriste sociološke teorije jezika kako bi ukazali na to kako diskurs - način na koji razgovaramo o organizacijama - oblikuje ono što zapravo predstavlja realno stanje.⁴² Diskursna perspektiva posebno naglašava kako upravljanje govorom (vokalna ekspresija ili govor tela), pa čak i žargonom mogu biti „resurs” za menadžere preko kojih postižu uticaj i moć i utvrđuju svoj legitimitet i identitet, što predstavlja demonstraciju i nametanje definisane strategije korporativnog upravljanja. Ovaj pristup ukazuje na to da je zapravo poznavanje načina „razgovora o strategiji” ključna veština u organizacionom okruženju.
- Istraživači koji doživljavaju strategiju kao praksu, svoje početne teze po pitanju istraživanja problematike strategije korporativnog upravljanja, zasnivaju na sociološkim i psihološkim tradicijama kako bi bliže analizirali praksu menadžera u pogledu određenja strategije, razvijajući detaljno razumevanje aktivnosti i tehnika koje menadžeri koriste u svakodnevnom poslovanju.⁴³ Istraživači koji pripadaju ovom pristupu ukazuju na to da analiza prakse omogućava povećanje kapaciteta za dizajniranje budućih praktičnih strategijskih procesa i obuku zaposlenih u korporacijama, što bi moglo da omogući rešavanje kompleksnosti i sprečavanja neželjenih efekata u implementaciji strategije korporativnog upravljanja.

Kada je reč o strategiji korporativnog upravljanja neophodno je navesti, da strategija zapravo prezentuje odgovor na različite oblike uticaja koje ima korporacija iz poslovnog okruženja. Takođe strategija predstavlja i određeni oblik plana razvoja korporacije koji omogućava ostvarivanje definisanih strateških ciljeva korporacije.

Ovde je bitno pomenuti i Porterovo shvatanje „da je strategija jedna interno konzistentna konfiguracija aktivnosti koja korporaciju razlikuje od njenih konkurenata. Porter napominje da strategija postaje poseban skup aktivnosti, organizovanih da pruže određenu kombinaciju vrednosti odabranom skupu potrošača.”⁴⁴ Manojlo Babić s pravom ističe da „strategija shvaćena u širem smislu te reči ima i elemente plana (reda poslovnih akcija koje treba poduzeti) i elemente manevara (kada postoji prostor za manevarsko delovanje), te da je strategija uvijek rezultanta konzistentnog ponašanja (i razmišljanja) koje je utemeljeno na usaglašenom sistemu vrednosti i izgrađenom organizacijskom identitetu (na jasnoj ideji šta se želi i šta jesmo), ne zaboravljajući činjenicu da nema odgovarajućeg strategijskog ponašanja bez jasne svesti o organizacijskoj poziciji u konkurentskom okruženju.

42 Knights, D.(1992):Changing spaces: the disruptive impact of a new epistemological location for the study of management', *Academy of Management Review*, vol. 17, no. 4. p. 514–536.

43 Jarzabkowski, P., Balogun, J., D. Seidl (2007): Strategizing: the challenge of a practice perspective, *Human Relations*, vol. 60, no. 1. p. 5–27.

44 Porter, M. (2004): *Competitive advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitives*, Free Press, New York. p.97.

Drugim riječima, celovitog pristupa poimanja strategije na određen način integrira svih pet načina viđenja strategije, u kontekstu da je strategija, u širem smislu reči, istovremeno i vizija (ideja bazirana na organizacijskom identitetu, sistemu vrednosti i sopstvenoj konkurentskoj poziciji) i konzistentan način operacionalizacije date ideje u formi sistematiziranog seta poslovnih akcija (poslovne akcije mogu biti sistematizirane i u formi manevara) koje je potrebno realizirati".⁴⁵

Da bi se strategija na potreban način shvatila, bitno je imati u vidu ukupan pristup definisanju pojma strategije, te potom precizno identifikovati „ključne aktore poslovno-strategijskog konteksta. To su (Ohmae K., 1982., 91-92): (1) sama organizacija (korporacija) koja profitira sopstvenu poslovnu strategiju, (2) kupac-klijent, odnosno ciljna kategorija klijenata kojima se nudi odgovarajuća vrednost (organizacijski output), s ciljem zadovoljenja potreba zbog kojih se kupac (klijent) pojavljuje na strani tražnje, te (3) konkurenti koji imaju istu nameru; zadovoljiti potrebe kategorije klijenata na koje je upućena i sama organizacija. Naznačeni ključni akteri (korporacija, kupac- klijent i konkurenti) tvore (Ohmae K, 1982., 91) tzv. strategijski trougao koji ima karakter strategijske mape na kojoj su prepoznati i pozicionirani ključni poslovni činioци. Zadatak najviših rukovodioca u korporaciji, kao stratega, je da definišu takav način poslovnog ponašanja (da oblikuje takvu strategiju) koji će obezbediti nadprosečne ekonomske performanse u odnosu na konkurente (industrijski prosek), kontinuirano zadovoljavajući potrebe ciljne kategorije kupaca (klijenata) kroz ponudu odgovarajuće vrednosti".⁴⁶

Analizirajući razvoj i praksu poslovanja korporacija pojmovi „strategija" i „strateške odluke" obično se povezuju sa sledećim pitanjima koja će biti analizirana u nastavku:

- *Dugoročni pravac kretanja korporacije.* Ovo prepoznaju Johnson G., Scholes K. i Whittington R. (2008), koji eksplicitno ukazuju na to da je za strateške promene važniji „maraton, a ne sprint", podrazumevajući da se strateške promene vođene usvojenom strategijom bolje izvide ukoliko je njihova implementacija detaljna i sporija, nego brza i neplanski sprovedena.⁴⁷ Strategija u tome kontekstu ima zadatak da uključi i uvažava dugoročne odluke o tome, kako će ih realizovati korporacija. Za realizaciju ovih odluka treba da se planira dovoljno vremena da one budu kvalitetno sprovedene u praksu.
- *Obim aktivnosti korporacije.* Sprovođenje strategije u praksi po pravilu potvrđuje stav o tome da li bi se organizacija trebala usredsrediti na jednu oblast delovanja ili bi trebala biti usmerena na više njih. U ovom domenu Johnson G., Scholes K. i Whittington R. (2008), imaju stav da strategija mora biti sveobuhvatnija i utoliko bolje definisana ukoliko se korporacija odluči na usmeravanja ka više aktivnosti.⁴⁸
- *Prednost za korporaciju nad konkurencijom.* Ono što se jasno može zaključiti analizom jeste kako i na koje načine korporacija može da ima prednost u odnosu na konkurenciju.

45 Babić, M. (2008): *Korporativno upravljanje - principi i mehanizmi*, Revicon, Sarajevo, str. 273.

46 Isto, str. 274.

47 Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2008): *Exploring Corporate Strategy*, Pearson Education Essex England. p. 2.

48 Isto, p.2.

- *Strateško prilagođavanje poslovnom okruženju.* Korporacija treba da ostvari odgovarajuće pozicioniranje u svom okruženju, na primer, u smislu određivanja koji proizvodi ili usluge ispunjavaju jasno definisane potrebe tržišta.
- *Resursi i kompetencije organizacije.* Johnson G., Scholes K. i Whittington R (2008). prepoznaju i to da strategija mora, pre svega, biti zasnovana na resursima, jer strategija treba da se fokusira na eksploataciju strateških sposobnosti organizacije u smislu korporativnih resursa i nadležnosti, da pruži konkurentsku prednost i/ili da nove mogućnosti.⁴⁹ U tom kontekstu, korporacija može pokušati da iskoristi resurse kao što su tehnološke veštine ili jaki brendovi.
- *Vrednosti i očekivanja moćnih aktera unutar i iz okruženja korporacije.* Ovi akteri - pojedinci, grupe ili čak i druge organizacije, mogu da vode osnovna pitanja, poput toga, da li je organizacija ekspanzionistička ili više zabrinuta konsolidacijom ili gde su granice za aktivnosti organizacije.

Na bazi do sada svega rečenog može se zaključiti: *strategija predstavlja pravac i domet korporacije u određenom dugoročnom periodu poslovanja i omogućava da se postignu određene prednosti nad konkurencijom u dinamičnom okruženju putem racionalnog upravljanja resursima i kompetencijama kako bi došlo do ispunjenja očekivanja zainteresovanih strana koje su oličene u stakeholder-ima.*

Daljom analizom značaja strategije u korporacijama može se doći do zaključka da je njena istaknuta odlika egzistiranje na nekoliko nivoa. Posmatranjem raznih primera iz prakse moguće je razlikovati najmanje tri različita nivoa strategije. Najviši nivo je strategija korporativnog nivoa, koja se bavi kompletnim obuhvatom organizacije i to u domenu razvoja, koji podrazumeva: na koji način će se videti dodata vrednost različitim delovima odnosno poslovnim jedinicama koje postoje u korporaciji. Ovakvo delovanje po pravilu uključuje pitanja geografske pokrivenosti, raznovrsnosti proizvoda odnosno usluga ili poslovnih jedinica. Takođe ovaj segment strategije bavi se i pitanjima koja se odnose na to kako se sredstva raspoređuju između različitih delova organizacije. Ono što je još veoma važno istaći je i zaključak Johnson-a, Scholes-a i Whittington-a koji primećuju da se korporativna strategija na najvišem nivou bavi očekivanjima vlasnika - akcionara i berze. Kada je strategija postavljena sa najvišeg nivoa organizacije potrebno je ukazati i na to da ja ona prezentovana putem eksplicitne ili implicitne izjave o „misiji” koja odražava takva očekivanja. Takođe njen značaj se ogleda u činjenici da ona ima veliki uticaj na određivanje obima poslovanja koji ima jasan bazni uticaj na donošenje drugih strateških i operativnih odluka. *Drugi nivo* na kome je moguće prepoznati postojanje strategije je poslovni nivo. Na ovom nivou strategija ima zadatak da definiše način na koji su različite poslovne jedinice korporacije uključene u globalnu korporativnu strategiju.

49 Isto, p.2.

50 Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2008): *Exploring Corporate Strategy*. p. 4.

51 Isto, p. 5.

52 Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2008): *Exploring Corporate Strategy*. p. 4.

Strategija na poslovnom nivou odražava sliku na koji način će se korporacija kao jedinstveni entitet „takmičiti“ na specifičnim tržištima (zbog toga se strategija na nivou poslovnih jedinica korporacije ponekad naziva „konkurentna strategija“). Strategija na poslovnom nivou po pravilu reprezentuje odluku o tome kako poslovne jedinice trebaju da ostvaruju outpute (usluge ili proizvode) koji imaju cilj da ostvare najviše vrednosti za krajnje korisnike i time generišu što veći nivo zadovoljstva korisnika, pa samim time i ostvarivanje profita. Ovo se obično odnosi na pitanja kao što su strategija cena, inovacije ili diferencijacija, koje je moguće postići putem boljeg kvaliteta ili prepoznatljivog kanala distribucije. U odnosu na ovo Johnson, Scholes i Whittington primećuju da zapravo strategija korporativnog nivoa uključuje odluke o organizaciji u celini, a da strategija operativnog nivoa podrazumeva odluke koje se odnose na određene strateške poslovne jedinice (strategic business unit - SBU⁵²) unutar jedinstvene korporacije. Time se izvodi jasan zaključak o tome, da pošto su korporacije po pravilu sastavljene od više strateških poslovnih jedinica, kako bi strategija bila efikasna ona bi trebala da odražava jasnu vezu između strategija na nivou strateških poslovnih jedinica - SBU i strategije korporativnog nivoa. Ovde je veoma važno napomenuti i to da korporativna strategija u odnosu na proizvode ili usluge treba da podržava SBU, ali istovremeno SBU-i moraju osigurati da njihove strategije na poslovnom nivou nemaju negativan uticaj na korporativnu strategiju najvišeg nivoa ili ostale SBU koje se nalaze u korporativnoj grupi. *Treći nivo* na kome se može prepoznati postojanje strategije predstavlja strategija na operativnom nivou korporacije. Ovo je zapravo operativna strategija koja se tiče komponenti - delova korporacije i načina kako oni efikasno posluju u pogledu resursa, procesa i ljudi. U većini korporacija uspešne poslovne strategije u velikoj meri zavise od odluka ili aktivnosti koje se preduzimaju ili javljaju na operativnom nivou, što jasno ističe značaj integracije operativnih odluka i strategije.

Strateško korporativno upravljanje u svome konceptu zapravo naglašava važnost menadžera u pogledu strategije. Ono što je logično jeste činjenica da strategije ne nastaju same po sebi. Strategija uključuje ljude, naročito menadžere koji odlučuju i implementiraju korporativne strategije, što eksplicitno naglašava ljudski element korporativne strategije. Uloga strateškog menadžmenta je drugačija po prirodi od ostalih aspekata upravljanja. Operativni menadžer najčešće je obavezan da se bavi problemima operativne kontrole, kao što su efikasno kreiranje output-a, upravljanje prodajnom snagom, praćenje finansijskih performansi ili dizajn određenog novog sistema koji će poboljšati proizvod ili nivo usluge klijentima. Sve ovo su veoma važni zadaci, ali u suštini reprezentuju pitanje efikasnog upravljanja resursima koji su već raspoređeni, često i ograničeni konceptima organizacije koji postoje u kontekstu strategije korporacije.

Grafikon 1.1. Prikaz tri najvažnija elementa u linearnom nizu: strateška pozicija, strateški izbori i strategija akcije



Strateško razumevanje - bazirano je na identifikovanju uticaja na strategiju koji dolaze od eksternog okruženja, strateških sposobnosti organizacije (resursa i kompetencija) očekivanja i uticaja zainteresovanih strana. Definisane strateškog položaja treba da odgovori na osnovna pitanja koja su bitna za buduće strategije kao što su:

- *Okruženje.* Korporacije egzistiraju u kontekstu složenog političkog, ekonomskog, socijalnog, tehnološkog, ekološkog („zelenog”) i pravnog okruženja. Glavna odlika okruženja je da se ono menja i sa vremenom postaje kompleksnije za neke korporacije više nego za druge. Analiza načina na koji okruženje utiče na korporaciju mora po pravilu uključiti razumevanje istorijskih i ekoloških efekata, kao i očekivanih ili potencijalnih promena u varijablama okoline. Mnoge od tih varijabli će dovesti do pozitivnih prilika za korporaciju, ali isto tako druge će predstavljati pretnje korporaciji – ili mogu imati obostrani uticaj. Problem sa kojim se korporativni stratezi mogu suočiti jeste da je obim varijabli verovatno toliko velik da nije moguće realno identifikovati i razumeti svaku od njih. Zbog toga je neophodno konceptualizovati ključne uticaje okruženja na korporaciju.
- *Strateške sposobnosti organizacije* – svaka korporacija je sastavljena od resursa i kompetencija. Jedan od načina razmišljanja o strateškoj sposobnosti organizacije jeste razmatranje njene snage i slabosti (na primer, šta je konkurentna prednost ili nedostatak). Cilj je formirati pogled na unutrašnje uticaje - i ograničenja - na

strateške izbore za budućnost. Obično je kombinacija resursa i visokih nivoa kompetencija u određenim aktivnostima (ključne kompetencije) koje pružaju prednosti koje konkurenti mogu teško imitirati.

- *Uticaj na očekivanja zainteresovanih strana oko ostvarivanja ciljeva korporacije.* Svrha korporacija je ugrađena u viziju, misiju i vrednosti korporacija. U ovom domenu važno je pitanje korporativnog upravljanja: kome bi organizacija trebala prvenstveno služiti i kako na to treba da odgovori nadležni menadžment. Ovo nameće pitanje problema korporativne društvene odgovornosti i etike. Takođe nameće potrebu da se istražuje kako obe varijacije u međunarodnim sistemima korporativnog upravljanja i konfiguracije moći unutar određenih korporacija mogu uticati na svrhu delovanja korporacije.
- *Kulturnih i istorijskih uticaja na strategiju.* Kulturni uticaji mogu biti organizacioni, sektorski ili nacionalni. Istorijski uticaji mogu stvoriti zaključke o određenim strateškim pitanjima. Delovanje ovih uticaja može se odraziti na strateško pomeranje, ali i na neuspeh stvaranja neophodnih promena. Menadžeri stoga pažnju usmeravaju ka analizi i osporavanju istorijskih i kulturnih uticaja na strategiju.

Strateški izbori - Strateški izbori podrazumevaju opcije za strategiju u smislu pravaca u kojima se strategija može kretati i metode kojima ona može biti postignuta. Na primer, organizacija možda mora odabrati između alternativnih poteza diverzifikacije, na primer implementaciju novih proizvoda i nastupanje na nova tržišta. Tipične opcije i metode podrazumevaju da:

- Postoje strateški izbori u pogledu toga kako organizacija nastoji da se takmiči na poslovnom nivou. Obično ovo uključuje strategiju određivanja cena i strategiju diferencijacije i odluke o tome kako će se korporacija takmičiti ili sarađivati sa konkurentima.
- Na najvišem nivou u organizaciji postoje pitanja strategija korporativnog nivoa, koja se bave obimom ili širinom organizacije. Ovo uključuje odluke o diversifikaciji proizvoda i širenje tržišta proizvoda.
- Međunarodna strategija i oblik diverzifikacije, za nova geografska tržišta. Često je baš izazov zapravo sama diverzifikacija. Korporacije koje donose odluke o tome kojim geografskim tržištima treba da daju prioritet i kako proizvode na njih da dopremaju, izvoze, licenciraju, da li nove korporacije na tim tržištima kreiraju direktnim ulaganjem ili ih u korporaciju donose preuzimanjem. Veoma je važno primetiti da je na početku ustrojenja, bilo korporacije, ili bilo kog njenog dela, postoji određeni čin preduzetništva. Većina korporacija mora konstantno da uvodi inovacije kako bi mogle uopšte da prežive. U razmatranje je potrebno uzeti i izbor o inovacijama i preduzetništvu koje postoji unutar samih korporacija. Inovativni izbori uključuju pitanja poput toga da li je korporacije pokretač na tržištu ili sledbenik i koliko sluša kupce u razvoju novih proizvoda ili usluga. Preduzetnički izbori mogu biti razni, ali uglavnom uključuju specifične izbore finansiranja, izgradnju ključnih spoljnih odnosa i vreme lansiranja proizvoda.

- Korporacije moraju doneti odluke o metodama pomoću kojih će sprovoditi svoje strategije. Mnoge korporacije preferiraju da rade „organski“, što podrazumeva stvaranje novih poslovnih entiteta sopstvenim resursima. Druge korporacije se razvijaju spajanjem / akvizicijama i / ili strateškim savezima sa drugim poslovnim entitetima.

Strategija akcije – delovanje u pogledu Strategije akcije se bavi pitanjima obezbeđivanja da se izabrane strategije zapravo aktiviraju i to podrazumeva sledeće:

- Razmatranje procesa razvoja strategije korporacije. Strategije koje korporacija zapravo želi da kreira, predstavljaju mešavinu nameravanog i nastalog. Predviđanje strategije predstavlja proizvod formalnog strateškog planiranja i donošenja odluka, ali strategija koja se zapravo sprovodi, obično uključuje inicijative odozdo prema gore, brze reakcije na neočekivane prilike i pretnje i profitabilne šanse.
- Strukturiranje organizacije koja podržava kvalitativno podizanje performansi. Ovo uključuje organizacione strukture, procese i odnose (i interakciju između ovih elemenata).
- Strategije resursa u svakom poslovnom segmentu i resursima koje ima taj segment (ljudima, informacijama, finansijama i tehnologiji) organizacije u cilju podrške ukupnim strategijama. Obrnuti pristup je takođe važan za uspeh. To je stepen do kojeg se grade nove strategije na određenom resursu i jačini kompetencija organizacije.
- Upravljanje strategijom vrlo često podrazumeva strateške promene a to podrazumeva razmatranje različite problematike koja se tiče upravljanju promenama. To podrazumeva uključivanje potrebe da se razume kako kontekst organizacije treba da utiče na pristup promenama i različite vrste uloga ljudi u upravljanju promenama. Pored pomenutoga to podrazumeva i razmatranje stilova koji se mogu usvojiti za upravljanje promenama i poluga pomoću kojih se mogu ostvariti promene.

Kada se govori o karakteristikama strateških odluka veoma je važno napomenuti i to da na njihov uticaj svakako imaju i donosioci odluka. Izvršni direktori i najviši rukovodioci u korporaciji su najodgovorniji za kvalitet donetih strategijskih odluka. Njihovo prethodno stečeno iskustvo i stručnost koju poseduju su vrlo bitni i utiču na kvalitet ovih odluka. „Starosno doba donosioca odluka ima određene posledice po njegovo ponašanje, sposobnost i način razmišljanja, i nalazi se u negativnoj relaciji sa donošenjem odluka sa većim stepenom rizika”.⁵³ „Istraživanja su pokazala da postoji i velika razlika u sklonosti menadžera ka riziku, menadžeri sa većim stepenom sklonosti ka riziku, odluke donose brže i na osnovu manje informacija”.⁵⁴ „Kognitivni konflikt je oblik konstruktivnog ponašanja koje ima za posledicu sposobnost za donošenje boljih odluka i unapređenje grupnih i organizacionih performansi”.⁵⁵ „Kognitivni konflikt u procesu donošenja strategijskih odluka pozitivno utiče na njihov kvalitet, dok afektivni konflikt koji posledično nastaje zbog razlika u ličnosti učesnika nekog procesa, je za proces odlučivanja destruktivan oblik ponašanja koji negativno utiče na kvalitet odluka i otežava proces odlučivanja”.

53 Janićijević, N. (2008): *Organizaciono ponašanje*, Beograd: Data Status, str. 58.

54 Isto, str.59.

55 Isto, str.60.

Kako bi mogla da nadmaši konkurente, rukovodstvo korporacije mora uspostaviti konkurentsku prednost koju može i sačuvati u dužem vremenskom periodu. Stoga, korporacija poseduje obavezu da pruži veću vrednost kupcima ili isporuči sličnu vrednost nižim troškovima od konkurenata. Sposobnost da to učini proizilazi iz nebrojenih aktivnosti koje se odvijaju unutar korporacije. Da bi bili precizniji, strateško pozicioniranje pokušava da postigne konkurentsku prednost razlikovanjem karakteristika korporacije. Operativna efikasnost, s druge strane, zasniva se na tome da se iste aktivnosti obavljaju bolje od konkurenata. Na primer, trošak se generiše obavljanjem određenih aktivnosti, a ako korporacija može postići veću efikasnost u ovim aktivnostima, troškovi proizvodnje po jedinici će se smanjivati. Zbog toga, u cilju postizanja superiornih performansi, neophodno je strateško pozicioniranje i operativna efikasnost.

U zavisnosti od definisane strategije i strateških ciljeva korporacije, uvek se teži maksimiziranju dobiti i potencijala performansi korporacije, a sa druge strane, dobrom upravljanju rizicima poslovanja i optimizaciji troškova (cost-cutting strategija). To su izazovi koji, ako su predimenzionirani i ako nisu realno - ambiciozno postavljeni, mogu izazvati ozbiljne probleme i poremećaje u radu i razvoju korporacije. Ako strateški ciljevi nisu realno postavljeni već su precenjeni u odnosu na performanse i mogućnosti korporacije, postoji mogućnost da izvršno rukovodstvo, da bi pokazalo da može da ostvari zadate veličine u skladu sa planom, počne da se koristi jednostranim prezentacijama poslovanja, sa fokusom na segmente poslovanja gde postoji evidentan rast i napredak i koji je u skladu sa zadatim veličinama. Tako jednostrano i necelovito izveštavanje može da dovede u zabludu interesne strane i da u kratkom roku derogira potencijal korporacije, u nekim scenarijima da dovede čak do bankrota.

Finansijsko upravljanje predstavlja deo sistema ukupno postavljenog koncepta upravljanja korporacijom. Ono se odnosi na sveobuhvatnu kontrolu poslovnih pokazatelja kojima može da pokaže smer u kome bi trebalo da se razvijaju poslovne aktivnosti uz efikasno, pravovremeno i racionalno korišćenje novčanog potencijala korporacije, sa zadatkom da pomogne ostvarivanju finansijskih rezultata, ostvarivanju definisanih strateških i operativnih ciljeva korporacije i planiranog rezultata poslovanja.

Problemi sa razvojem poslednjih decenija su da se operativna efikasnost lako duplira (Porter, 1996). Na primer, što više korporacija koje koriste benčmarking kao veoma primenljiv alat, više one imaju tendenciju da izgledaju slično. Takođe, što više aktivnosti koje doživljavaju unapređenje od strane stručnjaka, one postaju sličnije. Isto tako, što se više dve korporacije takmiče se povećanjem efikasnosti u istoj produktnoj sferi, a stalno snižavaju cenu, pa na takav način počinju da smanjuju dobit. Dakle, kako bi se postigla održiva konkurentna prednost, korporacije moraju da isporuče nešto jedinstveno za svoje kupce. Strateško pozicioniranje stoga podrazumeva namerni odabir seta aktivnosti koje se razlikuju od konkurenata i koje pružaju jedinstvenu vrednost samom poslovanju.

Uklapanje same strategije u poslovanje korporacije je od suštinskog značaja za održivost konkurentne prednosti, jer je konkurentu mnogo teže odgovarati čitavom sistemu povezanih aktivnosti, a ne imitirajući pojedinačne aktivnosti, kao što je specifična proizvodna tehnologija ili skup funkcija proizvoda. Uspeh strateškog položaja zavisi od sposobnosti da se dobro uradi mnogo stvari, ne samo nekoliko, već i sposobnost da se zajedno uklape. Stoga, pozicija izgrađena na sistemu aktivnosti je mnogo održivija od onih izgrađenih na nekoliko ključnih kompetencija. Zadatak određivanja strategije je u velikoj meri menadžersko pitanje (Porter, 1996). Najvažniji zadatak je jasno definisati poziciju za korporaciju i prilagoditi aktivnosti i spojiti ih zajedno kako bi poboljšao tu poziciju. Od ključne je važnosti da se ova strategija komunicira svim zainteresiranim stranama.

Pored svih pomenutih perspektiva strategije korporativnog upravljanja veoma je važna praktična vrednost same strategije. Perspektiva praktičnosti strategije ima cilj da anulira strateške probleme iz ove perspektive. Posmatranje problema iz perspektive praktičnosti na različite načine, pokreće nova pitanja i svakako ima tendenciju da donosi nova rešenja. Ova perspektiva nalazi svoj izvor u akademskim istraživanjima o strategiji. U tom kontekstu perspektiva praktičnosti strategije, posmatra se u istraživanjima strategije u kontekstu:

- *Strategije kao dizajna.* Ovo uzima u obzir da razvoj strategije može biti logičan proces u kojem se sile i ograničenja organizacije pažljivo procenjuju kroz analitičke i evolucijske tehnike kako bi se uspostavio jasan strateški pravac. Ovo stvara uslove u kojima bi trebala doći do pažljivo planirane implementacije strategije. Dizajn objektivan obično daje najvišem rukovodstvu vodeću ulogu u strategiji, s srednjim i nižim rukovodstvom imajući u vidu podršku uloge u implementaciji. Ovo mišljenje je možda najčešće održano o tome kako treba razviti strategiju i kakva je strategija upravljanja. To je tradicionalni prikaz koji postoji među istraživačima koji se bave ovom tematikom.
- *Strategije kao iskustva.* Ovde je stav da se budućim strategijama korporacije prilazi sa stanovišta iskustva menadžera i drugih „planera” i „praktičara” u korporaciji na koje proizilazi iz njihovih iskustava u pogledu prethodnih strategija. Strategije se u ovom domenu kreiraju uz pomoć jasnih analiza što podrazumeva preuzimanje određenih pretpostavki i načina obavljanja istraživanja ugrađenih u kulturu korporacija. Ukoliko postoje različiti pogledi i očekivanja unutar korporacije, oni se tada sprovode ne samo kroz racionalne procese, u smislu dizajnerske perspektive, već kroz procese pregovaranja. Ova tendencija u istraživanju pretpostavlja stav-gledište da postoji tendencija da se strategija izgradi u smislu da bude slična onoj koja je već korišćena.
- *Strategije kao ideje.* Ovaj koncept naučnog stava o strategiji ideju naglašava objekat i najveću važnost promovisanja različitosti u korporacijama, za šta se smatra da potencijalno može generisati nove ideje. Naučnici ovog stava smatraju da strategija ne treba toliko da bude planirana sa vrha već da treba da nastaje unutar korporacije na bazi inspiracije koja dolazi iz okruženja korporacije. Opravdanje ovakvog stava nalazi se u činjenici da ljudi reaguju na neizvesno i promenljivo

okruženje nizom inicijativa, što svakako dovodi do pojave novih ideja. Pristalice ovakvog stava ukazuju i na to da prilikom traženja inspiracije za strategiju u novim idejama pažnja mora biti posvećena i „borbi za opstanak” jednih ideja u odnosu na druge ideje, ali takođe da je potrebno izvršiti analize koje se tiču sila za usaglašenosti sa prethodnim strategijama.

- *Strategije kao diskursi.* Ovaj spektar posmatranja vidi strategiju u smislu jezika, što je bazirano na činjenici da menadžeri provode najviše vremena u komunikaciji. Zbog toga oni doživljavaju komunikaciju u pogledu strategije kao važan resurs za menadžere. Komunikacija kao resurs im omogućava da oblikuju „objektivne” strateške analize prema njihovim ličnim stavovima omogućavajući im da stiču uticaj, moć i legitimitet. Približavanje strategiji kroz analizu komunikacije stavlja komunikaciju u veoma važnu ulogu alata za rešavanje strateških problema. Rezultati istraživanja u ovom pogledu imaju za cilj iznalaženje predloga za strategiju, raspravljanja o pitanjima i konačnoj komunikaciji strateških odluka. Strategija i koncepti koji podržavaju komunikaciju mogu oblikovati strategiju u smislu onoga šta se raspravlja i kako u kreiranju novih strategija korporacije.

1.4. PRINCIPI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Generalno analizirajući, sukob interesa između menadžera i akcionara, odsustvo postojanja normi kojima će se onemogućiti razne zloupotrebe, nametnuli su potrebu kreiranja „sistema, strukture, mehanizama ili politika, koji obuhvataju procese i pravila kojima se objašnjavaju odnosi između svih učesnika u privrednom društvu, na način koji će im omogućiti da svoja prava i obaveze realizuju korektno i proporcionalno”.⁵⁶ Pre blizu tri decenije tačnije 1991. u Australiji je usvojen nacionalni kodeks, a 1992. godine, usvojen je i prvi nacionalni kodeks u Evropi. Usvojila ga je Velika Britanija. Generalno uzev, pod principima se shvataju neobavezujući standardi i dobri običaji i smernice ili uputstva za primenu koji se mogu prilagoditi karakteristikama ekonomskog ambijenta pojedinih država i regiona.

Principima korporativnog upravljanja se stabilizuje i osnažuje struktura korporativnog upravljanja, razvija kultura vrednosti profesionalnog i etičkog ponašanja. Osnovi ili okviri korporativnog upravljanja zavise od zakonskih regulatornih i institucionalnih okruženja i poslovne etike.

U teoriji i praksi su poznati OECD principi korporativnog upravljanja koji su odobreni od strane OECD ministara 1999. godine. Navedeni principi korporativnog upravljanja su klasifikovani u VI grupa sa pod - principima koji razmatraju pitanja odnosa između akcionara i rukovodstva, imajući u vidu da u savremenim uslovima suštinski element razmatranja predstavlja razdvajanje vlasništva i kontrole nad korporacijom.

Principi i ustanovljenje vrednosti generalno uzev, suštinski predstavljaju bazu dobrog korporativnog upravljanja, kao i definisanog ponašanja u korporacijama. Za pripadnike korporacije pridržavanje definisanih principa i vrednosti označava visok nivo svesti koji zasigurno dovodi do razvoja i napretka u svim aktivnostima koje se tiču korporativnog upravljanja. Nasuprot tome, nedovoljna primena principa i vrednosti dovodi do smanjenja delovanja suštinskih elemenata koji su bitni za koncepciju, koncept i model korporativnog upravljanja, kao i do pojave etičkih dilema i delima prilikom donošenja odluka.⁵⁷ U tome kontekstu moguće je zaključiti da principi korporativnog upravljanja i vrednosti koje su implementirane pružaju jasan pravac, samo ukoliko su opšteprihvaćeni i ukoliko se primenjuju u praksi.

56 Alwi, S. (2009): Dividend and Debt Policy as Corporate Governance Mechanism: Indonesian Evidence, *„Jurnal Pengurusan”*, Selangor, Faculty of Business Administration, p.113.

57 Mac Carthaigh, M. (2008): „Vrednosti javnih usluga”, *CPMR diskusija* 39, Institut za javnu upravu, www.ipa.ie

Posmatranjem prakse tokom poslednjih nekoliko godina, može se uočiti da eksterno okruženje u kom posluju korporacije postaje sve složenije. Povećana regulatorna opterećenja koja su nametnuta korporacijama poslednjih godina povećala su troškove i složenost nadgledanja i upravljanja poslovanjem korporacija i donošenja novih izazova od operativnih, regulatornih i usaglašenih perspektiva. Analizirajući novije tekstove koji se odnose na principe korporativnog upravljanja, može se primetiti da savremeni pogledi na principe korporativnog upravljanja imaju tendenciju da se odnose na ideje o principima predstavljenim u tri krunska dokumenta koja su objavljena nakon 1990. To su izveštaj Cadbury-a objavljen u Engleskoj 1992.godine, na dokumentu koji nosi naziv Principi korporativnog upravljanja objavljen od strane OECD-a, prvi put 1998. godine sa revizijom iz 2004. god, i dokument Sarbanes-Oxley Akt iz 2002. godine objavljen u SAD-a. Izveštaj Cadbury-a i OECD predstavljaju glavne principe na bazi kojih koncipira savremeno poslovanje korporacija u domenu pravilnog upravljanja. Akt Sarbanes-Oxley, koji se neformalno naziva Sarbox ili Sox, reprezentuje individualni pokušaj federalne vlade Sjedinjenih Američkih Država da usvoji određene principe preporučene u izveštajima Cadbury-a i OECD-a. U nastavku teksta biće prezentovani principi koji se odnose na napred navedena dokumenta:

- 1) Akt Sarbanes-Oxley predviđa sledeće glavne elemente koji se odnose na principe korporativnog upravljanja:
 - *Odbor za nadzor računovodstva javnih korporacija* (Public Company Accounting Oversight Board -PCAOB) ovaj segment akta se sastoji od devet odeljaka i preporučuje uspostavljanje Odbora za kontrolu računovodstva javnih korporacija, kako bi se obezbedio nezavisni nadzor nad računovodstvom korporacija (Public Company) koje pružaju usluge revizije („revizori”). Takođe stvara centralni nadzorni odbor zadužen za registraciju revizora, definisanje specifičnih procesa i procedura za reviziju usaglašenosti, kontrolu i nameće ponašanje i kontrolu kvaliteta i sprovođenje usklađenosti sa specifičnim pravilima SOX-a.
 - *Nezavisnost revizora* – razmatra se u 9 odeljaka i utvrđuje standarde za nezavisnost spoljašnjih revizora, kako bi se ograničio sukob interesa. Takođe se bavi zahtevima za odobrenje licenci revizora, rotacijom revizijskih partnera i zahtevima za izveštavanje revizije. Takođe ovaj odeljak se bavi ograničavanjem korporacija koje vrše reviziju od pružanja ne-revizorskih usluga (npr. konsultacija) za iste klijente.
 - *Korporativna odgovornost* - sastoji se od osam poglavlja i mandata u kojima je definisano da viši rukovodioci treba da preuzmu individualnu odgovornost za tačnost i potpunost korporativnih finansijskih izveštaja. Ona definiše interakciju eksternih revizora i revizorskih komiteta za reviziju korporacija i određuje odgovornost korporativnih službenika za tačnost i valjanost korporativnih finansijskih izveštaja. Navodi posebne granice ponašanja korporativnih službenika i opisuje konkretne gubitke naknada i građanske kazne za nepoštovanje ovih odredbi.

- *Poboljšane procedure* obelodanjivanja finansijskih izveštaja - ovaj segment se bavi opisom poboljšanja zahteva za izveštavanje o finansijskim transakcijama, uključujući vanbilansne transakcije i akcijske transakcije korporativnih službenika. Ovaj princip zahteva internu kontrolu kako bi se osigurala tačnost finansijskih izveštaja i obelodanjivanja istih i mandat i revizije i izveštaja o kontroli. Takođe zahteva blagovremeno izveštavanje o materijalnim promena u finansijskom stanju i specifičnim poboljšanim pregledima od strane nadležnih organa ili njegovih agenata korporativnih izveštaja.
- *Sukob interesa analitičara* – posmatra se u jednom odeljku i on podrazumeva mere dizajnirane da pomognu povećanje poverenja investitora u izveštavanje analitičara hartija od vrednosti. Ona definiše pravila ponašanja analitičara koji se bave analizom hartija od vrednosti i zahteva za otkrivanje poznatih sukoba interesa.
- *Sredstva i autoritet Komisije* - definiše prakse za povraćaj poverenja investitora u analitičare vrednosnih papira. Takođe definiše nadležnost SEC-a da osuđuje ili zastupa stručnjake koji se bave analizom vrednosnih papira iz prakse i definiše uslove pod kojima određenoj osobi može biti zabranjeno da radi kao posrednik, savetnik ili broker.
- *Studije i izveštaji* – uspostavlja postojanje generalnog kontrolora i SEC-a vrši razne studije i izveštavanja o njihovim nalazima. Studije i izveštaji uključuju efekte konsolidacije javnih računovodstvenih firmi, ulogu agencija za kreditne rejtinge u poslovanju tržišta hartija od vrednosti, kršenja hartija od vrednosti i aktivnosti izvršenja, te da li su investicione banke pomagale korporacijama za koje se sumnja da su učinile određene prekršaje i manipulacijom zaradom i kroz objavljivanje netačnih finansijski izveštaja.
- *Odgovornost za korporativne i krivične prevare* – Uspostavlja zapravo „Zakon o odgovornosti i korupciji kao krivičnim delima iz 2002. godine“. Ovaj segment principa opisuje konkretne krivične kazne za manipulaciju, uništavanje ili promenu finansijske evidencije ili druge oblike mešanja u istrage, uz istovremeno pružanje određene zaštite za whistle-blowere.
- *Unapređenje koncepta sankcionisanja krivičnog dela i krivične odgovornosti* za radnike koji pripadaju strukturi white-collar zločina i konspiratora u ovim zločinima - Naslov IKS se sastoji od šest delova. Ovaj odeljak se takođe zove „Zakon o poboljšanju kazne za krivičnu prijavu belog okovratnika iz 2002. godine“. Ovaj segment povećava krivične kazne koje se odnose na krivična dela i konspiraciju u pogledu krivičnih dela. Ovaj princip preporučuje izraženije smernice za izricanje kazni za prekršaje iz ovog domena.
- *Povraćaj korporativnog poreza* – uvodi princip da glavni izvršni službenik treba da potpiše poresku prijavu korporacije.
- *Odgovornost za korporativne prevare* – u okviru ovog principa se identifikuju korporativne prevare i aktivnosti koje predstavljaju krivična dela i pridružuju se ovim krivičnim delima određenim kaznama. Ovaj princip takođe revidira smernice za izricanje kazni i pooštava ih. Takođe omogućuje privremeno zamrzavanje transakcija ili plaćanja koja se smatraju „velikim“ ili „neobičnim“.

- 2) Izveštaj Cadbury-a takođe predviđa određene glavne elemente koji se odnose na principe korporativnog upravljanja. Principi na kojima se zasniva Cadbury - a izveštaj su principi kao što je otvorenost, integritet i odgovornost. Prema viđenju ovog izveštaja oni treba da postoje u svakoj korporativnoj strategiji. Otvorenost korporacija u granicama utvrđenim njihovom konkurentskom pozicijom, predstavlja osnovu za poverenje koje treba da postoji između korporacije i svih onih koji imaju udeo u njenom uspehu (stakeholdera). Otvoreni pristup obelodanjivanju informacija doprinosi efikasnom radu tržišne ekonomije, odborima se savetuje da preduzmu delotvorne mere i da omoguće akcionarima i drugima da detaljnije istražuju delovanje i rad korporacija. Integritet podrazumeva neposrednu saradnju i kompetentnost. Ono što se zahteva od finansijskog izveštavanja jeste to što bi trebalo da bude iskreno i da bi trebalo da predstavlja balansiranu sliku stanja poslovanja korporacije. Integritet izveštaja prema ovim preporukama treba da zavisi od integriteta onih koji ih pripremaju i prezentuju. Upravni odbori su odgovorni svojim akcionarima i jedni i drugi moraju da izvršavaju svoje obaveze kako bi uticali na što veći stepen odgovornosti. Upravni odbori bi trebali prema principima iz ovog izveštaja da to čine putem kvaliteta informacija koje daju akcionarima a akcionari putem njihove spremnosti da izvršavaju svoje obaveze kao vlasnici. Argumenti pridržavanja principima kodeksa su dvostruki. Prvo, jasno razumevanje odgovornosti i otvorenog pristupa načinu na koji odbor direktora kreira i osvaja podršku njihovim strategijama. Takođe će pomoći u efikasnom poslovanju tržištima kapitala i povećati poverenje u odbore, revizore i finansijsko izveštavanje a time i u opšti nivo pouzdanosti u poslovanje korporacija. Drugo, ukoliko ne postoje usvojeni i stavljeni u primenu standardi finansijskog izveštavanja i ponašanja korporacija, zahteva se veće oslanjanje na regulativu. Bilo koji dodatni stepen regulacije bi u svakom slučaju trebalo da bude dobro usmeren, kako bi se izvršilo ono što je već ustanovljeno da je izvodljivo i efikasno od onih koji postavljaju standarde.⁵⁸
- 3) Principi korporativnog upravljanja OECD-a, prvi put objavljeni 1998. godine sa revizijom iz 2004. a koji su navedeni na početku ovog podnaslova.

Principi iz ova tri dokumenta postali su okosnica strategije za dobro korporativno upravljanje. U praksi se najviše upotrebljava koncept koji je prezentovan u principima koje je ustanovila Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) za dobro korporativno upravljanje. Bez obzira na razlike koje postoje među dokumentima moguće je uvideti da svi oni naglašavaju da je upravljanje usmeravanje, struktura, proces i kontrola, kao i ponašanje ljudi koji predstavljaju zainteresovane strane i koji zastupaju organizaciju, kao i odnos koji organizacija ima sa društvom. Cilj kreiranja ovih dokumenata bio je da se u praksi poslovanja korporacija pomogne odborima i menadžmentu u njihovim naporima da implementiraju odgovarajuća i efikasna rešenja korporativnog upravljanja i da omoguće evoluciju standarda korporativnog upravljanja.

58 Cadbury, A. (1992): *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Gee, London. p 75.

1.5. MODELI I MEHANIZMI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA I KONCEPTI FINANSIRANJA

Strukturu korporativnog upravljanja korporacija u određenim državama determiniše određeni set faktora, kao što su: pravni i regulatorni okvir koji ističe prava i odgovornosti svih strana uključenih u korporativno upravljanje; de facto realnosti korporativnog okruženja u zemlji; i statutu korporacije. Iako se odredbe o korporativnom upravljanju mogu razlikovati od korporacije do korporacije, mnogi faktori na sličan način utiču na korporacije. Upravo iz tog razloga nije moguće reprezentovati jedan unificirani oblik modela korporativnog upravljanja. Kada se govori o modelima korporativnog upravljanja potrebno je ukazati na to da oni po svojoj prirodi poseduju određene karakteristike ili sastavne elemente, koji ih razlikuju od onih koji se javljaju u drugim zemljama.

Uvažavajući gore rečeno može se zaključiti da postoje određeni je primetiti da postoje određeni zbirni modeli upravljanja sa posebnim karakteristikama. Izučavanjem postojećeg naučnog fonda može se uočiti nekoliko pristupa. Prvi pristup polazi od stanovišta da se korporativno upravljanje i korporativni upravljački mehanizmi nisu podjednako razvijali u različitim delovima sveta, te je tako, s jedne strane razvoj išao u SAD i Velikoj Britaniji a na drugi način u Nemačkoj i Japanu. U nekim uslovima razvoj je bio brži, negde usporeniji, u nekim je imao svojstva opšte civilizacijskog, a u drugim nacionalno kulturnog obeležja. Posledica navedenog jeste i nastanak i razvoj dva modela korporativnog upravljanja, koji se u velikoj meri imenuju kao: 1) otvoreni i 2) zatvoreni model korporativnog upravljanja, u kojima su na specifičan način rešeni: 1) sistem alokacije socio-ekonomske moći, 2) način ocene efikasnosti rada menadžera i 3) pozicija, odnosno odnos menadžmenta i vlasnika.

Otvoreni model korporativnog upravljanja je razvijen u SAD i Velikoj Britaniji, te se stoga i imenuje kao angloamerički model korporativnog upravljanja, mada neki autori ovaj model imenuju i kao tržišni model, autsajderski model i dr. Prvobitno svojstvo ovog modela odnosi se na ulogu kontrole rada i uspešnosti lidera- menadžera, korporacije čine tržište kapitala, a ne vlasnici korporacije, iz razloga, što u navedenim državama nije izvršena visoka koncentracija korporativnog vlasništva, kao što je to slučaj u Nemačkoj i Japanu. Kod njih je još uvek jako prisutno raspršeno vlasništvo, te da akcionari ne predstavljaju bitnog subjekta u upravljanju, već su to menadžeri korporacije. Drugo bitno svojstvo ovog modela upravljanja čini to da kažnjavanje i smenu neuspešnih menadžera ne vrše vlasnici korporacija (što je praksa kod drugog, otvorenog modela), već subjekti van korporacije odnosno neprijateljski i drugi preduzimači. Treće bitno svojstvo ovog modele jeste strah od preuzimanja koji prisiljava menadžere navedenih korporacija da rade što kvalitetnije kako bi što bolje iskoristili raspoložive kapacitete i time povećali prihode akcionara, njihovih vlasnika. Četvrto bitno svojstvo ovog modela korporativnog upravljanja čini to da i kod vlasnika korporacija u ovim državama pretila opasnost menadžerima da će biti smenjeni ukoliko ne budu uspešni i radili u njihovom interesu, s tim da takva pretnja nije direktna, kao kod drugog modela, već indirektna i

ona se manifestuje u spremnosti vlasnika korporacije čiji menadžeri ne rade u interesu korporacije tj. ako cene akcija počnu da padaju, da prodaju svoje akcije i time obaveste javno mnjenje o stanju korporacije i sposobnosti njenih menadžera. Peto bitno svojstvo ovog modela korporativnog upravljanja čini pozicioniranje menadžera kao ključnog subjekta korporativnog upravljanja, čija je uloga u upravljanju suštinska. Kod njih je moć, te menadžer donosi odluke o svim bitnim pitanjima korporacije, pri čemu često svoje interese stavlja ispred interesa akcionara, vlasnika korporacije.

Postavlja se pitanje, zašto se akcionari u ovom modelu aktivno ne uključuju u proces upravljanja korporacijama. Razlog nije samo u usitnjenom vlasništvu, već i u problemu tzv. free-ridinga. Naime, veoma veliki broj akcionara u korporacijama tih država radije prihvataju status „slobodnih strelaca” nego da aktivno upravljaju korporacijom, a sve iz razloga što su troškovi nadzora rada menadžera veoma visoki. Ovaj model korporativnog upravljanja ima mogućnost manipulacije, lažnih prikazivanja uspešnosti rada korporacije (visine cene akcija) od strane top - menadžmenta i nastanak raznih skandala kao npr. Enrona, „WorldComa” i dr.

Drugi model korporativnog upravljanja se u teoriji često naziva model korporativnog upravljanja praktikuje se u kontinentalnoj Evropi i u Japanu. Neki autori ga nazivaju i unutrašnji (insajderski, kontinentalni ili kontinentalno - japanski model korporativnog upravljanja. Bitno se razlikuje od angloameričkog modela, jer ima druga svojstva. Prvo svojstvo jeste veoma visoka vlasnička koncentracija, mnogo viša nego u državama angloameričkog modela. U tom kontekstu primer je Nemačka velike ili glavne finansijske institucije nadziru 60% vlasničkog kapitala koji je prisutan na berzama i te institucije obavljaju nadzornu funkciju. Finansijske institucije - banke imaju pretežno oko 10% vlasničkog kapitala i nadziru znatan udeo vlasničkog kapitala svojih depozitara. Drugo bitno svojstvo je suštinski dominantni položaj akcionara u korporacijama, gde oni imaju moć, oni su osnovni subjekti u sistemu upravljanja. Oni su subjekt u korporacijama na način što nadziru proces poslovanja i mere rad menadžera, s obzirom na to da imaju kontrolni paket akcija. Treće svojstvo odnosi se na činjenicu da su akcionari, vlasnici korporacije glavni instrumenti nadzora i kontrole uspeha i učinka rada njenih menadžera. Oni preko svog nadzornog odbora, prate i cene rad, oni ih stimulišu i obrnuto i smenjuju, ukoliko su neuspešni, ne čekaju da to čini bilo ko drugi. Četvrto svojstvo odnosi se na okolnost da se ocena menadžera - uspešnost ili obrnuto, vrši na osnovu internih a ne eksternih indikatora, kao što je to slučaj u angloameričkom modelu. Ti indikatori predstavljaju norme učinka tj. uspešnosti menadžera, koje postoje korporacijama koje deluju u okviru ovog modela. U ovu svrhu koristi se i tržište kapitala, ali u mnogo manjoj meri nego u angloameričkom modelu, obzirom da je u njemu objavljivanje informacija ograničeno i skromno razvijeno. Peto svojstvo je da institucionalni investitori imaju manji značaj nego u angloameričkom modelu, jer su u državama ovog modela značajni vlasnici akcija korporacija. U SR Nemačkoj privatne korporacije su vlasnici 40% akcija korporacija, finansijske institucije poseduju 30-tak% akcija, a privatna lica nešto više od 15%. U Francuskoj, manje od 50% akcija drže domaće i strane korporacije, privatna lica poseduju trećinu akcija, a finansijske institucije četvrtinu. Šesto svojstvo je da poslovne banke imaju značajnu ulogu u sistemu korporativnog upravljanja. Banke su u korporacijama u kojima se ovaj model primenjuje istovremeno i kreditori i vlasnici akcija.

Stoga ove korporacije imaju veći dugovni (tuđi) nego vlasnički (sopstveni) kapital. Kod njih je učešće bankarskih kredita u ukupnim obavezama dominantno, što nije slučaj sa korporacijama otvorenog modela kod kojih vlasnički kapital daleko nadmašuje tuđi. Poslovne banke imaju veoma značajnu nadzornu funkciju nad menadžmentom, kako u Nemačkoj tako i u Japanu, s obzirom na to da su u poziciji da koriste informacije koje imaju kao insajderi sistema korporativnog upravljanja. Sedmo svojstvo je nadzorna i upravljačka funkcija jasno razgraničena. Nadzornu vrši nadzorni odbor, a drugu top-menadžment- uprava tj. upravni odbor. Upravni odbor vodi poslovanje korporacije, a nadzorni odbor prati i vrši kontrolu njihovog rada i učinka, i istovremeno štiti interese akcionara, vlasnika korporacije.

Ovaj model korporativnog upravljanja ima određene slabosti. Osnovna slabost je nedovoljna transparentnost, s obzirom na to da se samo delimično oslanja na tržište kapitala. Neprijateljsko preuzimanje kod ovog modela nema bitnu ulogu, jer su ona u osnovi veoma retka, i to a) zbog male uloge tržišta kapitala i b) visoke koncentracije korporativnog vlasništva.

U poslovanju korporacija neophodna je specijalizacija kako bi se postigli efikasniji ciljevi. Specijalizacija je oličena u mehanizmu korporativnog upravljanja, regulisana zakonskim propisima, pravilima i činionicima koji kontrolišu korporativne operacije.⁵⁹ Korporativne operacije se obavljaju po određenim mehanizmima korporativnog upravljanja koji se mogu podeliti na interne i spoljne mehanizme.⁶⁰ Mehanizme korporativnog upravljanja možemo definisati kao skup alata koji objašnjavaju ovlašćenja, koja utiču na odluke o upravljanju, upravljaju ponašanjem i ograničavaju diskrecioni prostor menadžera. To su sredstva ili kontrolne strukture koje koriste principe da usklade interese principala i agenata i da prate i kontrolišu agente. Svrha ovih mehanizama upravljanja je ograničenje obima i frekvencije troškova entiteta i osiguranje da izvršni menadžment deluje u skladu sa najboljim interesima njihovih principala.⁶¹

Postoje dve vrste mehanizama korporativnog upravljanja:

- interni mehanizmi,
- eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja.

59 Gillan, S. (2006): „Recent Developments in Corporate Governance: An overview“, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 12, p.381-402

60 Videti: Rezaee, Z. (2007): *Corporate Governance post-Sarbanes Oxley: regulations, requirements and integrated processes*, John Willey & Sons, Inc.

61 Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992): Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29: p131-154.

Interne mehanizme korporativnog upravljanja čine:

- odvajanje izvršnog rukovodstva od vlasništva;
- profesionalizacija rukovodećih funkcija i organa u korporaciji;
- standardi (norme) učinka rukovodilaca;
- merenje i ocenjivanje uspešnosti u radu rukovodilaca;
- sistem nagrađivanja rukovodilaca;
- koncentracija vlasništva;
- nadzorni organi akcionara;
- odnos sa interesno- uticajnim grupama i
- finansijska transparentnost i adekvatno objavljivanje relevantnih informacija.

Odvajanje izvršnog rukovodstva od vlasništva je bitan interni mehanizam, koji je polazna premisa. U velikom broju država istočne Evrope to se ne praktikuje u dovoljnoj meri, te se u tim novonastalim korporacijama pretežno formira kvazi sistem korporativnog upravljanja.

Profesionalizacija rukovodeće funkcije je jedan od bitnih činilaca internog mehanizma upravljanja korporacijama. Ova funkcija je neizbežni, visokostručni, od vlasništva nezavisan posao, koju obavljaju stručni kadrovi.⁶² Savremeni sistemi menadžmenta implementiraju u sebe i jako bitan interni mehanizam korporativnog upravljanja, koji se definiše kao uspostavljanje standarda učinka - normi uspešnosti menadžera. Ti standardi se definišu kao očekivani rezultati poslovanja menadžera u određenom vremenu i prostoru, najčešće tokom i na kraju poslovne godine.

Uobičajeno je da se menadžerima u savremenom korporativnom upravljanju veoma često postavljaju norme na uslovno rečeno na kraći rok:

- 1) planirani ukupni prihod;
- 2) planirana dobit;
- 3) planirana realizacija;
- 4) planirani prinos na kapital;
- 5) planirano tržišno učešće;
- 6) planirani obim proizvodnje ili usluga;
- 7) planirani troškovi poslovanja;
- 8) planirani kvalitet proizvodnje odn. usluge i dr.

62 Prvi koji je ovu funkciju kao stalni, neizbežni posao u preduzeću definisao je Fajol jedan od tvoraca naučnog upravljanja preduzećem. Ovaj velikan iz oblasti menadžmenta je isticao da privredna preduzeća imaju šest bazičnih funkcija, od kojih najvažniju funkciju čini funkcija menadžmenta (Vidi: M. Babić i B. Stvarić; Organizacija korporacija, 1996, str. 66).

Norme - standardi menadžera na duži rok:

- 1) planirani rast vrednosnih akcija korporacije na duži rok;
- 2) planirani prinos na investicije na duži rok;
- 3) planirani rast dobiti korporacije na duži rok i
- 4) planirana vrednost inovacije proizvodnje (u %).

Merenje uspeha u radu menadžera vrši se na taj način što se kompariraju ostvareni i planirani rezultati rada bilo po svim ili po nekim napred navedenim osnovama. Merenje uspešnosti se vrši manje više u svim obračunskim periodima tokom i na kraju poslovne godine, praktikujući odgovarajuće indikatore uspešnosti u radu menadžera.

Značaj sistema nagrađivanja menadžera, se ogleda u tome što on utiče na motivaciju menadžera, bilo u pozitivnom ili negativnom smislu, te što kao takav opredeljuje ponašanje menadžera tj. hoće li oni u korporaciji preduzimati aktivnosti koje samo povećavaju njihovu ličnu dobit ili i dobit akcionara.

Sledeći bitan interni mehanizam korporativnog upravljanja često se definiše kao koncentracija vlasništva iz razloga što je samo jedan manji broj vlasnika kapitala u mogućnosti da vrši valjan nadzor nad radom korporacija i efikasnošću menadžera i kod njih je skoncentrisana velika moć u korporacijama, koja prevazilazi moć menadžera. Ona nije delegirana kao kod menadžera već je izvorna.

Koncentracija kapitala tj. akcionarskog vlasništva je izvršena u svim razvijenim državama, bilo putem banaka, penzionih fondova ili nekih drugih finansijskih institucija. Korporacije imaju dominantne vlasnike, kojima su podređeni menadžeri korporacija i koje oni kontrolišu, vrše merenje njihove uspešnosti, i sl., a što je bitan uslov efikasne primene savremenog korporativnog upravljanja. Na žalost, takva praksa nije u dovoljnoj meri prisutna u zemljama koje prolaze kroz tranzicione procese, jer je u njima dominantno partijsko, a ne profesionalno upravljanje korporacijama u privrednim subjektima.

Nadzorni organi akcionara se različito nazivaju u raznim državama. Negde su to nadzorni organi ili odbori, negde upravni odbori. Njihova funkcija je dvostruka: s jedne strane su veza između akcionara i menadžera, i s druge strane, oni utiču na ponašanje menadžera, a sve u interesu akcionara korporacije. Ovi organi štite interese akcionara, vršenjem nadzora nad poslovanjem korporacije i ostvarenim rezultatima i efektima na rast korporacije, te se stoga njima daje veliki značaj u sistemu korporativnog upravljanja.

Objavljivanje pravovremenih i istinitih informacija i finansijska transparentnost je sledeći bitan interni mehanizam korporativnog upravljanja, jer bez značajnih informacija o korporaciji i rezultatima njihovog rada nije ni moguće izvršavati valjan nadzor nad poslovanjem i učinkom rada menadžera. Naime, bez pravovremenog objavljivanje informacija o značajnim podacima, a posebno u sferi finansijskog stanja korporacije nema ni transparentnosti tržišta, koje omogućava „potencijalnim investitorima i aktuelnim akcionarima da procene akcionarska društva i da prilagode svoje procene o akcijama akcionarskih društava brzo i kontinuelno. Takvo kontinuelno - fino podešavanje podstiče potpuniju procenu tržišta i stabilniju cenu akcija“⁶³

Eksterne mehanizme korporativnog upravljanja čine:⁶⁴

- uslovi za implementaciju koncepta korporativnog upravljanja u poslovnom okruženju,
- pravna infrastruktura,
- zaštita manjinskih akcionara, i
- konkurentski uslovi.

Bitan eksterni mehanizam korporativnog upravljanja čine, pre svega, uslovi za implementaciju koncepta korporativnog upravljanja u poslovnom okruženju. Značaj ovog mehanizma ogleda se posebno u uslovima kada akcionari nemaju dominantnu ulogu u upravljanju korporacijama i tada je moguće da menadžeri zloupotrebe svoju poziciju i da ne rade na maksimizaciji profita vlasnika- akcionara, nego rade na maksimizaciji svojih interesa.

Sledeći bitan eksterni mehanizam definiše se kao pravna infrastruktura odnosno pravna legislativa i pravni standardi, jer bez njih se ne može stvoriti povoljan poslovni ambijent gde će akcionari imati mogućnosti da na valjan način realizuju prava i interese u korporacijama gde su uložili svoje akcije. Valjani pravni okviri smanjuju nesigurnost tržišnih subjekata, mada, s druge strane, moraju se imati u vidu i mogućnosti da prekomerna regulativa uspori preduzetništvo i usmeri ulagače u druge države⁶⁵ a što se uočava i u OECD-ovim načelima korporativnog upravljanja.

Zaštita manjinskih akcionara je takođe bitan eksterni mehanizam korporativnog upravljanja. Konkurentski uslovi su takođe bitan eksterni mehanizam korporativnog upravljanja. Slobodno tržište, konkurencija, utiču na upravljanje korporacijama time što se u određenoj meri ugrožava opstanak korporacija u uslovima jake konkurencije, te korporacije moraju što kvalitetnije i efektivnije da koriste svoje kapacitete a to podrazumeva i dobar menadžerski tim. U suprotnom, nekvalitetni i neefikasni menadžeri vuku pogrešne poslovne poteze i rasipaju postojeće kapacitete ili resurse, te nisu u stanju da obezbede potrebnu konkurentsku adaptibilnost i sposobnost.

U skladu sa navodima i prema rečima Ezra Solomona, promenljive koncepte finansiranja korporacije moguće je analizirati deljenjem ukupnog procesa na tri široke grupe viđenja:

- 1) Pristup koji potencira naglašavanje važnosti likvidnosti i finansiranja korporacije.
- 2) Tradicionalni pristup - se bavi pitanjima koja se odnose na prikupljanje sredstava koja se koriste u korporaciji, i on podrazumeva:
 - instrumente, institucije i prakse delovanje koje dovode do toga da se, sredstva koja koristi korporacija uvećavaju;
 - pravni i računovodstveni odnos između korporacije i njenih izvora finansiranja.

⁶⁴ Uporedi: D. Tipurić, ibidem, str. 77.

⁶⁵ D. Tipurić, Isto, str. 79.

- 3) Moderan pristup - se bavi ne samo tematikom prikupljanja sredstava za potrebe poslovanja korporacije, već i njihovim upravljanjem. Ovaj pristup podrazumeva:
- određivanje ukupnog iznosa sredstava koja će biti iskorišćena u procesu poslovanja korporacije;
 - efikasnu raspodela resursa na različita sredstva;
 - determinisanje najbolje kombinacije finansiranja - tj. vrste i iznosa korporativnih vrednosnih papira.

Posmatranjem pomenutih pristupa koji se odnose na finansijsku funkciju može se uočiti da moderni pristup koji uključuje integrisani pristup finansiranju razmatra ne samo utvrđivanje ukupnog iznosa neophodnih sredstava, već i efikasno raspoređivanje resursa u različitim organizacionim jedinicama korporacije. Posmatranje ovog pristupa omogućava jednostavno dešifrovanje postojećeg koncepta finansiranja i pruža jasnu sliku u o tome kakve oblike vidljivih promena je on doživeo. Korišćenje ovog metoda podražava i Van Horne ukazujući na to da se finansijska funkcija zapravo menja iz pre svega deskriptivne studije ka domenu koji obuhvata analizu segmenta poslovanja korporacije i primenu normativne teorije i to iz polja koja se prvenstveno odnose na nabavku sredstava, za one koje uključuju upravljanje imovinom, dodelu kapitala i vrednovanje poslovanja korporacije u celini i u domenu koji ističe spoljnu analizu korporacije u domenu donošenja odluka koje se generišu unutar korporacije.⁶⁶

66 Van Horne, J., Wachowicz, J. (2009): *Fundamentals of Financial Management*, Pearson Education Limited p. 10.

1.6. STILOVI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

U oblasti korporativnog upravljanja stil korporativnog upravljanja u velikoj je u korelaciji sa stepenom učešća nadzornog ili upravnog odbora ili odbora direktora i menadžmenta u procesu donošenja odluka. Analizom prakse korporativnog upravljanja može se uočiti da stepen učešća odbora u upravljanju ima tendenciju da varira, počev od ekstremne situacije bez učešća do kompletno opozitnog ekstremiteta potpune kontrole najvišeg menadžmenta.⁶⁷ Relacioni odnos koji se javlja između odbora direktora sa jedne strane i top menadžmenta sa druge strane, determiniše stil korporativnog upravljanja. U tom kontekstu moguće je uočiti da stil zavisi od stepena uključenosti top menadžmenta i upravnog odbora u procesu odlučivanja. Analizom postojeće i dostupne literature može se zaključiti da je moguće identifikovati četiri stila korporativnog upravljanja.⁶⁸

Prvi stil korporativnog upravljanja je upravljanje haosom, a poseduje sledeće karakteristike:

- Kada i odbor direktora i najviši menadžment imaju malo učešća u procesu strateškog upravljanja.
- Odbor očekuje od najvišeg rukovodstva da donese svoje predloge.
- Top menadžment je operativno orijentisan i nastavlja da sprovodi strategije, politike i programe koje je odredio osnivač koji ili ne poseduje više uticaj na poslovanje korporacije.
- Nije moguće prepoznati postojanje strateškog menadžmenta.

Drugi stil korporativnog upravljanja je preduzetničko upravljanje i on poseduje sledeće karakteristike:

- To je korporacija sa nezavisnim upravnim odborom, a angažovani top menadžment ima preduzetničke karakteristike.
- Odbor je koncipiran na takav način da je njegova uloga da potvrđuje odluke top menadžmenta bez intervencije i sugestija povodom tih odluka.
- CEO, donosi odluke o operativnim aktivnostima sam ili u dogovoru sa bliskim timom i predstavlja dominantan faktor korporacije i njenih strateških odluka.

Treći stil korporativnog upravljanja je takozvani Marionette menadžment, a njegove primarne karakteristike su sledeće:

- Upravni odbor je uključen u strateško donošenje odluka, ali top menadžment poseduje primat u sprovođenju operacija.
- Nastaje kada je odbor sastavljen od ključnih akcionara koji odbijaju preneti vlast nad strateškim odlučivanjem top menadžmentu.
- Postoji i u korporacijama u kojima je odbor razrešio top menadžment, ali ne uspeva da mu nađe adekvatnu zamenu.

⁶⁷ Wheelen, T., Hunger, D. (2008): *Strategic Management and Business Policy*, 11th Edition, Pearson. p.15.

⁶⁸ Addison, (2006): *The World Economy*, Volume 29, issue 1, p. 1-8.

Četvrti stil korporativnog upravljanja je partnersko upravljanje, karakteriše ga sledeće:

- Menadžment partnerstva je okarakterisan od strane visoko angažovanog odbora i top menadžmenta. Upravni odbor i top menadžment tim blisko sarađuju u uspostavljanju korporativne misije, ciljeva, strategija i politika.
- Članovi odbora su aktivni u radu odbora i koriste strateške revizije kako bi pružili povratne informacije top menadžmentu o njegovom sprovođenju dogovorenih strategija i politika.
- U praksi predstavlja najefikasniji stil korporativnog upravljanja u normalnim uslovima.⁶⁹

Tabela 1.1. Sistem korporativnog upravljanja

Stilovi korporativnog upravljanja			
Procenat uključenosti od strane top menadžmenta	Visok	Preduzetničko upravljanje	Partnersko upravljanje
	Nizak	Upravljanje haosom	Marionetsko upravljanje
		Nizak	Visok

Kada se razmatraju problemi u vezi sa stilovima korporativnog upravljanja, neophodno je imati u vidu i osnovne teorijske postavke o liderima, njihovim sposobnostima, svojstvima, kriterijumima klasifikacije i sl. U tom kontekstu treba se imati u vidu klasifikaciju lidera, koja je u velikoj meri prihvaćena od strane mnogih autora, po kojoj se razlikuju sledeći tipovi lidera: a) harizmatički lider; b) tradicionalni lider; c) situacioni lider; d) formalni ili birokratski lider i e) funkcionalni lider.

Kako bi se celovitije shvatilo određenje stilova korporativnog upravljanja, neophodno je imati u vidu i teorijske postavke o liderstvu i liderima, a posebno njihove uloge i značaj u savremenoj teoriji i praksi menadžmenta, te u tom kontekstu i njihove stilove vođenja. U teoriji su najprisutniji: a) autokratski stil vođenja, b) participativni (demokratski) stil vođenja i c) „laissez faire“ (slobodni) stil vođenja. Savremeni teorijski pristupi su na stanovištu da je autokratski stil vođenja prevaziđen, da je to „ostatak prošlosti“.

Istražujući stilove korporativnog upravljanja i stilove vođenja lidera, moguće je zaključiti da nema najboljeg stila korporativnog upravljanja niti najboljeg liderskog stila vođenja, jer su u nekim situacijama prijemčiviji jedni ili drugi ili npr. u jednoj korporaciji za neki njen deo bude bolji participativni a za drugi – autokratski stil vođenja i sl.

69 Daily, C., Schwenk, C. (1996): Chief Executive Officers, Top Management Teams, and Boards of Directors: Congruent or Countervailing Forces?, *Journal of Management*, preuzeto sa: http://findarticles.com/p/articles/mi_m4256/is_2_22/ai_79630220/pg_1?tag=artBody;col1

1.7. KVALITET KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Kvalitet korporativnog upravljanja i uspešnost poslovanja korporacije u velikoj meri je u praksi definisan konceptom korporativnog upravljanja koji je prvi put uveden 1999. godine od strane Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD).

Opšte je poznato da OECD definiše korporativno upravljanje kao sistem kojim upravljaju i kontrolišu korporacije, kao i način na koji se dele obaveze i prava od strane glavnih aktera (akcionara) entiteta.

Ocena kvaliteta korporativnog upravljanja ima veoma veliki značaj, a efektivnost je njegovo primarno svojstvo. Efektivnost sistema upravljanja zavisi od principa primene i standarda o vođenju u korporacijama na način da korišćenje ovih principa dobrog korporativnog upravljanja može imati koristi u pogledu rešavanja problema kao što su pitanja koja se odnose na sukob interesa, kontrolu i povećanje transparentnosti za akcionare.⁷⁰ U tom kontekstu potrebno je znati da se kvalitet korporativnog upravljanja pre svega meri stepenom uspostavljenosti mehanizama upravljanja korporacijama kao bazične osnove aktivnosti za optimalno korišćenje resursa, poboljšanje odgovornosti, transparentnosti, poštovanje pravičnosti i prava svih akcionara društva.

Baveći se tematikom kvaliteta korporativnog upravljanja potrebno je naglasiti da dobro upravljanje korporacijom pomaže povećanju cene akcija i olakšava pribavljanje dodatnog kapitala iz pozajmljenih izvora, i da međunarodni investitori uglavnom ne žele da pozajmljuju novac ili kupuju akcije u korporaciji koje ne potpadaju pod prihvatljive okvire dobrih principa korporativnog upravljanja.⁷¹ Kao korporacije sa dobrim korporativnim upravljanjem prepoznaju se korporacije kod kojih je moguće prepoznati sledećih 8 bitnih svojstva:

- 1) Participacija.
- 2) Vladavina prava.
- 3) Transparentnost.
- 4) Održivost.
- 5) Orijentisanost na konsenzus.
- 6) Jednakost i inkluzivnost.
- 7) Efektivnost i efikasnost.
- 8) Merljivost procesa poslovanja.⁷²

70 Hart, O. (2003): Incomplete Contracts and Public Ownership: Remarks and an Application to Public-Private Partnership, *Economic Journal*, 113.p 69-76.

71 Kato, T., Long, C. (2006): Executive Compensation, Firm Performance, and Corporate Governance in China: *Evidence from Firms Listed in the Shanghai and Shenzhen Stock Exchanges*. p 154.

72 Bozec, R., Bozec, Y. (2010): *The Use of Corporate Governance Indexes in the Governance-Performance Literature: International Evidence*. Working Paper, University of Ottawa. p 178.

SEC –ov kodeks ima uticaje na efikasnost korporativnog upravljanja u korporacijama na sledeći način:

- Efektivno korporativno upravljanje nameće disciplinu menadžerima kako bi maksimizirali profit korporacija. Efikasni sistem korporativnog upravljanja se doživljava kao ključna varijabla koja omogućavaju korporacijama da izvlače stvarne ekonomske koristi od ovih osnovnih ekonomskih promena.
- Smanjuje se „pravo kontrole” koji se dodeljuje menadžerima i povećava šanse da odluke o investicionim akterima povećavaju maksimizaciju bogatstva akcionara. Ovo međutim, sugeriše da bolje korporativno upravljanje donosi bolje operativne performanse.
- Efikasan sistem upravljanja trebalo bi da pomogne u obezbeđivanju usklađenosti sa važećim zakonima i propisima i dalje, omogućava korporacijama da izbegavaju skupe sudske postupke.
- Sa aspekta tržišne likvidnosti, poboljšano korporativno upravljanje stvara okruženje koje karakteriše transparentnost i poštena pravila igre koja motivišu zainteresovane strane da nastavljaju da obezbeđuju sredstva s obzirom na to da primaju adekvatan nivo naknade za rizik koji preduzimaju investiranjem u akcije korporacije. Tako, poboljšani standardi korporativnog upravljanja olakšavaju likvidnost tržišta.

Ono što je veoma zanimljivo pitanje jeste ono koje se odnosi na kompatibilnost praksi korporativnog upravljanja s obzirom na razlike koje postoje među modelima korporativnog upravljanja. U tome kontekstu može se prepoznati postojanje određenih globalnih standarda. U praksi definisanja kvaliteta korporativnog upravljanja postoje različiti indeksi za merenje kvaliteta korporativnog upravljanja koji su ustanovljeni od strane različitih istraživača ove oblasti. U nastavku bitno je prikazati neke od najčešće prihvaćenih indeksa za vrednovanje:

- 1) Leal i Da- Silva (2007) su kreirali indeks nazvan – indeks prakse korporativnog upravljanja (Corporate Governance practice Index CGI). CGI se izračunava iz odgovora na dvadeset i četiri binarno-objektivna pitanja, a svi se procenjuju na bazi javno dostupnih sekundarnih podataka. Svaki pozitivan odgovor dodaje jednu tačku, tako da se konačni rezultat za svaku korporaciju kreće od 0 do 24 (od najgoreg do najboljeg kvaliteta korporativnog upravljanja). Indeks je izgrađen uzimajući u obzir četiri dimenzije koje se smatraju važnim u literaturi kako bi se procenio Corporate Governance quality - CGQ: Sastav borda i funkcionisanje etike, konflikta interesa, i prava akcionara.⁷³
- 2) Gompers, Ishii, i Metrick (2003) godine su razvili indeks čiji je cilj da izmeri CGQ korporacija koje karakteriše višestruko vlasništvo, tipično za one koji posluju na Anglo-američkim tržištima. Ovaj indikator je izgrađen na osnovu pet oblasti (računato na osnovu 24 varijable): kašnjenje (mere u vezi sa akcionarima, prava na izbor ili podzakonskih akata), zaštita (mere prilagođene za osiguranje

⁷³ Da Silveira, G., Borenstein, D. (2007): Mass customization: literature review and research directions. *International Journal of Production Economics* 72 (1), 113 preuzeto sa: https://www.researchgate.net/publication/230771032_The_mass_customization_decade_An_updated_review_of_the_literature

službenika i direktora u vezi sa odgovornosti ili kompenzovati ih nakon prestanka), drugih (drugih zaštitnih mera za upravljanje) i države (pravne i regulatorne odredbe koje predstavljaju tačku za svaku varijablu koja se smatra za kršenje prava akcionara, koja omogućava autorima da vrše diskriminaciju između korporacija sa dobrim CG (koji postižu agregat Ocene indeksa GIM od 5 ili niže) koje poseduju loše upravljanje (čiji je zbirni rezultat na GIM indeksu 14 ili više) u kojima menadžment igra veću ulogu.

- 3) Indeks RoB zasnovan je na skupu praksi koje su regulatori i grupe investitora identifikovali kao ključne za efektivnost. Indeks ROB razlikuje četiri bloka CG. Prvi blok, Sastav borda (najviše 37 tačaka od 100), procenjuje nezavisnost članova koji služe u odboru, revizorskom odboru, Odboru za nadoknadu i Odboru za naknade. Drugi blok se bavi kompenzacijom (najviše 25 tačaka) i izračunava, između ostalog, da li su direktori i izvršni direktor dužni da poseduju akcije. Treći blok, bavi se analizom prava akcionara (maksimalno 28 tačaka), procenjuje različite scenarije koji mogu ugroziti pravo akcionara, uključujući prisustvo nepovratnih ili podređenih akcionara i opcije postojanja akcija za radnike. Konačno, četvrti blok (obelodanjivanje) meri i dostupnost i kvalitet informacija o CG-Maksimalno od 10 tačaka.⁷⁴
- 4) Deminor Rating - Jedan od najkompletnijih indeksa za merenje kvaliteta rangiranja korporativnog upravljanja. Deminor Rating ocenjuje korporacije na bazi mreže koja se sastoji od preko 300 kriterijuma korporativnosti. Maksimalan broj bodova koje svaka korporacija može dobiti je 400.
- 5) Javid i Eghbal Indeks - Javid i Eghbal (2007) godine su predložili indeks za merenje korporativnog upravljanja koji koristi 22 faktora. Faktori su podeljeni u tri glavne grupe. Prva grupa je sastav autonomije odbora koja meri strukturu i efikasnost odbora. Druga grupa pažnju posvećuje imovini korporacije i akcionarima, a treća meri jasnost, obelodanjivanje izveštaja i odgovornost korporacije.
- 6) F. Indeks koji je predložio Ali shah - Ali shah je (2009) godine je sprovela studiju pod nazivom „Korporativno upravljanje i upravljanje zaradama“. Oni su sugerisali da je korporativno upravljanje funkcija koja se sastoji od tri činioca: A) sastav odbora, B) vlasnička struktura i C) nezavisnost revizorskog odbora. Kako bi mogli da izvrše merenje indeksa, dali su odgovarajuću težinu svakom faktoru i ona je bazirana na njegovoj relativnoj važnosti, a zatim se izračunavaju sume ovih težina. Rezultat se naziva indeks korporativnog upravljanja.

U pogledu uspešnosti poslovanja korporacija zanimljiv je koncept koji donosi Jensen (2005) objašnjavajući da uspešnost poslovanja zapravo zavisi od cilja korporacije koji bi trebalo da bude usmeren na traženje načina za maksimiziranje dugoročne tržišne vrednosti, koja donosi rezultat sposobnosti generisanja gotovine tokom vremena. Maksimiziranje vrednosti korporacije značajno je, jer maksimizira bogatstvo akcionara kroz veću dividendu.⁷⁵

⁷⁴ Bozec, Y., Bozec, R. (2010): *CG quality and the cost of capital*. University of Ottawa. p 147.

⁷⁵ Jensen, M. (2005): Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2001.tb00434.xml>

U ovom domenu veoma značajno predstaviti da se uspešnost poslovanja korporacije zapravo meri finansijskim učincima korporacije (Corporate Financial Performance – CFP). Ovde je veoma važno napomenuti da iako ne postoji jedinstvena definicija CFP – a svaka od varijable koje se koriste za merenje CFP-a su precizno objašnjene u literaturi sa preciznim formama koje ukazuju na to kako ih je moguće izmeriti. Pored ekonomskog koncepta za merenje uspešnosti poslovanja korporacija veoma važan je i koncept koji se odnosi na korporativne društvene performanse (Corporate Social Performance -CSP).

U kreiranju modela ocene uspešnosti rada korporacije veoma je važno da se postavi i odnos između finansijskih performansi i društvenih performansi. Posmatranjem prakse moguće je uvideti da korporacije u kojima se menadžeri angažuju u aktivnostima koje promovisu društvene performanse po nepisanom pravilu često postižu bolje finansijske performanse nego druge korporacije. Istražujući ovu korelaciju Cornell Shapiro (1987) godine ukazuju na to da korporacije koje pokušavaju smanjiti svoje implicitne troškove pomoću društveno neodgovornih radnji imaju veće eksplicitne troškove, što dovodi do konkurentskog nedostatka.⁷⁶ Istraživači, kao što su Aupperle, Carrol i Hatfield u svome istraživanju iz 1985. godine ukazuju na to da su korporacije koje se bave društveno odgovornim ponašanjem u konkurentnom nedostatku, jer troše sredstva koja bi im mogla pomoći da izbegnu ili prenesu ovu problematiku na druge agente (npr. Vladu).⁷⁷ Prema ovom viđenju ovakvo delovanje ima malo ekonomskih koristi za društveno odgovorno ponašanje i mnogo troškova povezanih sa ovim ponašanjem; tako da ovakvo ponašanje rezultira smanjenjem finansijskih performansi korporacije. U tome kontekstu može se elaborirati da odnos između CSP i CFP zapravo ne postoji. Ovakav stav promovisu Ullmann J.E., Kapp W. K. i Preiswerk R. (1985), koji tvrdi da ima toliko faktora ili varijabli koje utiču na odnos između CSP-a i CFP-a, da čak i ako postoji veza, veza se ne može otkriti zbog problema povezani sa merenjem odnosa između CSP i CFP.⁷⁸

76 Cornell, B., Shapiro, A. (1987): Corporate Stakeholders and Corporate Finance, *Financial Management*, Vol. 16, No. 1. p. 5-14.

77 Kenneth, E., Aupperle, Archie, B., Carroll, Hatfield, J.D. (1985): *The Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 2, pp. 446-463.

78 Videti: Ullmann, J.E., Kapp, W. K., Preiswerk, R. (1985): *The Humanization of the Social Sciences*, Publisher: University Press of America.

1.8. KORPORATIVNA KULTURA, KORPORATIVNI KODEKS I DRUŠTVENA ODGOVORNOST

Potreba za izučavanjem oblasti koja se odnosi na korporativnu kulturu, korporativne kodekse i društvenu odgovornost veoma je izražena, obzirom da su prevare u korporativnom ponašanju postale uobičajene i dosta prisutne u medijskoj sferi. Skandali vezani za korporacije širom sveta vezani su za sigurnost proizvoda, očuvanje životne sredine, probleme vezane za marketing, korporativno upravljanje, finansijsko izveštavanje, nepravilan uticaj javnih zvaničnika i računovodstvene prevare. Primeri velikih etičkih skandala vezani za korporacije svima su poznati, a potrebno je izdvojiti neke kao što su kao što su Arthur Andersen Accounting, Enron, Global Crossing, Sunbeam, Waste Management, WorldCom i Qwes.⁷⁹ Korporativna kultura, korporativni kodeks i društvena odgovornost moraju da budu iz tog razloga predmeti mehanizama poslovne kontrole koji su dostupni društvu kako bi se uticalo na etiku korporativnog ponašanja. Etičko korporativno ponašanje ima tendenciju da omogući menadžerima da izbegnu eksploataciju u ostvarivanju korporativne strategije i da izbegnu ekscese kada pokušavaju uticati na javnu politiku kroz upravljanje socijalnim pitanjima i aktivnostima korporacija.

Poslovanje korporacija je veoma komplikovano i zahteva ključne koncepte poslovne društvene delatnosti koji uključuju ekonomske performanse koje zahtevaju konkurentnost, etički učinak koji zahteva odgovornost u nastojanju da uradi ono što je ispravno, zakonitost koja zahteva usklađenost sa zakonima i propisima koji se odnose na poslovnu situaciju, i legitimitet koji zahteva osetljivost na politički kontekst situacije, tako da se može održati politička i socijalna podrška neophodna za povoljno poslovno okruženje korporacija.⁸⁰

U tome domenu veoma je važno pre svega pozabaviti se korporativnom kulturom. Postoji nekoliko definicija korporativne kulture. Prema Jacques C. (1993) kultura predstavlja neizgovoren kod komunikacije među članovima organizacije.⁸¹ O'Reilly C. i Chatman J. (1996) kulturu definišu kao „skup normi i vrednosti koje se široko primenjuju i čvrsto održavaju i primenjuju u celoj organizaciji.”⁸² Pa se stoga ona doživljava kao oblik društvene kontrole”. Prema O'Reilly (1989), većina lica brine o ljudima koji ih okružuju. Dakle, ako podelimo zajednički skup očekivanja sa ljudima sa kojima radimo, mi smo pod njihovom kontrolom kad god smo u njihovom prisustvu.⁸³ U tom smislu, kultura dopunjuje više tradicionalnih sistema kontrole, među kojima su i podsticaji. Ovaj pojam razmatraju Kreps (1990) i Erhard (2007) i ističu jednu posebnu vrednost kulture, a to je integritet, definisan kao „kvalitet ili stanje potpunog u neprekidnog stanja”.

79 See, e.g., O.C. Ferrell, John Fraedrich & Linda Ferrell, (2005): *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases* (6th ed).

80 Videti: Newman, S., Peery, Jr., (1995): *Business, Government, and Society: Managing Competitiveness, Ethics, and Social Issues* 9.

81 Jacques, C. (1993): *Corporate Culture and Shared Knowledge, Industrial and Corporate Change*, 2 (3).p 351–386.

82 Videti: O'Reilly, C., Chatman, J. (1996): *Culture as Social Control: Corporations, cults, and Commitment*, in Barry M. Staw and L. L. Cummings, eds., *Research in Organizational Behavior*, Vol. 18, Greenwich, CT: JAI Press, Inc.

83 O'Reilly C. (1989): Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations." *California Management Review*, 31 (4).p 9-25.

U literaturi najčešće se koristi O'Reilly i Chatman shvatanje korporativne kulture i to iz dva razloga. Prvo, ova definicija prevladava u neoklasičnim ekonomskim modelima koji koriste kulturu⁸⁴ i kao drugo, ovu vrednosnu komponentu kulture je lakše meriti i na taj način je jednostavnija za istraživanje. Kada se govori o korporativnoj kulturi naročito u domenu korporativnog upravljanja važno je napomenuti i stav Hodgson-a po kome korporativna kultura poseduje sposobnost da modifikuje preferencije pojedinaca i podstakne ih da internalizuju neke norme.⁸⁵

Značaj korporativne kulture leži u činjenici koju prepoznaju O'Reilly (1989) i Kreps (1990), ukazujući na značaj korporativne kulture, jer će se zaposleni suočiti sa izborima koji se ne mogu pravilno regulirati ex ante.⁸⁶ S obzirom na to da se javlja u određenom društvu- korporaciji korporativna kultura poseduje odlike društvene norme. Društvene norme obično imaju manje snage za izvršenje nego zakonske norme. Kršenje pravne norme može dovesti do oštrih kazni, zatvorskih i u nekim zemljama smrtnih. Sa druge strane kršenje društvene norme dovodi do manjih posledica, kao što je ostracizam iz konkretne zajednice - u slučaju korporacija davanje otkaza. Uprkos ovom ograničenom kažnjavanju, društvene norme mogu pomoći u poboljšanju problema moralnog hazarda unutar korporacija. Posmatranjem prakse poslovanja korporacija može se primetiti da postoji veliki dvostruki moralni hazard. Posmatrano sa vrha organizacije postoji moralni hazard: top menadžeri su u iskušenju da odustanu od svoje posvećenosti nagrađivanju napora zaposlenih.⁸⁷ Takođe postoji i moralna opasnost: zaposleni žele da uštede napore u radu, što ima negativnih uticaja na poslovanje korporacije. Korporativna kultura postoji da održava balans između ova dva hazarda. Korporativna kultura do posebnog značaja dolazi kada korporacije postanu akcionarska društva, čijim akcijama se trguje na berzi. Takozvani „Javni listing“ stavlja korporaciju u ravan da se njena vrednost određuje berzanski putem cene akcija. U velikoj meri vrednost cena podrazumeva sve relevantne informacije, a kako menadžment teži maksimiziranju vrednosti on počinje sve veću pažnju da posvećuje korporativnoj kulturi. Berzansko vrednovanje procenjuje određena neopipljiva sredstva, naročito nematerijalna sredstva koja ulaze u indeks GPTW. Budući da integritet i poverenje igraju veliku ulogu u određivanju GPTW indeksa, značajna je i vrednost kapitala oličenog u integritetu koji u velikoj meri zavisi od korporativne kulture.

Korporativna kultura predstavljena je po pravilu u korporativnim kodeksima, a oni predstavljaju svojevrzne oblike etičkih kodeksa. Etički kodeksi su veoma stari i u prvo vreme su imali versku i konotaciju građanske kulture. Kroz istoriju oni su često predstavljali određenu viziju izvrsnosti, koju pojedinci i društva žele postići. U pogledu kodeksa veoma je važno pomenuti da kada se oni primenjuju na određene grupacije ljudi - državnih službenici, doktori - oni poseduju krajnji mandat i zapravo predstavljaju svojevrzne okvire na kojima su izgrađene ove profesije (Hipokratova zakletva).

84 Luigi, G., Sapienza, P., Zingales, L., (2008): Social Capital as Good Culture, *The Journal of the European Economic Association*, April-May, 6(2-3).p 295-320.

85 Videti: Hodgson, G. (1996): *Corporate Culture and the Nature of the Firm*, in Jo Groenewegen, ed., *Transaction Cost Economics and Beyond*, Boston: Kluwer Academic Press.

86 Videti: Isto O'Reilly, C., Chatman, J. (1996).

87 Andrei, S., Vishny, R. (1997): A Survey of Corporate Governance, *The Journal of Finance*, vol. LV: 2.p 737-783.

Za definisanje pojma kodeksa u domenu kodeksa korporativnog ponašanja veoma je važno da se napravi razlika između tog kodeksa i drugih regulatornih akata koji u svom naslovu sadrže reč „kodeks” (hamurabijev kodeks, kodeks običajnog prava itd..). Značaj kodeksa u korporativnom upravljanju leži u činjenici da oni predstavljaju dokumenta, čiji je zadatak da pružaju okvir koji službenici korporacije treba da koriste pri izvršavanju svojih aktivnosti. Kodeksi korporativnog ponašanja i upravljanja mogu jasno artikulirati neprihvatljivo ponašanje, kao i da pruže viziju kojoj zaposleni teže. U tome kontekstu korporativni kodeksi mogu se smatrati osnovnim mehanizmom za osiguranje profesionalnosti. Korišćenje kodeksa ponašanja ili etičkih kodeksa je široko priznato u međunarodnim sporazumima o antikorupcijskoj zaštiti.

Cilj upotrebe kodeksa je da se promoviše transparentnost i odgovornost u pitanjima javnih finansija i uspostave posebni zahtevi za prevenciju lošeg delovanja zaposlenih posebno u kritičnim oblastima poslovanja korporacija.

Značajno obeležje kodeksa jeste to da oni zapravo deluju na dva nivoa: institucionalnom i simboličnom. Unutar institucija kodovi artikuliraju granice ponašanja, kao i očekivana ponašanja i na taj način pružaju jasne naznake o tome koje je ponašanje zabranjeno i kakvo se ponašanje očekuje. Vrednost etičkih kodeksa proizilazi iz zahteva kognitivnog (rasuđivanja) u razumevanju takvih kodeksa, kao i njegove sposobnosti da se pozovu na emocije.⁸⁸ Krivica, sramota, savest, ponos u profesiji jesu svakako važan kao razlog u motivisanju etičkog ponašanja. Ljudi po svojoj prirodi mogu biti etički nastrojeni ili ne, a koncept koji donosi etički kodeks je u tome što imaju dokazan uticaj na ponašanje loših ljudi u korporacijama. Etički kodeks povećava verovatnoću da će se zaposleni ponašati na određene načine. Posmatranjem suštine kodeksa moguće je prepoznati i to da etički kodeks ne oduzima sopstvenu moralnu autonomiju ili razumsko razmišljanje pojedinaca koji su zaposleni u korporacijama. Etički kodeksi pružaju viši stepen razloga da zaposleni deluju na određeni način. Ipak u ovom kontekstu veoma je važno da se ukaže na to da norme koje su postavljene ne izazivaju kršenje osnovnih moralnih principa i da kao norme mogu biti opravdane samo zbog višeg etičkog principa. Postojanje i funkcionisanje etičkog kodeksa kao profesionalne izjave izražava obavezu korporacije da postupa u određenom skupu moralnih standarda. Za ovakvo stanje moguće je prepoznati da ima i kognitivnu i emocionalnu vrednost.⁸⁹ Kognitivna vrednost daje opravdanje osobama koje se pridruže profesiji, jasan skup vrednosti za koji se očekuje da će ga pratiti i poštovati. Ovo aludira ka tome da kodeksi imaju veliki značaj kada je u pitanju osećaj pripadnosti određenoj grupi ili profesiji, a ponos je kritična emocija u motivisanju pojedinaca da se vide kao profesionalni pripadnici neke korporacije.

88 Gaylin, W., Jennings, B. (1996): *The Perversion of Autonomy*, N.Y.: The Free Press, p. 127-149.

89 James, Q., Wilson (1993): *The Moral Sense*, N.Y.: The Free Press, p. 123.

Sve do sada navedeno ukazuje na to da efektivni etički kodeksi nisu samo tekst. Umesto toga, oni reprezentuju osnovna načela i vrednosti korporacije. Etički kodeksi mogu uključivati i zakonske propise, kao što su ograničenja sukoba interesa. Kodeksi takođe mogu sadržati vrednosti. Kritični elementi u kodeksu su pre svega jasna artikulacija principa koji su označeni kao vrednosti. Prvi koji se bavio jasnom konceptualizacijom bio je Jeremy Bentham J.(1948) iz XVIII veka⁹⁰ koji je principe video kao opšti zakon ili pravilo koje vodi ponašanju ili odluke, dok je prepoznao da vrednosti artikuliraju težnju idealnom moralnom stanju. Terry Cooper povodom ovoga ukazuje na sledeće: „Etički princip je izjava o ponašanju ili stanju bića koja je potrebna za ispunjenje vrednosti i ona eksplicitno povezuje vrednost sa opštim načinom delovanja”⁹¹ Na primer, pravda se može smatrati značajnom vrednošću, ali izraz sam po sebi ne govori o tome koje će se pravilo ponašanja ili stanje društva pratiti ako se uključi pravda u sistem vrednosti. U tome kontekstu mora postojati princip pravde da pokaže koji obrazac delovanja bi odražavao pravdu kao vrednost. Česti oblik principa pravde je: „Tretiraj jednako jednake i nejednako nejednake”. Ovaj princip se može prepoznati u činjenici da su svi odrasli građani politički jednaki, i svi bi trebali imati ista politička prava i obaveze. U domenu korporativnih kodeksa, vrednosti su opšte moralne obaveze dok su principi etički uslovi ili ponašanja koja se očekuju od zaposlenih u korporaciji. Ono što je moguće prepoznati jeste da se pominju termini kao što su „ključne vrednosti” ili „konkretno vrednosti” koji označavaju princip, tačnije oni se koriste da informišu principe. Ovakvo stanje stvara i okruženje za učešće, ali i razvija osećaj za primarne obaveze i kontekste. Profesionalni kodeksi nameću posebne obaveze službenika korporacije koji vrše određene aktivnosti i poseduju određenu nadležnost.⁹² Etički kodeksi da bi bili relevantni moraju biti koncipirani u organizacijama koje poštuju i podržavaju etičko ponašanje kako bi bili relevantni.⁹³ Takođe mora biti jasno da korporativni etički kodeksi predstavljaju dinamičnu kategoriju, jer se novi organizacioni problemi moraju adresirati iznova u korporacijama kako bi se kodeksi ponašanja mogli razvijati.⁹⁴

Kada su principi i vrednosti glavni fokus korporacije oni deluju da pruže smernice za neočekivane događaje. Standardi ponašanja (ili kodovi ponašanja) pokušavaju da objasne većinu okolnosti sa kojima bi mogli da se suoče zaposleni u korporacijama. Pored korporativnih kodeksa važna je i korporativna društvena odgovornost. Korporativna društvena (socijalna) odgovornost - Corporate Social Responsibility - CSR veoma je zanimljivo pitanje za poslovne menadžere i njihove stakeholdere. Sam koncept, CSR-a se značajno razvio otkako se prvi put pojavio pedesetih godina prošlog veka.⁹⁵ Veoma je važno da definicija pojma CSR može zavisiti od individualnih percepcija odgovornosti i obaveza koja, s druge strane, obuhvataju šire područje uloga organizacije u korporacijama.⁹⁶

90 Bentham, J. (1948): *An Introduction to The Principles of Morals and Legislation*, NY: Hafner Press. p. 2.

91 Cooper, T. (1998): *The Responsible Administrator: An Approach to Ethics in the Administrative Role*, 4th edition, San Francisco, Jossey-Bass Publishers. p. 12.

92 Lewis, C. (2004): *Ethical Norms in Public Service*, World Bank. p. 6.

93 Gilman, S. (1989): *A Many Hands, Dirty Hands and No Hands: Bringing Applied Ethics to Public Management*, The Practising Manager, Vol. 9, No. 2. p. 8.

94 Thompson, D. (1980): Moral Responsibility of Public Officials: The Problem of Many Hands. *American Political Science Review*, 74.p 905-16.

95 Carroll, A. (1999): Corporate Social Responsibility: the evolution of a definitional construct *Business and Society* 38(3).p 268-295.

96 Deresky, H. (2000): *International Management: Managing Across Borders and Cultures*. Third Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc. p 439.

U savremenom sistemu poslovanja, koncept društveno odgovornog poslovanja obuhvata mnoge dimenzije poslovnih aktivnosti od društvenih, ekonomskih (npr. zaposlenost) i naravno do životne sredine (npr. smanjenje zagađivanja). U okviru ispunjavanja obaveza CSR-a, od korporacija se može očekivati da se angažuju sa svojim akterima, aktivnostima koje mogu biti označene kao dijalog zainteresovanih strana, kako bi se utvrdilo adekvatno poslovno ponašanje. Iako koreni koncepta društvene odgovornosti korporacija imaju dugu i razvijenu istoriju, to je uglavnom proizvod dvadesetog veka, pogotovo od ranih 1920-ih pa sve do danas.

Uprkos svom nedavnom rastu i popularnosti, vekovima se može pratiti razvoj brige poslovne zajednice za društvo. Tokom proteklih šest decenija može se prepoznati da korporacije imaju društvenu odgovornost u kontekstu širenja odgovornosti poslovnih subjekata.⁹⁷ Poslednjih decenija, CSR kao koncept, bio je u fokusu mnogih razmatranja i istraživanja. Ono što je značajno kako u akademskom, tako i u poslovnom smislu jeste činjenica da CSR obuhvata spektar vrednosti i kriterijuma za merenje doprinosa korporacije društvenom razvoju.

Glavna tema koncepta društvene odgovornosti korporacija je da društvene odgovornosti predstavljaju društvene sile koje deluju u svakom društvu, čineći da korporacije deluju na određeni način. Društvena odgovornost ne dozvoljava poslovnim subjektima da odstupe od toka društvene odgovornosti. Korporacije koje posluju suprotno društvenim interesima mogu doživeti veliki neuspeh na tržištu.

Aktivnosti korporacije utiču na spoljno okruženje i stoga je korporacija kao poslovni subjekat odgovorna široj javnosti ali i svojim akcionarima. Osnovna percepcija da poslovni segment društva treba da ima neke društvene obaveze u potiče od poznatog škotskog filozofa i ekonomiste Adam Smith-a, koji je on predstavio u svome čuvenom delu *The Wealth of Nations*. On opisuje tržišne interakcije u kojima slobodno učestvuju pojedinci i organizacije, iznoseći da bi one mogle da služe potrebama društva. Prevodeći ovo mišljenje u moderno vreme podrazumeva se da korporacije treba da poboljšaju i blagostanje društva tako što štite i neguju interese društva.⁹⁸ Moderni koncept poslovne etike ili korporativne filantropije ima svoje korene još od perioda 1920-ih godina kroz koncepte javne službe.⁹⁹ Bovenovi radovi na ovu tematiku se mogu smatrati veoma značajnim jer je on formalno uveo koncept društvene odgovornosti privrednika koji je pružio potrebnu osnovu za razvoj modernog koncepta društveno odgovornog poslovanja.¹⁰⁰ Carroll je dalje formalizovao Bovenov argument da bi napravio modele o eskalacionom konceptu CSR-a.¹⁰¹

97 Bowmann-Larsen, L., Wiggen, O. (2004): *Responsibility in World Business: Managing Harmful Side-effects of Corporate Activity*, USA: United Nations University Press.p 320.

98 Isto. p 320.

99 Clark, C. (2000): Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility: *An Analysis* *Public Relations Review*. 26(3). p 363-80.

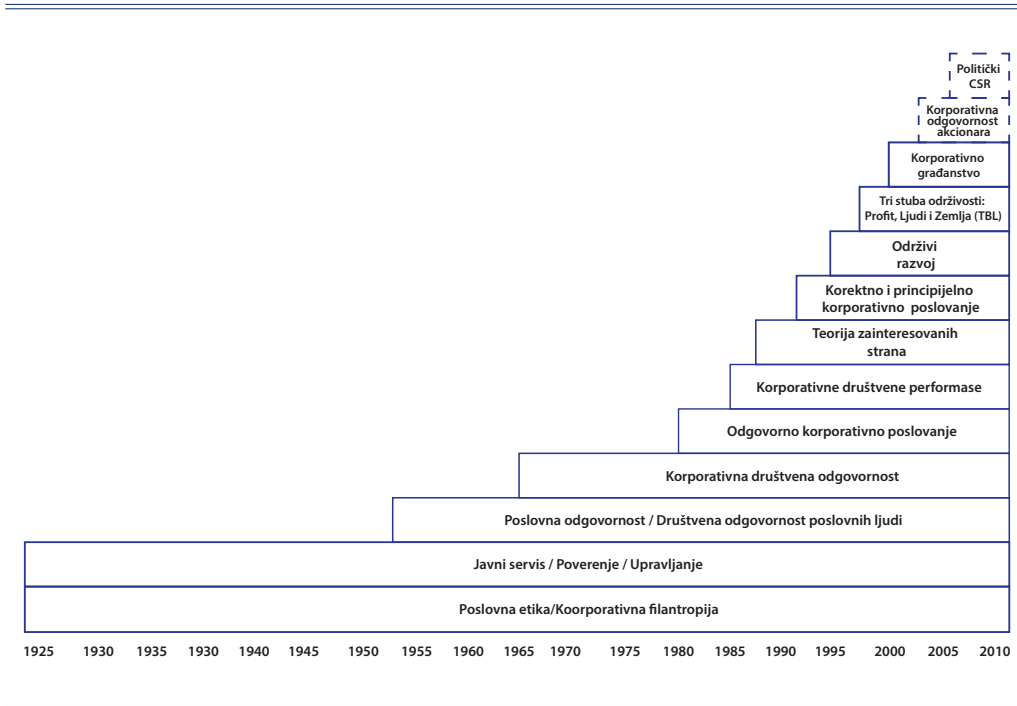
100 Bowmann-Larsen, L., Wiggen, O. (2004): *Responsibility in World Business: Managing Harmful Side-effects of Corporate Activity*, USA: United Nations University Press.p 320.

101 Carroll, A. (1999): *Corporate Social Responsibility: the evolution of a definitional construct Business and Society* 38(3).p 268-295.

Osamdesetih godina 20-tog veka koncept društveno odgovornog poslovanja dalje se razvija u širu koncepciju korporativne društvene odgovornosti i „korporativnog građanstva“, što dalje dovodi do korporativnih društvenih performansi (CSP), koje predstavljaju tematiku koju su široko proučavali mnogi autori.

Ukupan razvoj ideje o društvenoj odgovornosti korporacija može se prikazati grafikonom 1.2.

Grafikon 1.2. Razvoj koncepta društvene odgovornosti korporacija¹⁰²



Međusobna povezanost između CSP-a, performansi korporacija i profitabilnosti takođe su istraživali mnogi autori.¹⁰³ Od osamdesetih godina prošlog veka koncept društveno odgovornog poslovanja je evoluirao u smislu teorije zainteresovanih strana¹⁰⁴ i uspostavio je mogućnost razumevanja odnosa između društvene odgovornosti i održivog razvoja tokom devedesetih godina. Tokom ovog perioda, nacije širom sveta počele su kreirati smernice, propise i principe za usvajanje CSR kao najbolje prakse za poslovanje korporacija.

¹⁰² Graph. 2. The escalation of CSR concepts. Source: Adapted from Mohan (2003, p.75), and Gond & Moon (2011, p.11).

¹⁰³ Crane, A., Matten, D. (2004): *Business Ethics: A European Perspective*. NY, USA: Oxford University Press. p 211-212.

¹⁰⁴ Freeman, R. (1984): *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Massachusetts: Pitman Publishing Inc. p 153.

Istorijska evolucija koncepta CSR može biti podeljena u šest faza od 1950. do 2000. godine. Te faze su sledeće:

- 1950-1960-e - Period uvođenja CSR-a na akademsku scenu i korporativne filantropije kao CSR.
- 1970-e - Period brzog rasta koncepta CSR.
- 1980-e - Period teorije zainteresovanih strana i poslovne etike.
- 1990-e - Period koji se bavi pitanjima usvajanja CSR-a od strane korporacija.
- 2000. godine - Period empirijskih radova na istraživanju determinanti i posledica CSR-a na korporativnoj strategiji.

Dvadeset prvi vek je doneo je velike promene u fokusu od teorijskog konstrukta ka empirijskom istraživanju tema kao što su teorija zainteresovanih strana, poslovna etika, održivost i korporativno građanstvo koje sve imaju veliki uticaj na koncept. Husted je predstavio teoriju nepredviđenih slučajeva CSP-a u kojoj je tvrdio da je CSP funkcija prirode socijalnog pitanja i odgovarajućih strategija i struktura.¹⁰⁵ Ovo dalje dovodi do integracije elemenata kao što su društveno odgovorno poslovanje, upravljanje pitanjima i upravljanje interesnim grupama. Nastavljajući razvoj ovog koncepta, Griffin tvrdi da postojeće istraživanje u srodnim disciplinama poput marketinga, ljudskih odnosa, psihologije itd. može pomoći da se proširi razumevanje korporativnih društvenih performansi.¹⁰⁶ Pored toga javlja se i druga, relevantna oblast interesovanja, opisala je CSR kao signalni instrument za razumevanje korporativne predanosti socijalnim slučajevima kao instrumentu komunikacije u okviru modela signalizacije. Stormer (2003) je predložio prelazak iz modela zainteresovanih strana u međusistemske model poslovanja koji zahteva modifikaciju gledišta korporacija kao autonomnih ili nezavisnih entiteta dela zajednica koje su ih stvorile.¹⁰⁷ Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) je objavila smernice o korporativnim društvenim odgovornostima.¹⁰⁸ OECD je 2001. godine objavila svoje prve smernice o društvenoj odgovornosti za svoje zemlje članice sa dobrovoljnim inicijativama. U izveštaju se navodi da postoje značajne razlike u praksi posvećenosti i upravljanja, čak i u uskim oblastima primene, kao što su standardi rada, životna sredina, ljudska prava i borba protiv podmićivanja.

Habisch (2005) je dokumentovao perspektive razvoja CSR širom Evrope i utvrdio da je CSR jedna od najvažnijih tema za diskusiju poslovnih ljudi, političara, sindikata, potrošača, nevladinih organizacija i istraživača.¹⁰⁹ Lindenberg (2005) napominje da je razvoj CSR-a u Evropi opisan kao dugoročna revolucija uloge korporacija u društvu.¹¹⁰

105 Handy, C. (2003): *What's Business For*, in *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, USA: Harvard Business School Publishing Corporation. p.123.

106 Griffin, J. (2000): *Corporate social performance: research directions for the 21st century*. *Bus Soc* 39(4), p479–491.

107 Stormer, F. (2003): 'Making the Shift: Moving from „Ethics Pays“ to an Inter-Systems Model of Business'. *Journal of Business Ethics*, 44(4): pp. 279–88.

108 OECD report from 2001. Preuzeto sa <https://www.oecd.org/ctp/harmful/2664450.pdf>

109 Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M., Schmidpeter, R. (2005): *Corporate social responsibility across Europe*. Springer, Berlin, p. 399.

110 Videti: Lydenberg, S. (2005): *Corporations and the public interest: guiding the invisible hand*. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, pp. 3-15.

Teorija i koncepti koji su nastali u 21. veka mogu se zapravo objasniti kao teorija održivog razvoja koja dodatno povećava postojeće koncepte CSR. Aras i Crowther (2009) razvili su model održivog razvoja koji pokazuje sinergiju i upravljanje finansijskim, socijalnim i sredstvima kako bi osigurala održivost. Ovi autori se fokusiraju na interne i eksterne interese korporacije tako što potvrđuju četiri aspekta CSR na sledeći način:

- Ekonomski aspekt, kao razlog postojanja korporacija.
- Socijalni aspekt, iskorenjivanje siromaštva i zaštita ljudskih prava.
- Životna sredina, očuvanje prirode za buduće generacije.
- Organizaciona kultura, usklađivanje korporativnih i društvenih vrednosti sa individualnim vrednostima.¹¹¹

Potpuno novi koncept baziran je na integraciji teorije vlasništva i održivog razvoja od strane Visser (2010) rezultirao je osmišljavanjem ovog modela kao „spiralnih, međusobno povezanih, nehijerarhijskih nivoa, koji predstavljaju ekonomsku, ljudsku, socijalnu i ekološku dimenziju, od kojih svaka ima zajedničku težnju održivosti/odgovornosti: ekonomsku održivost i finansijsku odgovornost; HR koncept i politiku odgovornosti zaposlenih; društvenu održivost i odgovornost prema zajednici i očuvanje životne sredine i moralnu odgovornost koja nosi polularni naziv DNK CSR 2.0“.¹¹²

Praktični model društvene odgovornosti opisuje percepcije rukovodstva gde se CSR posmatra u relativno ozbiljnom smislu. Pedersen opisuje da je fokus na TBL-u koji donosi model socijalnih obaveza zasnovan na više praktičnih analiza.¹¹³ Ovo dodatno uzima u obzir razlike u mišljenju menadžera o CSR-u. Moderni menadžeri gledaju na CSR kao na metod koji može omogućiti proizvodnju kvalitetnih proizvoda bez štete na životnu sredinu, a koji ipak kreiraju vrednost za korporaciju i zajednicu. U ovakvom pristupu odgovornost korporacije za proizvode, ljude i životnu sredinu ne uzimaju se samo kao smernica za unutrašnje poslovanje, već su tako koncipirane da stvaraju vrednosti za sve zainteresovane strane, a ne samo za akcionare.

Gholami dalje nadograđujući Carroll-ov model iz 1991. kreira piramidu u koja ustanova ekonomske, pravne, etičke i filantropske odgovornosti koje mora da ispuni jedna korporacija kako bi stvorila vrednost za organizaciju i društvo.¹¹⁴ Pored koncepta merljivih indikatora za svaki od stepenika piramide objašnjen je modelom kreiranja vrednosti koji je predložio Gholami (2011).¹¹⁵

111 Aras, G., Crowther, D. (2009): *The durable corporation: strategies for sustainable development* (Gower Publishing Ltd). p 215.

112 Visser, W. (2010): *From the age of greed to the age of responsibility*. In: Sun Wet al (eds) *Reframing corporate social responsibility, Lessons from the global financial crisis*, Emerald, Bingley. p 315.

113 Pedersen, E. (2010): *Modelling CSR: how managers understand the responsibilities of business towards society*. J Bus Ethics 91(2).p 155–166.

114 Gholami, S. (2011): *Value creation model through corporate social responsibility (CSR)*. Int J Bus Manag 6. p 9.

115 Isto. p 9.

Konkretno, lična stopa štednje, stopa štednje u poslovanju, stopa inflacije i vreme proizvodnje su indikatori ekonomske dimenzije prema modelu kreiranja vrednosti. Indikatori pravnog aspekta koje je predložio Gholami su antimonopolski zakon, zakon o obuci rada, poreska pravna regulativa i ljudska prava.¹¹⁶ Etički aspekt se bavi kodeksima ponašanja, korupcijom i pranjem novca. U ovom modelu stvaranje vrednosti, ekonomski, pravni, etički i filantropski aspekti se smatraju nezavisnim varijablama, dok se organizacione dimenzije kulture, tehnologije, centralizacije i obuke smatraju se kontrolnim varijablama.

Tradicionalne mere korporativnog učinka kao što su prinos na investiciju (ROI), prinos na kapital (ROE), prinos na aktivu (ROA), operativni prihod (OI) i nefinansijske performanse korporacije uključujući pristup kapitalu, poslovnu vrednost, poslovnu uštedu, društvena vrednost, se smatra zavisnim varijablama. Ovaj model pokazuje ciklus koji postoji po pitanju CSR-a u korporacijama što će dovesti do povećane klijentske baze koja donosi profitabilnost.

¹¹⁶ Isto, p 9.

1.9. FINANSIJSKE POLITIKE I OCENA FINANSIJSKOG POLOŽAJA KORPORACIJE

Kada se govori o upravljanju finansijama u korporacijama mora se znati da je to veoma kompleksna aktivnost. Usmerena je, pre svega, na maksimiziranje vrednosti korporacije kao poslovnog subjekta. Upravljanje finansijama bilo koje korporacije bazirano je u suštini na odlukama o korporativnim finansijama u smislu investiranja, finansiranja i politikama dividendi. Finansijsko upravljanje podrazumeva i odgovornost za donošenje poslovnih odluka koje neposredno utiču na finansijske efekte u poslovanju korporacije.

U tom smislu najvažnije odluke, koje donosi finansijska funkcija korporacije, svrstane su u tri osnovne grupe, i to (Ivaniš i Nešić, 2011, 14-15):

- 1) investicione;
- 2) o finansiranju;
- 3) o raspodeli dividendi.

*Investicione odluke*¹¹⁷ - takve odluke od ključnog su značaja za uštede sa jedne strane, odnosno za stvaranje novih prihoda. Ako korporacija ima problem zbog nelikvidnosti ili zbog nedostatka kapitala, koji zbog toga treba da bude alociran tamo gde može biti najoptimalnije iskorišćen, takve odluke su neophodne. Finansijska funkcija je u ovom slučaju odgovorna za stvaranje okvira za donošenje odluka o racionalnom investiranju. Ovo je i najvažnija odluka u korporaciji jer podrazumeva ulaganje kapitala u realnu ili finansijsku imovinu, sa osnovnim ciljem da buduća vrednost bude veća od sadašnjih ulaganja i da se pri tome ostvari izvesna zarada.

Odluke o finansiranju - se donose odluke da bi se pribavio pozajmljeni kapital neophodan za dalji razvoj korporacije. Kao što je poznato, korporacija može do dodatnih sredstava doći iz sopstvenih ili pozajmljenih izvora, pri čemu je osnovna razlika između ovih izvora, činjenica da se na pozajmljena sredstva plaća kamata i da se ona moraju vratiti u utvrđenom roku. Finansijska funkcija ima odgovornost da uspostavi najoptimalniju i najbolju kombinaciju finansiranja (struktura kapitala) za korporaciju imajući u vidu njen potencijal i performanse.

Odluke o raspodeli dividendi - odnose se na odluke koje se tiču dividende kao prinosa na akcije korporacije. U vezi s tim, svaka korporacija treba da donese odluku o tome koliko će od ostvarenog dobitka reinvestirati u poslovanje, odnosno koliki deo dobitka će izdvojiti za isplatu dividendi akcionarima. Na odluku o visini dividende utiču problem nelikvidnosti, kontinuitet i stabilnost neto dobitka i stepen rentabilnosti poslovanja korporacije. Veza između odluka i vrednosti egzistira u domenu očekivanih novčanih tokova, diskontovanih po stopi koja se održava i rizičnosti projekata korporacije, sa jedne strane i svojevrsnog miksa aktivnosti koje se odnose na domen finansiranja, sa druge strane.

117 Videti više: Benković, S. (2006): *Operativno finansijsko poslovanje*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka.

Finansijske odluke koje predstavljaju globalnu aktivnost utiču na vrednost korporacije i podrazumevaju delovanje u sledećem domenu:

- upravljanje trajnim i dugoročnim kapitalom;
- upravljanje stalnom imovinom;
- upravljanje kratkoročnim finansijskim obavezama i obavezama prema dobavljačima;
- i upravljanje obrtnom imovinom.

U praksi poslovanja korporacija finansijskom politikom se upravlja na bazi ustanovljenih načela ili principa finansijske politike, koji po pravilu imaju za cilj da utvrde idealan poredak odnosa u finansiranju korporacija.¹¹⁸ Takođe važno je napomenuti i to da načela finansijske politike imaju tendenciju da budu usmerena na ostvarenje cilja finansijske politike – odnosno na jačanje ukupne korporativne finansijske snage. Načela finansijske politike koja se najčešće upotrebljavaju u praksi poslovanja korporativnih poslovnih subjekata su :

- načelo likvidnosti;
- načelo rentabilnosti;
- načelo nezavisnosti;
- načelo finansijske stabilnosti;
- načelo finansiranja u skladu sa procenjenim rizikom;
- načelo elastičnosti;
- načelo optimalnog dejstva slike finansiranja.

Kada se govori o načelima finansijske politike korporacija mora se istaći i to da su ona često međusobno suprotstavljena ali i povezana. Osnovni izazovi finansijske funkcije su da se definisane finansijske politike ukomponuju u najboljem interesu ostvarivanja rezultata korporacije.

U nastavku teksta, radi boljeg razumevanja, analiza će biti usmerena na svako od načela koja se javljaju u praksi poslovanja korporacija:

Načelo likvidnosti - Načelo likvidnosti obuhvata sledeće:

- likvidnost imovine korporacije;
- likvidnost korporacije;
- solventnost korporacije.

¹¹⁸ Janberg, H. (1964): *Finanzierungshandbuch*, Gabler, Wiesbaden. p. 52.

Likvidnost imovine korporacije je sposobnost i garancija date imovine da se može vrlo brzo konvertovati u gotovinu. Likvidnost imovine je, u suštini, sposobnost da se u prihvatljivom vremenu data imovina pretvori u gotovinu. Najkraće vreme i najveću sposobnost konvertovanja u gotovinu imaju: imovina uložena u utržive hartije od vrednosti koje se kotiraju na berzi, potraživanja od kupaca, kratkoročni finansijski plasmani (plasmani do 12 meseci), zalihe proizvoda i robe, pa zalihe materijala koji će se konvertovati u gotovinu kada budu utrošene za proizvodnju proizvoda.

Likvidnost korporacije predstavlja potencijal korporacije da može da izmiri svoje obaveze prema dobavljačima po njihovom dospeću. Ovo je direktno u korelaciji sa finansijskom stabilnošću korporacije, ali i sa rokovima u kojima se mogu da konvertuju kratkoročno vezana sredstva i rokovi dospeća kratkoročnih obveza.

Solventnost predstavlja pokazatelj da korporacija ima mogućnost da isplati svoje obaveze i u najgorem scenariju a to je iz stečajne mase. Ono što je bitno ovde napomenuti, da je korporacija solventna sve dok gubitak ne pređe vrednost kapitala odnosno dok je kapital pozitivan.

Načelo rentabilnosti - Rentabilnost pokazuje koliko je ostvaren prinos na kapital, odnosno potencijal korporacije da maksimizira dobit u dugom roku. Rukovodstvo korporacije želi da odobrovolji vlasnike kapitala i u svojim planovima uvek planira da prinos na kapital bude što veći, odnosno da maksimizira dobit. Ako se prinos na kapital posmatra u vidu stope rentabilnosti, ona je uslovljena strukturom kapitala i obaveza sa kamatom, odnosno visinom kamatne stope.

Načelo nezavisnosti - Načelo nezavisnosti promoviše slobodu vođenja poslovne i finansijske politike u odnosu na težnju poverilaca da ostvare svoje namere kroz određene pritiske i iskazane želje. To znači da korporacija pri odlučivanju ne mora uvažavati zahteve poverilaca ako su u suprotnosti sa interesima korporacije. Nezavisno odlučivanje korporacije u odnosu na poverioce je izraženije ukoliko korporacija ima bolju finansijsku stabilnost, veću rentabilnost, permanentnu likvidnost i elastičnost. Učešće sopstvenog kapitala u strukturi pasive u velikoj meri određuje nezavisnost korporacije.

Načelo finansijske stabilnosti - predstavlja odnos dugoročno vezane imovine i sopstvenog kapitala, uvećanog za dugoročna rezervisanja i za dugoročno pozajmljeni kapital (trajni i dugoročni kapital).

Finansijska stabilnost se iskazuje koeficijentom finansijske stabilnosti:

$$\text{Koeficijent finansijske stabilnosti} = \frac{\text{Dugotrajna imovina}}{\text{kapital} + \text{dugoročne obaveze}}$$

Opšte prihvaćeno shvatanje je, da se pod dugoročno vezanom imovinom podrazumeva stalna imovina i trajno obrtna imovina (stalne zalihe).

Kad je koeficijent finansijske stabilnosti viši od „1“, finansijska stabilnost je loša. Ovo znači da postoji nedostatak kapitala, i što koeficijent finansijske stabilnosti više nadmašuje jedan, finansijska stabilnost je sve lošija. To je prvi signal koji ukazuje da postoji problem sa finansijskom stabilnošću jer nema dovoljno kapitala da pokrije dugoročnu imovinu.

Kada je koeficijent finansijske stabilnosti manji od „1” to znači da je finansijska stabilnost dobra i da je kapital veći od dugoročne imovine. Održavanje dobre finansijske stabilnosti uvek predstavlja izazov i težak zadatak za finansijsku funkciju. Finansijska stabilnost se teško može održavati ako je:

- struktura stalne imovine takva da preovlađuju zemljište, građevinski objekti i hartije od vrednosti koje se ne kotiraju na berzi i sa kojima se ne trguje;
- struktura dugoročnih obaveza takva da preovlađuju dugoročni dugovi a sa druge strane korporacija ima problem sa ispunjavanjem uslova za prodaju sopstvenih hartija od vrednosti preko berze;
- korporacija u svom poslovanju ostvaruje minimalnu dobit (ili još gore, gubitak) koja ne uvećava u značajnoj meri kapital;
- koeficijent obrta zaliha stalno opada, što znači da se stalne zalihe povećavaju.

Može da se zaključi da načelo finansijske stabilnosti, zahteva stalno jačanje dugoročno raspoloživih izvora, a posebno sopstvenog kapitala, jer se ne vraća već predstavlja bitan segment stabilnosti poslovanja.

Načelo finansiranja u skladu sa rizikom – Ako korporacija u svom poslovanju ostvaruje visoke poslovne fiksne rashode, onda ona ima visok poslovni rizik i izazov da ostvari dobit iz poslovanja. Da se to ne bi dogodilo, princip finansiranja u skladu sa rizikom zahteva da korporacija koja ima visok finansijski rizik teži da ima nizak poslovni rizik. To se može postići jačanjem sopstvenog kapitala i smanjenjem pozajmljenog kapitala. Na taj način smanjuju se rashodi od kamata a time se povećava dobitak iz poslovanja. Poslovni rizik je visok kod onih korporacija koje imaju visoka ulaganja u osnovna sredstva zbog čega je trošak amortizacije visok.

Načelo finansijske elastičnosti - Finansijska elastičnost korporacije predstavlja mogućnost prilagođavanje korporacije u dva suprotna smeru:

- potencijal za pribavljanje dodatnog kapitala;
- tendencija smanjenja kapitala i optimalnog korišćenja odnosno njegovog rentabilnog upošljavanja.

Obezbeđivanje dodatnog kapitala je neophodno u situacijama kada:

- postoje namere da se povećaju investiciona ulaganja u korporaciji;
- se želi da se redefinišu uslovi nabavke i prodaje ili
- se želi da se izvrši zamena skupljeg sa jeftinijim kapitalom.

U slučaju da korporacija ima nameru da optimizuje kapital odnosno da smanji kapital jer je prekomerno likvidna, vrlo je važno da se njene hartije od vrednosti kotiraju na listi kotacije berze.

Načelo optimalnog aktivizacionog dejstva slike finansiranja - Slika finansiranja se najbolje može videti u bilansu stanja koji je na raspolaganju svim zainteresovanim stranim - i sadašnjim i budućim poveriocima. Bilans stanja ima optimalno aktivizaciono dejstvo u sledećim slučajevima:

- kada je finansijska stabilnost dobra;
- kada devizne obaveze ne postoje ili ako postoje potrebno je da budu nematerijalne (u slučaju opadanja vrednosti kursa);
- kada je poslovni rizik, finansijski rizik, odnosno ukupan rizik ostvarenja pozitivnog finansijskog rezultata, nizak;
- kada je učešće sopstvenog kapitala u ukupnoj pasivi relativno visoko.

Ovakve karakteristike bilansa stanja imaju optimalno aktivizaciono dejstvo na poverioce jer im daje uverenje da su njihova potraživanja sigurno naplativa. Bilans stanja ne daje optimalno aktivizaciono dejstvo slike finansiranja:

- kada je finansijska stabilnost loša;
- ako su devizne obaveze vrlo značajne a kurs domaće valute opada;
- kada korporacija posluje sa gubitkom ili u sa minimalnim dobitkom i
- kada je učešće pozajmljenog kapitala u pasivi veće od sopstvenog kapitala.

U navedenim okolnostima poverioci će češće preispitivati svoje uslove poslovanja sa takvim dužnikom, u smislu povećanog rizika i pooštavanja uslova poslovanja pa čak i donošenja odluke da se prekine poslovna saradnja. Osnovna misija ovog načela je da se u javnosti emituje što bolja slika o poslovanju korporacije i obezbedi optimalna slika finansiranja.

Upravljanje finansijama obuhvata sve poslove u vezi sa obezbeđenjem potrebnih finansijskih sredstava za normalno poslovanje korporacije. Neki od njih su: izrada budžeta korporacije, obezbeđenje finansijskih sredstava u skladu s planom, praćenje realizacije budžeta, upravljanje likvidnošću korporacije, upravljanje tokovima gotovine, obezbeđenje racionalnog korišćenja finansijskih sredstava, prikazivanje realnih rezultata poslovanja, uspostavljanje i praćenje ključnih indikatora poslovanja vezanih za finansijske performanse, praćenje i primena zakonske regulative u oblasti finansija, praćenje i kontrola finansijskog poslovanja, izrada finansijskih izveštaja (godišnjeg, tromesečnih, mesečnih odnosno na osnovu zakonske regulative, po zahtevu vlasnika kapitala i rukovodstva korporacije).

Ocena finansijskog položaja korporacije može biti posmatrana u pogledu dva koncepta, koja se pojavljuju u teoriji i praksi, i to su:¹¹⁹

- 1) Tradicionalni koncept finansijskog položaja zasnovanog na sigurnosti i likvidnosti.
- 2) Savremeni, globalni koncept finansijskog položaja zasnovan na međunarodnim računovodstvenim standardima.

U nastavku će biti više reči o oba koncepta ocene finansijskog položaja korporacije.

1.9.1. Tradicionalni koncept analize finansijskog položaja, zasnovanog na sigurnosti i likvidnosti

Gledano sa aspekta teorije veoma je teško precizno definisati finansijski položaj, tačnije, finansijsku situaciju određenog poslovnog subjekta, naročito ukoliko se govori o dimenziji ekonomsko - finansijskog fenomena. U tom kontekstu mogu se prepoznati različiti načini definisanja finansijskog položaja, koji su naravno različiti u zavisnosti od diferentnih polaznih pristupa u procesu pojmovnog uopštavanja same tematike. Posmatranjem ove tematike, u literaturi se mogu prepoznati brojni pokušaji definisanja finansijske situacije. Tako Pierre Conso, u svojoj knjizi *La Gestion financiere de l' enterprise*, za finansijsku situaciju korporacije kaže da se ona definiše „kroz sposobnost korporacije da održi stepen likvidnosti, dovoljan da osigura permanentno usklađivanje monetarnih tokova”.¹²⁰ Pierre Conso takođe smatra da se konfrontiranjem između stepena likvidnosti elemenata aktive, i, stepena dospelosti obaveza određuje finansijski položaj.¹²¹ Na osnovu ovoga može se zaključiti da Conso, pod ovim pojmom, tretira, samo, finansijsku konstituciju u užem smislu.

Analizirajući definiciju likvidnosti koja kaže da likvidnost predstavlja moć korporacije da servisira dospele kratkoročne obaveze, nameće se zaključak da je potrebno sumu odliva novčanih sredstva obezbediti sa adekvatnim prilivom novčanih sredstava. Uspostavljanje mehanizma kojim će se likvidnost korporacije održavati na zadovoljavajućem i stabilnom nivou predstavlja ozbiljan zadatak za finansijsku funkciju.

Sasvim je normalno u poslovanju da postoji povremena neusaglašenost između odliva, i priliva novca i to ne mora da znači da korporacija ima poslovni problem. Ako se u analizi finansijske situacije uzme u obzir razmišljanje prof. dr Mihaila Kovačevića, on posmatra finansijsku situaciju u širem smislu i kaže da korporacija ima je dobar finansijski položaj „ako ima dovoljno sredstava za izvršenje postavljenog poslovnog zadatka ako postoje skladniji odnosi između osnovnih i obrtnih sredstava u celini ako unutar svake ove grupe nisu poremećeni normalni odnosi između njihovih konstitutivnih elemenata, ako su rokovi naplate potraživanja relativno kraći ako su sopstveni izvori jače zastupljeni od tuđih, ako su rokovi vraćanja pozajmljenih sredstava duži, ako je kamata na pozajmljena sredstva manja i dr”.¹²²

119 Vidaković, S. (2001): *Analiza poslovanja korporacija u tržišnoj privredi*, Mala knjiga, Novi Sad. str. 16.

120 Isto. str. 16.

121 Isto. str. 16.

122 Isto. str. 17.

Ako se analiziraju tradicionalni pokazatelji i karakteristike poslovanja korporacija, može se zaključiti da većina entiteta, bez obzira na različitu prirodu poslovanja, u strukturi aktive imaju oko 2/3 u vrednosti osnovnih sredstava, dok samo 1/3 vrednosti otpada na vrednost obrtnih sredstava. Izložena srazmera predstavlja svojevrsan standard koji je karakterističan za bilansnu aktivu. Ukoliko se i dalje analiziraju pozicije aktive vrednu pažnju zaslužuje i pozicija obrtnih sredstava.

Finansijska situacija korporacije može biti u značajnoj meri unapređena, ukoliko bi se skratili rokovi naplate potraživanja od kupaca. Ovo nosi sa sobom i jedan rizik prekomerne upotrebe date opcije, a to je da postoji velika verovatnoća da se kupac okrene ka drugom dobavljaču koji nudi povoljnije uslove. Ovde izlazi na videlo tržišna komponenta poslovanja između korporacije i njenih konkurenata.

Ako bi analizirali bilansnu pasivu, posebnu pažnju zaslužuje analiza odnosa sopstvenog kapitala u odnosu pozajmljeni kapital. Daleko je zahtevnije i teže da se u poslovanju postigne da, sopstveni izvori sredstava budu veći u odnosu na pozajmljene izvore sredstava. Standardna je situacija da korporacije u određenom obimu koriste pozajmljene izvore sredstava. Prava je retkost da neka korporacija u potpunosti raspolaže sa sopstvenim izvorima finansiranja. Od velikog je značaja da se naglasi da i one korporacije koje nemaju potrebu da koriste tuđe izvore sredstava, to čine.

Kada se, usled iskazane potrebe, donese odluka da se pribave neophodna sredstva koja treba da pomognu korporaciji da održi kontinuitet poslovanja, vrlo je bitno da se obrati pažnja na ugovaranje kamata na pozajmljene izvore sredstava. U tom slučaju je od velike važnosti za korporaciju da se ispregovara cena korišćenja pozajmljenih izvora sredstava i to da bude na što nižem nivou.

Nesumnjivo je da prof. dr Kovačević, u svojoj analizi, pored finansijske strukture sredstava i strukture izvora sredstava obuhvatio i cenu tuđih sredstava. Ovakav način posmatranja finansijskog položaja prisutan je i kod većine autora. Tako na primer, prof. dr Stevanović smatra da je finansijski položaj određen, u prvom redu, „ukupnim iznosom ulaganja i njihovom strukturom zatim strukturom izvora finansiranja i napokon relacijama koje postoje između pojedinih delova ulaganja i odgovarajućih izvora finansiranja”.¹²³

Detaljnim proučavanjem definisanja finansijskog položaja, bavio se i prof. dr Stevanović. Prema njegovom mišljenju, definicija finansijskog položaja je analizirana iz tri dimenzije. Na osnovu prve dimenzije posmatranja finansijskog stanja korporacije, odgovor nam daje aktivna (dugovna) strana bilansa stanja. U tom smislu, bitno je sagledavanje ukupnih potreba za sredstvima i to po količini i kvalitetu sredstava koja će se koristiti u procesu rada. Drugu dimenziju predstavlja činjenica da korporacija treba da obezbedi dovoljne i adekvatne izvore sredstava kako bi se obezbedio kontinuitet poslovanja. Adekvatnost izbora izvora sredstava treba da obezbedi optimalnu strukturu izvora finansiranja. U slučaju pogrešnog izbora kombinacije ili jednog izvora sredstava u značajnoj meri se može pogoršati tržišna odnosno finansijska pozicija korporacije.

123 Isto. str. 17.

Poslednja, treća dimenzija skreće pažnju na kvalitativan odnos između aktivne i pasivne strane bilansa stanja.

Na finansijsku situaciju korporacije mogu da utiču mnogi faktori od kojih prednjače: bonitet inicijalne finansijske strukture korporacije, poslovna aktivnost korporacije, brzina obrta sredstava, privredni sistem, mere ekonomske politike, inflatorna kretanja, i dr..

1.9.2. Shvatanje finansijskog položaja korporacije

Već duži period unazad, ekonomski eksperti se trude da definišu principe za izbor izvora finansiranja kojim će se finansirati potrebna sredstva za rad korporacije. Uspostavljanje principa ili pravila finansiranja, sa jedne strane treba da pomognu najvišem rukovodstvu korporacije da mogu da donose odluke o načinima finansiranja, a sa druge strane investitorima da ocene bonitet i finansijsku snagu korporacije u koju hoće da ulažu ili da je kreditiraju. Uspostavljanje transparentnih pravila finansiranja ima za cilj zaštitu poverilaca koji teže da utvrde precizan imovinski bilans, a koji treba da sadrži realnu sliku imovinskog potencijala. Time poverioci žele da veruju da je ulaganje sigurno i da je korporacija likvidna da izvršava svoje obaveze odnosno da ima potencijal da svoje obaveze može finansirati iz sopstvenog kapitala. U tom slučaju će kreditna sposobnost korporacije biti pozitivno ocenjena. Ovako definisan tradicionalni pristup u sebi sadrži minimalan rizik koji jeste i najprihvatljiviji od strane poverilaca.

Pored gore opisanog tradicionalnog shvatanja investitora i kreditora u proceni kreditne sposobnosti kreditiranog (da finansira obaveze sopstvenim kapitalom), u današnje vreme zasnivanje primarne sigurnosti je na ostvarenom rezultatu poslovanja, a sekundarne sigurnosti na stanju, što doprinosi menjanju klasičnog shvatanja kreditne sposobnosti. Racionalan pristup u upravljanju finansijama korporacije, znači maksimalnu sigurnost odnosno likvidnost i da je potpuno izvesno ostvarivanje maksimalne rentabilnosti. Ni jednom finansijskom rukovodiocu korporacije nije jednostavna situacija kada mora da se zaduži da bi obezbedio finansijska sredstva. To predstavlja opterećenje koje nameće obavezu da tako nabavljena finansijska sredstva budu na najbolji mogući način iskorišćena. Ovde je vrlo bitno voditi računa da se korporacija ne zaduži iznad svojih mogućnosti jer u protivnom može doći do prekomernog zaduženja i preuzimanja ozbiljnog finansijskog rizika.

Svaka korporacija mora da izanalizira svoju finansijsku poziciju i da tom prilikom opredeli koje će da koristi principe finansiranja u svom radu. Ovde se definiše koliko će korporacija finansirati rad iz sopstvenih a koliko iz pozajmljenih izvora finansiranja. Ako se odluči da se poslovne aktivnosti korporacije finansiraju dominantno iz pozajmljenih izvora finansiranja onda za tu odluku moraju da znaju i poverioci kako bi odredili stepen poslovnog rizika koji mogu preuzeti u poslovnoj saradnji sa korporacijom. Osnovni pokazatelj stepena sigurnosti, koji koriste poverioci u analizi, predstavlja garantna supstanca.

Uvažavajući nove principe i načela, odnosno noviji koncept shvatanja sigurnosti finansijskog položaja korporacije, važnost garantne supstance kod kreditora i dalje igra vrlo bitnu ulogu kao instrument obezbeđenja ali nije više u primarnom fokusu. Moderan koncept je ponudio „miks pravila finansiranja“, gde je osnovni zahtev prilagođavanje koncepta finansiranja, strukturi i potrebama poslovanja konkretne korporacije.

Prilagođavanjem koncepta finansiranja korporacije, moraju se uvažiti odgovarajući nivo respektovanja načela likvidnosti, profitabilnosti i sigurnosti. Bitno je napomenuti da se svi prethodno navedeni principi moraju poštovati u većoj ili manjoj meri (u zavisnosti od strukture korporacije i apetita na konkretnom tržištu) jer oni imaju ozbiljan uticaj na donošenje poslovnih odluka. Ako se uspostavi optimalni odnos između principa rentabilnosti i likvidnosti, ovim će biti zadovoljen i princip sigurnosti, što je upravo zadovoljenje principa tranzitivnosti.

1.9.3. Finansijski položaj korporacija i postizanje ciljnih veličina poslovanja

Kada možemo da konstatujemo da je finansijski položaj korporacije zadovoljavajući? To možemo uraditi kada je obezbeđena kontinuirana likvidnost i stabilna naplata potraživanja od kupaca, kada se redovno plaćaju obaveze prema dobavljačima, kada je postavljena dobra relacija između stalne i obrtne imovine (što zavisi od industrije u kojoj posluje korporacija), kada je uspostavljen dobar odnos između sopstvenog i pozajmljenog kapitala i u tom kontekstu, ako su povoljni uslovi pod kojima je uzet pozajmljeni kapital (niža kamata a rokovi vraćanja duži) i dr.

U situaciji kada se korporacija opredeli da prolongira rokove plaćanja obaveza prema dobavljačima (neurednost u plaćanju) postoji ozbiljan rizik da se dobavljači okrenu solventnijim kupcima ili da počnu sa kašnjenjem isporuke robe ili usluga što može da poremeti poslovne procese u korporaciji. Konzistentno tome, ako korporacija smanji rokove za plaćanje kupaca odnosno ako smanji rokove naplate svojih potraživanja od kupaca sa namerom da unapredi svoje poslovanje i poboljša likvidnost, postoji rizik da izgubi te kupce. I jedno i drugo može da predstavlja negativnu stranu implementacije uspostavljene strategije u odnosu na dobavljače i kupce. Ako se napravi analiza pribavljanja izvora sredstava, kao što je već prethodno i pomenuto u tradicionalnom pristupu, najsigurnije je osigurati poslovanje sopstvenim izvorima sredstava. Danas ovo nije slučaj ako govorimo o korporacijama koje su u ekspanziji. One se pretežno oslanjaju na jeftinije pozajmljene izvore kapitala radi finansiranja razvoja svoga potencijala. Ovo ne treba da zabrinjava ako se pozajmljeni kapital koristi za proširenje delatnosti koja će doprineti bržem obrtu i rastu potencijala iz koga će se i vratiti pozajmljeni izvori. Obrnuto, ako se pozajmljeni izvori koriste za potrošnju, onda to nije dobro za korporaciju jer će u jednom momentu da počne da se „jede“ i sopstveni kapital.

Korporacije se odlučuju da se zaduže posebno, kada mogu da pribave jeftinije izvore finansiranja, sa kojima mogu da obezbede bolju finansijsku poziciju i da, korišćenjem tih izvora, ostvare dobru zaradu. Ovde presudnu ulogu ima visina kamate kao i rokovi za vraćanje pozajmljenih izvora finansiranja. Neretko se dešava da matična korporacija internim finansiranjem, uz povoljne uslove, pomogne ćerkama kompanijama da realizuju određene poslovne zamisli u ekonomskom ambijentu u kome rade. Ovim matična korporacija direktno ostvaruje prinos u vidu kamate na pozajmljena sredstva i indirektno stimuliše ćerku kompaniju da ostvari bolji poslovni rezultat. Sa druge strane ćerka kompanija korišćenjem jeftinijih pozajmljenih izvora može da realizuje svoje poslovne ciljeve, ostvari određene benefite u prevremenom plaćanju obaveza - u vidu diskonta a time i poboljša svoju finansijsku poziciju, poboljša likvidnost i ostvari bolje prinose na kapital. Analizom ukupne finansijske situacije i uticaja određenih poslovnih odluka oko politike finansiranja, jedna determinanta može značajno uticati na finansijski položaj korporacije. Poboljšanje ratio pokazatelja poslovanja može se ostvariti smanjenjem negativnih uticaja na poslovanje korporacije, do optimalno prihvatljivih granica.

1.9.4. Značaj analize finansijskih izveštaja

Finansijska analiza jeste preispitivanje i ocena finansijskog položaja, stanja i uspešnosti poslovanja korporacije. Razlikuje se više vrsta finansijske analize, a imajući u vidu metode (instrumente) finansijske analize može se govoriti o: ratio analizi, analizi pomoću neto obrtnog fonda, analizi bilansa novčanih tokova (*cash flow* analiza), analizi bilansa tokova finansijskih sredstava (*funds flow* analiza), vizuelnoj analizi i računu pokrića.

U periodu razvoja korporacija i finansijska funkcija, a time i finansijsko izveštavanje unutar nje, imalo je tendenciju dinamičnog razvoja. Zaštita interesa poverilaca je bila jedan od ključnih razloga za uvođenje obaveze vođenja knjiga i sastavljanja najpre bilansa, a potom i računa uspeha. Alarm za promene u načinu tumačenja finansijskih pokazatelja i obimnosti finansijskog izveštavanja najčešće je bio aktiviran u vreme svetskih finansijskih kriza, značajnijih monetarnih poremećaja (nakon svetskih ratova na primer), u vreme značajnih poslovnih i finansijskih afera. Sastavljanje neusaglašenih finansijskih izveštaja i njihovo različito tumačenje (zbog različitosti u nacionalnim regulativama zemalja), negativno su uticali na poslovanje korporacija kao i na uspostavljanje efikasnog i kvalitetnog sistema internih kontrola i merenja poslovnih i finansijskih rizika. To vreme bilo je obeleženo visokim rizikom pogrešnog tumačenja određenih finansijskih pokazatelja iz izveštaja, pa su se često dostavljeni izveštaji morali „svoditi“ na primenjive pokazatelje. Iz tog razloga ukazala se potreba (ovde je posebno bio iskazan interes velikih multinacionalnih korporacija koje su imale svoje pogone ili fabrike širom sveta) za uspostavljanje jedinstvenog, odnosno harmonizovanog pristupa u sastavljanju finansijskih izveštaja. Kao proizvod te ideje, za potrebe vođenja poslovnih knjiga i finansijskog izveštavanja, nastali su, i danas su u širokoj primeni, Međunarodni raču-

novodstveni standardi i Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja. Cilj primene Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja (Petrović, 2011, 27) jeste „obezbeđenje kvalitetnih finansijskih izveštaja privrednog subjekta i njihove uporedivosti sa:

- njegovim finansijskim izveštajima iz prethodnih obračunskih perioda, ili
- finansijskim izveštajima nekog drugog (uporedivog) privrednog subjekta, bez obzira gde se on (geografski) nalazi“.

Rast i razvoj finansijskih tržišta, širenje poslovanja korporacija van granica jedne države, povećanje broja rizika i stepena izloženosti tim rizicima doprineli su da pouzdanost, razumljivost i uporedivost finansijskih izveštaja dobije prvorazredni značaj u privrednom ambijentu.

Kvalitet finansijskog izveštavanja u pogledu standardizacije kriterijuma primenjenih prilikom izveštavanja i primene MRS i MSFI, u izveštavanju, predstavljaju ključne komponente u minimiziranju poslovnog rizika za korporaciju i investicionog rizika za zainteresovane investitore. Postoje razni činioci od kojih zavisi rast, razvoj i opstanak svih korporacija. Važno je pratiti i analizirati sve aspekte poslovanja kako bi se obezbedile promene u željenom pravcu, i poslovni uspeh. Analizom poslovanja određene korporacije posmatra se njena prošlost i budućnost kako bi se izvršila procena perspektive i budući tokovi poslovanja, pa se na osnovu ovoga može usvojiti stanovište koje potiče iz literature, a navodi se da: „se finansijska analiza bavi istraživanjem i kvantificiranjem funkcionalnih odnosa koji postoje između bilansnih pozicija, stanja i uspeha, sa ciljem da se omogući verodostojna ocena finansijskog položaja i aktivnosti korporacija“.¹²⁴

Ispitivanjem i posmatranjem relacija i odnosa koji egzistiraju između bilansa uspeha, bilansa stanja i izveštaja o novčanim tokovima omogućuje se sticanje značajnih informacija o uspešnosti poslovanja korporacije. U osnovi finansijska analiza uključuje racio analizu, tačnije postupak u okviru koga se određuju apsolutni i relativni pokazatelji zbog ocene finansijskog stanja korporacije. Finansijska analiza predstavlja značajan instrument finansijskog upravljanja i reprezentuje sastavni deo kompleksne analize korporacija. U skladu sa prepoznatim rezultatima kreira se adekvatna finansijska politika i radi se na potrebnim akcijama za unapređenje poslovanja. Predmet finansijske analize predstavljaju finansijski izveštaji korporacije, ali i ostali segmenti finansijskog izveštavanja koji nisu obavezni prema zakonskim odredbama. Finansijski izveštaji predstavljaju zapravo proizvod računovodstvenog informacionog sistema, i kao takvi predstavljaju bazu finansijske analize i najznačajniji su izvor informacija, a predstavljaju ih:

- „bilans stanja;
- bilans uspeha;
- izveštaj o promenama na kapitalu;
- izveštaj o tokovima gotovine;

124 Krasulja, D., Ivanišević, M. (2007): *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd. str. 20.

- izveštaj o ostalom rezultatu i
- napomene uz finansijske izveštaje”.¹²⁵

„Pružanje informacija o finansijskom položaju i rezultatu poslovanja korporacije osnovna su svrha sastavljanja finansijskih izveštaja privrednog subjekta, koje su korisne širokom krugu korisnika za kreiranje ekonomskih odluka”.¹²⁶ Računovodstveni izveštaji inkorporiraju u sebe efekte svih poslovnih transakcija i događaja u određenom obračunskom periodu, i oni se ne kreiraju prvenstveno za analitičke potrebe, te je potrebno da budu prilagođeni zahtevima finansijske analize. Formalna i materijalna ispravnost finansijskih izveštaja predstavljaju važne pretpostavke za početak postupka analize. Što se tiče kvaliteta sastavljenih finansijskih izveštaja korporacije, može se dogoditi da budu toliko loše urađeni da nikom ne koriste jer su isuviše formalni, jednolični, ne sadrže materijalno relevantna objašnjenja za određene poslovne događaje, kao i da ne sadrže ažurne informacije o rezultatima korporacije, koje bi trebalo obelodaniti u periodu izveštavanja, što zainteresovane korisnike ovih izveštaja može dovesti do pogrešnih zaključaka i donošenja pogrešnih odluka. Ovakvi izveštaji često mogu biti slika korporacije koja nema kvalitetno definisano korporativno upravljanje s niskim nivoom poslovne i finansijske discipline i odgovornosti. Takvi izveštaji nemaju upotrebnju vrednost, ne služe nikome i potencijalno, nose velike poslovne rizike za sve zainteresovane strane. Oni doprinose i opadanju vrednosti korporacije i gubljenju interesa poslovnih partnera za saradnju.

125 Videti šire: član 2. stav 1. tačka 7) *Zakona o računovodstvu*, Sl. glasnik RS broj 62/13 i 30/18.

126 Petrović, Z. (2011): *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd. str 40.

1.10. POSLOVNI RIZICI I SISTEM INTERNE KONTROLE

Pojam rizik u naučnom fondu se definiše u odnosu na pripadnost određenoj naučnoj paradigmi, naučnoj disciplini i teorijsko- metodološkim pravcima u okviru istih. Stoga je i shvatanje rizika kao pojma i pojave raznovrsno, odnosno u naučnom fondu ne postoji opšteprihvaćena definicija istog. Kada se razmatra poreklo reči „rizik Paulsson (2007), smatra da su izvorni termini arapska reč 'Risq' ili grčka reč koja je preuzeta i u latinskom „risicum“. Khan i Burnes (2007)¹²⁷ kao izvorni termin navode italijansku reč 'risicare' što znači „izazivati“, provocirati, ili usuđivati se, pri čemu navode da se značenje ovog pojma protokom vremena menjalo, odnosno da je zavisilo od pojedinačne percepcije.

Istraživanje rizika kao pojave i pojma otpočelo je tokom XVII veku. Taj početak je vezan za francuske matematičare Blaise Pascal i Pierre de Fermat, koji su tu pojavu i pojam istraživali u vezi sa igrama na sreću, a što je trajalo sve do XIX veka, kada se implementira u poslove osiguranja u Engleskoj (Khan i Burnes, 2007).¹²⁸ Praktične društvene potrebe nametnule su nužnost naučnog istraživanja rizika i iznalaženje načina za upravljanje istim od 50- ih godina prošlog veka, u vreme kada otpočinje tehničko - tehnološki razvoj i procesi internacionalizacije poslovanja (Khan i Burnes, 2007; Artebrant i ostali, 2003).¹²⁹ U naučnom fondu rizik se često izučava kao rezultat ili funkcija nekoliko činilaca, te prema Watersu (2007) rizik je verovatnoća da će neki neočekivani događaj napraviti štetu nekoj korporaciji, te se definiše u funkciji nivoa neizvesnosti (datog preko verovatnoće ili frekvencije) i veličine uticaja (posledice) postojećeg događaja.¹³⁰ Međunarodna organizacija za standardizaciju definiše rizik preko dva činioca: posledica i neizvesnost i njihove realizacije (McCormack i ostali, 2008),¹³¹ s tim što se ističe da posledice mogu biti pozitivne ili negativne. Paulsson (2007) u svojoj doktorskoj disertaciji prilikom definisanja rizika polazi od definicije Kaplana (1997),¹³² prema kojoj se isti definiše kroz tri vrste pitanja, i to: a) šta se sve može dogoditi (tj. šta može poći u pogrešnom pravcu), b) koliko je verovatno da će se dogoditi i c) ako se dogodi, koje su posledice?¹³³ Bemeleit i ostali (2005) shvataju rizik kao nepredviđenu situaciju u kojoj krajnji rezultati ne odgovaraju ranije postavljenim ciljevima,¹³⁴ koji polaze od stanovišta rizika koji je dao Hearterich (1987)¹³⁵. On rizik deli na tri grupe:

(a) rizik iskazan kao devijacija cilja tj. rizik kao verovatnoća donošenja pogrešne odluke;

127 Khan, O., Burnes, B. (2007): Risk and supply chain management: creating a research agenda. *The International Journal of Logistics Management*, 18(2). p 197-216.

128 Isto. p 197-216.

129 Artebrant, A., Jonsson, E., Nordhemmer, M. (2003): *Risks and risk management in the supply chain-a case study based on some of Marsh's clients* (Master thesis). Department of Industrial Management and Logistics, Lund University, Sweden. p.85.

130 Waters, D. (2007): *Supply chain risk management: vulnerability and resilience in logistics*. Kogan Page, United Kingdom and USA. p 146.

131 McCormack, K., Wilkerson, T., Marrow, D., Davey, M., Shah, M., Yee, D. (2008): Managing risk in your organization with the SCOR methodology. *Supply Chain, Council* preuzeto sa <http://supply-chain.org/f/SupplyChainRiskProjectReport.pdf>

132 Paulsson, U. (2007): *On managing disruption risks in the supply chain-the DRISC model* (PhD thesis). Department of Industrial Management and Logistics, Engineering Logistics, Lund University, Sweden. p 232.

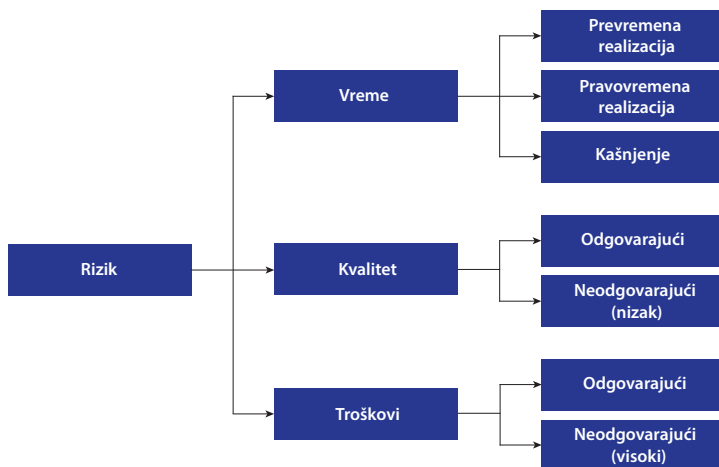
133 Isto, p.232.

134 Bemeleit, B., Schumacher, J., Hans, C. (2005): Methods of risk assessment and their suitability in a logistic environment. In: *Symposium on Risk management and Cyber-Informatics: RMCI-05*, p. 425-431.

135 Hearterich, S. (1987): *Risk management von industriellen produktions und produktstrisiken*, Verlag Versicherungswirtschaft e.V., Karlsruhe, p. 7-19.

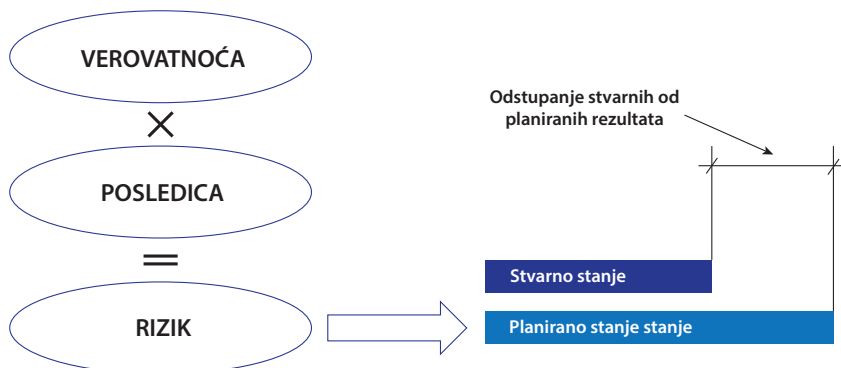
(b) rizik kao deficit potrebnih informacija; i (c) rizik kao kombinaciju deficita informacija i moguće devijacije cilja. Bemeleit i drugi (2005), su posebno naznačili kao neophodnu činjenicu da rizici i njihovi činioci moraju biti merljivi. Iz tog razloga, oni ukupan rizik dele na tri činioca i to: rizike vremena, rizike troškova i rizike kvaliteta. Veliki broj autora pod rizikom (R) shvata proizvod verovatnoće ostvarenja nekog neželjenog događaja (engl. likelihood-L, ili probability-P) i posledice ostvarenja datog događaja (engl. impact-I).

Dijagram 1.1. Komponente rizika (adaptirano na osnovu Bemeleit i ostali, 2005)



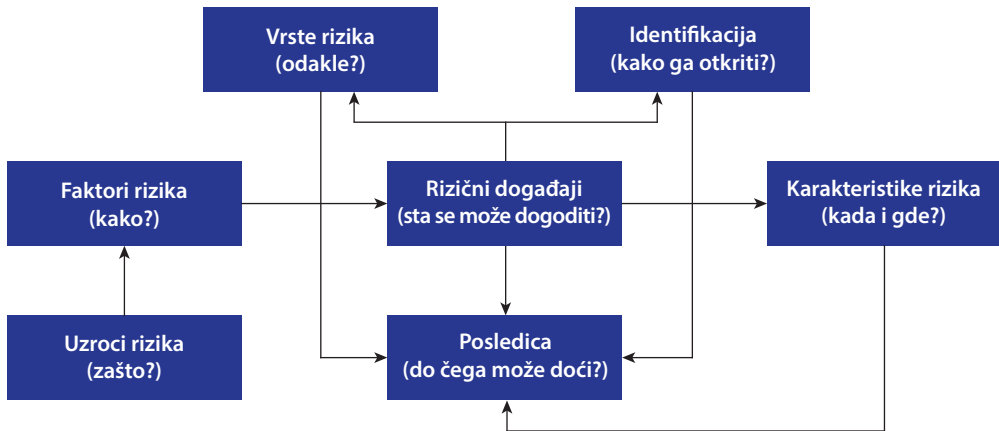
Generalno uzev, rizik se može definisati kao svojevrsan proizvod stepena verovatnoće ostvarenja neželjenih situacija (loš scenario) materijalnosti njihovih posledica koji kao rezultat ima da se plan ne realizuje, a što se vidi na sledećem dijagramu.

Dijagram 1.2. Tradicionalna definicija rizika



Na osnovu Ajupova (2011) struktura rizika se može definisati na način koji prikazuje dijagram 1.3.:

Dijagram 1.3. Savremena struktura rizika (adaptirano na osnovu Ajupov, 2011).



Kao što se uočava iz dijagrama 1.3., uzroci rizika su raznovrsni izvori pojava rizičnih situacija, pri čemu faktori rizika obuhvataju raznovrsne uslove u kojima se dati uzroci javljaju. Istovremeno, rizični događaji su okolnosti koje se mogu realizovati i koje mogu biti činilac - uzrok neke pozitivne ili negativne posledice. Svojstva rizika određuju vremenske i prostorne činioce pojave rizika (Ajupov, 2011).¹³⁶ Kao i kod pojma rizici, tako i kod pojma upravljanje rizicima ne postoji opšta saglasnost u naučnom fondu oko definisanja ovog pojma i pojave. Tako, prema Norrmanu i Janssonu (2004), „upravljanje rizicima obuhvata specifičan proces u kom se donosi odluka o prihvatanju poznatih ili procenjenih rizika i/ili implementaciji akcija u cilju smanjivanja posledica ili verovatnoće njihovog ostvarivanja”.¹³⁷ Waters (2007) „upravljanje rizicima shvata kao proces za sistematičnu identifikaciju, analizu i tretiranje rizika u poslovnim subjektima”.¹³⁸ Frank (2007) shvata upravljanje rizicima kao „proces kojim se odgovara na postojanje neizvesnosti (a samim time i rizika) preko kontrolisanja odstupanja od nekog zadatog cilja, ciljne specifikacije ili standarda”.¹³⁹

¹³⁶ Ajupov, R.K. (2011): *Анализ рисков и управление рисками в логистике*. (Pristupljeno preko adrese: <http://www.nashaucheba.ru/v55070/?download=1>).

¹³⁷ Norrman, A., Jansson, U. (2004): Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident. *International Journal of Physical Distribution&Logistics Management*, 34(5), 434-456.

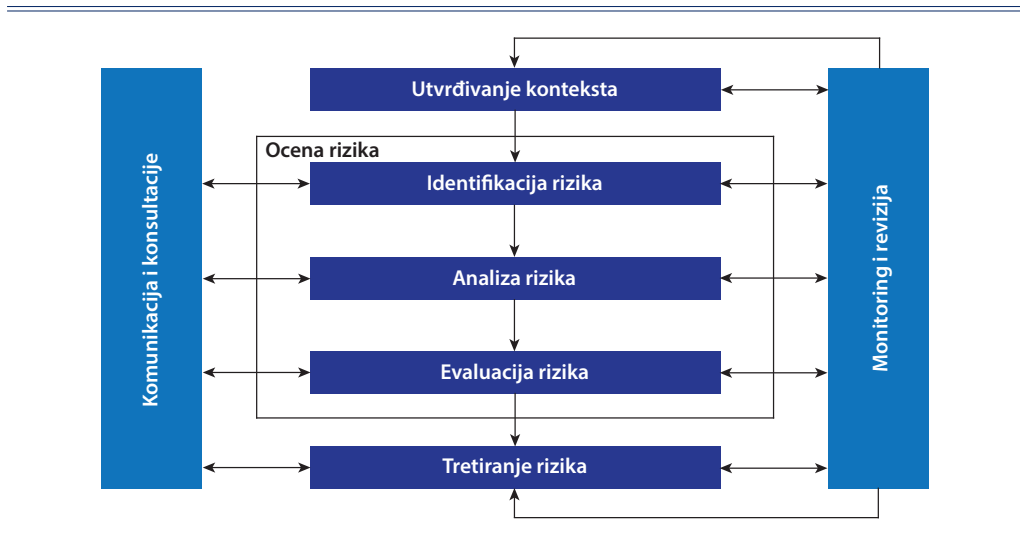
¹³⁸ Videti: Waters, D. (2007): *Supply chain risk management: vulnerability and resilience in logistics*. Kogan Page, United Kingdom and USA.

¹³⁹ Frank, C. (2007): Framework for supply chain risk management. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 8(2), p. 2-13.

Culpa (2002) upravljanje rizicima shvata kao „proces pokušaja organizacija da osiguraju sagledavanje svih rizika kojima su izloženi (identifikacija rizika i preduzimanje odgovarajućih aktivnosti za kontrolu potencijalnih ishoda identifikovanih rizičnih događaja)”.¹⁴⁰ Prema Finch (2004), „upravljanje rizicima mora da bude suštinsko pitanje u procesu planiranja i upravljanja svake organizacije”.¹⁴¹ Opšte je poznato da je proces upravljanja rizikom prvo nastao u finansijama, a potom i u drugim segmentima privrede i društva (Pejčić Tarle i ostali, 2009).¹⁴² Tako je osiguravajuća korporacija Loyd's of London 1771. osnovana radi ponude osiguranja od gubitaka prilikom transporta trgovačkim brodovima predstavljala po mnogim autorima najstariji način upravljanja rizicima, odnosno, izbegavanja rizika.

Procena rizika bila je zasnovana na teoriji verovatnoće u 17. i 18. veku, koja do je 19. veka bila prisutna u velikoj meri od finansija do inženjerstva i drugim oblastima. Pedesetih godina prošlog veka započinje nov period u sferi upravljanja, kada se javlja i termin risk management. Novi konceptualni pristup upravljanja rizicima započinje da se razvija i primenjuje i korporacijama u SAD, sa ciljem iznalaženja novih rešenja za upravljanje rizicima, obzirom da je postojeće osiguranje prouzrokovalo ne male štete. U tom kontekstu pojavile su se ideje o preventivnom delovanju na rizike, pa se tokom sedamdesetih godina prošlog veka pristup upravljanja rizicima zasnivao na principima poslovnog okruženja, kao integralne komponente korporativnih poslovnih operacija, centralizovanom i sistemskom pristupu.

Dijagram 1.4. Osnovni elementi modela procesa upravljanja rizikom (adaptirano na osnovu Web 3-1: ISO 31000)



140 Videti: Culp, C.L. (2002): *The art of risk management*. John Wiley & Sons.

141 Finch, P. (2004): Supply chain risk management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9 (2), p. 183-196.

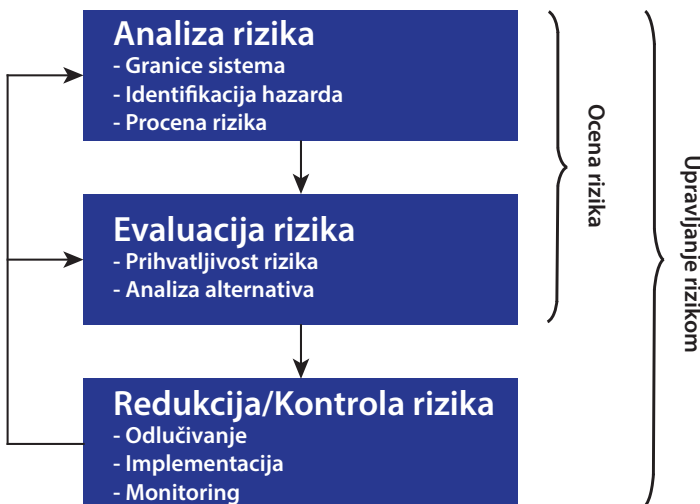
142 Pejčić, Tarle, S., Petrović, M., Bojković, N. (2009): Upravljanje rizikom prema modelu ISO 31000 u pružanju poštanskih usluga. *Zbornik radova XXVII Simpozijuma o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju – PoSTel 2009*, Beograd, str. 75-84.

Prema ISO 31000:2009 standardu, proces upravljanja rizikom, koji zajedno sa principima upravljanja rizikom i okvirom za upravljanje rizikom predstavlja osnovu datog modela upravljanja rizikom, sadrži sledeće osnovne elemente (vidi dijagram br. 1.4.): a) komunikacija i konsultacije – obavljaju se sa svim zainteresovanim stranama; b) utvrđivanje konteksta (elemenata) modela - podrazumeva utvrđivanje osnovnih parametara, oblasti primene i kriterijume za procenu rizika; c) ocena rizika (engl. risk assessment), koja obuhvata: identifikaciju rizika (engl. risk identification) - pronalaženje izvora rizika, okolnosti nastojanja i potencijalnih posledica, analizu rizika (engl. risk analysis) - kvantifikovanje verovatnoće neželjenog događaja i štete koju taj događaj izaziva; i evaluaciju rizika (engl. risk evaluation) – pomaže pri donošenju adekvatne odluke o minimizaciji rizika; d) tretiranje rizika - skup svih mera, procedura i postupaka usmerenih ka kontrolisanju ili otklanjanju uzroka mogućeg neželjenog događaja; i e) monitoring i revizija - obezbeđuje sledljivost i dokumentovanost svih aktivnosti u procesu upravljanja rizikom (Pejčić Tarle i ostali, 2009).¹⁴³

Napred navedeni proces upravljanja rizikom, neposredno je povezan sa okvirom za upravljanje rizikom koji je specifičan za svaku organizaciju po pitanju njenog internog i eksternog konteksta.

Paulsson (2007)¹⁴⁴ na sličan način, u svojoj doktorskoj disertaciji radu usvaja proces upravljanja rizikom predložen od strane Međunarodne komisije za elektrotehniku (engl. International Electrotechnical Commission-IEC), koji je prikazan na dijagramu 1.5.

Dijagram 1.5. Osnovni elementi modela procesa upravljanja rizikom (adaptirano na osnovu Paulsson, 2007)



¹⁴³ Isto, 75 – 84.

¹⁴⁴ Paulsson, U. (2007): *On managing disruption risks in the supply chain-the DRISC model* (PhD thesis). Department of Industrial Management and Logistics, Engineering Logistics, Lund University, Sweden, p. 232.

Prema ovom konceptu, analiza rizika predstavlja početnu fazu procesa upravljanja rizikom, u čijem se okviru ove faze prvo definišu granice posmatranog sistema, a tek potom identifikuju potencijalni rizični događaji (hazardi) i vrši njihova procena sa stanovišta kvantifikovanja verovatnoće realizacije i veličine posledica. Druga etapa ovog koncepta je evaluacija rizika u čijim okvirima se vrši poređenje procenjenih rizika sa njihovom ranije definisanom prihvatljivošću. Treća etapa predstavlja smanjenje ili kontrolu rizika, koja se ostvaruje preko procesa odlučivanja o odgovarajućim merama, implementaciji izabranih mera i njihovom monitoringu.¹⁴⁵

Pored navedenih koncepata - modela procesa upravljanja rizikom u naučnom fondu su prisutni i koncepti - modeli drugih autora, u kojima postoje navedeni činioci, tako da se može zauzeti opšti stav, da većina koncepata - modela ima tri bitna svojstva: a) identifikaciju rizika; b) analiza rizika; i c) kontrola rizika.

Posmatranjem okruženja i internog stanja u korporacijama može se doći do zaključka da poslovni rizici mogu da nastanu kao uticaj tri grupe zbirnih faktora:

- 1) faktori okruženja,
- 2) faktori koji se javljaju u konkretnoj industriji i
- 3) specifične varijable.

Bilo koja od ovih kategorija reprezentuje niz neizvesnih komponenti. Analiza literature o rizicima i upravljanju rizicima služi da se identifikuju specifične neizvesne komponente uključene u uticaje na poslovanje korporacija. Opšta neizvesnost u okruženju odgovara faktorima koji utiču na poslovni kontekst korporacija u svim industrijskim granama.

¹⁴⁵ Isto, p. 232.

Kako bi se na najbolji mogući način mogli predstaviti rizici ove grupe potrebno ih je sumirati tabelom 1.2.

Tabela 1.2. Rizici okruženja

Faktori	Uticaji
Politička neizvesnost	- Rat - Revolucije - Demokratske promene u vladi - Druga političke previranja
Nedoumice u politici vladajućih struktura	- Fiskalne i monetarne reforme - Kontrole cena - Ograničenja trgovine - Nacionalizacija - Regulatorna politika zakonodavnih tela - Prepreke za repatrijaciju zarada - Neadekvatno
Makroekonomski rizici	- Inflacija - Promene u relativnim cenama - Devizni kurs - Kamatne stope - Uslovi trgovine
Socijalna neizvesnost	- Promena socijalnih davanja - Socijalni nemiri - Štrajkovi - Demonstracije - Terorističke pretnje
Prirodni rizici	- Rizici koji dolaze od vremenskih uslova - Razorne oluje (uragani, cunamiji, itd..) - Zemljotresi - Ostale prirodne katastrofe

Izvor: Kreirao autor

U pogledu navedenih indikatora u ovoj tabeli potrebno je reći da su političke neizvesnosti- rizici generalno povezani sa velikim promenama u političkim režimima.¹⁴⁶ Politički rizici predstavljeni u tabeli odražavaju zapravo pretnje i rizike koji su povezani sa potencijalnim ili stvarnim promenama u političkim sistemima država u kojima korporacije posluju. Kao što se može zaključiti posmatranjem nalaza sumiranih u tabeli zapravo može predstavljati posledicu ratova, revolucija, državnih udara ili ostalih političkih previranja.

Daljim posmatranjem tabele može se uvideti da demokratske promene koje utiču na zakonodavna tela određene države u kojoj korporacije posluje takođe predstavlja važan uzrok političke neizvesnosti. Kao veoma značajnim uticajem u smislu rizika analizom ovog segmenta se bavi istraživanje političkog rizika.

¹⁴⁶ Ting, W. (1988): *Multinational risk assessment and management*. Westport, Conn.: Greenwood Press. Vernon, Raymond. New York: Cambridge University Press. p 191-216.

Naučni nalazi iz ovog domena ukazuju na to da rizik u političkom smislu podrazumeva pre svega nestabilnost vladajućih struktura koja može imati uticaj na poslovnu klimu u određenoj zemlji.¹⁴⁷ Analizom literature u pogledu ove tematike dolazi se do zaključka da postoji određeni pravac naučne misli koji ima tendenciju da ne razlikuju neizvesnost koja dolazi od politika koje kreiraju zakonodavci i političke neizvesnosti, već koriste pojam „politički rizik” kao objedinjujući za ove dve jasno različite vrste rizika za poslovanje korporacija.¹⁴⁸

Bazična pretpostavka koja omogućava razdvajanje politika i političke nesigurnosti kao zasebnih dimenzija leži u zapažanju da promene u vladajućim strukturama ne moraju u isto vreme doneti i promene u politikama koje bi mogle da imaju uticaj na poslovanje korporacija.¹⁴⁹ Takođe, mora se napraviti i jasna razlika koja bi ukazala na to da politička stabilnost nije garant sigurnosti politika koje imaju uticaj na poslovanje korporacija. Prema literaturi nad kojom je izvršena analiza jasno se može zaključiti da od najrelevantnijih političkih rizika u politici su nepredviđene fiskalne i monetarne reforme, kontrole cena, promene u nivou trgovinskih barijera, pretnja od nastupanja nacionalizacije, promene u vladinoj regulativi, i najopasnija repatrijacija.¹⁵⁰ Čak i kada se politika ne menja, upravljačke strukture u korporacijama nikada sa sigurnošću ne mogu tvrditi da će nova vlada primenjivati iste postupke i delovanja u pogledu poslovanja korporacija. Ono što je specifično kada je u pitanju poslovanje korporacija je i činjenica da za njih rizik predstavljaju i multinacionalne politike vlada u rezidencijalnoj zemlji, kao i u zemljama u kojima posluju.

Zbog svoje obimnosti korporacije kao rizik moraju videti i, neizvesnost koja je povezana s upravljanjem spoljnog duga u jer to svakako ima uticaja na banke, posebno nacionalne banke zaduženih država, i svikao uticaj Međunarodnog monetarnog fonda kao regulatornog tela koje kontroliše zaduženja zemalja. Posledice ovakvih kompleksnih interakcija je teško predvideti. To u poslovanju korporacija može izazvati velike destabilizujuće političke, društvene i ekonomske posledice. Druga oblast političkih rizika koja nije zaokupila pažnju istraživača a svakako poseduj veliki uticaj je uloga vlade u obezbeđivanju javnih dobara što svakako predstavlja veliki uticaj na poslovanje korporacije naročito kada su u pitanju bazični resursi kao što su rudna bogatstva, ljudski resursi itd....

Neadekvatno obezbeđivanje saobraćajne infrastrukture, imaju ozbiljne negativne implikacije na poslovanje korporacija. Posebno je to slučaj u manje razvijenim zemljama što svakako dovodi do nedostatka pouzdane komunikacije i transporta koji su za poslovanje korporacije od krucijalnog značaja. Uticaj svakako dolazi i od strane makroekonomski investicija koje imaju tendenciju da prave razlike na nivou ekonomske aktivnosti i cena.¹⁵¹ Cenovna politika predstavlja uobičajeni faktor za pokretanje inflacionih kretanja u relativnim fiskalnim inputima (kao što su sirovine i ljudski resursi) ali ima uticaje i na druge aspekte poslovanja korporacija.

147 Isto, p. 191-216.

148 Agmon, T. (1985): *Political economy and risk in world financial markets*. Lexington, Mass.: Lexington Books, p.132.

149 Brewer, T. (1983): The instability of governments and the instability of controls on funds transfers by multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 14(3).

150 Isto, p 147-157.

151 Oxelheim, L., Wihlborg, C. (1987): *Macroeconomic uncertainty: International risks and opportunities for the corporation* New York: John Wiley & Sons, p. 109.

Društvena nesigurnost proizilazi iz uverenja, vrednosti i stavova stanovništva koje se ne odražavaju u aktuelnoj vladinoj politici ili poslovnoj praksi.¹⁵² Društvene neizvesnosti su složene i stvaraju veoma velike poteškoće u predviđanju verovatnosti kolektivnog delovanja i pravcu takve akcije, kada se ljudi suočavaju sa neusklađenostima između njihovih ličnih vrednosti i institucionalnih partnerstava. Socijalna nesigurnost može biti preduslov političke nesigurnosti. Društvena neizvesnost se dešava u kontekstima koji su okarakterisani u društvenim nemirima, ratovima, demonstracijama ili terorističkim aktima. Ove negativne aktivnosti koje svakako predstavljaju rizike za poslovanje korporacija potiču od ugroženosti, i nadasve političke nestabilnosti. Upravo ovo daje jasnu poziciju na kojoj je moguće izvršiti podelu političkih i socijalnih dimenzija rizika za poslovanje korporacija.¹⁵³

Olakšavajuća okolnost po pitanju poslovanja korporacija i analize rizika je ta da postoje brojne međunarodne službe usmerene na procenu rizika koje generišu rang liste zemalja u pogledu povoljnosti investicionih klime.

Za poslovanje korporacija značajno je i pitanje preliivanja rizika. Pitanje koje se nameće u ovom smislu jeste da li se rizik iz susedne zemlje u kojoj korporacije ne posluje može prelići u zemlju u kojoj korporacija posluje? U tome domenu analiza zasnovana na stepenu nepovezanosti tih zemalja je vrlo bitna. Tačnije ona mora biti zasnovana na analizama opšteg uticaja okoline i međunarodne međuzavisnosti političkih, ekonomskih i društvenih sistema susednih zemalja.

Posmatranje rizika industrijske grane podrazumeva za poslovanje korporacija zapravo analizu dinamike industrije koja uključuje tri glavne klase rizika: analizu rizika inputa tržišta, nesigurnost tržišta proizvoda i konkurentsku neizvesnost. Radi boljeg razumevanja kao i u prethodnom segmentu prikaz faktora rizika biće izvršen u tabeli. Neizvesnost na novom tržištu se odnosi na nesigurnosti na nivou industrije koje se odnose na sticanje adekvatnih količina i kvaliteta inputa u proces proizvodnje. Neizvesnost na novom tržištu može da proizađe iz promena snabdevanja proizvođača ili fluktuacije u potražnji ostalih učesnika kao inputima. Posebno je verovatno da će doći do rizika u situacijama u kojima postoji samo nekoliko dobavljača inputa, tj. ukoliko je broj njih mali, i naročito ukoliko to podrazumeva ulaganje u specijalizovanu opremu ili sticanje ili posedovanje visoko specijalizovanih veština. Posebno je verovatno da će doći do rizika u situacijama u kojima postoji samo nekoliko dobavljača inputa, tj. ukoliko je broj njih mali, i naročito ukoliko to podrazumeva ulaganje u specijalizovanu opremu ili sticanje ili posedovanje visoko specijalizovanih veština.

152 Dunn, J. (1983): *Country risk: Social and cultural aspects*. In Richard J. Herring, editor, *Managing international risk*, New York: Cambridge University Press. p139-168.

153 Videti: Freeman, E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Tabela 1.3. Industrijski rizici

Industrijski rizici	Neizvesnost kvaliteta Promene u isporuci na tržištu Promene u količini inputa koju koriste drugi kupci
Rizici tržišta proizvoda	Promene u ukusu potrošača Dostupnost zamenskih proizvoda Nedostatak komplementarnih roba
Konkurentski rizici neizvesnosti	Rivalstvo među postojećim konkurentima Pojava novih učesnika Tehnološka neizvesnost Proizvodne inovacije Procesne inovacije

Izvor: Kreirao autor

Kada dobavljač investira u sredstva koja su specijalizovana za ulazne potrebe određene industrije, konkurencija na ulaznom tržištu je ograničena. Kao takav, postoji potencijal za manipulaciju cena i količine od strane snabdevača. U međunarodnom okruženju, neizvesnost može biti usko povezana sa opštim neizvesnostima okruženja o koja su ranije prezentovana. Nedavni primeri međusobnih odnosa između opšte neizvesnosti okoline i nesigurnosti inputa uključuju neizvesnost ponude u okruženju nedostatka multilateralnih trgovinskih sporazuma (npr. nejasan ishod pregovaranja u međunarodnim trgovinskim sporazumima) i politička nestabilnost koja utiče na planove proizvodnje (npr. nafta na Bliskom istoku).

Neizvesnost na tržištu proizvoda odnosi se na neočekivane promene u zahtevima poslovanja korporacija. Ovi rizici mogu biti posledica promena u ukusu potrošača ili dostupnosti zamenskih proizvoda. Nedostatak raspoloživosti komplementarnih proizvoda, kao što su rezervni delovi, takođe mogu negativno uticati na potražnju.

Nepredvidljivost domaćih i stranih politika zakonodavaca prema uveznoj robi direktno utiče na nesigurnost na tržištu proizvoda. Ovaj odnos je očigledan u kontekstu pregovaranja i implementacije multinacionalnih slobodnih trgovinskih zona i otvaranja novih stranih tržišta (tržišta bliskog istoka za zapadne korporacije i obrnuto).

Konkurentne informacije su široko prisutne i prevazilaze neizvesnost u vezi sa rivalitetom među postojećim korporacijama kao potencijalnim učesnicima u industriji. Konkurentna neizvesnost stoga se odnosi na nemogućnost predviđanja količine i vrste robe dostupne na tržištu proizvoda. Radovi Porter-a [1980, 1985] pružaju široku sliku o strateškim potezima koje korporacije koriste da bi stekle konkurentnu prednost u industriji.¹⁵⁴

154 Porter, M. (1980): *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press. p 78.

Inovacije koje utiču na proizvod ili proizvodni proces industrije predstavljaju takođe rizik jer mogu uznemiriti uspostavljene obrasce konkurencije i koordinaciju među korporacijama. Tehnološka neizvesnost, stvara konkurentski rizik, koji proizilazi iz nepoznavanja kada će stvarni ili potencijalni rivali uvesti inovacije koje narušavaju obrasce konkurencije u industriji. Treći niz neizvesnosti povezan je sa specifičnim faktorima. Primarni standardi su specifični za operativnu, labilnost, istraživanje i razvoj, kreditne i neefikasnosti u ponašanju. Tabela 1.3. prikazuje pregled nesigurnosti specifičnih za korporacije. Neizvesnost u radu obuhvata tri podkategorije nesigurnosti: neizvesnost radne snage, neizvesnost u vezi sa unosom inputa i nesigurnost proizvodnje. Neizvesnost u vezi sa specijalizovanom radnom snagom ili drugim inputima često je specifična za određene firme, a ne utiče na industriju uopšte.

Neizvesnost u radu uključuje promene u produktivnosti zaposlenih zbog štrajkova, na primer: Obezbediti zaposlenima povoljnu radnu atmosferu i povećanje bezbednosti na radu zaposlenih, kao i opasnost od tužbi usmerenih na korporaciju. Nedostaci sirovina, promene kvaliteta u inputa i ograničenja rezervnih delova su svi primeri čvrstih operativnih nesigurnosti u kategoriji ulaznog snabdevanja korporacije.

Williamson se u svojim tekstovima bavi pregovorima između korporacija i specijalizovanih dobavljača kao situacije u domenu koncepta koji on naziva pregovaranje o malim brojevima. On objašnjava internalizaciju firme dobavljača kao napor da se smanji mogućnost oportunističkog ponašanja od monopolističkih tendencija dobavljača. Neizvesnost proizvodnje je treća vrsta neizvesnosti u poslovanju korporacija. Rizik proizvodnje uključuje varijacije kvarova i drugih slučajnih faktora, kao što su nesreće, koji narušavaju proizvodni proces. Sa ovim su povezani i rizici odgovornosti u smislu neočekivanih štetnih efekata proizvodnje ili potrošnje proizvoda korporacije. Neizvesnost odgovornosti za rezultat ima neadekvatne negativne efekte povezane sa upotrebom proizvoda koji mogu rezultirati pravnim postupcima protiv korporacija.

Korporacije se takođe mogu smatrati pravno odgovornim za određene eksterne efekte kao što je zagađenje životne sredine.

Kako bi predupredile rizike na nivou industrije, korporacije u velikoj meri ulažu u istraživanje i razvoj poznatiji kao R & D (Research and Development) koji donosi nove proizvode ili procese. Rizik koji može postojati u domenu R & D-a odnosi se na nedostatak savršenog predviđanja vezanih za troškove istraživanja i razvoja u korporacijama i stvarnog uvođenja novog proizvoda ili procesa.

Tabela 1.4. Korporacijski operativni rizici

Opis	Pokazatelji
Operativni rizici	Neizvesnost u radu Radni nemiri Bezbednost zaposlenih Ulazna neizvesnost u snabdevanju Smanjenje sirovina Kvalitetne promene Ograničenja rezervnih delova Neizvesnost proizvodnje Proizvodni pogon
Drugi slučajni proizvodni faktori	Neizvesnost obaveze Proizvodna odgovornost Emisija zagađivača
R & D nesigurnost	Neizvesni rezultati istraživanja i razvojnih aktivnosti
Kreditna nesigurnost	Problemi sa kolekcionarima
Ponašanje neizvesnosti	Menadžersko ili zaposleno samopouzdanje ponašanja

Izvor: Kreirao autor

Prilikom ulaganja u istraživanje i razvoj postoji neizvesnost u domenu vremenskog okvira za kompletiranje projekta i prirodu projekta. Kreditni rizik koji takođe postoji uključuje probleme sa naplatama koji mog biti direktan uzrok variranja u prihodu korporacije. Ovo je posebno izraženo u bankarskom poslovanju jer visok nivo nenaplativih kredita banaka koje plasiraju zemlje u razvoju očigledan je slučaj loših rezultata koji proizilaze iz kreditnog rizika. Rizici vezani za upravljanje naplatama nisu, međutim, ograničeni na finansijski sektor.

Konačna kategorija rizika po poslovanje korporacija povezana je sa agencijskim odnosima unutar korporacija. U tome domenu značajni su teorijski nalazi koji proizilaze iz radova Jensen-a i Meckling-a (1976) koji prepoznaju agenturske rizike kao rizike koji nastaju kao posledica ugovora kojim korporacije angažuju zastupnike da izvrše određene aktivnosti u njihovo ime što uključuje prenošenje ovlašćenja za donošenje odluka na agente.¹⁵⁵ Ovaj odnos u korporativnom poslovanju postoji kao odnos je između akcionara i menadžera.¹⁵⁶ Jensen i Meckling prepoznaju da se menadžeri često suočavaju sa težnjama da povećaju svoju ličnu dobrobit na račun akcionara. Tendencija ostvarivanja lične koristi kada je u pitanju korporativno poslovanje nije ograničena na najviše rukovodstvo kao karakteristično ponašanje već se javlja kod agenata na bilo kom nivou organizacione hijerarhije (agencijski problem). Standardni odgovor na problematiku rizika koji nastaju u domenu agenture jeste prilagođavanje organizacione strukture na anuliranje individualnih interese koji bi mogli biti u suprotnosti sa korporativnim ciljevima.

155 Jensen, M., Meckling, W. (1976): Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. p 308.

156 Isto. p 308.

U korporativnom upravljanju to podrazumeva promene u internim kontrolama i procedurama procene učinaka zaposlenih u korporacijama i spoljnim argumentima koji se angažuju u određenim situacijama. Veoma je važno istaći i viđenje Williamson-a (1975) koji rizik od oportunitizma naziva se „neizvesnost u ponašanju”.¹⁵⁷ Lessard (1979) prepoznaje da kako je korporativno poslovanje po pravilu usmereno na multinacionalne operacije rizici ovoga tipa stvaraju veće probleme u dizajniranju odgovarajućih upravljačkih sistema za praćenje menadžerskih performansi.¹⁵⁸ Lessard, a potom i Jacque (1974) baveći se ovom problematikom prepoznaju da na složenosti nadgledanja performansi angažovanih menadžera u međunarodnom kontekstu rizici dolaze i od dispariteta deviznih kurseva, pojava visokih nivoa inflacije posebno hiperinflacije i odstupanje transfernih cena od tržišnih cena.¹⁵⁹ Rizik po korporacije takođe dolazi od strane bilateralnih pregovora koji rezultiraju sa ugovorima sa radnom snagom kao inputom. U ovom pogledu postoji značajan uticaj rizika u pogledu odnosa između korporacije i ljudskih resursa kao kolektivne jedinice za koja učestvuje u pregovaranju. Rizik, kao što je primećeno, postoji i u domenu rada menadžera ili zaposlenih koji krše svoje eksplicitne ili implicitne ugovorne odnose sa korporacijom.

1.10.1. Finansijski odgovor na rizik

Do sada je bilo reči o klasifikaciji rizika koji objašnjava relevantne dimenzije neizvesnosti sa kojima se suočavaju korporacije koje posluju na međunarodnom nivou. U suštini finansijskim odgovorima na rizik bavi se segment korporativnog upravljanja zadužen za upravljanje finansijama.

Upravljanje finansijskim rizikom i promene u strategiji korporacije su dva pristupa za upravljanje izloženosti riziku u koji utiče na ovaj segment poslovanja korporacija.¹⁶⁰ Tehnike upravljanja finansijskim rizikom smanjuju izloženost korporacija rizicima bez promene strategije korporacije. Strateški odgovori generalno utiču na izloženost korporacije u širokom spektru nesigurnosti koje dolaze iz okruženja. Kako će upravljanja finansijskim rizikom u smislu upravljanja promenama biti detaljnije objašnjeno u nastavku, ovde je važnije pažnju posvetiti strateškim odgovorima na rizike.

Korporacije kupuju osiguranje za zaštitu od imovinskih i gubitaka žrtava i rizika koji se odnose na proizvode. Osiguravajuće kuće i agencije koje osiguravaju državne aktivnosti (kao što je U.S. Overseas Private Investment Corporation) i multilateralne organizacije (na primer, Multilateral Investment Guarantee Agency) imaju politiku osiguranja koja štiti strane direktne investicije od eksproprijacije imovine, građanskih ratnih sukoba, i nekonvertibilnosti valuta. Uz izuzetke odgovornosti za proizvod i invalidnosti radnika, pokriće osiguranja za izloženost industriji i nesigurnost korporacija je ograničeno.

157 Williamson, O. (1975): *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press. p 326.

158 Lessard, D. (1979): *Transfer prices, taxes, and financial markets: Implications of internal financial transfers within the multinational corporation*. Greenwich, Conn.: JAI Press. p 101-25.

159 Jacque, L. (1984): Hyperinflation and global strategic management. *Columbia Journal of World Business*, 19(2). p68-75.

160 Akerlof, G. (1970): The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84. p488-500.

Troškovi koji se odnose na kupovinu osiguranja su deo premije koja premašuje očekivanu vrednost rashoda korporacija. Ova plaćanja koja prelaze očekivanu vrednost gubitka pokrivaju troškove poslovanja osiguravajućih društava, kao i implicitne troškove moralnog hazarda i negativnog izbora.¹⁶¹ U slučajevima gde je moguće osiguranje fjučersa ili osiguranje od mogućih gubitaka, ograničeno zbog nedostatka razvoja tržišta, fokus upravljanja rizikom se pomera od finansijske prakse ka strateškim potezima koji smanjuju izloženost rizicima na tržištu.

Različiti odgovori na finansijske rizike koji se najčešće koriste u praksi korporativnog upravljanja mogu se predstaviti u sledećoj tabeli.

Tabela 1.5. Korporativni organizacioni odgovori na rizike

Upravljanje finansijskim rizikom	Sadašnji ili budući ugovori o osiguranju
Strateško upravljanje rizikom	Izbegavanje
	- diverzifikacija
	- odlaganje ulaska na nova tržišta
	- Niše niskog rizika
	Kontrola
	- Političke aktivnosti
	- Stvaranje tržišne snage
	- Razmena rizika
	- Vertikalna integracija
	- Horizontalno spajanje i akvizicije
	Saradnja
	- Dugoročni ugovori sa dobavljačima ili kupcima
	- Dobrovoljno ograničavanje konkurencije
	- Savez ili zajednička ulaganja
	- Sporazumi o franšizi
	- Aranžmani za licenciranja i podugovaranja
Strateško upravljanje rizikom	- Učešće u konzorcijumima
	- Međusobno povezivanje članova odbora (Interlocking directorates)
	- protok personala među korporacijama
	Imitacija
	- Imitacija proizvodnih i procesnih tehnologija
	- Praćenje drugih korporacija u prelasku na nova tržišta
	Fleksibilnost
	- Diversifikacija
	- Diversifikacija proizvoda
	- Geografska diverzifikacija
	Operativna fleksibilnost
	- Fleksibilnost inputa
	- Fleksibilnost radne snage
	- Fleksibilnost veština radne snage
	- Fleksibilnost fabrika i opreme
	- Multinacionalna proizvodnja

Izvor: Kreirao autor

161 Shapiro, A., Sheridan, T. (1986): *An integrated approach to corporate risk management*, Chew, editors, Blackwell, Boston. p157.

Upravljanje finansijskim rizikom podrazumevaju glavne tehnike smanjenja finansijskog rizika i one se uglavnom ogledaju u kupovini osiguranja i kupovina i prodaja finansijskih instrumenata (terminski ugovori, svopovi i opcije).¹⁶² Terminski ugovori zahtevaju od prodavca ugovora da isporuči unapred određenu količinu dobara u određenom vremenskom periodu u budućnosti. Mogućnost zaključavanja fiksne cene je ključna karakteristika smanjivanja rizika budućih ugovora za obe strane: kupca i prodavca. Instrumente za obradu kapitala široko koriste multinacionalne korporacije koje posluju u domenu upravljanja deviznim rizikom. Prema postojećoj teoriji finansiranja korporacije mogu da zaštite svoju izloženosti od kretanja na deviznim i robnim tržištima na sadašnjim i budućim tržištima i da osiguraju različite gubitke, stepen do kojeg su razvijeni neophodni instrumenti i tržišta osiguranja varira od zemlje do zemlje. Štaviše, čak i u zemljama sa najširim spektrom instrumenata finansijskog tržišta, ne postoje instrumenti za zaštitu ili osiguranje kako bi se smanjila izloženost mnogim rizicima koji su pomenuti. Nedostatak korelacije između izloženosti korporacija rizicima i instrumenata zaštite ukazuje na potrebu inkorporiranja strateških odgovora na rizike i finansijske taktike u upravljanju korporativnim rizikom. Nepostojanje tržišta radi zaštite izloženosti mnogim neizvesnim tržišnim uslovima je sama posledica određenih rizika. Na primer, tržišta fjučersa slabije su razvijena za proizvode koji imaju veliku neizvesnost u pogledu kvaliteta. Tržišta osiguranja propadaju zbog jednostavnog nedostatka informacija kako bi se izvršile procene rizika ili zbog asimetričnih informacija o ponašanju i izloženosti učesnika koji traže osiguranje. Akerlof primećuje u tom kontekstu da asimetrija informacija dovodi do problema negativnih izbora koji mogu, u krajnjoj liniji, eliminisati pokrivenost osiguranja za čitavu klasu izloženosti.¹⁶³ Analiza kupaca može ublažiti problem „nepostojećih” tržišta za prenos rizik.

Strateško upravljanje rizikom podrazumeva pre svega da iako su svojstva za smanjenje rizika terminskih ugovora i osiguranja rigorozno istraživana u literaturi finansija i osiguranja, implikacije na upravljanja rizicima korporativnih strategija nisu dovoljno istražene. Postoji, ipak, niz strateških poteza koji mogu potencijalno ublažiti rizike povezane sa neizvesnostima koje su ranije opisane.

Najčešće korišćeni „generičkih” odgovori na rizike iz okruženja jesu izbegavanje, kontrola, saradnja, imitacija i fleksibilnost što je i prikazano u prethodnoj tabeli. Izbegavanje rizika se javlja kada menadžment korporacije smatra da je rizik povezan sa radom na datom proizvodu ili geografskom tržištu neprihvatljiv. Za korporaciju koja je već aktivna na veoma neizvesnom tržištu, izbegavanje neizvesnosti podrazumeva izlazak kroz ukidanje specijalizovanih sredstava posvećenih generisanju spornih outputa na datom tržištu. Za korporacije koje još uvek ne učestvuju na tržištu, izbegavanje rizika podrazumeva odlaganje ulaska na tržište dok okruženje ne dobije prihvatljive karakteristike.¹⁶⁴ Korporacije mogu izbeći rizik kroz strategiju učestvovanja samo na tržištima sa malom neizvesnošću.

162 Baird, I., Howard, T. (1985): Toward a contingency model of strategic risk-taking. *Academy of Management Review*, 10. p 230-44.

163 Akerlof, G. (1970): The market for „lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84. p488-500.

164 Vernon, Raymond. (1983): *Organizational and institutional responses to international risk*. In Richard J. Herring, editor, *Managing international risk*, 191-216. New York: Cambridge University Press.

Korporacije mogu da kontrolišu važne okolnosti iz okruženja kako bi smanjile rizike.¹⁶⁵ Istraživanje koje su sprovedi MacCrimmon i Wehrung pokazuje da su menadžeri radi da pokušavaju da kontrolišu neizvesne varijable, a ne pasivno da tretiraju rizike kao ograničenja u okviru kojih moraju da deluju.¹⁶⁶ Primeri kontrolnih strategija uključuju političke aktivnosti (npr. lobiranje za ili protiv zakona, propisa ili trgovinskih ograničenja), sticanje tržišne moći i preduzimanje strateških poteza koji ugrožavaju konkurente u predvidljivim (i unapređenim) obrascima ponašanja.¹⁶⁷ Upotreba tržišne moći za sprečavanje ulaska novijih konkurenata i kontrolu postojećih konkurenata je primarni fokus Porterovih istraživanja koja su se odnosila na upravljanje neizvesnošću.¹⁶⁸ Mascarenhas (1964) u svome pogledu na ovu problematiku uključuje uticaj na potrošače kroz oglašavanje i promociju kao još jedan primer odziva kontrole na neizvesnosti.¹⁶⁹ Vertikalna integracija takođe predstavlja alat za kontrolu ulaska novih konkurenata ili neizvesnosti potražnje.¹⁷⁰ Horizontalna spajanja i akvizicije takođe predstavljaju menadžerske pokušaje kontrole rizika koji dolaze od strane konkurencije kroz prilagođavanje industrijske strukture.¹⁷¹

U domenu sredstava koja se koriste za smanjenje rizika, uočljivo je da postoje aktivnosti koje se karakterišu kao kooperacija i kao kontrolisani odgovori na rizike. Potrebno je istaći da kooperacija može biti razlikovana od kontrolisanih odgovora na rizike u tome domenu da kooperacija uključuje multilateralne sporazume, a ne jednostranu kontrolu, kao sredstva za postizanje smanjenja nesigurnosti. Upravljanje rizicima putem koordinacije rezultiralo je povećanom međusobnom zavisnošću ponašanja i smanjenjem autonomije organizacija koje su učestvovala u koordinaciji na šta ukazuju Pfeffer i Salancik (1978).¹⁷²

Razni naučnici ukazuju na to da kooperativne strategije za smanjenje rizika uključuju dugoročne ugovorne sporazume sa dobavljačima, dobrovoljno ograničavanje konkurencije, saveze radi zajedničkih ulaganja, sporazume o franšizi,¹⁷³ sporazume o licenciranju tehnologije i učešće u konzorcijumima.¹⁷⁴ Pennings (1981) prepoznaje da preklapanje članstva u upravnim odborima (koje se u žargonskoj terminologiji korporativnog upravljanja naziva interlocking directorates) i tokovi osoblja mogu olakšati koordinaciju međusobne saradnje.¹⁷⁵

165 Cyert, Richard M. & James G. March. (1963): *A behavioral theory of the firm*. Engle wood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. 6.

166 Moran, Theodore H. (1983). *International political risk assessment, corporate planning and strategies to offset political risk*. In Fariborz Ghadar, Stephen J. Kobrin & Theodore H. Moran, editors, *Managing international political risk: Strategies and techniques*, 158-66. Washington, D. C: Bond Publishing Co.

167 Allaire, Yvan & Mihaela E. Firsirotu. (1989): Coping with strategic uncertainty. *Sloan Management Review*, 30(3):p. 7-16.

168 Videti: Porter, Michael, E. (1980): *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

169 Mascarenhas, Briance. (1982): Coping with uncertainty in international business. *Journal of International Business Studies*, 13(2): p.87-98.

170 Allaire, Yvan & Mihaela E. Firsirotu. (1989): Coping with strategic uncertainty. *Sloan Management Review*, 30(3): p.7-16.

171 Pennings, Johannes M. (1981): Strategically inter dependent organizations. In Paul C. Nystrom & William H. Starbuck, editors, *Handbook of organizational design*, Vol. 1, 433-55. New York: Oxford University Press.

172 Videti: Pfeffer, Jeffrey & Gerald R. Salancik. (1978): *The external control of organizations: Are source dependence perspective*. New York: Harper & Row.

173 Allaire, Yvan & Mihaela E. Firsirotu. (1989): Coping with strategic uncertainty. *Sloan Management Review*, 30(3): p. 7-16.

174 Akerlof, George A. (1970): The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84: p.488-500.

175 Isto, Pennings, Johannes M. p. 433.

Zagovornici institucionalističkog stava kao što su Di Maggio i Powell ukazuju na to da se u uslovima identifikacije korporacije mogu poslužiti imitacijom strategije konkurenata kao sredstvom za suočavanje sa rizikom, posebno ukoliko se radi o uspešnim strategijama. I pored toga što ovakvo delovanje dovodi do koordinacije među konkurentima u industriji, ovakvo delovanje je različito od kontrole ili strategije saradnje među korporacijama.

Ovo je veoma značajno ukoliko se određena korporacija nalazi na liderskoj poziciji u nekoj industriji jer ukoliko ostale korporacije koriste istu strategiju odgovora na rizik ona može biti u stanju da predvidi odgovore rivala, jer su njihovi odgovori samo zaostale imitacije njenih strateških odgovora na rizik. Vernon (1983) primećuje da strategije imitacije (oponašanja ili praćenja lidera) dovode do similarne strategije određivanja cena i predstavlja dobru bazu za objašnjenje zašto određene korporacije u oligopolnim industrijama ulaze na ista međunarodne tržišta.¹⁷⁶ Mansfield (1981) napominje da sa druge strane imitacija proizvodnih i procesnih tehnologija može biti održiva strategija ukoliko se mogu postići niži troškovi, ali da ovo pravilo važi samo u nekim određenim industrijama.¹⁷⁷ U praksi poslovanja korporacija prepoznaje se i odgovor na rizike koji podrazumeva menadžerske poteze za povećanje fleksibilnosti u nastupu na tržištima. Prema navodima Mascarenhas-a (1984) strateška fleksibilnost predstavlja sposobnost organizacije da se prilagodi snažnim, brzim nastancima rizičnih situacija iz okruženja.¹⁷⁸

Porter analizirajući ovu problematiku ukazuje na to da se fleksibilnost korporacija povećava, ukoliko dolazi do neprestanog delovanja korporacija u neizvesnim okolnostima.¹⁷⁹ Opozitno stavu Potera, Harrigan (1985) navodi da se korporacije suočavaju sa strateškom nefleksibilnošću kada ne mogu da izvrše transfer svoje imovine bez trenja, gde pod trenjem podrazumeva drastične napore.¹⁸⁰ Ono što je veoma važno istaći po pitanju fleksibilnosti jeste to da ona za razliku od strategija kontrole i saradnje koje zapravo pokušavaju da povećaju predvidljivost rizika i njihovih uticaja, fleksibilnost utiče na povećanje dominantnosti određene korporacije i ostavljajući rizik spoljnih faktora na nepromenjenom nivou. Fleksibilnost upravljanja rizicima unutar korporacija odnosi se na sve segmente poslovanja i to podrazumeva diverzifikaciju proizvoda, dobavljača, fleksibilnost nabavljanja materijala i skladištenje, fleksibilnost brzine dizajna i promene kvantiteta proizvodnje, fleksibilnost zaposlenih.

176 Vernon, Raymond. (1983): *Organizational and institutional responses to international risk*. In Richard J. Herring, editor, *Managing international risk*, p. 191-216. New York: Cambridge University Press.

177 Videti Mansfield, Edwin. (1981), (third edition): *Micro economics: Theory and applications*. New York: W.W. Norton.

178 Mascarenhas, Brian. (1984): *Coping with uncertainty in international business*. *Journal of International Business Studies*, 13 (2) : 87-98, p. 74.

179 Videti: Porter, Michael E. (1985): *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

180 Harrigan, Kathryn R. (1985): *Strategic flexibility: A management guide for changing times*. Lexington, Mass.: Lexington Books. 125.

1.11. PROBLEMI U RAZVOJU KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Zbog činjenice postojanja različitih sistema i modela korporativnog upravljanja nije moguće definisati jedan opšti sistem i model korporativnog upravljanja, a što nužno nameće i posebne pristupe tokom konceptualizacije problema, kada se naučno istražuje korporativno upravljanje.

Razdvajanje vlasništva i kontrole, konflikt interesa između akcionara i zainteresovanih strana, naknade direktora, upravljanje rizikom ili iskrenost direktora, najčešći su uzroci problema u korporacijama. Odvajanje vlasništva i kontrole može se prihvatiti kao glavni problem u strukturama korporativnog upravljanja. Ovaj sistem se obično može videti u anglo-američkom modelu i nemačkom (evropskom) modelu. Kao što je ranije pomenuto, akcionari možda nemaju dovoljno sposobnosti da rukovode korporacijom na profesionalan način. Stoga, možda će biti potreban spoljni agent za upravljanje svakodnevnima aktivnostima korporacija. Međutim, ovo razdvajanje se može prihvatiti kao glavni razlog sukoba interesa između akcionara i spoljnih agenata (izvršnog menadžmenta). Teorijski, ovaj problem se definiše kao problem glavnog agenta ili agencijski problem. Sa aspekta problematike sukob nastaje zbog toga što akcionari, kao vlasnici korporacije, žele povećati njihovu maksimizaciju vrednosti u kompaniji. U tom smislu, oni generalno očekuju dugoročne profite. Međutim, spoljni agenti (izvršni menadžment) preferiraju da se fokusiraju na kratkoročne profite, jer je njihova zarada generalno određena u skladu sa kratkoročnim performansama korporacija.¹⁸¹

Iz tog razloga može doći do toga da menadžeri mogu raditi za sopstveni interes umesto povećanja maksimizacije vrednosti akcionarskog kapitala u korporaciji. To je zato što su eksterni agenti, kao profesionalni menadžeri, bolje informisani od akcionara, pa zato akcionari ne mogu shvatiti da li agenti stvarno rade u skladu sa utvrđenim politikama korporacije.¹⁸² Stoga, u cilju smanjenja nepoverenja prema izvršnom, profesionalnom, menadžmentu, akcionari žele da potpišu ugovor sa izvršnim menadžerima, koji identifikuje i precizira odnos i ulogu izvršnog menadžera u korporaciji.¹⁸³ Međutim, takav pritisak na kontrolu rada izvršnih menadžera može dovesti do nekih problema u kompaniji i skretanje fokusa sa kontrole ispunjavanja definisanih ciljeva strategije. Prvo, akcionari će, u tom slučaju, dati prednost kontroli rada izvršnih menadžera a izgubiće se fokus ostvarenja strateških ciljeva. Međutim, nadgledanje i kontrola rada izvršnog menadžmenta može povećati troškove poslovanja u korporaciji. Ovi troškovi su u literaturi poznati kao troškovi agenture, a u poslovnim knjigama se obično evidentiraju kao „troškovi monitoringa” koji su nastali principima i troškovima vezanim za agente¹⁸⁴ (menadžere). Veoma je važno napomenuti i to da nije lako raspodeliti preostala kontrolna prava efikasno između menadžera i finansijera u kompaniji.¹⁸⁵ Izvršni menadžeri su bolje informisani od akcionara. Prema tome, izvršni menadžeri imaju prednosti u korišćenju kontrolnih prava u kompaniji.

181 Lyon, T. Maxwell J. (2004): *Corporate Environmentalism and Public Policy*; Cambridge University Press: Cambridge, UK. p.254.

182 Kraakman, R., Armour, J., Hansmann, H. (2009): *The Essential Elements of Corporate Law: What is Corporate Law?*, Harvard Law School John M. Olin Center for Law, Economics and Business Discussion Paper Series. Paper 632. Preuzeto sa : http://lsr.nellco.org/harvard_olin/632

183 Wearing, R. (2005): *Cases in Corporate Governance*, 1th ed. Sage Publications, London. p.7.

184 Isto. p.7.

185 Shleifer, A., Vishny, R. (1997): *A Survey of Corporate Governance*, Cambridge MA: National Bureau of Economic Research. p.78.

Takođe ukoliko akcionari uspeju da unaprede mehanizme kontrole rada izvršnih menadžera sveobuhvatnim ugovorom o angažovanju, to može smanjiti diskrecionu odluku o neočekivanim problemima u kompaniji.¹⁸⁶ Drugim rečima, ukoliko nešto pođe u pogrešnom smeru u kompaniji, izvršni, profesionalni, menadžment će moći da pravovremeno preduzme odgovarajuće mere da bi predupredili neželjena scenarija i nepoželjne poslovne efekte. Zbog toga, treba da postoji ravnoteža na preostalim kontrolnim pravima između akcionara i izvršnog menadžmenta.

U proteklm decenijama, finansijska tržišta su ukazala na činjenicu da su najznačajniji igrači i kreatori odnosa doveli do destruktivnog uticaja na najveće korporacije. Primer Enron, može biti naveden kao jedan od najvećih korporativnih skandala za agencijski problem na finansijskim tržištima. Ukratko, u slučaju Enron, najviše rukovodstvo (Executive management) je radilo za svoj džep tako što je počinilo dela karakterisitčna za zločine u belom okovratniku, kao što su prevare i pogrešno izveštavanje, a vlasnici i revizori korporacije nisu to identifikovali i prepoznali. Iz tog razloga je jedna od najvećih korporacija u SAD bankrotirala i akcionari su izgubili oko 74 milijarde dolara.¹⁸⁷ Pored toga, revizorsko konsultantska kuća Artur Anderson, koja je bila izabrani nezavisni revizor Enronu (u to vreme ova revizorska kuća je bila broj 1. na svetu) nije prepoznala kriminalne radnje menadžmenta niti je na pravilan način sagledala revizorske rizike, i nastavno tome izdala povoljno revizorsko mišljenje koje nije bilo adekvatno i time je dovela u zabludu i nanela ogromnu materijalnu štetu akcinarima, poslovnim parterima, investitorima i zaposlenima u Enronu. Iz tog razloga ova revizorska kuća je izgubila dozvolu za rad a preko 100.000 zaposlenih je ostalo bez posla.

Kao što se vidi iz spomenutih informacija, razdvajanje vlasništva i kontrola može dovesti do tri osnovna problema u korporaciji i to: troška agenture, problema raspodele preostalih kontrolnih prava između akcionara i izvršnog menadžmenta i smanjenja diskrecije upravljanja u toku kontrole korporacije. U tom smislu, u cilju rešavanja ili bar smanjenja negativnih uticaja ovih problema, neke mere predostrožnosti mogu se preduzeti u korporaciji.

Na primer, visok stepen transparentnosti može se predložiti kao odgovarajuće rešenje za smanjenje troškova administracije u kompaniji. Transparentnost, kao jedan od principa korporativnog upravljanja, može se definisati kao pravo pristupa svim vrstama zabeleženih informacija u vezi sa kompanijom po niskoj ceni i na vreme.¹⁸⁸ Glavna prednost visokog nivoa transparentnosti je što ona stvara jasnu komunikaciju od vrha prema dole između korporativnih celina u strukturi korporativnog upravljanja, koja pomaže u stvaranju dobro organizovane korporacije. Stoga akcionari mogu imati ideju o tome šta se dešava u kompaniji i mogu lako razumeti da li izvršni menadžment radi u korist korporacije. Pored toga, visok stepen transparentnosti takođe sprečava pogrešne reakcije i odluke izvršnog menadžmenta. Stoga će sprečiti ili barem pomoći u smanjenju korporativnih skandala na finansijskim tržištima. Imajući u vidu napred navedeno, može se zaključiti da transparentnost može pozitivno uticati na troškove administriranja i rukovođenja u strukturi korporativnog upravljanja.

186 Isto. p.78.

187 Clarke, T., Rama, M. (2008): *Fundamentals of Corporate Governance*, Los Angeles: SAGE Publications. p.38.

Pored visokog nivoa transparentnosti, vodiće se računa o odabiru kvalitetnih nezavisnih revizora koji imaju sveobuhvatnu metodoliju i potencijal da svojom verifikacijom finansijskih izveštaja i godišnjih izveštaja o poslovanju podrže upravljanje rizicima i doprinesu unapređenju korporativnog upravljanja. Stoga se poboljšava sistem nadzora u korporaciji i sprečavaju ilegalne i netransparentne aktivnosti izvršnog menadžmenta obezbeđivanjem sigurnih i pouzdanih informacija o finansijskim performansama poslovanja korporacije. Pored toga, u zakonodavnim okvirima trebalo bi da postoje neke odgovarajuće sankcije, kako bi se sprečilo nepoštovanje ili nezakonite aktivnosti izvršnog menadžmenta. Prema tome, Izvršni menadžeri ne smeju imati motiv da izvrše bilo kakav zločin ili prevaru u korporacijama. Generalno, može se pretpostaviti da visok stepen transparentnosti, bolji nezavisni sistemi revizije i adekvatno uspostavljeni sistemi internih kontrola u procesima kao i uspostavljeni sistemi odgovarajućih sankcija mogu imati pozitivan uticaj na agencijski problem korporativnog upravljanja.

U ovom segmentu značajna je i teorija interesnih grupa koja se bavi situacijom zainteresovanih strana u korporaciji. U osnovi, zasniva se na sukobu interesa između akcionara i drugih stejkholdera u kompaniji.¹⁸⁹ Kao što je ranije pomenuto, u teoriji agencija, maksimizacija vrednosti akcionara je glavni cilj korporacije. Međutim, teorija stejkholdera se ne fokusira samo na maksimizaciji vrednosti akcionarskog kapitala, već i na povećanju interesa svih strana. Zato ova teorija skreće pažnju na interes stejkholdera kao i akcionara u korporaciji.¹⁹⁰ Aktivan pristup svih zainteresovanih strana može se definisati kao stvaranje dobro organizovane radne sredine i bolje povezanosti odnosa između svih učesnika u korporaciji.¹⁹¹ Stoga, pored akcionara, uzimajući u obzir interes ostalih stejkholdera mogu se povećati performanse korporacija i takođe pozitivno uticati na atraktivnost poslovanja korporacije. Nemački model ima za cilj da reši ovaj problem imenovanjem predstavnika stejkholdera u nadzornom odboru. U ovom modelu, svi zainteresovani za poslovanje korporacije mogu lako da artikulišu svoje glavne probleme za najviši menadžment preko svog predstavnika u nadzornom odboru. Izgleda da je od suštinskog značaja da se poboljšaju i osiguraju prava svih stejkholdera u korporaciji. Prema stavu Fernando-a, glavni problem je to što je teško definisati ko su sve zainteresovane strane u kompaniji.¹⁹² Loše identifikovanje stakeholder-a može dovesti do haosa u korporacijama i dovesti do negativnih efekata korporativnog upravljanja poput prevare. Ovo je moguće anulirati višim stepenom transparentnosti i boljim mehanizmima revizije koji trebaju imati preventivnu ulogu u korporacijama.

188 Solomon, J. (2007): *Corporate Governance and Accountability*, 2th ed. John Wiley & Sons Ltd, Sussex.p 93.

189 Clarke, T., Rama, M. (2008): *Fundamentals of Corporate Governance*, Los Angeles: SAGE Publications. p.38.

190 Videti više: Lele & Siems, (2007); Mukwiri, (2013).

191 Fernando, C. (2006): *Corporate Governance: Principles, Policies & Practices*, 1th ed. Dorling Kinderslay Ltd, Delhi. p 131.

192 Isto, p. 131.

2. UPRAVLJANJE KORPORATIVNIM PROMENAMA

Organizaciona transformacija korporacija u osnovi predstavlja odgovor na promene koje mogu, ali i ne moraju biti podstaknute kriznim situacijama. Takođe, mora biti jasno da je organizaciona transformacija korporacija prvobitno bila proučavana sa aspekta organizacionog razvoja koja je usmerena ka tome da u korporacijama „probudi” i poboljša organizacionu efikasnost. Organizaciona transformacija kao bazična aktivnost podrazumeva pre svega ostvarivanje određenih promena ljudskih odnosa, kulture i organizacionog ponašanja, ali i razmišljanja.

Prema određenim mišljenjima organizaciona transformacija je sistematičan proces primene principa i praksi koji svoje korene nalaze u naukama o ponašanju i usmeren je na unapređenje organizacije. Holbeche (2009) iznosi veoma jasnu definiciju organizacionog razvoja koja ukazuje na to da on podrazumeva delovanje u organizacionom segmentu koje je pre svega usmereno ka ostvarivanju planirane i kontrolisane promene unutar korporacija u preferiranim pravcima. Holbeche takođe navodi da organizacioni razvoj ima tendenciju da promeni organizaciju kao celinu promenama koje sežu u domen strukture korporacija, tehnologija, ljudi i zadataka u pogledu aktivnosti koje postoje u poslovanju korporacija.¹⁹³

2.1. ORGANIZACIONA TRANSFORMACIJA KORPORACIJA

Posmatranjem organizacione transformacije korporacija prvenstveno u smislu organizacionog razvoja može se primetiti da se prvenstveno misli na ljudske aspekte napora koji postoje u pogledu realizacije promena, pa se tako ističe da one uglavnom uključuju organizacionu kulturu, liderstvo i strategije - koristeći perspektivu otvorenog sistema, tj. interakciju između korporacije i njenog okruženja. Cilj ovakvog delovanja je da zaposleni unutar korporacije bolje funkcionišu, što će omogućiti veću „produktivnost” u pogledu rezultata čije će postizanje biti posledica ovih planiranih aktivnosti.

Organizacioni razvoj zapravo predstavlja i vid perspektive u smislu uloge i često se definiše kroz svoje aktivnosti, kao što su olakšavanje procesa koji utiču na kreiranje timova, rešavanje konflikta, itd. Kao prerogativ za dobar tok organizacionog razvoja podrazumeva se postojanje dijagnostifikovanog „stanja”, performansi i sposobnosti konkretne korporacije (ili tima) da se menja, tačnije da sprovodi promene koje su neminovne.

193 Holbeche, L. (2009): *HR Leadership Paperback* – 5 Nov 2009, Routledge; 1st edition. p.135.

Cheung Judge, analizirajući tematiku organizacionog razvoja, prepoznaje jednu njegovu veoma važnu karakteristiku, a to je da on pored svega pomenutoga mora da se bavi se i pitanjima ljudskih problema, ali i pitanjima koja se odnose na sistem rada u organizacijama što podrazumeva moral, motivaciju, proizvodnju, kvalitet rada, liderstvo, performanse, strukture, kulturu, procese, odgovore na zahteve okoline, odnose sa kupcima i usaglašenost između strategija organizacije, struktura, kulture i procesa.¹⁹⁴

Sa teorijskog aspekta razvoj organizacije može biti posmatrana kao skup teorija, vrednosti, strategija i tehnika baziranih na nalazima, koji dolaze od strane društvenih i bihejviorističkih nauka. Porras i Robertson (1992) ukazuju na to da je njihova tendencija u ovom domenu istraživanja bazirana je na tome da se prepoznaju i objasne aktivnosti i procesi koji se sprovode da bi se ostvarila planirana promena okvira organizacione aktivnosti, s ciljem poboljšanja individualnog razvoja i povećanja performansi organizacije, promenom ponašanje njenih članova na radnom mestu.¹⁹⁵ Veoma važna definicija koja se odnosi na organizacioni razvoj je i ona koja dolazi od Cummings i Christopher (1997), koji navode da organizacioni razvoj predstavlja, zapravo, neprekidno unapređenje znanja društvenih nauka o planiranom razvoju organizacionih strategija, struktura i procesa koji su neophodni za unapređenje organizacione efikasnosti poslovnih organizacija, što naravno jeste svojstveno i za korporacije.¹⁹⁶ U posmatranju suštine organizacionog razvoja kao aktivnosti u korporacijama ne može se zaobići ni viđenje Burke-a i Litwin-a (1992) koji ukazuje na to da je razvoj organizacije planski proces promena, koji se odvija unutar organizacione kulture, korišćenjem tehnika, istraživanjem i upotrebnom raznih kompatibilnih teorija društvenih nauka.¹⁹⁷

Jedan drugi aspekt koji se mora imati na umu, a koji je moguće prepoznati u navodu Beckhard-a, je da organizacioni razvoj zahteva angažman top menadžmenta, što ga jasno označava kao aktivnost koja počinje od vrha organizacione piramide. Organizacioni razvoj, pa samim tim i organizaciona transformacija korporacija predstavlja aktivnost višeg nivoa, koja menja kompletnu korporaciju, menjajući način na koji se korporacija odnosi prema okruženju, način na koji funkcioniše i naposletku način na koji je struktuirana. Upravo zato mora biti jasno da organizaciona transformacija korporacija predstavlja takav proces koji se ne može dogoditi bez saradnje sa izvršnim menadžmentom korporacije, i poželjno je da inicijativa bude upravo pokrenuta od njih. Kako upravljanje promenama zapravo predstavlja planirani, a ne stihijski proces, u praksi korporacije koriste prilikom izvođenja procesa iz domena organizacione transformacije korporacija određene modele organizacionog razvoja koji se zasnivaju na principu postizanja konsenzusa i učešća članova organizacije.

194 Isto. p.135.

195 Porras, J., Robertson, P. (1992): *Organizational development: theory, practice, research. Handbook of Organizational Psychology*, ed. MD Dunnette, LM Hough, 3:719.822. Palo Alto, CA: Consult. Psychol. Press. 2nd ed. p. 134.

196 Cummings, T., Christopher, W. (1997): *Organization Development and Change*, South-Western College Pub, Edition 6th. p. 85.

197 Burke, W., Litwin, G. (1992): *A Causal Model of Organizational Performance and Change* Teachers College, Columbia University preuzeto sa: <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>. p.523-545.

Svi modeli organizacionog razvoja koji se koriste u praksi konstituisani su na radikalnijim pristupima promenama, koje podrazumevaju i upotrebu moći i sistematsku prinudu kroz restrukturiranje u cilju postizanja veće održivosti i brže alternative za postizanje željenih promena, od onih tipičnih za nekadašnje klasične modele organizacionog razvoja. Kako bi se mogao razumeti aspekt organizacione transformacije korporacija mora se, pre svega, ukazati na to da je polje organizacionog razvoja, kao njegov primarni segment prvobitno nastalo iz nekoliko različitih teorijskih koncepata u primenjenim bihejviorističkim naukama krajem 1940-ih i 1950-ih godina.

Klasični pristup Organizacionoj transformaciji korporacija baziran je na pretpostavci da organizacije postoje u jednoj ili drugoj državi, što se ogleda u modelu Lewin-ovog modela unfreeze–change–refreeze (1948, 1951). To podrazumeva da proces promene zahteva da korporacija može biti pomerena iz ravnoteže, dok je još uvek nestabilna u nešto bliže željenom stanju. Različiti modeli koji se koriste u praksi zapravo reflektuju ovu pretpostavku. Druga pretpostavka koja podstiče klasične pristupe organizacionog razvoja je da se organizacije mogu promeniti i to putem odgovarajuće dijagnoze, planiranja i akcija u pravcu postizanja željenih ishoda. Okvir Levinovog polja za analizu sile razmatra kako snage promena stvaraju otpor promenama. On se koristi za identifikaciju mogućih posledica promena i prepreka promenama na putu. Model koji je ustanovio Lewin sugerise da se mora uspostaviti ravnoteža između sila koje podržavaju i onih koji se odupiru promenama. Uobičajeno se smatra da je deblokiranje promena najbolji način za ubrzanje promena i eliminisanje otpora prema njima. Menadžeri moraju sagledati kako će se korporacija suprotstaviti promenama i povećati snage za promene ili smanjiti sile otpora.

Kada se govori o otporu promenama veoma je važno napomenuti i to da tipični izvori otpora uključuju odbrambene rutine i organizacionu politiku koja se pojavila ukoliko promena nije kritična za postojanje korporacija. Pojedinačni interesi koje imaju članovi top menadžment tima korporacije sprečavaju ih da do kraja otvoreno razgovaraju i naprave strateški dogovor o tome šta treba da se uradi. Izvršni menadžeri u korporacijama i srednji menadžeri često su identifikovani kao barijera implementacije. Posmatrajući sam sistem koji se odnosi na razvoj organizacije mora se istaći da on zapravo predstavlja odgovor na promene. To može biti shvaćeno i na taj način da razvoj organizacije zapravo predstavlja sprovođenje unapred koncipirane strategije koja ima za cilj promenu ili usavršavanje postojećih normi, vrednosti, stavova i strukture korporacija.

Na samom početku razvoja koncepta promena, Bennis (1996) prepoznaje značaj razvoja korporacija, ukazujući na to kako da se korporacije prilagode novim tehnologijama, novim tržišnim izazovima, koji su izraženiji danas mora biti podređeno usvajanju promena.¹⁹⁸ U tom kontekstu koncipirana je i teorija organizacionog razvoja koja se bazira na sledećim ciljevima koji se mogu označiti kao:

- 1) poboljšanje veza i kompatibilnosti između organizacione strukture, procesa, strategije, pojedinaca i kulture;
- 2) razvijanje novih i kreativnih organizacionih rešenja;
- 3) razvijanje sposobnosti organizacije da se obnovi.¹⁹⁹

Veoma značajan model organizacionog razvoja je i model kreiran od strane French-a i Bell-a (1999), koji ukazuje na to da su primarne karakteristike svake aktivnosti, koja predstavlja organizacioni razvoj, sledeće:

- 1) organizacioni razvoj korporacije stavlja naglasak na kulturu i organizacione procese;
- 2) organizacioni razvoj korporacije ohrabruje saradnju između lidera i članova organizacije u okviru aktivnosti oblikovanja kulture i procesa;
- 3) grupe (timovi) bilo koje vrste su krajnje važne za ispunjavanje zadataka i ciljeva organizacionog razvoja korporacije;
- 4) organizacioni razvoj korporacije se fokusira na društveni i ljudski aspekt organizacije i uz ovaj proces takođe, interveniše u njenim društvenim i strukturnim dimenzijama;
- 5) učešće na svim organizacijskim nivoima u rešavanju problema i donošenju odluka specifično je za organizacioni razvoj;
- 6) organizacioni razvoj se zasniva na ukupnoj promeni sistema i percipira organizaciju kao kompleksan društveni sistem;
- 7) oni koji praktikuju organizacioni razvoj su posrednici, saradnici i kolege, u procesu učenja, sa klijentskim sistemom;
- 8) krajnji cilj organizacionog razvoja je da klijentski sistem omogući rešavanje sopstvenih problema prenošenjem veština i znanja neophodnih za kontinuirani proces učenja. Organizacioni razvoj vidi napredak organizacije kao kontinuirani proces u kontekstu kontinualnog okruženja;
- 9) stav organizacionog razvoja o napretku organizacije naglašava i individualni razvoj, kao i onu organizaciju u celini. Organizacioni razvojni programi uvek pokušavaju da kreiraju situacije „win-win”.²⁰⁰

198 Bennis, W. (1969): *Organization development: its nature, origins, and prospects*, Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.p 45.

199 Beer, M. (1980): *Organization change and development: a systems view*. Santa Monica. CA: Goodyear.p 63.

200 French, W., Bell, C. (1999): *Organization development: behavioral science interventions for organization improvement* (6th ed). Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. p 78.

Pored navedenog, model koji postoji i koji ima značajnu primenu u praksi je model Ralph-a Killmann-a (1989). Ovaj model predstavlja veoma detaljan i složen model koji se koristi u korporacijama prilikom organizacionog razvoja. Suština ovog modela je da on zapravo insistira na glavnim kritičnim pitanjima koja se odnose na promene u korporacijama. To je model koji pripada pristupu promenama sistema, a sastoji se iz pet faza:

- 1) iniciranje programa;
- 2) dijagnoza problema;
- 3) postavljanje kursa akcije;
- 4) sprovođenje kursa akcije i
- 5) vrednovanje rezultata.²⁰¹

Potrebno je naglasiti da u kontekstu primene sistema organizacionog razvoja modela Killmann-ovog trebalo bi da bude u praksi primenjivan od 1-5 godina, kako bi moglo da se govori o njenoj uspešnosti. U kraćem vremenskom periodu on nije u mogućnosti da pruži validne rezultate. Kritičan momenat svakog oblika organizacionog razvoja je zapravo započinjanje samog programa koji pre svega podrazumeva uključivanje menadžmenta i rukovodstva. Dijagnoza problema na osnovu koje će biti izvršen proces organizacionog razvoja zahteva detaljnu analizu mogućnosti i slabosti konkretne korporacije. Koncipiranjem postupka i sprovođenjem planova koji su nastali na samom početku uključuju pet kritičnih tačaka koje se odnose na organizacione promene. Kilman veruje da su sledeći aspekti vrlo bitni:

- 1) kulturološka dimenzija;
- 2) menadžerske sposobnosti;
- 3) izgradnja tima (radne grupe);
- 4) dimenzija strategije i struktura sistema nagrade.²⁰²

Posmatranjem Kilmanovog modela može se uvideti suština koja se bazira na pet pomenutih tačaka i to u smislu da Kulturna dimenzija povećava poverenje, komunikaciju, razmenu informacija i dostupnost u domenu prihvatanja promene, koje zapravo predstavljaju uslove koji moraju prethoditi bilo kakvim naporima promena za koje se smatra da bi mogli biti uspešni. Menadžerske sposobnosti omogućavaju upravljanje ljudskim resursima, ali takođe i nove načine rešavanja kompleksnih problema, takođe one omogućavaju i detekciju eventualnih skrivenih predrasuda zaposlenih u organizaciji u pogledu participacije u promenama. Izgradnja radnih timova pruža korporacijama koje se nalaze u procesu promene nove kulture i menadžerske veštine i stavove koji mogu biti implementirani u svaku radnu grupu, čime se osigurava saradnja na nivou kompletne organizacije, što svakako predstavlja krucijalni osnov za bazu rešavanja problema. Dimenziju strukture strategije Killmann vidi kao bazu za stvaranje novog strateškog plana za konkretnu korporaciju (ili poboljšanje trenutnog) i to kroz proces usklađivanja odeljenja, kancelarija, radnih grupa i pojedinačnih pozicija u cilju podrške novoj strateškoj orijentaciji korporacije.

201 Kilmann, R. (1989): *Managing Beyond the Quick Fix*, Jossey-Bass Publications, San Francisco. p.13-14.

202 Isto. p. 13-14.

Kilman postavlja sistem nagrađivanja prema zaslugama zasnovan na nagrađivanju performansi, koji takođe u svojoj suštini podržava promene i nove metode davanjem zvaničnog legitimiteta novoj kulturi, novim praksama upravljanja i novom sistemu radnih grupa.²⁰³ Kilman je testirao svoj model u stvarnim intervencijama u pogledu organizacionog razvoja u korporacijama kao što su: AT&T, Eastman Kodak, Ford, General Electric, and General Foods, TRW, Westinghouse and Xerox.²⁰⁴

Pored pomenutih teorija dolazi do konstantnog razvoja teorija koje se odnose na razvoj organizacija, pa je tako moguće prepoznati postojanje sledećih ključnih teorijskih trendova od devedesetih godina, pa nadalje. Globalizacija koja sve više dobija na mahu u ovom periodu kreira turbulentno okruženje, koje zahteva od korporacija sposobnost da odgovore na zahteve tržišta, koje svakako zavisi od njihove sposobnosti da budu fleksibilne.

Ključne teme koje se pojavljuju u savremenoj organizacionoj teoriji koncipirane su uglavnom oko ideje da organizaciona kultura ključna za efektivnost i da kulture koje imaju karakteristike rigidnosti i vertikalnu hijerarhiju moraju biti zamenjene kulturama koje omogućavaju horizontalni rad i koje karakterišu fokus na kupce, timski rad, fleksibilnost, održivost i osnaživanje.

Značajan napredak u razvoju IT tehnologija je doneo i novu ekonomsku eru - poznatiju kao informaciono doba, ili iz perspektive organizacionih teorija, postmoderno doba. Ključne karakteristike ove ere su da brzina promena izazvana brzo napredujućim informacionim tehnologijama koje „guraju“ korporacije (posebno one koje imaju dugu tradiciju postojanja) na granicu haosa. „Haos“ u ovom domenu se shvata kao stanje u kome postoji preovlađujuća složenost i nepredvidljivost. Stanje haosa poseduje još jednu veoma zanimljivu odliku, a to je da odnosi uzroka i posledice nisu poznati, ili ne postoje, a rešavanje problema kroz proučavanje uzročnih odnosa i korišćenje tradicionalnih tehničkih sistema nije moguće, ili daje veoma loše rezultate.

Tehnologija i postmodernizam postavljaju pitanja u pogledu opravdanosti prirode i strukture organizacija. Mnogi naučnici od kojih se posebno ističu, Warren Bennis (1966) Charles Handy (1994) predviđeli su kraj birokratske organizacije u korporacijama.²⁰⁵ Promene koje su nastale u korporacijama u ovom periodu koje su ih dovele od tehničkih sistema do informacionih tehnologija predstavljale su promene koje ukazuje na potencijalno usporavanje konvencionalnih organizacionih oblika i procesa.

Menadžeri u postmodernoj eri posmatraju tehnologiju kao element haotičnog okruženja i haosa i kao entitet kojim se svakako mora upravljati. Menadžeri i drugi će morati da misle induktivno u smislu „kršenjem pravila“ dosadašnjih pravila, da bi pronašli aplikacije za rešenja koja su već otkrila. Virtuelne organizacije imaju implikacije na pojedince i to pre svega u domenu ispunjavanja njihovih društvenih potreba. U celini, teoretičari se slažu da su promene u komunikacionim tehnologijama povezane sa širim promenama u organizacijama.

203 Isto. p. 13-14.

204 French, W., Bell, C. (1999): *Organization development : behavioral science interventions for organization improvement* (6th ed). Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. p. 76.

205 Handy, C.(1995): The Age of Paradox, *The Academy of Management Review* Vol. 20, No. 3. p. 748-750.

Tradicionalne korporacije u modernom vremenu svakako nisu izuzete od velikih količina poslovnih informacija, „informacijski autoputevi, odnosno sistemi komunikacije, a ne transportni sistemi, postaju temeljna ograničenja za organizacioni dizajn”.²⁰⁶ Tendencija je takva da će organizacije sve više biti pod pritiskom da razviju mrežnu infrastrukturu kako bi podržale svoje transakcije. Ovo uključuje saglasnost i o standardima i protokolima za kodiranje informacija i o vrednostima, stavovima i ponašanju pojedinaca koji promovišu razmenu i kreiranje informacija.

Umrežavanje je o pojedincima i korporacijama koje rade jedni pored drugih i sarađuju kroz razmenu i razmenu ideja, znanja i tehnologije. Ono se odnosi na stvarni proces povezivanja sa kontaktima unutar mreže. Mreže u korporacijama se oslanjaju na zajedničku komunikacionu infrastrukturu. U globalnim korporacijama, mreže rade zajedno sa hijerarhijama koje prelaze nacionalne i regionalne granice. Tehnologija elektronske komunikacije pomaže u premošćavanju izazova koje postavljaju udaljenosti i vremenske zone.

Dinamičke mrežne strukture predviđene od strane Charles Handy 1995. godine omogućavaju da korporacije ostvare maksimalno iskorištavanje svojih ključnih kompetencija oslanjajući se na spoljne ili unutrašnje partnere kako bi izvršile druge delove lanca vrednosti. Mreže se pojavljuju kao održiva alternativa konvencionalnim organizacijskim strukturama. Mnogi teoretičari tvrde da mreže ne funkcionišu ni kao hijerarhija niti kao tržište, već su potpuno novi oblik. To je zato što je osnova za organizaciju obično relacijska, upotreba komplementarnih snaga, rešavanje konflikta kroz fer razmenu, a obično su visoki stepen fleksibilnosti i posvećenosti.

206 Fulk, J. & DeSanctis, G. (1999): *Articulation of communication technology and organizational form*. Newbury Park, CA: Sage. p. 5-32.

2.2. VRSTE ORGANIZACIONIH PROMENA

Kao što se do sada moglo videti promena se bazično shvata kao prelazak iz sadašnjeg poznatog stanja u neko buduće pretpostavljeno stanje. Tačnije, ona predstavlja prelazak iz poznatog stanja u relativno nepoznato stanje koje može biti ili planirano ili neplanirano.

Kako bi se korporacije mogle prilagoditi ili smanjiti uticaj sile promena, one moraju pre svega planirati, doživeti promene ili biti podvrgnute njima. U tome kontekstu veoma je važno poznavati vrste organizacionih promena. Vrste organizacionih promena klasifikuju se pre svega s obzirom na složenost i dinamiku samih procesa promena i one mogu biti:

- 1) *Nastale promene* - Ova vrsta promena je prilično nepredvidljiva i odvija se prirodno usled spoljašnjih faktora. Duboko je i traumatično zato što je van direktne kontrole i proizvodi buduću državu koja je u velikoj meri nepoznata. Ova vrsta promene se dešava kada organizacija dostigne stagnacioni nivo u svom životnom ciklusu i u zadovoljavanju potreba svojih klijenata. Ove promene izazivaju faktori kao što su na primer, devalvacija valuta, nad kojom korporacija nema kontrolu, što svakako negativno utiče na poslovanje korporacije koja mora da uvozi svoje sirovine.
- 2) *Reaktivna promena* – su promene koje predstavljaju odgovor na neki događaj ili niz događaja označene su reaktivnim promenama. Generalno, većina korporacija se bavi reaktivnim, često inkrementalnim promenama. Ove promene korporacije iniciraju kada pokušavaju da potražnju za proizvodima / uslugama sinhronizuju sa povećanjem ili smanjenjem, ili kao odgovor na problem ili krizu koja se pojavljuje ili razvija. Tehnološke promene, na primer, prisiljavaju korporacije da ulažu u moderne tehnologije.

Uključivanje najnovije tehnologije u proces poslovanja korporacija može dovesti do povećane potražnje za proizvodima. Postepene promene, napravljene kao odgovor na spoljašnje sile i ograničene na podsistem ili deo podsistema, imaju tendenciju da dovedu do toga da se korporacije lakše prilagođavaju prirodi poslovanja. Rekreativna je takođe reaktivna promena, ali ona podrazumeva uključivanje korporacije u celosti, i nastupa kada korporacija prolazi kroz teške krize.

- 3) *Predviđene promene* – promene koje se sprovode u očekivanju događaja ili niza događaja nazivaju se anticipirane promene. Korporacije, u smislu njihovog predviđanja, mogu podesiti ili preusmeriti planske aktivnosti na buduće zahteve. Povećanje interesa bi uključivao postizanje povećanih promena (koji se bave podsistemom ili delom sistema) u očekivanju spoljnih događaja. Preorijentacija se kreće od prvobitnog stanja do krajnjeg u očekivanju promenljivog okruženja. To uključuje promenu korporacije od postojećeg stanja ka željenom budućem stanju i upravljanje procesom tranzicije.
- 4) *Planirane promene* – Planirane promene ili razvojne promene u korporacijama se sprovode radi poboljšanja trenutnog načina rada. To je proračunata promena, započeta da se postigne određeni željeni učinak i da korporacije mogu da na bolji način odgovore na interne i eksterne zahteve.

Unapređivanje veština komunikacije zaposlenih i tehničke ekspertize, izgradnja timova, restrukturiranje organizacije unutar korporacija, uvođenje novih tehnologija, uvođenje novih proizvoda i usluga, osporavanje sistema podsticaja, poboljšanje mera koje utiču na blagostanje zaposlenih i slične aktivnosti spadaju kategoriju planiranih promena. Ova vrsta promena, ima pre svega karakteristiku da se korporativni planeri bave budućim stanjem svesno, a da problematika ne predstavlja pretnju. Međutim, kod ove vrste promena u korporacijama neophodno je da postoje sistemski/podsistemski nivo (tehno-socijalna) podrške.

- 5) *Inkacionalne promene* – Promene ovog tipa su usmerene na mikro nivo i fokusirane su na jedinice / pojedince / komponente unutar korporacije. Promene ovog oblika se izvode postepeno i obično su adaptivne po prirodi. Pretpostavlja se da će te male promene u procesu poslovanja korporacija dovesti do velikih promena i sporo voditi sistem ka „zdravijem smeru“. Sprovođenje ovog tipa promena pruža korporacijama priliku da uče iz sopstvenog iskustva. Neuspešno sprovođenje ovog tipa promena će prouzrokovati manje štete ukupnom sistemu korporacije nego neuspešna promena velikog obima. Benefiti koje zaposleni u velikim korporacijama širom sveta uživaju danas zapravo predstavljaju primer postepenih promena. Ovaj oblik promena je dugo putovanje i to od dana Tailor-ovog Scientific Management-a kada je uloga radnika bila percipirana kao malo značajna, i omogućena samo malom broju zaposlenih koji su je trenutno uživali. Ove promene su se razvijale tokom dužeg vremenskog perioda i nisu se dogodile preko noći.
- 6) *Operativne promene* – Neophodne su kada korporacija treba da poboljša kvalitet svojih proizvoda ili usluga zbog uticaja spoljne konkurencije, i zahteva koji nastaju zbog potražnje klijenta ili same unutrašnje organizacione dinamike. Poboljšanje proizvodnih i servisnih mogućnosti može se u ovom procesu usredsrediti na količinu, kvalitet, blagovremenost, uštedu troškova i druge slične faktore.

Ciljevi korporacija u ovom sistemu promena ostaju isti i usmereni ka promenama koje razmatraju kako poboljšati postojeće operacije kako bi se sprovodile na najbolji mogući način. Operativne promene uključuju implementaciju novih tehnologija, reinženjering radnih procesa, upravljanje kvalitetom, bolju distribuciju i isporuku proizvoda i poboljšanje međuresorne koordinacije.

- 7) *Strateške promene* – promena koja se odnosi na korporaciju u celini ili na većinu komponenti korporacije, uključujući strategiju, može se nazvati strateška promena. Primer može biti promena u stilu upravljanja unutar korporacije. Velike korporacije u praksi preduzimaju korake ka promeni celokupne filozofiju korporativnog upravljanja u pokušaju da stvore organizaciju koja je manje hijerarhijska, fleksibilnija, decentralizovana i koja omogućava značajan stepen autonomije. Ovakav potez često utiče na celokupnu korporaciju i utiče na njene performanse.

- 8) *Usmerene promene* – promene u konkretnom pravcu mogu postati imperativ za korporaciju zbog postojanja jake konkurencije ili redovnih promena u politici vlada i kontroli (na primer, cena, ograničenja uvoza / izvoza itd.). Usmerene promene su takođe kritične kada korporacija razvija novu strategiju ili je nesposobna za efikasno izvršavanje svoje trenutne strategije. Istraživačko-razvojne aktivnosti, konkurentna analiza, upravljanje informacijama i adekvatan sistem kontrole upravljanja mogli bi olakšati pitanje „Quo vadis” ili šta se tačno podrazumeva pod pitanjem promene u korporacijama.
- 9) *Fundamentalne promene* – podrazumevaju redefinisane trenutne svrhe ili misije korporacije. Fundamentalne promene mogu biti zapravo izazvane drastičnim promenama u poslovnom okruženju, neuspehom trenutnog rukovodstva korporacije, problemima sa moralom zaposlenih, ili oštrim padom prometa.
- 10) *Ukupna promena* – Kada su u pitanju ukupne promene, korporacija je ograničena da mora da razvije novu viziju i snažnu vezu između njene strategije, zaposlenih i performansi poslovanja. Korporacija mora postići promenu ili će propasti. Ukupna promena je neophodna kako bi se konkretna korporacija izdigla iznad degradacije koja nastaje u dužem vremenskom periodu neuspešnog poslovanja, neusaglašenosti vrednosti korporacije, otuđivanja operatora iz stvarnosti poslovnog okruženja i koncentracije moći u rukama nekoliko ljudi koji bi mogli da unaprede svoje lične interese na uštrb troška korporacije. Nova vizija i drastični rezovi mogu biti jedini izlaz za korporaciju koja se nalazi u ovom stanju.

U domenu razumevanja vrsta organizacionih promena u korporacijama veliki značaj poseduje i viđenje koje propagira Moore (2011), primećujući da je razumevanje gde se nalazi korporacija u određenom trenutku i koje procese treba poboljšati, promeniti ili transformisati zapravo prvi korak ka uvođenju discipline promene poslovnih procesa.²⁰⁷

Uzimajući ovu tvrdnju u obzir Meyer 1990. godine klasifikuje tipove promena na osnovu dve dimenzije:

- *Prva dimenzija* predstavlja nivo na kojem se promene događaju: nivo organizacije u odnosu na nivo industrije.
- *Druga dimenzija* predstavlja vrstu promene koja se dešava: neprekidna promena u odnosu na diskontinuirane promene.²⁰⁸

Posmatranjem literature nailazi se i na mnoge druge klasifikacije od kojih je svakako važno pomenuti i onu koja dolazi od strane Goes-a iz 2000. godine, koja je zasnovana na Meyer-ovoj klasifikaciji, ali je proširuje sa još jednom dodatnom dimenzijom.

- *Prva dimenzija* predstavlja nivo na kojem se promene događaju: nivo organizacije u odnosu na nivo industrije.
- *Druga dimenzija* predstavlja vrstu promene koja se dešava: neprekidna promena u odnosu na diskontinuirane promene.

207 Moore, J. (2011) Behaviorism, The Psychological Record: Vol. 61: Iss. 3, Article 9. Preuzeto sa: <http://opensiuc.lib.siu.edu/tpr/vol61/iss3/9.p4>

208 Meyer, T., Miller, M., Metzger, R., Borkovec, T. (1990): *Development and validation of the Penn State Worry Questionnaire*. Behav Res Ther.;28(6). p. 487.

- Treća identifikovana dimenzija je način promene: deterministički i propisan protiv generativnih i dobrovoljnih vrsta.²⁰⁹

Inače, sama tematika klasifikacija promena, kada su u pitanju poslovni subjekti izdašno je razmatrana u literaturi, i to najčešće u domenu razvijanja tipova promena. U tom kontekstu u teorijskoj građi koja je dostupna tipovi promena su najčešće grupisani i klasifikovani u dve kategorije:

- Prema skali promena i
- Prema trajanju promena.

Kao što je naznačeno, u literaturi postoji i klasifikacija promena u smislu skale promena koja deli promene prema veličini, i to na:

- Male promene se mogu definisati kao manje značajne promene u korporacijama. Manje promene je u skladu sa samom njihovom prirodom lakše inicirati i upravljati njima, a takođe zahtevaju veoma visok nivo liderskih sposobnosti, potrebnih za donošenje velikih promena.²¹⁰ Berwick, D.M. & Nolan, T.W. (1998) tvrde da stabilne i male promene i poboljšanja u korporacijama mogu zapravo predstavljati bolji pristup u poređenju sa velikim promenama u smislu ostvarenja rezultata, evaluaciji, modifikaciji i implementaciji projekata za poboljšanje kvaliteta poslovanja u korporacijama.²¹¹
- Velike promene mogu se definisati kao holističke promene u procesima i ponašanju u sistemu koje dovode do promene stepena u izlazima iz tog sistema. Pored toga, velika promena uključuje sve zainteresovane strane u procesu promene i zahteva snažnu saradnju i vizionarno vođstvo, kako bi se uspelo u sprovođenju samih promena.²¹² Scott (1987) razmatrajući uticaj velikog obima promene na poslovne organizacije (korporacije), uviđa da je za napore u pogledu promena potrebno prilagoditi proces usklađivanja sa određenim departmanima i pojedinačnom kulturom unutar njih.²¹³ Ono što je veoma značajno pomenuti je to da u brojnim studijama i teorijama koje se bave velikim promenama, postoje kontradiktorni rezultati o njegovim prednostima. Takođe, Kotnour (2011) prepoznaje važnost strategije, jasne uloge i procesa usklađivanja, resursa i radne snage kako bi se ostvarile velike promene unutar korporacija.²¹⁴ Bennet i Segerberg (2012) takođe naglašavaju da velike promene zahtevaju visok nivo organizacionih resursa.²¹⁵

209 Isto. p. 487.

210 Boga, I., Ensari, N. (2009): The role of transformational leadership and organizational change on perceived organizational success. *The Psychologist-Manager Journal*, 12(4). Preuzeto sa <http://dx.doi.org/10.1080/10887150903316248>. p. 235-251.

211 Berwick, D.M. & Nolan, T.W. (1998): Physicians as leaders in improving health care: a new series in annals of internal medicine, *Annals of Internal Medicine*, Vol. 128 No. 4.

212 Margolis, P., DeWalt, D., Simon, J., Horowitz, S., Scoville, R., Kahn, N., Miles, P. (2010): Designing a large-scale multilevel improvement initiative: the improving performance in practice program, *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, Vol. 30 No. 3. p. 187-196.

213 Scott, W.R. (1987): *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 2nd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. p. 24.

214 Kotnour, T. (2011): An emerging theory of enterprise transformations, *Journal of Enterprise Transformation*, Vol. 1 No. 1. p. 48-70.

215 Bennett, W., Segerberg, A. (2012): *The logic of connective action, Information, Communication & Society*, Vol. 15 No. 5. p. 739-768.

Kako bi se mogla razumeti klasifikacija promena prema njihovom nastanku veoma je važno napomenuti da se trajanje promene može definisati kao vremenski period tokom kojeg se vrši promena. Klasifikacija promena prema njihovom trajanju promena vrši se na:

- kratkoročne i
- dugoročne.

Kratkoročne promene u literaturi su prepoznate kao uspešnije u odnosu na dugotrajne promene.²¹⁶ Korporacije koje sprovode promene manjeg obima u kritičnim uslovima i odmah reaguju na ove promene, stiču konkurentsku prednost. Chrusciel i Field (2006) tvrde da je tempo odgovora ono što određuje uspeh u rešavanju promena i to navodeći da će pobednici moći da se prilagode, nauče i postupaju brzo, a gubitnici će provesti vreme pokušavajući da kontrolišu i upravljaju promenama.²¹⁷

Bervick sugerise da kratkoročne promene koje se odvijaju u relativno malim, tekućim procesima mogu predstavljati pogodnije mogućnosti za implementaciju promena i poboljšanje inicijative, posebno u složenim sistemima kao što su korporacije.

Dugoročne promene mogu biti izazovne za korporacije i zahtevaju snažno liderstvo koje aktivno uključuje zaposlene tokom procesa promene.²¹⁸ Ova ukazuje na to da ljudsko ponašanje treba uzeti u obzir kada se bavi tematikom dugoročnih promena. U ovom kontekstu Harrison (2011) tvrdi da se dugoročne promene retko mogu biti postignute bez moćnih lidera.²¹⁹ Shields (1999) veruje da metod poput istraživanja participativne akcije može biti efikasna komponenta uspešnih dugoročnih inicijativa za promene, jer omogućava ljudima da budu uključeni u promene.²²⁰

Uključivanje ljudi pozitivno utiče na njihov stav prema promenama, jer participacijom oni koriste svoja iskustva koja utiču na uspeh promena.

Posmatranjem literature moguće je uvideti da postoji i klasifikacija promena prema nosiocima promena. U tom kontekstu mora, pre svega, biti jasno da se organizacione promene dešavaju tokom vremena, a kako bi mogla biti povećana njihova verovatnoća uspeha, važno je da one zapravo predstavljaju planirane promene, i da one poseduju jasan vremenski okvir, kao i da adresiraju ka kritičnim faktorima koji utiču na promene uspeha poslovanja.²²¹

216 Shields, J. (1999): *Transforming organizations, Information Knowledge Systems Management*, Vol. 1 No. 2. p. 105.

217 Chrusciel, D., Field, D. (2006): Success factors in dealing with significant change in an organization, *Business Process Management Journal*, Vol. 12 No. 4. p. 503-516.

218 Harrison, L. (2011): *Transformational leadership, integrity, and power*, New Directions for Student Services, No. 135. p. 45-52.

219 Isto. p. 45-52.

220 Shields, J. (1999): *Transforming organizations, Information Knowledge Systems Management*, Vol. 1 No. 2. p. 105.

221 Chrusciel, D., Field, D. (2006): Success factors in dealing with significant change in an organization, *Business Process Management Journal*, Vol. 12 No. 4. p. 503-516.

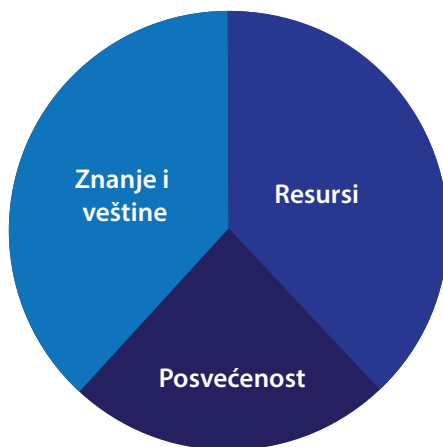
Postojanje planiranja i analize u domenu pomenutih parametara pomaže da se identifikuje razlika između stanja gde se korporacije sada nalazi i gde bi želela da bude po završetku planiranih promena. Radi toga korporacija treba da identifikuje uslove koji postoje u njenoj okolini koji mogu imati uticaja na uspeh planiranih promena.²²² Weber i Weber (2011) posmatrajući ovu problematiku ukazuju na to da ljudska percepcija organizacione spremnosti za promene može uticati na uspeh promene.²²³ U ovom domenu interesovanja veliki značaj imaju glavni faktori koji imaju uticaj na uspeh sprovođenja samog procesa promena i otpor promenama.

Posmatranjem dosadašnjih studija u literaturi, kao značajan se prepoznaje i stav Kotnour-a iz 2011. godine koji je utvrdio da je strateška, sistemska orijentacija na promene dovela do toga da organizacija zadrži neophodne veštine, kako bi uspešno završila svoje radne procese. Međutim, bez sistematskog pristupa, rezultati su bili negativni.

Tipični negativni rezultati su izgubili institucionalnu memoriju, znanje i veštine za obavljanje posla koji je rezultirao smanjenjem kvaliteta, nedostatkom poboljšanja / inovacija i povećanjem broja zaposlenih. Baveći se istom tematikom Sink, Johnston i Morris (1995) nude devet integrisanih „frontova” za uspešne promene kako bi osigurali pozitivne rezultate.²²⁴ Ovi frontovi su grupisani sa drugim nalazima istraživanja kako bi definisali šta bi organizacija trebalo da poseduje kako bi omogućila uspešnu promenu i poboljšane performanse organizacije.

Tri podstrekača su: znanje i veštine, resursi i posvećenost, kao što se može videti na grafikonu koji sledi.

Grafikon 2.1. Nosioци promena



222 Hotek, D., White, M. (1999): An overview of performance technology, *Journal of Technology Studies*, Vol. 25 No. 1. p. 43-50.

223 Weber, P., Weber, J. (2001): Changes in employee perceptions during organizational change", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 No. 6. p. 291-300.

224 Sink, D., Johnston, C., Morris, W. (1995): *By What Method? Are You, Developing the Knowledge and Skills to Lead Large-Scale Quality*, Industrial Engineering and Management Press, Institute of Industrial Engineers, Norcross, GA, p.178.

2.3. UZROCI ORGANIZACIONIH PROMENA

Literatura koja se bavi teorijskim posmatranjem korporacija ukazuje jasno na to da se u modernom vremenu, organizacija najčešće posmatra i radi toga doživljava kao kompleksan i otvoren sistem: složen, jer se sastoji od brojnih podsistema (ljudski, tehnički, resursni, informacioni, itd.); otvoren, jer u cilju svog opstanka, mora da komunicira sa okruženjem. Svi faktori, koji narušavaju ravnotežu, kako između organizacionih podsistema, tako i ravnotežu između organizacije i okruženja, predstavljaju uzrok organizacionih promena.²²⁵

U zavisnosti da li dolaze iz okruženja ili iz korporacije, uzroci (faktori) promena, se mogu podeliti na eksterne i interne:

- *Eksterni faktori* predstavljaju zapravo promene pojedinih elemenata u širem, društvenom okruženju korporacije. Okruženje koje ima uticaje na promene je: tehnološko, političko, socio - kulturno i ekonomsko okruženje. Značaj tehnološkog okruženja, afirmisan je ubrzanim razvojem informacione tehnologije, u okviru koje, najznačajnije mesto pripada računarima i telekomunikacionim uređajima. Političko okruženje može biti od velikog uticaja, koji se, pre svega, ogleda u izmenama privrednog sistema i zakonodavstva, što zahteva određena prilagođavanja. Dinamične promene u socio-kulturnom okruženju, proističu iz sve veće obrazovanosti i standarda stanovništva, a ogledaju se u stalnim promenama u ukusima i preferencijama potrošača.
- *Interni faktori* organizacionih promena su oni, koji narušavaju ravnotežu između podsistema u korporaciji, te zahtevaju prilagođavanje organizacije.

U praksi sprovođenja promena korporacije se susreću sa različitim snagama za promene. Ono što mora biti jasno je da snage dolaze iz spoljnih izvora koji se nalaze izvan organizacije, ali takođe i iz unutrašnjih izvora. Svest o ovim snagama može pomoći rukovodiocima da determinišu kada treba da razmotre sprovođenje organizacionih promena.

U tom kontekstu veoma je važno istaći da su spoljne i unutrašnje sile za promene sledeće:

- 1) *Spoljne snage* - Spoljne sile koje imaju uticaj na promene potiču izvan korporacija. Zbog toga što ove sile imaju globalne efekte, one mogu dovesti do toga da korporacije dovode u pitanje suštinu okruženja u kome posluju, pa čak i same procese proizvodnje proizvoda i usluga. Posmatranjem se mogu prepoznati postojanje četiri ključne spoljne sile za promene: demografske karakteristike, tehnološki napredak, promene na tržištu i socijalni i politički pritisci.

225 Stefanović, Ž., Petković, M., Kostić, Ž., Janičijević, N., Babić, V. (1999): *Organizacija korporacija*, Ekonomski fakultet, Beograd. str. 485.

- a. Demografske karakteristike – korporacije moraju efikasno upravljati različitost u ukoliko dobiju maksimalan doprinos i posvećenost od zaposlenih.
 - b. Tehnološki napredak - I proizvodne i uslužne korporacije sve više koriste tehnologiju kao sredstvo za poboljšanje produktivnosti i konkurentnosti na tržištu. Korporacije za proizvodnju, na primer, automatizuju svoje poslovanje sa robotikom, računarskom numeričkom kontrolom (CNC) koja se koristi za operacije sečenja metala i računarskog dizajna (CAD). Ovaj visoko tehnički proces pokušava da integriše dizajn proizvoda sa planiranjem proizvoda, kontrolom i operacijama.
 - c. Tržišne promene - Pojava globalne privrede primorava korporacije da menjaju način na koji posluju. Korporacije moraju da uspostave nova partnerstva sa svojim dobavljačima kako bi isporučile kvalitetnije proizvode po nižim cenama.
 - d. Socijalni i politički pritisci - Ove snage kreiraju socijalni i politički događaji. Lične vrednosti utiču na potrebe zaposlenih, prioritete i motivaciju; prema tome, menadžeri bi možda trebalo da prilagode svoj menadžerski stil ili pristup, kako bi se uklonile promene vrednosti zaposlenih. Politički događaji mogu stvarati značajne promene. Na primer, kolaps Berlinskog zida, i komunizma u Rusiji i ratovi u istočnoj Evropi stvorili su mnoge nove poslovne mogućnosti. Iako je korporacijama teško da predvide promene u političkim snagama, mnoge korporacije zapošljavaju lobiste i konsultante kako bi im pomogle da otkriju i odgovore na društvene i političke promene.
- 2) *Unutrašnje snage* - Unutrašnje sile za promenu dolaze iz unutar korporacija. Ove sile mogu biti suptilne kao što je nizak moral, ili se mogu manifestovati u spoljašnjim znacima kao što su niska produktivnost i sukobi među zaposlenima. Unutrašnje snage za promenu dolaze iz problema ljudskih resursa i menadžerskog ponašanja / odluka.
- a. Problemi / perspektive ljudskih resursa - Ovi problemi proističu iz percepcije zaposlenih o tome kako se tretiraju na poslu i usklađenosti između individualnih i organizacionih potreba i želja. Nezadovoljstvo je simptom osnovnog problema zaposlenih, koji treba rešiti. Neuobičajeni ili značajan broj odsustva i fluktuacije radne snage takođe predstavljaju snage za promene. Organizacije mogu reagovati na ove probleme koristeći različite pristupe koji se odnose na dizajniranje posla primenom realnih pregleda posla, smanjujući konflikt zaposlenih, preopterećenja i dvosmislenosti i uklanjanjem različitih stresova. Perspektive pozitivnih promena proističu iz učešća zaposlenih i sugestija.
 - b. Menadžersko ponašanje i odluke - Prekomerni međuljudski sukobi između menadžera i njihovih podređenih je znak da su potrebne promene. I menadžeru i zaposlenom možda je potrebna obuka za međuljudske veštine, ili se ove dve grupe jednostavno moraju razdvojiti: na primer, jedna od strana može biti prebačena u novi departman. Neodgovarajuće ponašanje vođstva, kao što je neadekvatan pravac ili podrška, može dovesti do problema sa ljudskim resursima koji zahtevaju promene. Obuka upravljačkih struktura je jedno od potencijalnih rešenja za ovaj problem.

2.4. OSNOVNI PRINCIPI UPRAVLJANJA PROMENAMA

Posmatrajući radove Džona Kotera koji je svoja istraživanja fokusirao na domen efektivnog upravljanja promenama može se jasno uvideti značaj uloge menadžmenta u procesu upravljanja promenama. On ističe da upravljanje promenama podrazumeva uspostavljanje pravca, usklađivanje ljudi, a zatim motivisanje i inspirisanje kompletnog kolektiva organizacije za postizanje planiranih rezultata. On takođe ukazuje u globalu na to da, kako bi bio efikasan, proces upravljanja promenama treba pažljivo biti planiran. U domenu planiranja jasno se može zaključiti da vođenje procesa promena podrazumeva zapravo upravljanje nizom sila koje mogu uticati na samo sprovođenje procesa promena.

Kako je upravljanje zapravo aktivnost usmerena na ljude, kao participativne članove korporacija, izrazito je potrebno naglasiti planiranje i komunikaciju kao važne faktore u aktivnostima koje se odnose na principe upravljanja promenama. Bazirajući se na idejama Kotter-a, Gordon Stanley (2006) koncipira pomenutih sedam elementarnih principa upravljanja promenama:²²⁶

- 1) *Plan za promenu sa pozicije čvrste baze za izvođenje promena* – jasno je da planiranje promena u velikoj meri predstavlja lakši zadatak nego što je to sama implementacija. Ono što se ističe u literaturi je da je važno da korporativni planeri pre svega budu veoma jasni u tome kako se poslovanje korporacije zapravo menja i šta se u redovnom poslovanju zapravo menja. Podaci i analiza su suštinski elementi kao osnova za planiranje promena. U ranoj fazi treba uključiti sve relevantne podatke koji mogu podržati predloženi program promena. Ovde je od velikog značaja posedovanje potrebnih i značajnih podataka. Objedinjavanje svih relevantnih podataka daje liderima koji su zaduženi za promene prednost jer na osnovu podataka može kreirati plan sprovođenja promena koji je u velikoj meri „produktivniji” u pogledu rezultata nego kada bi to radili na „na slepo”. Ova prednost dolazi zato što drugi verovatno nisu pristupili relevantnim podacima pre nego što su im predstavljeni u kontekstu predložene izmene. Jeffrey i Robert (2006) tvrde da su politike i prakse postale zasnovane na dokazima. Dokazi o postojanju potrebe za promenama je značajan alat za promenu u svim organizacijama, pa samim time i korporacijama.²²⁷ Ukoliko nema podataka koji se javljaju kao dokazi, jasno se može govoriti o tome da upravljanje promenama u ovom domenu nije utemeljeno na argumentima, već je bazirano na određenim filozofijama ili teorijama. Ono što je veoma karakteristično jeste to da je ponekad teško pribaviti takve argumente. Usmeravanje na osnovu podataka, tj. ukoliko je bazirano na dokazima, a potrebno ga je sprovesti „u pokretu”, otežava poziciju lidera koji su zaduženi za koncipiranje promena. Ukoliko su podaci relevantni i ubedljivi, oni predstavljaju moćnu „bazu” za one koji se bave koncipiranjem promena.

226 Stanley, G. (2006): *Seven Principles for Change Management, Sustainable Leadership in Education*, Dean's Conference, Faculty of Education and Social Work University of Sydney, Sydney.p.78.

227 Jeffrey Pfeffer, Robert, I., Sutton, (2006): Profiting from evidence-based management, *Strategy & Leadership*, Vol. 34 Issue: 2. Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1108/10878570610652617>, p.35-42.

- 2) *Utvrđivanje neslaganja između formalne i neformalne prakse u korporacijama.* - Sve korporacije imaju formalna pravila i neformalnu praksu. Razumevanja svakog oblika neslaganja između njih može pružiti veoma korisne podatke koji mogu imati veoma veliki značaj u procesu planiranja promena jer mogu predstavljati signalizaciju za određene smernice za buduće promene. Razmatranje tematike koja se odnosi na neslaganja može pružiti veoma značajan set podataka o tome kako organizacija odgovara na formalne procese.
- 3) *Kontrola očekivanja o predloženim promenama.* - Mnogi predlozi za promene bivaju u korporacijama otkazani i pre samog početka, jer postoji neusklađenost između očekivanja i rezultata promena. U poslovanju naročito u modernom vremenu korporacije se stalno suočavaju sa veoma visokim očekivanjima koje je teško postići. Iako je poželjno posedovati visoke standarde u poslovanju, oni moraju biti postignute kako bi se izbeglo razočarenje rezultatom. Provera realnosti je važan element u kontroli očekivanja o promenama. Kada korporacije postavljaju ciljeve koji su usmereni ka usavršavanju, moraju se pre svega suprotstaviti nezahvalnoj realnosti o očekivanjima. Takođe u ovaj proces moraju biti uključena kontrolna očekivanja u smislu eksplicitnog cilja upravljanja koji mora postojati od početka procesa promena.
- 4) *Pažljivo biranje konsultanta promena.* Ukoliko se posmatra praksa poslovanja može se uvideti da kada su moderne korporacije u pitanju upravljanje promenama ima karakter konsultantske industrije. Mnogi konsultanti tvrde da je teško reorganizovati neku organizaciju iznutra, što se svakako u nekom domenu može smatrati istinom. U tom kontekstu veoma je važno napomenuti i to da, izbor pravog konsultanta za sprovođenje promena koji nisu pripadnici tima zaposlenih korporacija može biti problematičan i u mnogim slučajevima nedostupan, posebno ako se radi veoma specifičnim oblicima promena.

Ukoliko se u korporacije odluče za sprovođenje promena važno je da poseduju sve podatke o izabranom konsultantu za promene, posebno ako je on angažovan izvan korporacija. U praksi postoje razni „mitovi“ o upravljanju promenama koji su po njihovoj prirodi vrlo upečatljivi posebno kada ih predloži osoba koja nema sumnje u njihovu formulu za uspeh. Ipak, veoma često se dešava u praksi da oni ne mogu da proizvedu održive promene, ili je njihov doprinos kratkotrajan ili kontraproduktivan u smislu ostvarivanja dugoročnih ciljeva. Konsultanti za promene upravo iz ovog razloga moraju biti razlikovani od agitatora promena čija je primarna uloga da pomognu u upravljanju procesom promene i pomognu u celokupnom izvršenju agende koja se odnosi na promene. U tom kontekstu ukoliko korporacija angažuje spoljnog konsultanta on bi trebalo da uveri korporativne menadžere da može da upravlja reformom, primenom značajnih promena u procesima korporacije, a ne da promene imaju samo „kozmetički“ karakter. Konsultant za promene bi trebalo, blisko sarađujući sa svakim nivoom menadžmenta u okviru korporacija, da pomogne da se kreira rešenje problema sa kojima se suočava korporacija. Sa druge strane, ukoliko se korporacija odluči da angažuje nekog od zaposlenih za promenu iznutra, pažljivi izbor je takođe od krucijalne važnosti. Ono što se mora napomenuti jeste da bi ovi pojedinci trebalo da poseduju određene karakteristike kao što je iskustvo u liderstvu i da se jasno usredsređuju na donošenje odluka na osnovu podataka.

- 5) *Izgradnja podrške među istomišljenicima* - Da bi proces implementacije promena zapravo i mogao biti uspešan, neophodno je izgraditi svojevrсни „konsenzus“ među onima koji mogu biti pod uticajem promena. To znači da je potrebno obratiti pažnju na one koji su najpodložniji promenama da budu na njihovoj strani, a zatim koriste ovu bazu kako bi proširili delovanje. Mora postojati jasna komunikacija o ciljevima promena i saglasnosti za rešavanje pitanja identifikovanih u procesu izgradnje konsenzusa. Među konsultantima za promene postoji zajednička tvrdnja da je potreban jasan pravac delovanja kako bi se mogla odigrati stvarna promena. Značaj ovoga ogleda se u tome da je za uspešan proces promena važno da svi prilaze zadatku promene iz iste perspektive. Novi pristup novim započetim stvarima može biti prilično uznemirujući onima, koji možda promene smatraju okončanjem svoje karijere. Iako može biti efikasna strategija kada je gubitak postojećeg osoblja neophodan element promene, posledice mogu biti vrlo uznemirujuće za zaposlene u celini. Ponekad su najvredniji zaposleni oni koji su najviše ugroženi novim pristupom, dok su oni koji su planirani za odlazak, razvili strategije koje će im omogućiti da ostanu. Svaka organizacija ima istoriju i važno je da ona ne izgubi značaj, jer je istorija ta koja može dovesti do razumevanja načina na koji je potrebno izvesti promene.
- 6) *Identifikacija onih koji se suprotstavljaju promena i pokušavaju da ih neutrališu.* - Onima koji se suprotstavljaju promenama ne bi trebalo dopuštati da uspeju u tome. Stoga je važno da potencijalni „protivnici“ promena budu angažovani u ranoj raspravi, tako da se pitanja koja moraju rešiti ranije mogu identifikovati. Kritičari predloženih promena ne bi trebali biti izolovani iz procesa. Ako jesu, onda mogu s pravom iskoristiti privilegovano iskustvo i mogu dobiti moć da poremete proces promena. Za lidere promena veoma je važno da pažljivo slušaju kritičare. Postoje dva razloga za ovo. Za početak, možda postoji neka važna istina u njihovoj kritici koja je možda bila previđena u inicijalnom entuzijazmu koji je postojao u planiranju promena. Poznavanje ovakvog fronta može izbeći nepotrebne probleme sa predloženim promenama i saveti se mogu uključiti radi poboljšanja procesa. Ako se ne napravi napor da se identifikuju kritičari i neutrališu, oni mogu da imaju veći uticaj i imaju više uspeha u sabotiranju puta za promene.
- 7) *Izbegavajte budući šok* - Postavljanje vremenskih okvira za promene je važan deo procesa planiranja. Mnogi planovi za promene nerealno su usmereni ka budućnosti. Možda postoje konteksti u kojima takva buduća orijentacija je namerna i svrsishodna. Kada se organizacije suočavaju sa finansijskim ili operativnim poteškoćama, dugoročni vremenski okviri mogu imati ambijentalnu vrednost i pomerati razmišljanje van neposrednih problema. Možda najveća vrednost u dužim vremenskim okvirima predstavlja osećaj pravca koji omogućava pojedincima da vide šta budućnost donosi. Ipak, budućnost je retko onakva kakva je planirana. Tek kada postanu svesni budućeg efekta šoka, kada se diskontinuiteti počnu javljaju zbog nekih velikih promena u politici i pravcu shvatiće se značaj planiranja u dužim vremenskim okvirima. Veoma je važno napomenuti i to da kada se promene planiraju, očekuje se da poremećaj izazvan promenom ima vremenski rok. Nastavak neizvesnosti o budućnosti ima tendenciju da onemogućava efikasan rad neke organizacije.

Pored predstavljenog sistema principa koji je kreirao Gordon Stanley veoma je važno pomenuti i deset principa upravljanja promenama koje je kreirao John Jones iz kompanije Booz & Company.

U kreiranju ovih principa on polazi od jasne pretpostavke da ne postoji samo jedna optimalna poslovna strategija, „metodologija“, koja se može primeniti u bilo kojoj modernoj korporaciji. Jones i Aguirre (2004) analizirajući svoje duboko iskustvo iz prakse, prepoznaje da kako bi se uspostavili određeni „univerzalni principi“ potrebno je inkorporirati nekoliko praksi, ali i alatki i programa koji mogu biti primenjeni na bilo koje oblike promenljivih uslova poslovanja u korporacijama. U tom kontekstu on ustanovljava deset principa upravljanja promenama za koje navodi da svaki član korporacije od vrha do dna može razumeti kako se baviti individualnom promenom. Ti principi su sledeći:²²⁸

- 1) *Sistematsko obraćanje „ljudskoj strani“* - Inovacija bez promene na ljudima koji su deo sistema i samim sistemima ne može biti uspešna. Dakle, sistematski pristupi u smislu pronalaženja novih lidera, menjanja uobičajenih obrazaca rada, razvijanja novih veština i kapaciteta, prevazilaženje dominantnih kultura u ciljnim korporacijama, pre i posle inovativnog postupka treba da se primeni na celoj korporaciji;
- 2) *Potrebno je početi proces promena od „vrha“* - Zbog toga što promene mogu učiniti da se svaki zaposleni bude pod uticajem velike konfuzije uloga top menadžmenta je vrlo značajno. Prema tome, top menadžment treba da pokaže primer novih promena i pristupa zaposlenima na nižem nivou, pružajući im motivaciju kao i izazove. Za dugoročni cilj i svrhu promena, pored toga, svi članovi treba da postignu sporazum na dva načina:
 - a. Direktori i timovi top menadžmenta preduzimaju inicijativu za promene.
 - b. Zaposleni se posvećuju nastojanju da postignu optimalan rezultat.
- 3) *U proces promena je potrebno uključiti svaki nivo u korporaciji* - Kada se uspostavi praktični cilj i strategija promena, one bi trebalo da se implementiraju na kraju odeljenja, tima i pojedinca. Istovremeno, lider svakog nivoa uzima odgovornost za najefikasniju i brzu implementaciju upravljanja promenama. Da bi ova procedura bila pouzdana, lideri moraju sprovoditi kontinuiranu edukaciju i motivaciju zaposlenih koji se nalaze u procesu promena ili su njima zahvaćeni. Takođe, korporacija može očekivati da lideri nove generacije budu zapravo stručnjaci koji poseduju ekspertizu za upravljanje promenama.
- 4) *U sprovođenju procesa promena potrebno je napraviti formalni slučaj* - Obično ljudi više vole prihvatiti razumnu činjenicu. U tom smislu, oni mogu postaviti pitanje liderima o legitimnosti promene:
 - a. Koji stepen promena je potreban;
 - b. Uverenje da prate pravi smer promena;
 - c. Koliko moraju da se posvete promenama.

228 Jones, J., Aguirre, D., Calderone, M. (2004): *10 Principles of Change Management - Tools and techniques to help companies transform quickly*. Preuzeto sa: <https://www.researchgate.net>.

Da bi podržala ove zahteve, veoma je značajno da korporacija ima jasan i koncizan formalni dokument koji oslikava jasnu vizije. Formalni razvoj strategije promena treba da se sastoji od tri dela:

- Definisanje realnosti promena i razjašnjavanje potrebe za promenom;
- Dokazati snažnu veru u nužnost promena;
- Obezbediti jasan pravac koji može podržati donošenje odluka i planiranje procedura.

- 5) *Kreiranje vlasništva nad procesima promena* - Oni koji vode promene moraju biti aktivniji od većine lidera u kontekstu promovisanja potreba za promenom i moraju potvrđivati potrebu za procesom promena. U tom smislu, lideri moraju imati vlasništvo nad procesima promena i njihova odgovornost je koncipirana u tom domenu da se promene dešavaju u području korporacije u kojem zapravo pripadaju, tako da mogu voditi svoje timove i uticati na potrebe da se promene ostvaruju na planirani način. Vlasništvo nad procesima promena moguće je utvrditi tako što će ljudi otkriti šta su problemi i rešenja i načini da se za njih pruže podsticaji i nagrade. Ove beneficije (nagrade) mogu biti opipljive (finansijska kompenzacija, dodatni penzioni plan, itd.) ili nematerijalnih (formiranje mreža prijateljstava, stvaranje rafinirane korporativne kulture itd.) u zavisnosti od date situaciju.
- 6) *Komuniciranje poruke procesa promena* - Lideri često čine grešku verujući da i drugi ljudi mogu u potpunosti razumeti probleme, osećati potrebu za promenama, i želeti novi pravac promena. Dakle, najoptimalniji program promene konsoliduje osnovnu poruku koja je u potpunosti inspirativna, kao i primenljiva u redovnim okolnostima. Takođe, komunikacioni kanali bi trebali da održavaju svoju fleksibilnost od dna do vrha, tako da zaposleni mogu da dobiju prave informacije na vreme, a takođe da mogu pružiti korisne povratne informacije liderima promene.
- 7) *Proceniti kulturni pejzaž procesa promena* - U uspešnim programima promene, uloga lidera da identifikuju korporativnu kulturu u svakom nivou korporacija je veoma značajan. Zbog nedostatka razumevanja ili procene kulture, korporacije se ne menjaju često. Analizom i dijagnozom kulturnih aspekata, korporacija može proceniti spremnost za promenu, potvrditi velike probleme s kojim se suočavaju, da identifikuju sukobe i saznaju koji su izvori liderstva i otpora koji oni imaju. Kroz sve ove korake, korporacija može definisati osnovne faktore promene, kao što je nova korporativna vizija, osnovna vrednost, kulturološko ponašanje itd., i to na efektivan način.
- 8) *Izričito adresirati kulturi procesa promena* - Kada se kultura koncipira, ona bi trebalo da bude istražena više od bilo koje druge oblasti u procesu promena. Da bi ovo moglo biti izvedeno, lideri koji su zaduženi za proces promena bi trebalo biti eksplicitni o organizacionoj kulturi i ponašanju koje može podržati rad na uspostavljanju modela i nagradnih sistema. Kultura korporacija je mešavina opipljivih i nematerijalnih dobara u korporacijama kao što su događaji, vrednosti, verovanja, ponašanja itd. Stoga, programi upravljanja promenama moraju biti

tako koncipirani da olakšaju stvaranje i jačanje kulture. U tom kontekstu veoma je važno obezbediti da korporacija poseduje „centar“ kulture, inovativno razmišljanje, aktivnost i ličnu identifikaciju, što sve kombinovano vodi efikasnom načinu za povećanje uspeha promena.

- 9) *Važnost postojanja priprema za neočekivane događaje* – Ne predstavljaju svi programi upravljanja promenama rezultat plana, koji bi mogli garantovati da će promene proteći bez ikakvih turbulencija. Jasno je da u poslovanju velikih sistema kao što su korporacije uvek može doći do neočekivanih događaja, unutrašnjeg otpora, promena spoljašnjeg okruženja itd. Kako bi se sprečio njihov uticaj na promene, korporacije moraju dosledno da procene njihov uticaj, spremnost korporacije i kapacitet da usvoji narednu fazu transformacije jasnim procedurama promena. Takođe, implementiranje podataka, kao promenljivih i podržavajućih procedura u pogledu donošenja odluka, mora uvek održavati tempo promena koje se sprovode.
- 10) *Važnost interakcije sa pojedincima u procesu promena* - Promena ima dva aspekta, organizacioni i individualni. Većina zaposlenih u korporacijama provode mnogo sati sa svojim kolegama na radnom mestu. Dakle, svaka osoba mora da realizuje svaki pojedinačni aspekt promene i to u pogledu na koji će se način njihovo radno okruženje promeniti i šta oni mogu očekivati od te promene. Menadžeri promena i vođe timova za promene trebalo bi da budu što iskreniji, jer ljudi imaju tendenciju da budu veoma osetljivi u pogledu reakcije koju mogu videti, čuti i osećati. Na ovaj način, odgovarajuća naknada koja može motivisati ljude treba se smatrati značajnom u smislu stimulacije potreba za promenom i to putem promocije, prepoznavanja, bonusa i raznih dodatnih paketa. Pored toga, važno je da menadžeri promena prilikom koncipiranja promena naprave jasne propise ili sprovedu edukaciju za one koji se suprotstavljaju promenama kako bi povećali nivo posvećenosti. Takođe, lideri promena treba da održavaju snažno vođstvo i da kontrolišu svoje članove tima koji će sa velikim razumevanjem razumeti emocionalne strane zaposlenih.

2.5. RIZICI U PROCESU REALIZACIJE PROMENA

U literaturi se može naći konstatacija da rizici često nastaju tokom ili neposredno nakon perioda promene. Do sada je jasno da se promena dešavaju stalno, i s obzirom na zabrinutost po pitanju rizika, važno je razumeti rizike. Važnost razumevanja rizika postaje sve značajnija u modernom vremenu, jer je stopa promena za većinu korporacija sada veća, nego što je to ikada bila u prošlosti.

Do sada se moglo videti da se promene javljaju kao odgovor na događaj ili stanje; ili kao proaktivna intervencija kako bi se iskoristila mogućnost koja se pojavljuje u poslovanju korporacija. Za svaku korporaciju koja se upušta u proces promena ili ih anticipira, mora postojati jasan nivo očekivanja da će svaka promena rezultirati u korist nekim ili svim njenim učesnicima (zaposleni, stakeholder, itd.). Sa druge strane, promene definitivno egzistiraju na ideji generisanja određene finansijske koristi ostvarene kroz poboljšanu produktivnost ili smanjene troškova, a posebno u domenu izbegavanja regulatorne intervencije u cilju održavanja postojećeg nivoa poslovanja. Pored ovih, moguće je prepoznati i mnoge druge pokretače promena, uključujući i one koji se odnose na sigurnost, okruženje, pa čak i sam ugled korporacije. Oni mogu biti jednako jaki, mada imaju manje direktne finansijske uticaje na poslovanje korporacija. Kao i kod svih ostalih segmenata poslovanja, trošak je povezan promenama.

Proces promena svakako uključuje zahteve za resursima za planiranje i sprovođenje promene. Takođe, promene često uvode mogućnost nastanka manje opipljivih i neželjenih posledica. Ovo je naročito slučaj kada ljudi koji su u procesu promena shvataju da će promena direktno ili indirektno uticati na njih. Razlog tome je činjenica da strah od promena predstavlja prirodnu ljudsku reakciju koja može značajno uticati na troškove, ali i benefite implementacije promena. Ono što je veoma značajno pomenuti u pogledu modernog načina poslovanja korporacija jeste to da je implementacija nove tehnologije glavni pokretač promena. Razlog implementacije novih tehnologija raznih oblika je generalno to što one imaju tendenciju da poboljšavaju produktivnost, kvalitet i sigurnost ukupnog poslovanja korporacija.

Može se zaključiti da je ključni cilj svake korporacije adekvatno upravljanje rizicima koji mogu da nastanu u aktivnostima koje se odnose na promene. Jednostavno rečeno, upravljanje rizikom promena je kontinuirani proces koji uključuje sledeće faze:

- 1) Identifikovanje opasnosti.
- 2) Utvrđivanje koja se šteta može nastati i verovatnoće takvih događaja (tj. procena rizika).
- 3) Identifikovanje odgovarajuće kontrole, balansiranje rizika sa troškovima.
- 4) Sprovođenje kontrole rizika.
- 5) Razmatranje kako bi se osiguralo da su rizici niži koliko je to razumno i izvodljivo.

Upravljanje rizicima u procesu realizacije promena mora biti shvaćen kao proces koji bi trebao početi odgovarajući na pitanje „koliko je važna promena ili aktivnost i operacije u procesu promena”? Upravljanje rizicima u procesu promene, je po prirodi delovanja vrlo slično procesima upravljanja rizicima uopšte. U tom kontekstu moguće je primetiti da je cilj upravljanja rizicima u procesu realizacije promena zapravo upravljanje specifičnim opasnostima koje mogu nastati u procesu promena koje se odvijaju unutar korporacije. Proces upravljanja rizicima mora zapravo biti tako koncipiran da upravlja svim rizicima u okviru korporacije.

Proces upravljanja rizicima bi trebalo da bude specijalno dizajniran, da upravlja rizicima koji se odnose i nastaju kao posledica promena koje se implementiraju i utiču na poslovanje korporacija.

Proces upravljanja rizicima prilikom uvođenja promene unutar korporacija treba da identifikuje koje opasnosti mogu nastati prilikom uvođenja ili mogu biti sakrivene unutar poslovnog sistema korporacije. Proces identifikacije potencijalnih opasnosti mora biti fokusiran na otkrivanje ovih opasnosti, a zatim procenu nivoa rizika koji predstavljaju ove opasnosti. Kada se identifikuju rizici, potrebno je utvrditi razvojne aktivnosti koje mogu da dovedu do ublažavanja i kontrole ovakvih opasnosti. Kada se potrebne kontrole implementiraju i oceni rezidualni rizik, poslednji korak je određivanje troškova svake mere koja je preduzeta ili će se preduzimati radi smanjenja rizika u odnosu na benefite koje će imati poslovni sistem korporacije.

U literaturi koja se odnosi na pitanje procene rizika moguće je prepoznati postojanje tri procesa koji se najčešće koriste u otkrivanju opasnosti:

- 1) *Prediktivni* - Prediktivni proces ima zadatak da identifikuje opasnosti od promena koje su poznate po uticajima za uvođenje u korporaciju.
- 2) *Proaktivni* - Proaktivni proces identifikuje opasnosti unutar trenutnog poslovanja korporacije ili koji mogu premašiti trenutne kontrole ako je uvedena promena. Oni se identifikuju putem sistema izveštavanja zaposlenih, anketa, podataka programa koji mogu biti dostupni kroz godišnje izveštaje, informacije proizvođača i druge raspoložive izvore.

3) *Reaktivni* - Pošto je veoma teško identifikovati sve opasnosti kada se uvodi određena novina, reaktivni proces je ključan za prikupljanje informacija o opasnosti koje se mogu identifikovati samo kada je inicirana promena u određenom vremenskom periodu. Važan aspekt ovog procesa je da se obezbedi uspostavljanje dobro planiranih procesa praćenja:

- Nakon revizije akcije, dokumentuju se i analiziraju za uobičajene situacije koje su zabrinjavajuće.
- Verifikacija procene rizika i mere ublažavanja. Šta je možda nedostajalo tokom procesa?
- Proces monitoringa koji će osigurati da se rizicima upravlja kako je predviđeno.
- Ako promena uključuje proizvod ili novu tehnologiju, potrebno je obezbediti komunikaciju i povratne informacije o konkretnom delu procesa. Alati koji su uvedeni na teren bez procesa praćenja često mogu stvoriti dodatne napore i potencijalno ozbiljnije opasnosti.

Proces procene rizika potrebno je shvatiti kao sredstvo za utvrđivanje verovatnoće i ozbiljnosti u pogledu rizika identifikovanih izazvanih promenama ili povezanim opasnostima. Ove opasnosti su povezane određenim sistemom u okviru poslovnog sistema korporacija kao što su zaposleni ili tehnologija, a zatim procenjuju opasnosti svakog sistema. Ublažavanje rizika potrebno je shvatiti kao proces dodeljivanja sistema kontrole mogućim rizicima koji su identifikovani. Važno je odrediti značajne kontrole koje će uticati ili na verovatnoću nastanka opasnosti ili na ozbiljnost ukoliko dođe do opasnosti ili oboje. Svaka mera ublažavanja se onda ponovo procenjuje na uticaj na verovatnoću i ozbiljnost opasnosti. Konačni rejting treba da uzme u obzir šta utiče na smanjenje uticaja na ishod opasnosti.

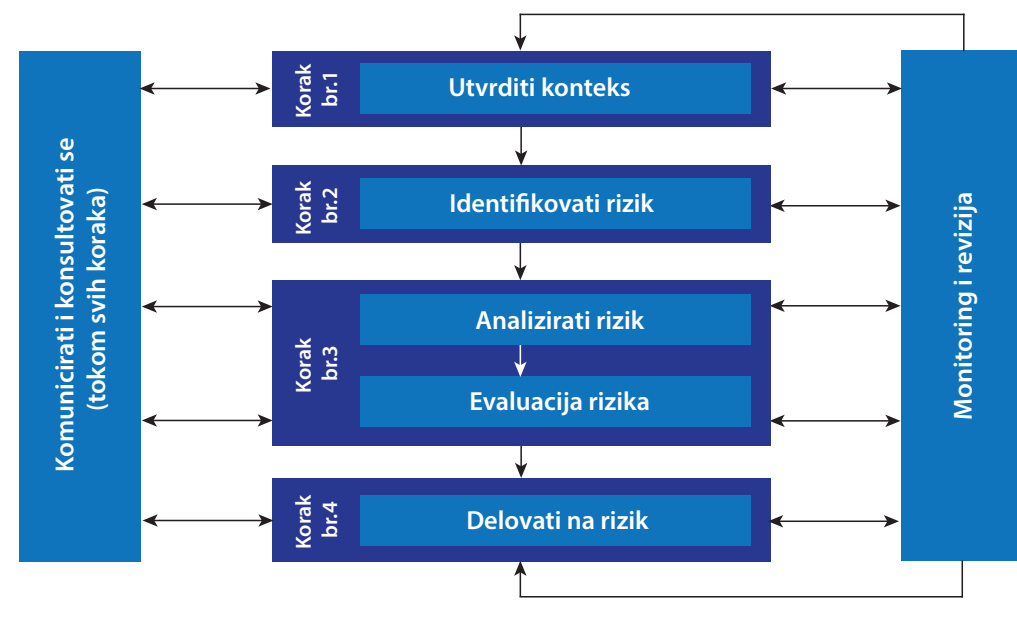
Kada se svaka mera za ublažavanje oceni za ukupni rizični rezultat, ublažavanje je potrebno proceniti u korist koju pruža da bi se kontrolisao rizik povezan sa opasnostima. Poslednji korak koji mora postojati je da se utvrde troškove i oceni konkretna mera ublažavanja. Ako su troškovi ublažavanja rizika visoki i koristi su niske, ukupni rejting bi bio loš za sprovođenje tog ublažavanja. To i dalje može biti potrebna mera implementacije, ali možda je niža na listi prioriteta.

Posmatranjem samog procesa upravljanja rizicima moguće je ukazati na to da se upravljanje rizicima u praksi zapravo sastoji od pet koraka:

- Korak 1 – Uspostavljanje konteksta.
- Korak 2 – Identifikovanje rizika.
- Korak 3 – Analiza rizika.
- Korak 4 – Procena rizika.
- Korak 5 – Tretiranje rizika.

Ono što je jako važno je to da je tokom svakog koraka neophodno da postoji konsultacija i komunikacija sa svima u funkcijama, aktivnostima i događajima unutar korporacije što je moguće videti posmatranjem dijagrama 2.1.

Dijagram 2.1. Proces upravljanja rizicima



Korak 1 – Uspostavljanje konteksta - Pre nego što se rizik može jasno shvatiti i rešiti, važno je razumeti kontekst u kojem on postoji. U tom kontekstu potrebno je definisati odnos između korporacije i okruženja u kojem posluje, tako da su granice za rešavanje rizika jasne.

Odnos je moguće razmatrati:

- U strateškom kontekstu - okruženje u kojem korporacija deluje.
- Organizacioni kontekst - ciljevi, osnovne aktivnosti i operacije korporacije.

Korak 2 – Identifikovanje rizika - Svrha ovog koraka je da identifikuje šta bi moglo poći naopako (podrazumeva definisanje verovatnoće) i koja je posledica (gubitak ili oštećenje) toga. Ključna pitanja koja je potrebno postaviti uključuju:

- Šta se može desiti? Potrebno je navesti rizike, incidente ili nesreće koji se mogu dogoditi sistematskim radom kroz svaki proces promena, aktivnost ili fazu promena kako bi se utvrdilo šta se može dogoditi u svakoj fazi.
- Kako i zašto se to može desiti? Potrebno je navesti moguće uzroke i scenarije ili opis rizika, incidenta ili nesreće.
- Koja je verovatnoća da se konkretni rizici dogode?
- Koje će biti posledice ako se one dogode?

U ovom kontekstu važno je znati da rizici mogu biti fizički, finansijski, etički ili zakonski.

Fizički rizici su oni koji uključuju uticajna okruženje i klimatske uslove i fizičku imovinu korporacije kao što su imovina, zgrade, oprema, vozila, akcije i zemljište koje poseduje korporacija.

Finansijski rizici su oni koji uključuju imovinu korporacije i uključuju krađu, prevare, zajmove, naknade za licence, prisustvovanje, članarinu, troškove osiguranja, plaćanja zakupa, isplatu šteta ili kazni i sankcionisanje od strane vlade.

Etički rizici uključuju stvarnu ili potencijalnu štetu ugledu ili poziciji korporacije, a pravni rizici se sastoje od odgovornosti nametnute od ponuđača, učesnika i potrošača koji proizilaze iz zakona federalnih, državnih i lokalnih vlasti.

Korak 3 - Analiza rizika (i njihova procena) - Ovo uključuje analizu verovatnoće i posledica svakog identifikovanog rizika i odlučivanje koji će faktori rizika imati najveći efekat i koji bi stoga trebali dobiti prioritet u pogledu njihovog upravljanja. Nivo rizika se analizira kombinovanjem procena verovatnoće i posledicama, kako bi se odredio prioritetni nivo rizika. Važno je razmotriti posledice i verovatnoću rizika u kontekstu aktivnosti, prirode korporacije i bilo koje druge faktore koji mogu promeniti posledice verovatnosti rizika. Procena rizika podrazumeva upoređivanje nivoa rizika koji se nalazi tokom procesa analize sa prethodno utvrđenim kriterijima rizika i odlučivanje o tome da li se rizici mogu prihvatiti. Ako rizik spada u nisku ili prihvatljivu kategorije, on se može prihvatiti uz minimalan tretman. Ove rizike treba pratiti i periodično evaluirati kako bi se osiguralo da ostanu prihvatljivi. Ako rizici ne spadaju u nisku ili prihvatljivu kategoriju, njih treba tretirati koristeći jednu ili više opcija lečenja koji će biti razmotreni u koraku 4.

U ovom domenu veoma je značajan prioritet rizika u smislu kreiranja šeme prioriteta rizika koja određuje prirodu rizika i neophodne mere po pitanju tih rizika. Oni moraju biti shvaćeni kao pokazatelji koji pomažu u donošenju odluka o tome koja je akcija opravdana za rizike.

Korak 4 - Tretiranje rizika - Tretman rizika podrazumeva identifikaciju raspona opcija za tretiranje rizika, procenu tih opcija, pripremu planova tretmana rizika i primenu tih planova. Reč je o razmatranju opcija za delovanje u pogledu rizika i odabira najprikladnije metode za postizanje željenog ishoda. Opcije za tretiranje rizika moraju biti proporcionalne značaju rizika, a troškovi tretmana srazmerni potencijalnim prednostima tretmana. Prema standardu, opcije tretmana uključuju:

- Prihvatanje rizika.
- Izbegavanje rizika je u vezi sa odlukom da ne nastavi sa aktivnošću procesa promena, ili biranje alternativnog načina izvođenja promena sa prihvatljivim rizikom koji odgovara planovima određenim od strane menadžmenta.
- Smanjivanje rizika ili posledica rizika uobičajeno tretira rizik unutar korporacije.
- Prenošnje rizika u potpunosti ili delimično.
- Zadržavanje rizika je znanje da tretman rizika nije u vezi s eliminacijom rizika, već se radi o priznavanju da je rizik važan do poslovne aktivnosti, dok neki moraju biti zadržani zbog inherentne prirode poslovne aktivnosti. Važno je definisati nivo rizika koji je inherentan i prihvatljiv.

- Finansiranje rizika znači da korporacija finansira posledice rizika tj. obezbeđivanje sredstava za pokrivanje troškova sprovođenja tretmana rizika.

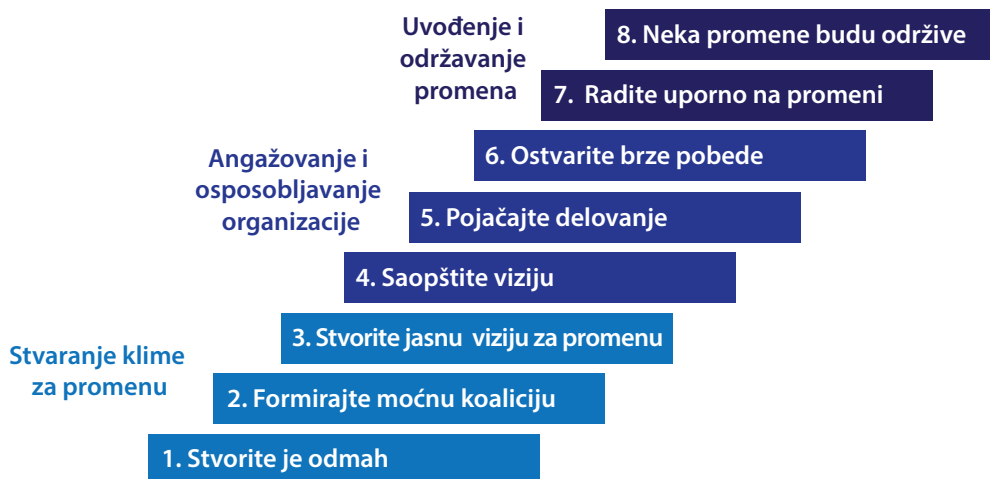
Korak 5 – monitoring i evaluacija - Praćenje i revizija je tekući deo upravljanja rizicima koji je sastavni deo svakog koraka procesa promena. Praćenje i revizija je takođe deo upravljanja rizikom koji se najčešće sprovodi u korporacijama sa neadekvatnim fokusom, a kao rezultat toga programi upravljanja rizicima mnogih korporacija postaju irelevantni i neefikasni tokom vremena. Praćenje i pregled obezbeđuju da se važne informacije koje generiše proces upravljanja rizicima uzimaju, koriste i održavaju. Ipak, ono čega moramo biti svesni je da neki rizici ostaju statični. Faktori koji mogu uticati na verovatnoću i posledice ishoda mogu se promeniti, kao i faktori koji utiču na pogodnost ili trošak različitih opcija delovanja u pogledu rizika. Monitoring je zato sastavni deo plana tretmana upravljanja rizicima.

2.6. MODELI UPRAVLJANJA PROMENAMA

U prethodnim izlaganjima predstavljeno je da se u korporacijama promene izvode korišćenjem određenih modela. Sama činjenica da postoji veliki broj modela, jasno dovodi do zaključaka da nijedan model nije univerzalno važeći za sve korporacije ni za sve vrste upravljanja promenama. Ipak, ono što je veoma važno napomenuti jeste da razumevanje i poznavanje najvažnijih modela može biti korisno u određenim kontekstima. Konteksti u ovom domenu mogu biti shvaćeni kao „šta se menja“, „kako se menja“ i „ko vrši promenu“. Takođe, veoma je važno ukazati i na to da većina modela deli jednake sličnosti, naravno sa određenim postojećim varijacijama. Korisno je proći kroz neke modele da utvrdi koje su to sličnosti. Modeli na koje će se obratiti pažnja su:

Kotter-ov model promena u osam koraka za promena - Prvi model upravljanja promenama koji je identifikovan jeste model promena u osam koraka kreiran od strane John-a Kotter-a. Dr. John Paul Kotter po svojoj vokaciji je vodeći stručnjak za upravljanje promenama. Njegov model promena u osam koraka je osnova za mnoge teorije promene. Široko se koristi za inicijative za transformacione promene u velikim korporacijama i predstavlja jedan od 25 najuticajnijih alata za upravljanje poslovanjem.²²⁹ Prema Kotter-ovom viđenju što je prikazao u knjizi „Vodeća promena“ on ukazuje da, u cilju prosperitetne promene u organizaciji, ima osam ključnih faktora uspeha koji će organizaciju voditi ka uspešnoj promeni²³⁰ „Lideri koji uspešno transformišu biznis prave osam stvari (i uradite ih u pravom redosledu)“.²³¹

Dijagram 2.2. Kotter-ov model promena u osam koraka²³²



229 Kotter, J. (2012): Leading change. 1st ed. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press. p. 3-153 (21) Isto. p. 3-153 (21).

230 Isto. p. 3-153 (21).

231 Kotter, J. (2007): Leading Change; Why transformation fail. Harvard Business review. p.12.

232 (www.frontlinemanagementekperts.wordpress.com, 2018)

- a) *Stvaranje osećaja hitnosti* - Prema Kotter-u stvaranje, osećaj hitnosti čini da ljudi u organizaciji vide da je potrebna promena odnosno da je ona sada potrebna. Pretvaranje u važnost postupanja odmah pokazujući potencijalne pretnje i scenarije koji pokazuju šta se dešava u budućnosti ako se promene ne dogode.²³³
- b) *Stvaranje tima za usmeravanje, moćne koalicije* - Prema Kotter-u, za ubeđivanje ljudi u potrebe za promenama neophodno je snažno liderstvo i podrška rukovodstva. To znači sastavljanje grupe koja ima mogućnost da vodi inicijativu za promenu.²³⁴ Upravljanje promenom nije adekvatno samo po sebi, nego ono mora da bude vođeno od strane lidera. Lideri i tim za promene kao specijalno oformljena i prikupljena grupa ljudi nastavlja da oblikuje hitnost i snagu vezanu za potrebe promena.²³⁵
- c) *Razvijanje vizije promena* - Kotter tvrdi da prilikom donošenja inicijative za promene menadžment treba da bude usmeren na ideje i rešenja kako napraviti promenu. Kreiranjem vizije koja je jednostavna i jasna za usvajanje i sprovođenje, kao i za razumevanje i način njenog uključenja u organizacionu strategiju, ona će pomoći zaposlenima da prate promene i da budu deo njih.²³⁶
- d) *Komuniciranje vizijom* - Nakon što izgradi klimu za promene, menadžment mora uključiti i omogućiti prenošenje ostatku korporacije konkretne vizije. Prema Kotter-u, vizija je ključna za uspeh inicijative za promenu. Vizija mora biti jasna i često komunicirana, kao i implementirana u svakodnevnom radu, primenom vizije u svim operacijama korporacija od obuke do evaluacije poslovnih učinka.²³⁷ Ponavljanje vizije promena u razgovorima sa zaposlenima na svim nivoima i vođstvo postavljanjem primera je važno za trajne promene.²³⁸
- e) *Uklanjanje prepreka* - Prema Kotter-u, korporacija kao poslovni sistem mora ukinuti sve prepreke koje bi ometale promene, promene sistema ili struktura. Primarno pitanje koje je najvažnije u ovom koraku sprovođenja promena je: da li je sve što se odnosi na promene u skladu sa vizijom? A to podrazumeva organizacionu strukturu, opis posla, kompenzacioni sisteme i performanse.²³⁹ Organizacija mora identifikovati ljude koji se odupiru promenama i obezbediti im potrebna sredstva, metode ili podršku koja bi im olakšala da prebrode promene, ali se takođe mora baviti i rešavanjem problema koji su izazvani otporom promena.²⁴⁰
- f) *Izazivanje kratkoročnih pobeda u smislu manjih segmenata promena koji se implementiraju* – postizanje manjih parcijalnih uspeha u procesu promena motiviše napredovanje u promenama. Kotter tvrdi da je pozivanje na vidljive i jasne kratkoročne pobede koje su jasno povezane sa naporima za promenu.²⁴¹ Uz kratkoročne ciljeve i rezultat uspeha, proces može biti ugrožen negativnim mislima i kritikama koji mogu usporiti ili čak narušiti kompletnu strukturu inicijative promena.²⁴²

233 Kotter, J. (2012): *Leading change*. 1st ed. Boston, Mass.: *Harvard Business Review Press* p. 37-51.

234 Isto. str. 4-5.

235 Isto. str. 4-5.

236 Isto. str. 5-6.

237 Isto. str. 6.

238 Isto, str. 6.

239 Isto. str. 6-7.

240 Isto. str. 6-7.

241 Isto. str. 7-8.

242 Isto. str. 8.

- g) *Dalje unapredjenje na talasu promena* - Nakon što prođe fazu angažovanja i omogućavanje, menadžment treba da implementira i održi promene baziranjem daljih aktivnosti na stanju koje je postignuto promenama. Prema Kotter-u, iako rane faze mogu biti uspešne, uvek će postojati otpor promenama, a tim do kraja procesa promena ne može prestati da radi na svojim glavnim ciljevima postavljenim u planu o sprovođenju promena.²⁴³ Kratkoročne pobeđe predstavljaju početak promene koja ne dovodi do promene. Ali svaka kratkoročna pobeđa daje priliku da istražuje šta se ispravno radi i šta se čini pogrešno i od toga postavlja nove ciljeve i napravi neophodna poboljšanja prema glavnim i krajnjim ciljevima.²⁴⁴
- h) *Kreiranje promena tako da budu održive* - U poslednjem koraku dolaze promene koje se odnose na kulturu korporacije, čineći promenu delo organizacione kulture.²⁴⁵ Promene koje se odnose na kulturu mogu se dogoditi samo ako se dokaže da je novi način rada bolji od starog.²⁴⁶ Uspeh koji nastaje delovanjem promena mora biti jasan, primenljiv i razumljiv u kompletnoj korporaciji.²⁴⁷

Posmatranjem Kotter-ovog modela od 8-stepena može se uvideti da se on često koristi u različitim poslovnim slučajevima u praksi, studijama slučajeva i stvarnim promenama u poslovnim sistemima bilo koje vrste. Ono što je važno napomenuti jeste to da se u ovom tekstu koncipiraju zaključci koji jasno ukazuju da model ima nekoliko ograničenja koja bi uticala na univerzalno prihvatanje ovog modela kao rešenje za upravljanje promenama, pa samim tim i na njegovu popularnost. Jedno od ograničenja je u tome što se model ne može koristiti u svim promenama, jer je model izgrađen na fundamentalne promene u načinu na koji se upravljanje poslovanjem poslovnih sistema vodi kako bi se nosio sa novim izazovnim u drugačijem sistemu poslovanja,²⁴⁸ tako da može biti problem kada se vrši manja promena u osnovnom sistemu posebno ukoliko ona nije organizaciona. Drugi problem koji se javlja kao zaključak ovog članka je da u teoriji zapravo na postoji (nije bilo mnogo studija o validaciji poslovnih sistema iz prakse na bazi ovog modela). Tekst članka napominje to da se potvrda ovog modela nalazi u još jednom delu Kottera „The Heart of Change,” pa je tako sa akademskog aspekta ne bas previše validno da jedan autor svoju teoriju potvrđuje u svom delu kada bi ona, validnosti radi, trebalo da bude potvrđena od drugih autora akademske zajednice.²⁴⁹

Generalno posmatrano može se utvrditi da je Kotter-ov Model 8 koraka vrlo jasan i praktičan model koji je moguće koristiti i u praksi. Takođe moguće je elaborirati da je model napravljen zapravo isključivo za vođenje promena, a ne upravljanje i zbog toga stavlja veliku odgovornost na top menadžment da u procesu obezbedi potrebnu podršku promeni za uspeh. Ono što je još važno napomenuti je to da ovaj model zapravo može biti korišćen i kada se koristi kao okvir ili referenca za razvoj sopstvenog sistema koji je modifikovan prema potrebama konkretne korporacije, ali je važno znati i to da se model ne može koristiti u svim vrstama promena i može biti suviše težak za manje inicijative promena.

243 Isto. str. 8.

244 Isto. str. 8.

245 Isto. str. 8-9.

246 Isto. str. 8-9.

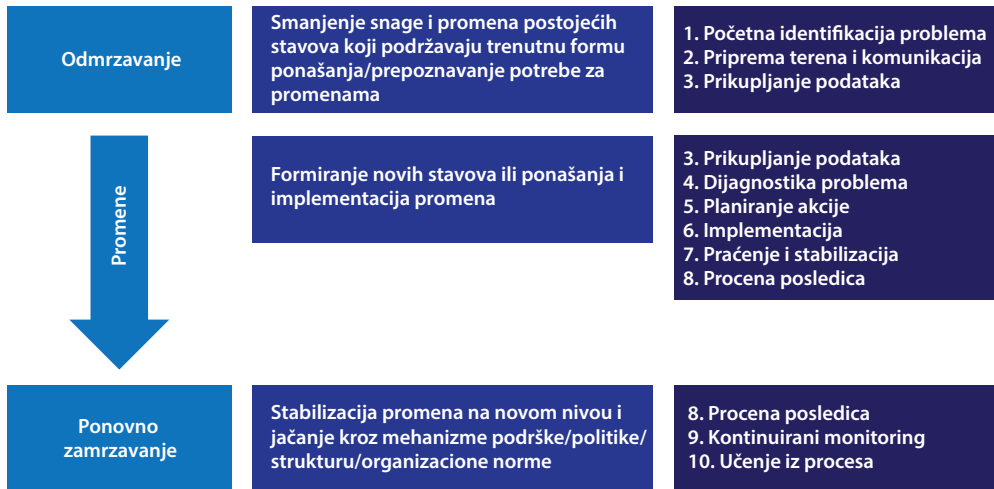
247 Isto. str. 8-9.

248 Steven, H. Appelbaum, Sally Habashy, Jean-Luc Malo, Hisham Shafiq (2012) Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model, Journal of Management Development, Vol. 31 Issue: 8, p.764-782. Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>

249 Isto. p.764-782.

Lewin-ov model 3 stepena - Jedna od važnih teorija kada je u pitanju razumevanje organizacionih promena i upravljanja promenama je Lewin-ov model od 3 koraka za promenu.²⁵⁰ Kurt Lewin je nemačko-američki psiholog, koji je proučavao ljudsko ponašanje i kreirao 1947. godine model koji se sastoji iz tri koraka u procesu promena.

Dijagram 2.3. Lewin-ov okvir za promene



Posmatranjem njegovih zapažanja i istraživanja moguće je uvideti da je on razumeo problematiku promena i to pre svega u domenu kako promeniti trajne i ne dozvoliti ljudima da se vrate svojim starim navikama, i to na način kojim omogućava da nove navike budu čvrsto implantirane. Lewin je zapravo posmatrao fenomene promena koji proizilaze iz dve različite sile, one koje su interno usmerene (od sopstvenih potreba) i one koje su nametnute ili izazvane okolinom. Iz tog okvira, Lewin je posmatranjem i pronašao rešenje kako implementirati trajne promena kroz model koji ima samo tri koraka. Sva tri koraka u modelu predlažu specifične aktivnosti koje će se baviti motivacijom, implementacijom i promovisanjem organizacionih promena.²⁵¹

Model sa tri koraka predstavljen je kao analogija promenljivog oblika ledene kocke s prvim „ne-zamrzavanjem“, „promenom“, a zatim sa ponovnim zamrzavanjem.

250 McLean, F. (2013): Change Management theories and Methodologies. Preuzeto sa: <http://studylib.net/doc/8246050/change-management-theories-and-methodologies> .p. 6.

251 McLean, B. (2013): Change Management theories and Methodologies. (preuzeto sa: <http://studylib.net/doc/8246050/change-management-theories-and-methodologies> .p. 7.

Lewin-ov okvir za promene poseduje tri koraka:

- 1) *Korak 1: „Odmrzavanje”* - Kao što se može videti na gornjoj slici, u fazi „odmrzavanja” organizacije donose zaključak da je promena potrebna i neophodna, zapravo da je potrebna promena postojećeg stanja stvari kao status quo i počinje graditi novi način rada.²⁵² Organizacije moraju jasno da objasne zašto stari način obavljanja stvari nije prihvatljiviji i moraju da dovode u pitanje vrednosti, uverenja, stavove i navike.²⁵³ U ovoj fazi važno je usmeriti se na otpor i kao što je istaknuto na slici iznad, smanjivanje sila i promenu stavova, pored toga što bi trebalo pomoći ljudima da shvate promene i podrže ih. Ako postoji otpor, menadžment bi trebalo da nađe rešenje za prevazilaženje otpora i to što je moguće pre, tako da proces može da prođe kroz fazu odmrzavanja i da pređe na fazu „Promena”.
- 2) *Korak 2: Promena* - U koraku „Promena” stvari počinju da se događaju, a organizacije se kreću ka željenom i željenom stanju.²⁵⁴ Ljudi unutar organizacija počinju da deluju i veruju u promene i počnu postupati prema tome i željenom pravcu.²⁵⁵ Oni učestvuju u različitim inicijativama promena i trebaju procenjivati koristi promene.²⁵⁶ U fazi promene korporacija treba da bude efikasna u promovisanju komunikacija i podrži ljudima da „pozdravljaju” nove načine rada i uče nove vrednosti, stavove i ponašanja. Ako postoje problemi, oni bi trebalo da budu identifikovani i da se razvijaju akcioni planovi.²⁵⁷
- 3) *Korak 3: „Ponovno zamrzavanje”* - U poslednjem koraku Lewinovog procesa promene dolazi do ponovnog zamrzavanja. U ovom koraku promene se oblikuju, ljudi unutar organizacija sagledavaju nove načine rada i promene se implementiraju u organizacionoj kulturi. Nagrade i priznanja se koriste za ponovno implementirane promena. Postupak ponovnog zamrzavanja je presudan jer ne dozvoljava ljudima da se vrate svojim starim navikama, ali nastavljaju sa novim načinima obavljanja aktivnosti što je i bio primarni cilj promena.²⁵⁸ U ovoj fazi je još uvek važno pratiti da se zaposleni ne vrate na svoje stare navike i da budu svesni bilo kakvih indikacija problema i rešavaju ih, kao i da li su bili desiti se.²⁵⁹

Prigovor koji je moguće izneti na osnovu Lewin-ovog Modela je da je on ustanovljen 1947. godine i da stoga na promene koje su se dogodile u samom načinu modernog poslovanja ne može biti primenljiv u inicijativama za promene koje se danas pojavljuju u poslovnom okruženju. Ipak ono što je moguće primetiti jeste da model ima težak fokus na smanjenje otpornosti na promene.²⁶⁰ Lewin-ov model je ipak prema svojim karakteristikama veoma fleksibilan i zbog jednostavnosti to može biti lako implementirano ono što je takođe njegova pozitivna strana je da pored njega u procesu promene mogu biti primenjeni i drugi modeli.²⁶¹

252 Mills, J., Dye K., Mills, A. (2009): *Understanding organisational change*. 1st ed. London: Routledge.p. 47-48.

253 Isto. str. 47-48.

254 Isto. str. 47-48.

255 Isto. str. 47-48.

256 Isto. str. 47-48.

257 Isto. str. 47-48.

258 Mills, J., Dye, K. Mills, A. (2009): *Understanding organisational change*. 1st ed. London: Routledge.p. 47-49.

259 Isto. str. 47-49.

260 Calder, A. (2013): *Organisational Change: Models for Successfully Implementing Change*, Undergraduate honours theses, Utah, Utah State University, Digital Commons.p. 8.

261 Isto. str. 8-10.

Calder-u prepoznaje da je Lewin-ov model dobar za „početnike u upravljanju promenama“, ali i za organizacije koje imaju problematiku koja se odnosi na otpora promenama, jer model naglašava hitnost kako se prevazići otpor.²⁶² Takođe on je pogodniji za pojedinačne promene, a ne za inicijativu za promenu koja dolazi od strane top menadžmenta.²⁶³ Pored kritika i negativnih karakteristika ovaj model poseduje i određene dobre kvalitete. Model je lako razumljiv i jednostavan za primenu u okviru za upravljanje promenama. Stvaranje motivacije za promene, u toku procesa i na kraju se vraća u stabilno stanje.²⁶⁴ Lewin-ov model bazirana je i na tome da li će promene biti strateške, dodatne ili reaktivne inicijative za promenu. Model ima koristi od tima koji planira promenu, prilikom implementacije inicijative za promenu kako bi ona mogla biti vizualizovana, za planiranje i upravljanje svakom od faza promena.²⁶⁵ Takođe veoma je važno napomenuti i to da je Lewin-ov model veoma dugotrajan, pa se može osporiti činjenica da: da li se model zapravo može koristiti u procesima konstantnih promena ili promenama koje moraju biti brzo i efikasno sprovedene i da li je on previše spor za implementaciju?

ADKAR model - ADKAR Model je razvio Jeff Hiatt, osnivač Prosci-ja, korporacije koja efikasno upravlja ljudskom stranom promena, ali se takođe i bavi istraživanjem promena, obukom i preduzetničkim rešenjima.²⁶⁶ ADKAR je akronim koji reprezentuje pet stanja koje pojedinac u organizaciji mora postići da bi promene bile uspešne: svesnost, želja, znanja, sposobnosti i ojačanje (awareness, desire, knowledge, ability and reinforcement - ADKAR).²⁶⁷ Prema Hiatt-u (2006), model ADKAR-a je podeljen u pet elemenata, (svako slovo je jedan element) i kao takav predstavlja gradivni blok promena u poslovnim organizacijama. Svaki blok mora biti na odgovarajućem mestu kako bi promene bile uspešne i da bi mogle uopšte da se dogode.²⁶⁸ Kako bi se sam model mogao razumeti potrebu je izvršiti analizu svih blokova ponaosob:

- *Svesnost* - Biti prvi korak u modelu ADKAR ostvaren je samo kada je pojedinac u organizaciji svestan potrebe za promenama, zašto je njih potrebno učiniti i šta može biti rezultat toga.²⁶⁹ Pojedinac mora da vidi probleme u starom načinu rada i razume šta može biti posledica ako do promena ne dođe.²⁷⁰ Prema Hiatt-u, broj jedan razlog za neuspeh i otpor promenama je nedostatak svesti o tome zašto se promene vrše.²⁷¹
- *Želja* - Pojedinac takođe mora imati želju za promenom. Pojedinci moraju da žele (da imaju želju) da budu deo promene i podržavaju promenu, što predstavlja motivaciju i izbor koji pojedinci podržavaju i žele da budu deo promene.²⁷²

262 Calder, A. (2013): Organisational Change: Models for Successfully Implementing Change, Undergraduate honours theses, Utah, Utah State University, Digital Commons. p. 14-19.

263 Isto. str. 14-19.

264 McLean, B. (2013): Change Management theories and Methodologies. Preuzeto sa: <http://studylib.net/doc/8246050/change-management-theories-and-methodologies>. p. 5.

265 Hiatt, J. (2006): ADKAR. 1st ed. Loveland, Colorado: Prosci Learning Center Publications. p. 1-43.

266 Isto. p.1-43.

267 Isto. p.1-43.

268 Isto. p. 4.

269 Isto. p. 5-16.

270 Isto. p. 5-16.

271 Isto. p. 5-16.

272 Isto. p. 18-22.

U poređenju sa svesnošću u kome možete napraviti vidljiv korak za svest o promeni, želja se ne može kontrolisati od strane menadžmenta i ne može se podučavati, već mora početi i biti istaknuta od strane pojedinca. Pojedinaac može biti svestan promene, ali zbog različitih faktora, nesporazuma ili nedostatka informacija nema želju da se promeni ili da bude deo promena.²⁷³ Hiatt takođe ukazuje na faktore koji pojedincima mogu pomoći da imaju želju za promenama, i da bi pojedinac zapravo shvatio koja je stvarna promena i kako će to uticati na njega i njegov kolektiv, kako vidi organizaciju, njihovu ličnu situaciju i ključne indikatore / motivatore koji će ih učiniti delom promene.²⁷⁴ Takođe, važna su pitanja kao što su: Da li će promena biti dobra prilika ili pretnja njihovom svakodnevnom radu? Ako je stav negativan, ishod će biti negativan, u ovom slučaju neće imati želju da za promenama. Ako bi bilo pozitivno, mogu se desiti koraci za promene i želja se „izgrađuje“ unutar pojedinca.²⁷⁵

- *Znanje* – Kada su pojedinci u korporacijama svesni promena i donošenje odluke o promenama postane deo promene, pojedinci bi trebalo da poseduju znanje koje se odnosi na promene. Kako bi proces promene bio uspešan svaki pojedinac treba da zna kako da izvrši promenu, odnosno koji su procesi koji čine promenu.²⁷⁶ Dobijanjem potrebne obuke, edukacijom o potrebnim novim veštinama, informacijama o novim procesima, sistemima i alatima, kao i dobijanjem informacija i razumevanjem o novim ulogama i odgovornostima koje će promene doneti, svaki pojedinac može u svome domenu rada da počne sa procesom promene odnosno transformacijom u pravcu željenog pravca.²⁷⁷ Nivo znanja i način na koji pojedinac preuzima znanje može biti drugačiji. Pojedinci mogu već imati potrebno znanje ili može postojati ogroman jaz između znanja koje pojedinci u korporacijama poseduju i znanja koje treba da steknu.²⁷⁸ Ako znanje nije dostupno, teško je da pojedinac dobije potrebnu podršku i to može rezultirati otporom prema promenama.²⁷⁹
- *Sposobnost* – kako je prethodni korak bio usmeren na to da pojedinci u korporacijama koji se nalaze u procesu promena steknu potrebna teorijska znanja, ovaj korak je usmeren ka sticanju potrebne prakse. Nakon što pojedinac u procesu promene dobije neophodno znanje, pojedinac bi mogao da pre svega izvrši promenu koja je potrebna kako bi se izvršila promena na nivou korporacije. Sposobnost predstavlja pojedinca kako da sprovedu promenu i postignu željeni ishod.²⁸⁰ Ovim korakom se stiče neophodan stepen znanja u teoriji, sposobnost u praksi, što sve daje mogućnost jasne stvarne interpretacija pojedinaca, i omogućuje im rad na njihovim novim procesima i implikacijama.²⁸¹

273 Isto. p. 18-22.

274 Isto. p. 18-22.

275 Isto. p. 20-21.

276 Isto. p. 23-30.

277 Isto. p. 23-30.

278 Isto. p. 23-30.

279 Isto. p. 23-30.

280 Isto. p. 31-36.

281 Isto. p. 31-36.

- *Ojačanje* – Kako napraviti promenu i promovisati uspeh, čineći promenu delom organizacione korporacijske strukture, koja podržava jačanje i održavanje promena.²⁸² Ojačanje može biti predstavljati komplikovani korak iz perspektive upravljanja promenama. Potrebno je vreme da se promeni sistema razmišljanja i funkcionisanja i da pojedinci prestanu da se vraćaju na svoje stare navike. Potrebno je ojačati napore za promenu radne snage i držati se inicijative za promene sve dok promena ne bude održana i deo organizacione kulture konkretne korporacije.²⁸³

Promena prema ADKAR modelu, smatra se uspešnom kada menadžment prekine konkretno mešanje u proces i prepozna da zaposleni zapravo rade svoj posao drugačije, u skladu sa planskim ciljevima koji su postavljeni planom promena.²⁸⁴ Prema iskustvima poslovnih subjekata koji su imali prilike da koriste ovaj model moguće je prepoznati da postoji stav da je model ADKAR lako primeniti kada je u pitanju inicijativa za promene, i to pre svega zbog činjenice da ga je lako naučiti, i zbog činjenice da stvara novi način razmišljanja o promenama, daje bolje rezultate delovanja i zbog činjenice da je moguće pratiti kako se promena shvata od strane svake osobe ponaosob.²⁸⁵ Posmatranjem stanja iz prakse može se uvideti da mnoge organizacije koriste metodologiju upravljanja koju predstavlja ADKAR model kao standard za promenu njihovih inicijativa za upravljanje organizacijama.²⁸⁶ Primarni razlog korišćenja ovog modela je baziran na činjenici njegove lake primenljivosti u praksi naročito u korporacijama koje se po prvi put susreću sa procesom promena. Ključna prednost modela ADKAR je u njegovoj jednostavnosti i činjenici da li menadžeri prate ovaj model ili ne. Stoga se može tvrditi da on služi da istakne neke bitne poglede i razmatranja povezane sa svim glavnim procesima promene kao što su :

- Planiranje.
- Komunikacija.
- Uključivanje svih.
- Svojim primerom.
- Voditi proces svakog dana kako bi bio deo svakodnevnog rada.²⁸⁷

U tom kontekstu treba istaći da je ADKAR model koji je jednostavan za implementaciju u bilo kojoj inicijativi za promenu i on donosi laki proces analize. Model ADKAR stvara novi način razmišljanja o promenama, rezultira akcijama i raspodeljuje kako se promena doživljava među različitim osobama koje se nalaze kao zaposleni u korporaciji u isto vreme. Takođe veoma je važno napomenuti da se ovaj model zapravo fokusira na pojedinca, što, moramo se složiti, i predstavlja ključ svih inicijativa za promenu.

282 Isto. p. 37-39.

283 Isto. p. 37-39.

284 Isto. p. 37-39.

285 Isto. p. 37-39.

286 Isto. p. 37-39.

287 Boca, G. (2013): ADKAR vs. Quality Management Change 14th edition, Dunarea de Jos, University of Galati-Faculty of Economics and Business Administration. p. 246.

Sistematski metodi promene uključuju određeni skup procesa i alata koji pomažu menadžmentu da izvede proces promena kroz započinjanje, zaustavljanje i eventualni nastavak procesa promena.²⁸⁸ Novije metode promena su postale sistematičnije, cikličnije i integrativne, što uključuje veće skale organizacionih promena.²⁸⁹ Kao rezultat toga moguće je prepoznati da su u literaturi mnogi autori razvili različite metode sistematskih promena, pa je u tom kontekstu moguće prepoznati da postoji jedanaest metoda od kojih su najvažnije sledeće:

Istraživanje participativne akcije (Participatory Action Research - PAR) - Istraživanje participativne akcije (PAR) steklo je popularnost u 1960-im godinama i uključuje proučavanje pitanja sistematično iz perspektive i iskustava ljudi uključenih u promene i pogođenih rezultatima promena.²⁹⁰ Planirano akciono istraživanje može biti veoma uspešna metoda za promene, jer generiše podatke od informacija koji dolaze od ljudi koji prolaze kroz promene, što ih čini više uključenim. I kada zaposleni osećaju da promena pripada njima, to ih čini odgovornijim kako bi se osigurao uspeha promena. Učesničku prirodu akcionog istraživanja prepoznao je i Ackoff (2006), koji je naglasio kako to može uključiti ljude u organizacije koje prolaze kroz promene.²⁹¹ Uključivanje ljudi u procese, proizvode i rešavanje problema na kraju dovodi do kulturnih promena.

Integrativni metod - U 1980-im, integrativni metod je zainteresovao mnoge naučnike promena istraživanja. Kao što to podrazumeva naziv, ovaj metod integriše različite metode i pristupe u literaturu u jednu sveobuhvatnu metodu za sistematično rešavanje promena.²⁹² Bullock i Batten (1985) i sugerišu da integrativni metod promena uključuje istraživanje organizacije i stvaranje svesti, planiranje promene, implementaciju i procenu preduzetih akcija i na kraju integraciju i stabilizaciju primenjene promene.

Metod Šest koraka - Metod Šest koraka predstavili su Beer, Eisenhardt i Spector 1990. godine. Ovaj metod promovise koncept „usklađivanja zadataka“, koji se može definisati kao reorganizacija uloga, odgovornosti i odnosa zaposlenih u rešavanju specifičnih poslovnih problema.²⁹³ Prema ovim autorima, metod od šest koraka najbolje se primenjuje u malim odeljenjima i jedinicama u kojima se zadaci lako mogu odrediti i mogu se modifikovati kako bi uticali na ukupne korporativne performanse. Kako to samo ime kaže, metoda se sastoji od šest koraka i podrazumeva izgradnju posvećenosti promenama kroz aktivno uključivanje ljudi u identifikaciju problema, razvijanje zajedničkih ciljeva za promenu i implementaciju stvarne promene. Beer, Eisenstat i Spector tvrde da ovaj metod podstiče male promene koje omogućavaju individualno učenje i mogu smanjiti otpornost na promene.

288 Zook, C. (2007): Finding your next CORE business, *Harvard Business Review*, Vol. 85 No. 4. p. 66-75.

289 Armenakis, A., Bedeian, A. (1999): Organizational change: a review of theory and research in the 1990s, *Journal of Management*, Vol. 25 No. 3. p. 293-315.

290 French, W. (1969): Organization development, objectives, assumptions and strategies, *California Management Review*, Vol. 12 No. 2. p. 23-34.

291 Ackoff, R. (2006): *Idealized Design : How to Dissolve Tomorrow's Crisis ... Today*, Wharton School Publishing, Philadelphia, PA. p. 95.

292 Bullock, R., Batten, D. (1985): It's just a phase we're going through: a review and synthesis of OD phase analysis, *Group & Organization Studies*, Vol. 10 No. 4. p. 383-412.

293 Beer, M., Eisenstat, R. Spector, B. (1990): Why change programs don't produce change, *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 6. p. 158-166.

Reinženjering procesa - Reinženjering procesa može se definisati kao alat za redizajn koji ima za cilj da postigne radikalna poboljšanja i inovacije u organizacionim procesima koristeći određene mere učinka kao što su troškovi, kvalitet, servis i brzina.²⁹⁴ Reinženjering je izraz koji je Michael Hammer 1990. godine kreirao kako bi opisao proces promena koje su neke organizacije preduzele kako bi se postiglo dramatično poboljšanje procesa.²⁹⁵ Poslovni procesi uključuju aktivnosti koje imaju za cilj da dodaju vrednost uslugama ili proizvodima. Ovi procesi uključuju tradicionalne procese kao što su prodaja i proizvodnja i drugi unutrašnji procesi koji imaju za cilj poboljšanje i održavanje drugih organizacionih funkcija.²⁹⁶

Metod Wheel - Metod Wheel ili metod točka, patentirao je Galpin 1996. godine u svojoj knjizi *The Human Side of Change*. On je zapravo predložio metod koji se sastoji od devet koraka koji stvaraju točak koji ima tendenciju da efikasno uključe ljude u proces tehničke promene. Galpin tvrdi da većina metoda organizacionih promena ne uspeva kada se ljudi ne uzimaju u obzir. Metod točka počinje sa utvrđivanjem potrebe za promenama, pažljivim planiranjem procesa promene, implementacijom i bavljenjem promenama ponašanja u organizaciji.²⁹⁷ Galpin priznaje važnost uzimanja u obzir kulture organizacije, politike, običaja, normi i sistema nagrađivanja prilikom implementacije promena.²⁹⁸

Metoda „Šta” i „Kako” („What” and „How” Method) - „Šta” i „kako” metod je predložio Conner u svojoj knjizi iz 1998. godine *Leading at The Edge of Chaos*. Conner tvrdi da promene moraju biti rešene kao složeni sistem koji se sastoji od više procesa koji mogu podrazumevati i stanje haosa. Njegov metod naglašava važnost snažnog vođstva da usmeri promene pružanjem celokupne vizije i strategije i odlučivanjem o zadacima pojedinaca. Conner-ov metod pretpostavlja da će budućnost poslovanja biti ispunjena haosom. Stoga, ovaj metod naglašava ulogu liderstva u tome što ima svesnu kompetenciju za uspešno sprovođenje promena.²⁹⁹

Lean metod - Lean metod je postao popularan devedesetih godina prošlog veka, nakon što ga je Toyota usvojila.³⁰⁰ Lean metod se fokusira na proizvodnju onoga što je potrebno, kada je to potrebno, uz minimalnu količinu materijala, opreme, rada i prostora. Lean metod poteklo je otkrivanjem otpada, tako da svi radovi daju vrednost i služe potrebama kupca. Metod promene kreira oko tri osnovne oblasti: svrhu, oblasti i ljude. Istorija slabe promene evoluirala je više od 100 godina, počevši od Franka Gilberta koji je svoj rad zasnovao na „speed work” početkom 1900-ih. Gilbreth je analizirao svaki zadatak koji je izvršio u njegovoj građevinskoj firmi da bi eliminisao nepotrebne pokrete i ubrzo postao jedan od najpoznatijih kontraktora na svetu.³⁰¹

294 Hammer, M., Champy, J. (1993): *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, 1st ed., Harper Business, New York, NY. p. 479-483.

295 Berwick, D.M. & Nolan, T.W. (1998): „Physicians as leaders in improving health care: a new series in annals of internal medicine”, *Annals of Internal Medicine*, Vol. 128 No. 4. p. 289-292.

296 Pereira, Z., Aspinwall, E. (1997): Total quality management versus business process reengineering. *Total Quality Management*, Vol. 8 No. 1. p. 33-39.

297 Galpin, T. (1996): *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign*, 1st ed., Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA. p. 48.

298 Armenakis, A., Bedeian, A. (1999): Organizational change: a review of theory and research in the 1990s, *Journal of Management*, Vol. 25 No. 3. p. 293-315.

299 Conner, D. (1998): *Leading at the Edge of Chaos: How to Create the Nimble Organization*, John Wiley, New York, NY. p. 78.

300 Holweg, M. (2007): The genealogy of lean production, *Journal of Operations Management*, Vol. 25 No. 2. p. 420-437.

301 Babcock, D., Morse, L. (2002): *Managing Engineering and Technology: An Introduction to Management for Engineers*, 3rd ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. p. 37.

ERA Metod – zapravo predstavlja Metod Evaluacije, ponovnog vrednovanja i delovanja (evaluation, re-evaluation, action - ERA) predložili su Chen, Yu, i Chang 2006. godine. Ova metoda je orijentisana ka klijentu i sastoji se od tri glavne faze navedene u njenom imenu. Autori tvrde da, u poređenju sa drugim modelima promena, ERA model pruža detaljniju sliku o tome kako mikro-procesi promena deluju u organizaciji.³⁰² Prve dve faze uključuju analizu trenutne organizacione situacije, vrednosti i sistema, identifikovanje potreba kupaca, zatim reanaliziranje situacije organizacije, vrednosti i sistema. Treća faza predstavlja stvarnu implementaciju promena koja podrazumeva izradu strategije promena i sveobuhvatnog akcionog plana.³⁰³

Metode upravljanja promenama - Metode upravljanja promenama su šire i konceptualnije kada se uporede sa sistematskim metodama promena. Metode upravljanja promenama se bave promenama u velikoj meri i uključuju niz strategija intervencije.³⁰⁴ Ovi metodi pomažu menadžmentu da aligniraju inicijativu za promenu s celokupnom misijom i organizacionom strategijom pravilnim planiranjem i stvaranjem vizije koja uključuje ljude u³⁰⁵ promenama. Worren, Ruddle i Moore (1999) primećuju da osnovna teorija i okvir upravljanja promenama uključuju principe i alate iz sociologije, informacione tehnologije i teorije strateških promena.³⁰⁶

302 Babcock, D., Morse, L. (2002): *Managing Engineering and Technology: An Introduction to Management for Engineers*, 3rd ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. p.37.

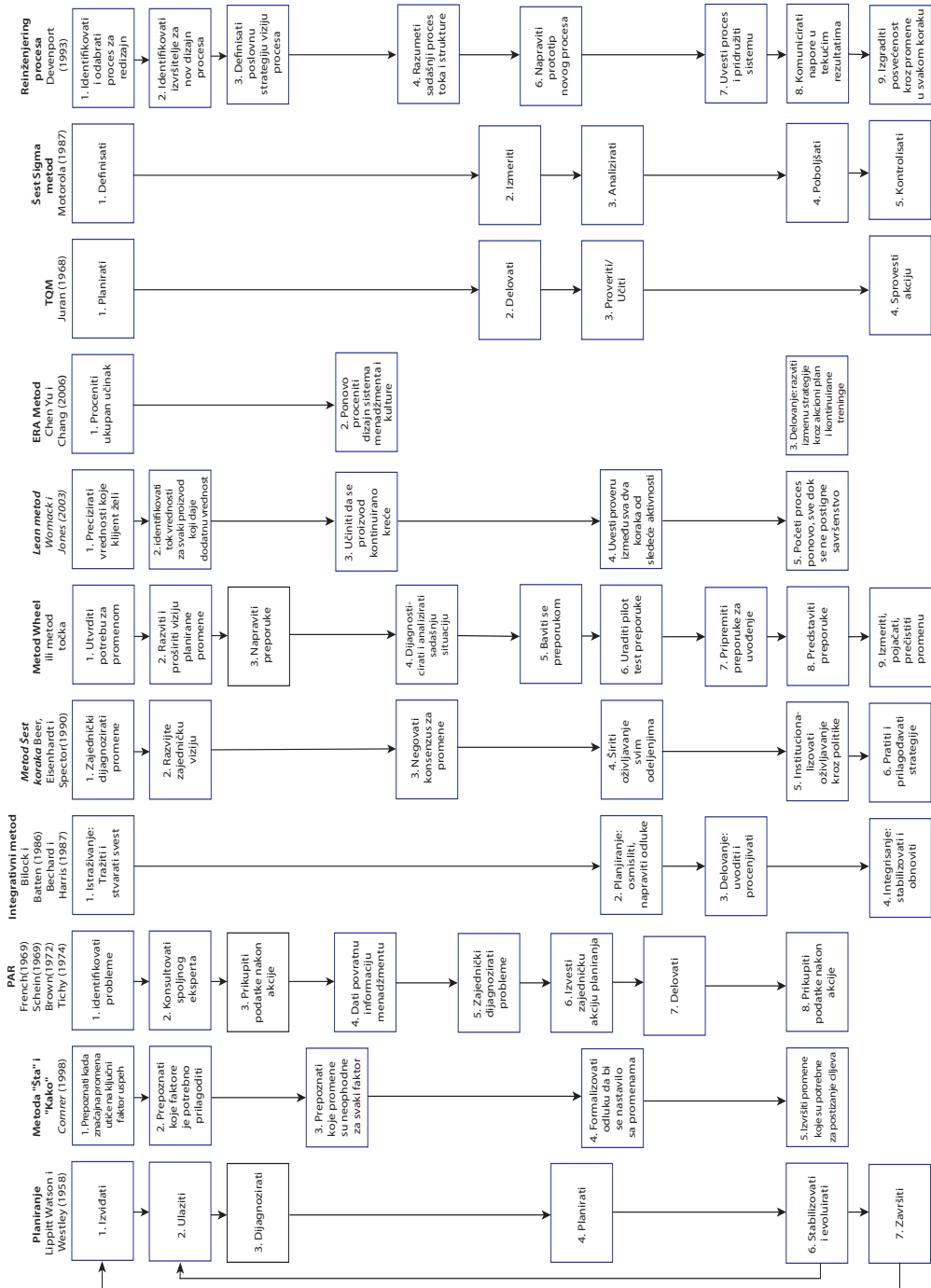
303 Isto. p.37.

304 Worren, N., Ruddle, K., Moore, K. (1999): From organizational development to change management: the emergence of a new profession, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 35 No. 3. p. 273-286.

305 Grover, V. (1999): From business reengineering to business process change management: a longitudinal study of trends, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 46 No. 1. p. 36.

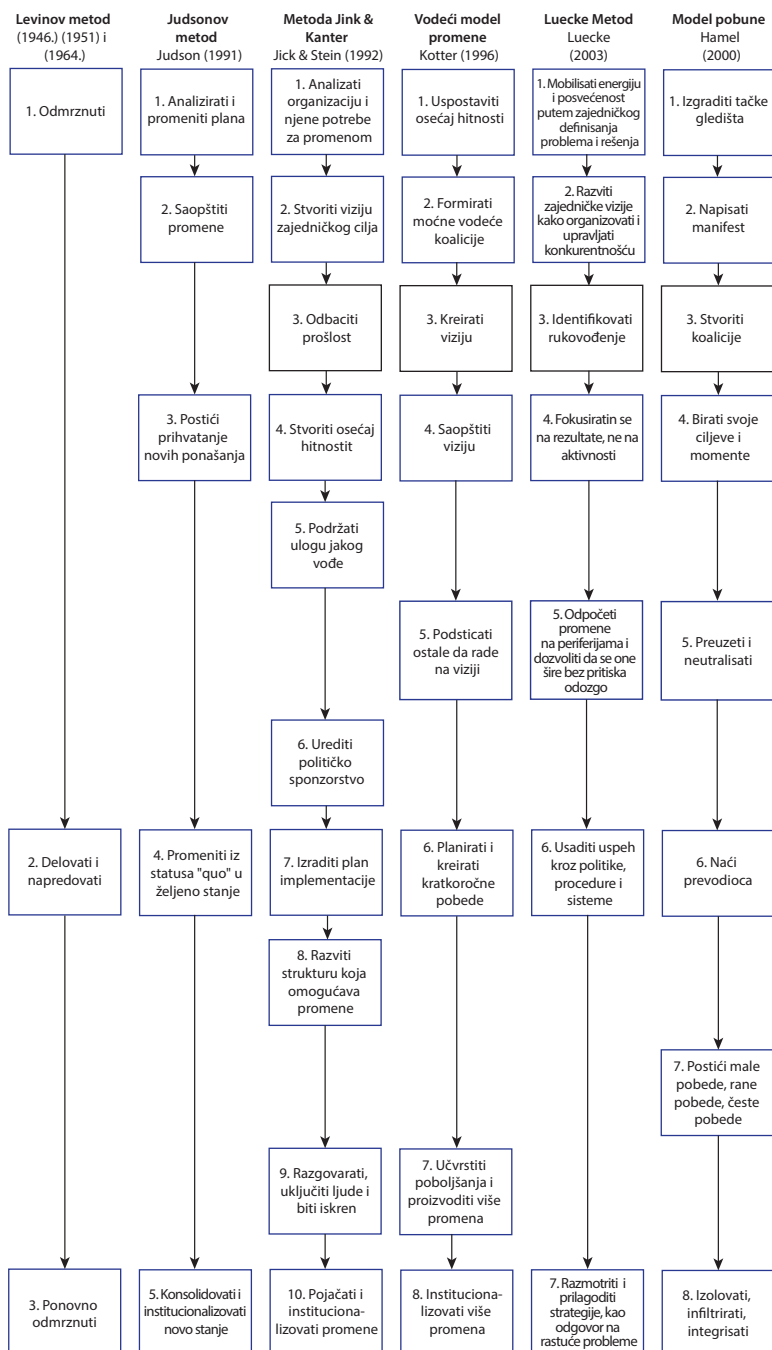
306 Worren, N., Ruddle, K., Moore, K. (1999): From organizational development to change management: the emergence of a new profession, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 35 No. 3. p. 273-286.

Dijagram 2.4. Sistematski metodi promena



Mnogi autori su razvili različite metode upravljanja promenama što je predstavljeno dijagramom 2.5.

Dijagram 2.5. Metodi menadžmenta promena



Luecke Metod - 1990. godine, Luecke je predložio metod promene koji nosi njegovo ime. Luecke je 2003. godine dorađujući svoju teoriju je naglasio je važnost prihvatanja potrebe i hitnosti za promene. On je promenu video kao priliku, a ne kao pretnju, koja omogućava uspeh unutar organizacione kulture. Metoda Luecke naglašava važnost snažnog vođstva u podršci promena i motivisanja zaposlenih da prihvate promene. Metod takođe obrađuje različite reakcije zaposlenih koji se menjaju, što omogućava menadžerima da pomognu svojim zaposlenima da prihvate promene i njihove posledice. Luecke-ova metoda počinje zajedničkom identifikacijom postojećih problema i njihovim rešenjima, razvijanjem zajedničke vizije, identifikovanjem liderstva, implementacijom promena i konačno praćenjem i prilagođavanjem strategija za bilo koji problem u procesu promene.

Judsonov metod - Judson je 1991. godine predložio metod za implementaciju promena koji se sastoji od pet faza, počevši od analize organizacije, planiranja promena, prenošenja do ljudi i konačno jačanja i institucionalizacije. Judson identifikuje očekivane barijere koje se mogu pojaviti u svakoj fazi i koje se akcije mogu preduzeti kako bi se smanjile ovakve barijere. On smatra da se otpor promeni kao najveća barijera, koja se javlja ne samo za zaposlene na koje direktno utiču promene, već i za menadžere nižih nivoa koji obično igraju suštinsku ulogu u implementaciji promena.

Metoda Kanter, Jick i Stein - Kanter, Jick i Stein su 1992.god. su razvili sveobuhvatan metod za implementaciju promena u deset faza. Njihov metod započinje analiziranjem situacije u organizaciji, stvaranjem plana i vizije, implementacijom promena uz podršku snažnog lidera i konačno komuniciranjem i institucionalizacijom promena. Kanter, Jick i Stein uzimaju u obzir mnoge unutrašnje i spoljašnje sile koje mogu uticati na promene, kao i veliki procesi koji uključuju, i naglašavaju važnost agenata promene, ljudi koji su odgovorni za formulaciju i implementaciju promene.³⁰⁷

Model pobune - Hamel je predložio model pobune 2000. godine. Hamel tvrdi da su neophodne radikalne, nelinearne promene i inovacije u organizaciji, koje su različite od konkurenata koji promene vrše, kako bi se održao uspeh i konkurentna prednost i stvarala nove mogućnosti bogatstva. Hamel u ovom modelu je razvio osam koraka za uspešnu promenu koja počinje sa jakim planom, pisanjem politika, stvaranjem tima za podršku, implementacijom promena i konačno integriranjem promene i institucionalizacijom u organizaciji. Hamel naglašava da promena mora predstavljati kontinuirani ciklus koji podrazumeva planiranje, dizajniranje, eksperimentisanje, procene, skaliranje inovativnih ideja.³⁰⁸

307 Ford, J., Ford, L., D'amelio, A. (2008): Resistance to change: the rest of the story, *Academy of Management Review*, Vol. 33 No. 2. p. 362-377.

308 Hamel, G. (2000): *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston, MA. p. 299.

2.7. PROCES UPRAVLJANJA PROMENAMA

Proces upravljanja promenama predstavlja zapravo transformacione faze upravljanja u određenom poslovnom subjektu. Baveći se ovom problematikom Tichy i Devanna (1990) sugerišu da se transformacioni lideri angažuju u procesu koji uključuje sekvenciranje u tri ključne faze:

- Prepoznavanje potrebe za promenama
- Stvaranje nove vizije izgled organizacije i njenih poslovnih procesa

Institucionalizacija promena pod kojom se podrazumeva uvođenje konkretnih promena u organizaciju.³⁰⁹

Analizom literature u ovom domenu može se zaključiti da mnogi teoretičari, ali ne i svi, tvrde da, artikulisanjem vizije i pružanjem individualne podrške, lideri su u stanju da promene osnovne vrednosti, uverenja i ponašanja ljudi koji se nalaze pod njihovim vođstvom. Ova mogućnost je bazirana na harizmi, i ukoliko je potrebno prepoznati je kod određenih lidera potrebno je adresirati pažnju na individualni razvoj i sposobnost pružanja intelektualne stimulacije lidera njihovim zaposlenima što predstavlja aktivnost od suštinskog značaj. Posebno kada su u pitanju lider čije korporacije moraju da prođu ili proces revitalizacije ili teže ka određenim promenama. Zbog velike važnosti koje imaju u procesu upravljanja promenama potrebno je pozabaviti se svakom od ovih.

U modernom načinu poslovanja kakav doživljavaju korporacije njihovim liderima je potrebno nešto što Waterman naziva „drugačije ogledalo“, objašnjavajući ga kao sposobnost da se izvuče iz korporacije i pogleda iz druge perspektive. Za Schein (1998) ova faza se odnosi na određivanje potrebe za promenama i stepenu izbora o tome da li je proces promene vođen od strane lidera promena, kao ključnih aktera.³¹⁰ Promena je suštinski element poslovne i organizacione strategije ukoliko se poslovni subjekat oslobodi „strateškog drifta“.³¹¹

Ovaj proces može trajati duži vremenski period, ali će na kraju rezultirati pogoršanjem performansi koje donose unutrašnji i eksterni pritisak za promenu. Inicijatori promena moraju imati jasnu sliku o teškim i neprijatnim radnjama koje moraju preduzeti da bi se sprovela promena. Oni moraju imati tačne informacije o troškovima i benefitima i biti spremni da obezbede resurse kako u ljudskom i tako i u finansijskom smislu. Oni moraju preuzeti odgovornost za kreiranje plana i njegovo sprovođenje. U tom kontekstu moguće je prepoznati sledeće ključne elemente ove faze:

- Prepoznavanje potrebe.
- Odluka o preduzimanju akcije.

309 Tichy, N. (1974): Agents of planned social change: congruence of values, cognitions and actions, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19 No. 2. p. 164-182.

310 Videti više: Schein, E. (1988): *Organizational Psychology*, 3rd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

311 Jansson, N. (2013): Organizational change as practice: a critical analysis, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 26 No. 6.p. 1003-1019.

- Pronalaženje metoda analize situacije.
- Analiza okruženja.
- Ispitivanje svih stakeholders-a u pogledu ideja.
- Utvrđivanje kako će promena uticati na različite stakeholders-e.
- Kreiranje informacija.³¹²

Obezbeđenje strateškog pravca – Nedostatak strateške jasnoće uobičajen je u vremenu promene. Ponekad je nedostatak strateškog pravca posledica nemogućnosti top menadžera da strateški razmišljaju. Oni mogu izgubiti osećaj o kretanju organizacije i usvojiti pristup koji se karakteriše kao neosvrtnost na probleme, verovatno zato što politički pritisci na bord direktora mogu sprečiti kretanje u pravom smeru. Kada zaposlenima nije jasno koji su ciljevi i kako njihova uloga može doprineti svrsi organizacije, oni se ponašaju u skladu sa tendencijom da se vrate na ono što su uvek radili, a onda se organizacija nalazi u stanju suspendirane animacije. Ovo može postati ključna prepreka organizacionoj fleksibilnosti. Podrška planiranim pristupima promenama je pretpostavka da će top menadžment stvoriti osećaj strateškog pravca. Ovo je važno ako organizacija mora biti u stanju da proaktivno iskoristi mogućnosti na promenljivom tržištu. Lideri trebaju biti u stanju da analiziraju okolinu u pogledu pretnji i mogućnosti, i da odaberu i prenesu strategiju i brzo ju implementiraju. To je ono što Waterman (1994) opisuje kao „informacioni oportunizam“: „Obnavljanje korporacija tretira informacije kao svoju glavnu stratešku prednost i fleksibilnost kao svoje glavno strateško oružje”. Bob Garratt 1987. godine posmatra izazov koji se stavlja pred lidere kao ciklični proces praćenja spoljnih promena, pružanja smera i fokusiranja organizacije ka postizanju efikasnosti.³¹³

Risk-making and risk-taking – „Osporavanje procesa” je prva od pet praksi egzemplarnog liderstva (Five Practices of Exemplary Leadership) kreiranog od strane Kouzes-a i Posner-a (2002).³¹⁴ Prema poimanju Trice i Beyer ovde se radi se o iskorišćavanju povoljnih trenutaka, kombinujući oprez sa optimizmom.³¹⁵

U tom kontekstu moguće je prepoznati da prilikom primene ovog koncepta lideri traže mogućnosti da promene status quo i pronalaze inovativne načine za poboljšanje organizacije. Kako bi omogućili sprovođenje ovog koncepta oni treba da budu spremni na eksperimentisanje i takođe moraju biti spremni da „rizikuju”, analizirajući prilike i odlučujući u pravcu:

- Koje stvari u poslu moraju biti promenjene?
- Kako ih promeniti ?
- Koje nove stvari mogu biti testirane i kada?

312 Holbeche, L. (2007): *7 Change theory*. In *Understanding Change*. Abingdon, Oxon: Routledge. p. 286.

313 Barnett, K., McCormick, J., Conners, R. (2001): Transformational leadership in schools-panacea, placebo or problem? *Journal of Educational Administration*, 39 (1). p. 24-46.

314 Kouzes, J., Posner, B. (2002): *Leadership challenge* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass. p. 245.

315 Harrison, T., Beyer, J. (1994): The Cultures of Work Organizations, *The Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4. p. 836-839.

Lideri takođe moraju biti spremni da konvertuju identifikovane mogućnosti u rezultate uzimajući rizike i ustanovljavajući promene izvan posla. Ovde se radi o hrabrosti u pogledu prosuđivanja, imanju mišljenja i spremnosti da se ono brani. Takođe se radi o izgradnji poverenja - aktivno razvijanje odnosa, slušanje, razmena informacija, poštenje i ispunjavanje obećanja. Ovaj proces bi morao biti odlučan, težak i neumoran, ali ne sme da postaje fanatičan. I zato što lideri znaju da rizik podrazumeva greške i neuspehe, prihvataju neizbežna razočaranja kao mogućnosti koje će generisati podatke koji će biti korišćeni u kasnijim procesima odlučivanja. Prema Paulu Taffinderu, jedan element upravljanja rizicima je razumevanje, umesto njegovog uklanjanja.³¹⁶ Paul Taffinder navodi da ukoliko lider ne pravi greške, on zapravo ne radi ništa. On takođe urgira da lideri preuzmu rizik i da je organizacija teža nego što se inače misli. S obzirom na nestabilnost današnjih poslovnih konteksta, mnogi teoretičari tvrde da je upravljanje rizikom ključ za poslovni uspeh, ali lideri moraju ubrizgati element nepredvidljivosti. Taffinder ih ohrabruje da eksperimentišu, izazivaju krize, iznenađujući organizaciju. Ovo uključuje takve taktike kao što su: davanje sopstvenog posla, preuređivanje tima. Lideri takođe treba da što aktivnije učestvuju na tržištu, jer je konkurencija ta koja najčešće donosi iznenađujuće promene. Oni bi trebali upoređivati najbolje prakse, popraviti stvari kada nisu pokvarene. Za Taffinder-a, upravljanje podrazumeva odustajanje od prošlosti radi u budućnosti, razmišljanje o neotkrivenim teritorijama, jer to sve tera organizaciju da napravi „skokove“.

Priprema terena – u ovom segmentu procesa promena lideri su usmereni ka tome da mapiraju politički kontekst u okviru koga posluju. Oni se bave identifikovanjem ključnih grupa zaposlenih i ostalih stakeholders-a čiji će uticaj biti od ključne važnosti za uspeh napora u promenama. Oni treba da identifikuju gde postoji problematika u komunikaciji, problematika u posvećenosti i rigidnosti i gde je postojanje timskog rada posebno važan.

U tome kontekstu veoma je važno da u ovom koraku upravljanja promenama lideri koji su zaduženi za sprovođenje promena:

- Procene bazu moći zaposlenih ili grupa odgovornih za vođenje napora za promenu.
- Identifikuju ključne zainteresovane strane i njihov interes za predložene promene.
- Procene moć baze ključnih aktera.
- Cilj je dobiju široku podršku kako bi se smanjio rizik da jedna grupa blokira promene.
- Pozabave se oko ozbiljnim preprekama za promene koristeći društvene mreže unutar korporacija.

316 Taffinder, P. (1995): *The New Leaders: Achieving Corporate Transformation through Dynamic Leadership*. Kogan Page, London. p. 87.

Lideri bi trebalo da budu u mogućnosti da koriste mehanizme simboličkih i političkih promena kao što je ispitivanje i anuliranje poštovanja prema aktuelnim normama i strukturama i signalizacija kontra-kulture. Simbolična dela i jezik imaju moćan emocionalni efekat. Aktivnost na ovom nivou potrebno je da se fokusira na osećanja zaposlenih, a ne na njihov intelekt. Johnson (1992), kao jedan od naučnika koji se bavio ovom problematikom uviđa da je moguće da će se rukovodioci preterano oslanjati na intelektualne argumente za promene.³¹⁷ On takođe prepoznaje da simbolični načini komuniciranja pružaju veću jasnoću nego što se može očekivati od analitičkih argumenata, jer zapravo ističu nejasnoće.³¹⁸ Simbolični postupci imaju tendenciju da u ovom sistemu živopisno ističu ono što jeste, i što nije poželjno. Slično ovome, usklađivanje je ključni izazov liderstva. Delom ono uključuje dizajniranje organizacije koja odgovara poslovnim strategijama. U tom kontekstu, Collins i Porras (1998) sugerisu da je za dizajn organizacije ključna liderska uloga. U svojim istraživanjima u „vizionarskim“ korporacijama, primetili su da je većina ovih korporacija uspešna, jer je koncipirana tako da odražava određena bazična uverenja, kao što je značaj inovacija, a ne da podržavaju određene proizvode. Usaglašavanje podrazumeva identifikaciju i rešavanje potencijalnih izvora konflikta između poslovnih zahteva i aspekata organizacione kulture, posebno fokusirajući se na organizacione prakse, stil liderstva, načine upravljanja, politike ljudskih resursa i upravljanje učincima.³¹⁹

Stvaranje osećaja hitnosti - Ključni element koji dele mnoge teorije koje se odnose na upravljanje promenama je potreba da se u drugima stvori osećaj hitnosti za promene. Ovo je posebno važno za relativno uspešne korporacije, jer ne mogu osetiti hitnost ili videti potencijalne koristi od promena. Studija Kotter-a iz 1996. godine o tome zašto često ne uspevaju korporativne transformacije, sugerise da je nedostatak hitnosti za promene na svim nivoima glavni razlog.³²⁰ Bez toga, naponi na promeni se ne shvataju ozbiljno. Tichy i Devanna (1986) sugerisu da lider mora kreirati stanje koje se karakterise kao „spremnost za promene“.³²¹ Izazovi ove faze su mnogi. Jedan izazov je prevazilaženje inicijalnih otpora na promene i to i kod menadžera i kod zaposlenih. Poseban slučaj ovakvog stanja je kada su u pitanju zaposleni koji dugo rade u konkretnoj korporaciji, jer imaju osećaj da su sve to videli ranije.

Za Kotter-a, je stvaranje osećaja hitnosti iz ovog razloga neophodno, posebno jer ljudi trebaju da budu spremni da promene svoje ponašanje. Ovaj osećaj hitnosti može biti izazvan na više načina. Prvo, ljudi moraju postati svesni da su promene neophodne. Ovo je delom zbog stvaranja nezadovoljstva načinom funkcionisanja aktivnosti unutar korporacije, delimično o stvaranju „plamene platforme“, a delom i u stvaranju jasnoće o tome zašto se stvari moraju promeniti odnosno davanje odgovora na pitanje „zašto?“. Lideri moraju biti spremni da koriste pritisak da bi se postigli saglasnost. Drugi bi tvrdili da pomažući ljudima da jasno razumeju svrhu napora u pravcu promena je dovoljno da se stvori spremnost za promene.

317 Johnson, G. (1992): *Managing Strategic Change: Strategy, Culture, and Action*. Long Range Planning 25(1). p. 28-36.

318 Martin, J. (1992): *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, Oxford: Oxford University Press. p.78.

319 Collins, J., Porras, J. (1998): *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. London: Random House Business Books. p.98.

320 Kotter, J. (1996): *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press. p.98.

321 Tichy, N., Devanna, M. (1986): *The Transformational Leader*. New York: John Wiley & Sons. p.143.

Prema Beer-u i Eisenstat-u (1996), ljudi i organizacije imaju tendenciju da se suprotstavljaju promenama, osim ako to nije presudno za postojanje organizacije.³²² Međutim, dok „planirane platforme” imaju tendenciju da pruže podsticaj promenama, Thomas (1985) navodi da se ne oslanjaju na prinudu da bi se došlo do promena, jer se česta kriza može posmatrati kao rezultat lošeg planiranja, a ne dinamičnih sila koja utiču na promene. Na osnovu studija sprovedenih u velikim korporacijama moguće je identifikovati značaj spoljnog konteksta, zajedno sa menadžerskim veštinama u mobilizaciji tog konteksta, kako bi se stvorila sveobuhvatna klima za promene.³²³ Na osnovu ovoga moguće je uključiti ponašanje lidera od osoba koje su nedavno dovele u organizaciju spolja, ili od pojedinaca koji su neko vreme potisnuli promene sa moćne unutrašnje pozicije. U većini slučajeva postoji vrlo jasan i doslednu podršku sa vrha. U svojoj studiji Pettigrew je otkrio da se neuspešna akcija ključnih lidera u novom stražaru koristila kako bi se podiglo nivo tenzija u organizaciji za promene. On takođe je utvrdio da su „devijanti” i „heretici” bili korišćeni, i oni spoljni i unutrašnji u pogledu organizacije, kako bi omislili nešto nepojmljivo i rekli nešto što inače zaposleni u kompaniji ne bi rekli. U mnogim programima promene, spoljni konsultanti se koriste upravo za tu svrhu.

Mobilizacija posvećenosti promenama kroz zajedničku dijagnozu poslovnih problema - Transformacione promene su potrebne kada organizacija izgubi kontakt sa svojim tržištem. Stvaranje zajedničkog razumevanja potrebe za promenama je od ključnog značaja za uspeh. Prema stavu koji se zastupa, ovo se odnosi na definisanje jasnog pravca korporacije i njeno osnaživanje, i on navodi da korporacije koje se „obnavljaju” tretiraju sve kao izvor kreativnog inputa. Pomažući ljudima da zajednički stvore „dijagnozu” onoga što nije u redu u organizaciji i šta se može i mora poboljšati, generalni menadžer (jedinice) mobilise zapravo „početnu posvećenost procesu promena” koja je neophodna da bi se započeo proces promene. Beer (1996) istražujući ovu pojavu sugerise da sprovodeći zajedničku dijagnozu poslovnih problema i razvijajući zajedničku viziju predstavlja produktivan način kako je moguće organizovati se u pravcu postizanja efektivnosti.³²⁴

U daljem razmatranju veoma je važno Kotter-ov stav koji predlaže ispitivanje tržišne i konkurentske realnosti, identifikovanje i diskusiju o krizama, potencijalnim krizama ili većim mogućnostima kao ispravan pravac delovanja.³²⁵ Trice i Beyer (1993) zagovaraju upotrebu svojevrstnih prijateljskih činjenica i srodnih kontrola navodeći da korporacije koje imaju tendenciju ka obnovi treba da tretiraju činjenice kao prijateljske informacije i da koriste finansijsku kontrolu kao alat za valorizaciju uspešnosti.³²⁶

322 Beer, M., Eisenstat, R. (1996): Developing an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning. Preuzeto sa <https://doi.org/10.1177/001872679604900504>. p. 597-619.

323 Pettigrew, A. (1979): *On Studying Organisational Cultures*. Administrative Science Quarterly 24(4). p. 570.

324 Beer, M., Eisenstat, R. (1996): Developing an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning. Preuzeto sa <https://doi.org/10.1177/001872679604900504>. p. 597-619.

325 Kotter, J. (1996): *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press. p.98.

326 Tichy, N., Devanna, M. (1986): *The Transformational Leader*. New York: John Wiley & Sons. p.143.

Strateški pregled procesa - Vrste aktivnosti u koje menadžerski timovi, i druge grupe zainteresovanih strana mogu biti uključene u izradu strateških planova, mogu uključivati:

- Kakva je komunikacija između tržišta i korporacije - koji su trendovi i povratne informacije?
- Da li tržište uvek odgovara na poslovanje korporacije na isti način - ako je tako, zašto je to tako ?
- Na kojim tržištima korporacija treba da nastupa ?
- Koji pristupi mogu raditi u korist korporacije u budućnosti?
- Kakve bi bile posledice takvog pristupa?
- Zašto korporacija posluje na način na koji posluje?
- Zašto korporacija ne posluje na drugačiji način?
- Gde korporacija treba da se pozicionira?
- Gde postoje najbolje mogućnosti za rast poslovanja korporacije?

Kada nema neposredne krize, jedini način na koji rukovodioci mogu da pokušaju legitimno implementirati proces promene jeste da analiziraju različite perspektive interesnih grupa o tome šta dobro radi i šta treba promeniti. Za Cameron-a i Quinn-a (1999), ovakvo delovanje predstavlja stvaranje socijalne podrške - identifikovanje mišljenja lidera i uključivanje onih koji su pogođeni promenama. Oni se zalažu za izgradnju koalicija pristalica promena i osnaživanje.³²⁷ Pettigrew (1990) preporučuje kreiranje sastanaka i drugih aktivnosti u kojima se mogu artikulirati problemi, a energija se fokusira oko potrebe za promenama.³²⁸

Organizacije sve više koriste različite oblike intervencije velikih grupa kako bi uključile maksimalan broj zaposlenih u identifikaciju potrebe za promenama, planiranje i implementaciju promena.

Stvaranje nove vizije - Da bi inspirisali promene, lideri promena stavljaju veliki naglasak na stvaranje privlačne vizije budućnosti koja pruža i strateški i motivacioni fokus za sve zaposlene. Ova vizija mora da zaposlenima omogući da vide veću svrhu u delovanju kompletne korporacije, a ne samo da prepoznaju korist za akcionare. Identifikovanje sa ciljevima korporacije zaposlenim bi trebalo da vide recimo kao neprestanu potragu inovacijama ili doprinosu koji poboljšava život svih ljudi koji koriste proizvode korporacije.

U pogledu ovoga mora biti jasno da postoje različita mišljenja među teoretičarima o tome da li je kriza neophodno stanje za sprovođenje transformacije. Određeni tvrde da samo vizija nije dovoljna da se pomeri organizacija iz inercije ako je potrebna fundamentalna promena. Nasuprot tome, Eisenbach i dr. (1999), iznose da istinski vizionarski lideri mogu uspešno promeniti status quo u svojim organizacijama jednostavno kroz sopstveno ponašanje, a ne kroz viziju per se.³²⁹

327 Cameron, K., Quinn, R. (1999): *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Reading: Addison-Wesley. p.85.

328 Pettigrew, A. (1990): *Is corporate culture manageable?* (Eds.) *Managing Organisations*. p.98.

329 Eisenbach, R., Watson, K., Pillai, R. (1999): Transformational leadership in the context of organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 Issue: 2. Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1108/09534819910263631.p.80-89>

Slično tome Cameron i Green (2008) navode da teoretičar, Jean Lipman-Blumen u svom istraživanju zaključuje da vizija više nije odgovor, već da je uloga lidera da traži smisao i poveže veze, umesto da stvori jednu viziju.³³⁰ Lipman-Blumen sugerise da postoji sve više verovanja u to da su stari oblici liderstva neodrživi u globalnom okruženju koje zahteva nove načine rada i razmišljanja, gde su međuzavisnost i raznolikost ključne karakteristike. Umesto toga, lideri treba da posežu u saradnju čak i sa starim protivnicima. Sa druge strane, postoje određeni teoretičari, koji sugerisu da lideri stvaraju promene pružajući viziju koja je atraktivna za pristalice, umesto stvaranja nezadovoljstva statusom quo. Slično tome, postoje i oni koji sugerisu da lideri možda ne moraju da stvore nezadovoljstvo sadašnjom situacijom, ali da je potrebno da pruže viziju moguće budućnosti koja je atraktivna i angažovana.³³¹ Oni sugerisu da lično uverenje i entuzijazam za viziju predstavlja iskru koja može podstaći inspiraciju. Zajedno sa svojim sledbenicima oni stvaraju zajedničku viziju budućnosti. Tako svi rade u pravcu zajedničke svrhe ili cilja, postajući sledbenici žele da budu uključeni i dele viziju kao svoju.

Delotvorna posvećenost lidera viziji postaje očigledna i verodostojna njihovim potčinjenim koji počinju da je slede. Menadžeri koji upravljanje koncipiraju na ovakav način veruju u ideju upravljanja primerom. Oni sami preduzimaju inicijative za postizanje svojih ciljeva, čak i ako to uključuje rizike po njihovu ličnu karijeru, status ili položaj. Upravo ovakav vid žrtvovanja kod njihovih podređenih stvara veru u iskrenost njihove vizije. U tome kontekstu Handy povezuje efektivno ponašanje lidera sa sposobnošću da razviju viziju.³³² Handy postavlja pet uslova za koji moraju biti ispunjeni kako bi se određeno ponašanje lidera moglo okarakterisati kao efikasno vizionarsko upravljanje. *Prvo*, vizija mora biti drugačija. Prema Handyju vizija mora da osmisli poznatu scenu, da rekonceptualizuje očigledno, poveže prethodno nepovezano, da reprezentuje određeni „san”. *Drugo*, vizija mora imati smisla za druge članove organizacije. Trebalo bi da bude izazovna, ali moguća za postizanje. U ovom domenu je veoma važno poznavanje faze životnog ciklusa organizacije (nastanak, rast, zrelost, opadanje, propadanje) i svakako poznavanje mogućnosti organizacije. Promene transformacionog karaktera su najkorisnije u fazi nastanka, kasne zrelosti i opadanja. *Treće* vizija mora biti mora biti razumljiva i sposobna da se održi u mislima ljudi. *Četvrto*, lider koji upravlja vizijom mora prikazati viziju sopstvenim ponašanjem i evidentnom posvećenošću. *Konačno*, lider mora zapamtiti da ako se vizija implementira ona mora biti zajednička za sve pripadnike organizacije.

330 Cameron, E., Green, M. (2008): *Making Sense of Leadership*, Kogan Page, London. p. 87.

331 Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2002): *Leadership Challenge*, 3rd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA. p.310.

Nove vizije moraju biti od značaja za one u organizaciji i one treba da obezbede okvir za razumevanje koje je ponašanje prihvatljivo. Za određene naučnike, timski rad, poverenje, politika i moć su sastojci koji su važni za uspeh bilo kog oblika promena. Potrebna je jasna definicija zajedničkog cilja. Stvaranje doslovne slike o tome kako će izgledati uspešne promene može pomoći uključenju zaposlenih u akciju. Collins i Porras (1994) u svojoj studiji „vizionarskih“ korporacija skeptični su prema tome da li bi vizija trebala biti proizvod ili usluga. Oni ističu da postoji puno korporacija koje su u praksi puno vremena provele u ispitivanju šta će proizvesti. Ono što je većina ovih korporacija imala zajedničko bila je zajednička vizija vrste korporacije koju su osnivači želeli da stvore. To je dovelo do onoga što su oni prepoznali kao ključnu razliku između dobrih korporacija i vizionarskih korporacija.³³³

U ovom segmentu važnu ulogu poseduje komunikacija koja je od vitalnog značaja da zaposleni „prihvate“ viziju i da se angažuju u njenom kreiranju.³³⁴ Stoga važno je koristiti procese koji obuhvataju uključenje ljudi koji će verovatno biti ključni za efikasno sprovođenje samih promena. Dobra komunikacija će biti potrebna kako bi se osiguralo da svi oni na koje će promena uticati i razumeju zašto se promene odvijaju.

U modernim sistemima poslovanja pod uticajem globalizacije sve više korporacija koriste razne tehnike angažovanja, kao što su strateške promene u realnom vremenu da uključe šire grupe zaposlenih u proces generisanja opcija i procesa odlučivanja u pogledu promena koje je potrebno sprovesti. Opravdanje ovom stavu moguće je naći u Pettigrew –om stavu o tome da je u modernim organizacijama od ključnog značaja stvaranje „puteva“ i obezbeđenje „energije“ za promene potrebno stvoriti prebacivanjem ljudi na odgovarajuća radna mesta i promenom samog portfelja korporacije.

Odrede željeno stanje – prema stavu Schein-ova faza se bavi preciznim definisanjem željenog budućeg stanja, prevođenjem širokih namera u specifična područja aktivnosti promene - kao i opisivanjem sadašnjeg stanja koje služi kao polazna tačka procesa promena.³³⁵ Takođe ovde se radi i o određivanju razlika na kojem treba posebno obratiti pažnju, a to je zapravo „količina“ promena koju zapravo treba postići. Plan bi trebalo da uzme u obzir potrebe poslovanja na izabranom tržištu, kao i potrebe organizacije ukoliko želi da ispuni poslovne ciljeve postavljene ovim planom.

Obim potrebnih promena mora u praksi da zavisi od strateških faktora. To znači da bi lideri u ovom koraku trebalo da daju odgovore na pitanja kao što su:

- Gde se nalazi korporacija sada?
- Gde treba da se nalazi korporacija kada dođe do završetka procesa promena?
- Koje su promene neophodne da bi korporacija stigla na „mesto“ gde treba da bude po završetku procesa promena?

332 Handy, C. (1992): *Developing organizational culture through management development*. Zeitschrift fuer organisation. p. 404-410.

333 Collins, J., Porras, J. (1994): *Built to Last: Successful habits of visionary companies*, Harper Business, New York. p. 87.

334 Isto. p. 597-619.

335 Schein, E. (1993): *Legitimizing Clinical Research in the Study of Organizational Culture*. Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.1993.tb02264.x>.

Razjasne koje vrste promena su potrebne – stanje između trenutne pozicije organizacije i one „idealne“, koja je definisana vizijom top menadžmenta, može uticati na uspeh inicijative za promene. Obim promena koje će se pokušati takođe će zavisiti od onoga sa čime se sadašnja organizacija može suočiti. Ako je jaz prevelik, naponi u promenama će verovatno biti frustrirajući, jer zaposleni veruju da ih je nemoguće postići. Glavni menadžer promena stoga mora da obezbedi da jaz između sadašnjeg i željenog stanja organizacije bude dovoljno širok da bi bio izazov zaposlenima, ali ne tako širokom da ih demoralizuje. Obim promena koja će se postići zavisice od različitih faktora, od kojih će primarni biti onaj u kojoj se fazi životnog ciklusa organizacija nalazi.

Uvođenje značajnih promena u organizaciji zahteva pažnju na tri glavna područja. Ta područja su:

- Veštine i resursi.
- Strukture i sistemi.
- Kultura, stil i vrednosti.³³⁶

Izvrše procenu stanja kulture u korporaciji - Istovremeno, analiza kulture može proceniti stepen usklađenosti između različitih elemenata organizacione kulture i predloženog novog pravca. Za Buch i Wetzel (2001) ovo je praktičan proces, pri čemu se prvi deo učenja o kulturi odnosi na „as-is“ stanje.³³⁷ Cilj ove faze je da pomogne rukovodećem timu da razvije model koji dovodi kulturu na svesni nivo za analizu. Ovo se može postići operativnim definicijama ustaljenih mišljenja, podržanih vrednosti i osnovnih pretpostavki. Promena bilo kojeg dela organizacije kao sistema, kao što je kada se radi o restrukturiranju, imaće zapravo ubrzan efekat na druge delove sistema. Iz planske perspektive, za neke od ovih efekata mogu se očekivati i uspostaviti planovi za ublažavanje negativnog uticaja i maksimiziranje koristi. U razjašnjavanju potrebnih promena u planiranoj promeni kulture, Trice i Beyer preporučuju korišćenje četiri dimenzije. Te dimenzije su sledeće:

- Očuvanje ili udeo aktivnosti u organizaciji na koju će promena uticati. Ovo uključuje broj članova organizacije od kojih se očekuje da promene svoje kulturno razumevanje i ponašanje i koliko će često biti obavezni da se ponašaju drugačije u svom radu.
- Magnituda ili razmak između starih shvatanja i ponašanja i novih. Da li će ljudi smatrati nove vrednosti i ponašanja bliskim ili sličnim starim ili različitim od njih? Da li su neka od starih ponašanja tako kontraproduktivna iz nove perspektive da ljudi moraju prestati da ih koriste? Da li su neki elementi kulture uništeni ili samo malo izmenjeni?
- Inovativnost ili koliko su ponašanja i ideje koje zahteva željena kultura bez pre-sedana ili slična onome što se već negde desilo? Ako željena kultura već postoji na drugim mestima, zaposleni mogu prilagoditi takvu kulturu da funkcioniše.

³³⁶ Holbeche, L. (2007): *7 Change theory*. In Understanding Change. Abingdon, Oxon: Routledge. p. 297.

³³⁷ Buch, K., Wetzel, K. (2001): Analyzing and realigning organizational culture, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 Issue: 1, <https://doi.org/10.1108/01437730110380219>. p. 40-44.

Ako nije slična drugim kulturama, biće neophodna originalnost za izradu novih kulturnih oblika.

- Trajanje ili koliko dugo traje promena. Napori na promeni radikalne kulture mogu trajati mnogo godina, dok organizacije sa lošim rezultatima rada i kojima je potreban veliki preokret može imati mnogo manje vremena da postignu značajne promene. Nasuprot tome, korporacije koje se već menjaju brzo mogu se morati prebaciti s destabilitivnih velikih promena na manje napore u pogledu promene. Organizacije koje su izbegle promene možda će morati da prođu brze, dramatične promene.

Ako je magnituda visoka i inovativnost je niska ili srednja, menadžeri su suočeni sa naporima za promenu kulture. Ako je inovativnost visoka, menadžeri će možda morati kreirati novu kulturu, posebno ako su promene velike. Ako su i magnituda i inovativnost niski, menadžeri se bave zapravo održavanjem kulture, a ne inovacijom. Sveobuhvatnost željene promene pokazuje koliko će sveobuhvatna promena biti. Visoka rasprostranjenost ukazuje na to da je čitavu organizaciju potrebno ubediti da se promeni. Mala preovladivost ukazuje na to da se napori za promenu mogu usmeriti na određene jedinice ili podgrupe.

Iako se razvoj strategije uglavnom smatra zadatkom koji treba da obave top menadžeri, implementacija strategije zahteva razumevanje i posvećenost zaposlenih na svim nivoima.

Prema navodima Atkinson-a, kako bi se postigla maksimalna posvećenost u bilo kojoj predloženoj promeni, neophodno je omogućiti participaciju onih koji su njome pogođeni što je više moguće u fazi specifikacije, a pored toga veoma je važno obezbediti im da imaju odgovarajuću mešavinu efektivnog rukovodstva i sledbeništva.

Razviju jasne ciljeve - Plan bi trebalo da istakne niz jasnih ciljeva koji svi mogu razumeti i igrati ulogu u njihovom postizanju. Iako su ciljevi obično fokusirani na poslovnu aktivnost, bar jedan ili dva trebaju posebno ciljati željene organizacione i promene ponašanja. Bez jasnih ciljeva koji se dosledno prenose na sve, organizacija verovatno neće pronaći ljude koji rade zajedno da bi krenuli napred u istom pravcu. Ciljevi moraju biti kaskadirani počevši od vrha na nivoe organizacije, divizije, tima i na nivou pojedinačnih uloga.

Odrede sistem za merenje efekata promena - Efektivni merni sistemi za proces promena pomažu u pružanju odgovora na pitanja:

- Kako se može znati da se napreduje u procesu promena?
- Koji su ključni pokazatelji uspešnih promena?

Mere koje su postavljene od samog početka mogu omogućiti praćenje napretka i preduzimanje korektivnih mera po potrebi. Takođe, ova promena postaje opipljiva u pogledu individualne motivacije i organizacionog učinka. Merama praćenja, povratne informacije o rezultatima promena mogu se dobiti i saopštiti svim zainteresovanim. Zatim se može preduzeti dalje radnje po potrebi. Cameron i Quinn (1999) preporučuju identifikaciju kriterijuma na: „tvrde” i „meke” kriterijume uspeha - koji mogu jasno ukazati na to da li se uspešna promena kulture odvija.³³⁸ Pošto ono što se meri postaje uspešno, važno je osigurati da se ono što se meri podudara na željenom kulturnom pravcu umesto da potkrepljuje prethodno ponašanje. Mere takođe mogu biti korisne u rešavanju pitanja otpornosti na promene.

Ciljevi promena povezuju promenu sa individualnim performansama. Pojedinačni ciljevi pomažu ljudima da svoju energiju usredsrede na ono što treba da se uradi sada, umesto da nastavljaju da tuguju zbog onoga što se menja. Rezultati merenja takođe pomažu u održavanju napora u promeni kada se fokus upravljanja preseli na drugo mesto.

Izvrše implementaciju samih promena - Različiti teoretičari dokumentuju razloge zbog kojih naponi promene ne uspevaju. Sledeća lista se fokusira na faktore neuspeha u fazi implementacije:

- Sprovođenje je trajalo duže od prvobitnog izdvajanja, bilo da su u pitanju samo izdate beneficije u određenim oblastima ili nije bilo nikada završeno.
- Najveći problemi su se javljali tokom implementacije koji nisu prethodno identifikovani.
- Koordinacija aktivnosti implementacije nije bila dovoljno efikasna.
- Konkurentne aktivnosti i krize odvrćale su pažnju od implementacije.
- Mogućnosti uključenih zaposlenih nisu bile dovoljne.
- Obuka i uputstva za zaposlene na nižim nivoima nisu adekvatni.
- Nekontrolisani faktori u spoljašnjem okruženju imali su negativan uticaj na implementaciju.
- Lideri i menadžeri koji su upravljali odeljenjima nisu adekvatni.
- Ljudi, često već preplavljeni njihovim radnim opterećenjem, postali su cinični u pogledu verovatnoće da će naponi za promene uspeti.
- Organizacije nisu uspele da ispune svoje osnovne strategije zbog visokog nivoa otpora.
- Ključni zadaci i aktivnosti implementacije nisu bili dovoljno detaljni.
- Informacioni sistemi koji se koriste za praćenje implementacije nisu adekvatni.
- Ostvareno je ograničeno pravo organizaciono i individualno učenje, što je dovelo do prevelike oslanjanja na spoljnu podršku.
- Kredibilitet lidera je bio potkopan jer je previše obećavao, a to nije sproveo u delo.

338 Videti više: Cameron, K., Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley.

Da bi se izbegle ove potencijalne zamke, kada se vizija kreira, lider mora sprovesti promenu tako da postiže pozitivna korist za organizaciju. Veštine razvijanja strateškog pravca nisu iste kao i oni koji su uključeni u implementaciju promena. Efektivna implementacija podrazumeva aktivnu brigu za angažovanje zaposlenih u prvoj liniji, kao i dobavljača, kupaca i drugih ključnih aktera u procesu izrade planova.³³⁹

Za Schein (2004), upravljanje procesom - implementacije plana i praćenja - uključuje osnaživanje drugih da deluju u skladu sa vizijom. Sprovođenje promena podrazumeva stvaranje izazovnih ciljeva za zaposlene koji povezuju individualne performanse sa naporima za promenu.

Omoguće drugima da deluju - Menadžeri moraju da zadrže efekte promena na umu ljudi, izazivajući percepciju o promenama i pregledanje radnih opterećenja. Poslovanje kao i obično treba uravnotežiti sa promenama poslovanja i jasnim odgovornostima kako bi se osiguralo da su potrebe klijenata ispunjene i da oni koji su uključeni u implementaciju promena mogu to učiniti efikasno. Faza implementacije uključuje primopredaje između probnih i projektnih grupa i šire radne snage. Često ove aktivnosti su neadekvatne jer učenje često ostaje unutar eksperimentalne grupe. Moguće je pomoći obučavanje u tranzicionim veštinama, upoznavanje sa radnicima, detaljnom obukom i treniranjem od strane projektnih timova. Osim ako svi zainteresovani ne dobiju adekvatne mogućnosti za učenje, te promene će biti teško uspešno implementirati. Ovo može zahtevati od izvršilaca da izvrše sredstva tokom izazova. U suprotnom, zaposleni nemaju veštine koje su im je potrebne za uspeh i mogu doći do velikog prometa. Za ključno osoblje mogu biti uključene značajne promene odgovornosti, uključujući veličinu, tip i raspon zaposlenih koje nadziru ili koji se nalaze pod njihovom jurisdikcijom. U tome kontekstu potrebno je odrediti jasne odgovornosti i uloge. Inicijatori promena moraju biti u mogućnosti da vode ključne ljude i uvode ih u nove uloge i podrže ih da napreduju dok stiču iskustvo i kompetentnost. U ranim fazama implementacije nije neuobičajeno da rezultati privremeno imaju silaznu putanju. Tokom ove faze, menadžeri bi trebalo da dizajniraju praćenje i sistema za određivanje odgovornosti, kao i da odrede vremenski okvir i strategiju praćenja realizacije planiranih i zacrtanih zadataka, putem evaluacije.

Osiguraju da je plan o promenama pravilno usklađen. U tome kontekstu potrebno je definisati ključne zadatke i aktivnosti u pogledu realizacije dovoljno detaljno. Komunicirati očekivane pozitivne rezultate promene sa ljudima koji čine sastavni deo tima za promene. Koristiti pozitivno merenje koje evaluira napredak do danas. Usaglasiti osnovne radne procese sa organizacijskim ciljevima i osigurati da se oni kontinuirano poboljšavaju. Promena jedne dimenzije organizacije ima uticaj na druge dimenzije. Na primer, istovremene promene u procesima, infrastrukturi i podsticajnim programima moraju se obaviti ako se promena implementira. Za Ascari (1995) okvir za posmatranje efekata promena uključuje:

- Kulturu - zajedničke vrednosti, iskustva i zajedničke ciljeve.
- Procese - niz aktivnosti koje zadovoljavaju potrebe internog ili eksternog kupca.

339 Berrio, A. A. & Henderson, J. L. (1998): Assessing customer orientation in public, non-profit organizations: A profile of Ohio State University Extension. *Journal of Agricultural Education*, 39(4). p 11-17.

- Strukturu - može omogućiti ili sprečiti komunikaciju, prenos znanja i kontakt sa klijentima; definiše stepen individualne ili kolektivne odgovornosti.
- Tehnologiju - igra ključnu ulogu u generisanju, transferu i upravljanju informacijama; treba da bude vođeni poslovnim ciljevima.³⁴⁰

Implementacija kasne faze podrazumeva izmenu sistema kako bi se ojačala nova kultura. To mogu biti, na primer, promene u načinu zapošljavanja, nagrađivanja i upravljanja performansama. Kako se procenjuju suđenja prethodne faze, ili se projekat promene odnosi na organizaciju u celini, obredi prolaska se mogu koristiti za označavanje prelaska iz jedne etape u drugu, npr. kada starije menadžere zamenjuju mlađi.

Pomognu ljudima da uspešno uspostave mehanizme za sprovođenje promena - Kao što je već rečeno, ključni izazov za lidere je izgradnja organizacije koja može stalno promeniti. To znači da radite sa ljudima i pomažete im da prežive i uspevaju u vremenu promene. Prema Moran-u Brightman-u, lideri koji najefikasnije pomažu ljudima i organizacijama da upravljaju promenama, rade na sledećem:

- Oni komuniciraju sa drugima, objašnjavajući „ko, šta, kada, gde, zašto i kako” promene.
- Oni uređuju promenu u smislu rezultata za organizaciju u celini, kao i uticaj na pojedinca. Oni izazivaju druge da se usaglase sa novim organizacijskim promenama i obezbede neophodne resurse.
- Oni uspostavljaju privlačne i legitimne poslovne razloge promene. Oni takođe identifikuju potencijalne izvore otpora i nađu načine za njihovo prevazilaženje.
- Oni podstiču atmosferu koja omogućava ljudima da testiraju promene, proizvode preporuke, eksperimentišu sa novim načinima rada i „pokazuju neka disfunkcionalna ponašanja” dok se promena uvodi.
- Oni modeliraju put, vodeći napore za promenu u rečima i delovima, lično demonstrirajući uključivanje i posvećenost višeg rukovodstva.
- Oni pokazuju stalnu posvećenost stvaranju promene u stvarnosti, fokusiranju na rezultate, na uspeh. Oni analiziraju neuspeh da saznaju zašto se to desilo i ohrabrilo druge da pokušaju ponovo.
- Lideri koriste simbolične i suštinske akcije kako bi ojačali novi pravac.³⁴¹

Kao što se već moglo videti, jedan od najmoćnijih izvora promene ponašanja je sistem nagrađivanja. Kako se promene uvode, lideri koriste nagrade i priznanja kako bi dobili podršku. Prema Kouzes-u i Posner-u (1997), način na koji lideri vrednuju doprinos ljudi promenama može predstavljati inspiraciju ljudima da žele da ih prate.³⁴² Oni shvataju da za postizanje cilja, pozicija zaposlenih može biti iscrpljujuća i frustrirajuća. Ipak lideri treba da obezbede da se moral održi visokim i da su ljudi fokusirani prepoznavanjem ljudskih dostignuća i slavljenja „malih pobeda” na tom putu. Oni vrednuju kratkoročne dobitke ili uspehe kako bi naglasili nove načine ponašanja.

340 Ascari, G. (2004): Staggered Prices and Trend Inflation: Some Nuisances. *Review of Economic Dynamics* 7. P.642-667.

341 Moran, J., Brightman, B. (2001): Managing organizational priorities, Career Development International, Vol. 6 Issue: 5. Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005581>. p. 244-288.

342 Kouzes, J., Posner, B. (1997): *The leadership challenge: how to keep getting extraordinary things done in organizations*. California: Jossey-Bass. p. 78.

Lideri omogućavaju drugima da deluju tako što će podsticati, osnažiti, izgraditi timove, pružajući opipljivu podršku u obliku odgovarajućih resursa, sistema i strukture. Oni olakšavaju pojedincima i grupama zaposlenih dok rade na projektima promena. Ovo može uključiti upotrebu treninga i upravljanja ponašanjem, posebno kada su u pitanju velike transformacije (promene) i razvoju timova koji su samo-upravljački. Podstičući i omogućavajući drugima da doprinesu promenama, menadžeri promena omogućavaju da se zaposleni osećaju jakim, pozitivnim, sposobnim i posvećenim.

Potpomažu proces komunikacije - Tokom čitavog procesa sprovođenja promene, a posebno u ranim fazama implementacije, neophodne su odlične veštine komunikacije ukoliko je nastojanje promene da postignu široku bazu podrške. Reč je o pružanju informacija - u odsustvu informacija, ljudi izmišljaju svoje. Lideri moraju osigurati da osoblje bude svesno onoga što su prvi koraci u planu promena i da proveriti da li su se stvarno prijavili na promenu. Takođe moraju osigurati da, nakon što je implementacija u toku, da se komunikacija visokog kvaliteta.

Ono što je veoma značajno napomenuti jeste to da komunikacija može u početku biti jednosmerna, ali kako sama implementacija promena nameće određeni tempo, komunikacija bi trebalo da postane više dvosmerna, što podrazumeva da sve više zaposlenih pristupa naporima za sprovođenje promena. U tom smislu veoma je važno da tekuća komunikacija bude razvijena na individualnom, timskom i organizacionom nivou, kako bi zaposleni mogli da prepoznaju napredak kao rezultat njihovih napora.

Prate i stabilizuju rezultate - Ovo je faza kada su promene proširene i ugrađene u čitavu korporaciju. Ovakvo stanje će od zaposlenih zahtevati novo znanje i prakse u redovnim aktivnostima poslovanja. Prepoznatljive aktivnosti ove faze su:

- Praćenje plana.
- Podrška ljudima dok uče.
- Dvosmerna komunikacija.
- Jačanje napretka, izazivajući kod ljudi osećaj da je trud koji su podneli vredan.
- Usaglašavanje osnovnih radnih procesa sa organizacijskim ciljevima.
- Odmrzavanje.

Sprovedu tzv. efektivno ojačanje - Da bi se osigurala uspešnost organizacionih promena u dugoročnom periodu, moraju se ojačati novi načini obavljanja aktivnosti postignuti promenama. Lideri moraju razviti mehanizme koji će ojačati i institucionalizovati promene. Njihov posao je da uspostave nove organizacione sisteme i strukture, definišu nova ponašanja i očekivanja na radnom mestu, ažuriraju uloge i odgovornosti, kao i infrastrukturne elemente kao što su kompetencije koje odražavaju nove zahteve u pogledu performansi. Zaposleni od kojih se očekuje da promene svoje ponašanje moraju jasno razumeti nove zahteve izvođenja. Ove promene moraju biti snažno usklađene sa namenom i radnim identitetom većine zaposlenih.

Sprovedu institucionalizaciju promena - Prepoznatljive aktivnosti u ovom procesu su:

- Uspostavljanje sistema i / ili podsticaja za jačanje plana.
- Prilagođavanje plana na osnovu iskustva u praksi.
- Shvatanje koristi od promene.
- Kontinuirano poboljšanje.
- Nastavljanje dvosmerne komunikacija.
- Promovisanje dosadašnjih postignutih uspeha.
- Širenje učenja i dobre prakse.

Povežu nova ponašanja i korporativni uspeh u sprovođenju promena - Pošto su novi pristupi institucionalizovani, veze između novog ponašanja i korporativnog uspeha moraju biti artikulisane. Lideri postaju povezani sa promenama, jer je strategija personalizovana, da bi joj dala jasniji identitet. Lideri moraju pokazati posvećenost novom pravcu, modelirati nove vrednosti i omogućiti da fokus njihovih interesovanja i delovanja bude povezan s vrednostima koje propovedaju.³⁴³ U tom kontekstu veoma je važno napomenuti da sa novim fokusom na kreiranju kulture izgrađene na promenama, lideri 21. veka moraju podeliti svoje vreme jednako među ljudima, strategijama i izvršnim pitanjima. Motivisajući i inspirišući svoje zaposlene, oni mogu usaglasiti očekivanja, osnažiti timski rad i postići značajne rezultate.³⁴⁴ John Kotter u ovom pogledu sugerise da se promena može smatrati uspešnom samo kada postane novi način na koji se aktivnosti obavljaju u nekoj korporaciji.³⁴⁵ Za menadžere glavni izazov je da se izvrši dalja nadogradnja na onome što je postignuto i da izbegava povratak starih navika. Potrebno je uspostaviti međufunkcionalne timove, operativne strukture i jasne odnose između funkcionalnih i operativnih struktura. Hijerarhije su obično planirane, poslovi redefinisani i osnaživanje i delegiranje karakteristični su za efikasnije strukture.

Prošire revitalizaciju na sve departmane u korporaciji, bez guranja sa vrha - Kako se promena sprovodi, moraju se razviti nova pravila igre. Ljudi mogu biti samo ovlašćeni da upravljaju novim načinima rada ako postoji stalni protok blagovremenih i korisnih informacija koje omogućavaju odlučivanje usmereno na kupce i ekonomično donošenje odluka na svakom nivou korporacije svakodnevno. U tom kontekstu bolje je dopustiti da svaki departman ponovo otkrije „toplu vodu“, odnosno da nađe svoj put do nove organizacije, u okviru širokih parametara. Ljudi moraju biti „povezani“ kroz unutrašnje mreže, sisteme za upravljanje znanjem i timski rad, kako bi se izbeglo nepotrebno dupliranje napora i maksimiziralo širenje dobrih ideja.

343 Deal, T., Kennedy, A. (1982): *Corporate cultures: The rites and rituals of Corporate life*. Reading Mass Addison-Wesley Publishing Co. p.45.

344 Weidman, D. (2002): Executive Perspective: Redefining Leadership for the 21st Century, *Journal of Business Strategy*, Vol. 23 Issue: 5. Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1108/eb040269.p.16-18>.

345 Kotter, J. (1995): *The New Rules*. Free Press p.153.

Institucionalizuju revitalizaciju kroz formalne politike, sisteme i strukture - Tek kada novi način sprovođenja poslovnih aktivnosti postane institucionalizovan potrebno je izvršiti promene upravljanja na samom vrhu korporacije. Tada je vreme da top menadžment prestane da bude diviziono orjentisan i da bude koherentniji i kohezivniji. Revitalizacija treba da bude institucionalizovana kroz formalne politike, sisteme i strukture. Uloge i odgovornosti moraju biti ažurirane kako bi odražavale nove zahteve u pogledu performansi, a sistem upravljanja učincima mora biti ojačan kako bi se zadovoljile potrebe za ličnim i organizacijskim razvojem. Ponašanja, vrednosti i očekivanja od novih radnih mesta moraju biti jasno definisana. Pronalaženje i upotreba „uzornih modela” koji mogu pokazati ključne aspekte nove kulture kroz sopstveno ponašanje pomaže da se nastavi jačanje promena. Slično tome, preobražavanje komunikacionih mehanizama zaposlenih prenosi poruku o uspehu promena u celoj korporaciji.

2.8. OTPOR ORGANIZACIONIM PROMENAMA U KORPORACIJI

Otpor promenama se smatra uglavnom prirodnim fenomenom, ali ne i u pogledu svih oblika promene. U stvari, ukoliko se pažljivo pogleda bilo koja organizacija, verovatno bi se moglo otkriti da je više promena prihvaćeno nego da su doživele otpor. Prihvatanje činjenice da ljudi imaju prirodan instinkt da se prilagode svom okruženju je prvi korak ka efektivnom upravljanju promenama.

Svakako mora biti jasno da prednost stavljanja ljudi u pozitivniji svet, ali takođe se sugerise da je otpor promenama neprirodno ponašanje. Ako rukovodioci prihvataju ovaj princip, oni mogu da nastave da analiziraju situaciju kako bi pronašli (neprirodan) uzrok otpora. Ne uzimanje u obzir ove karakteristike otpora može dovesti do toga da mnogi menadžeri pokušavaju da samo sprovedu promene i ne pokušavajući da razumeju izvore otpora.

Jasnim logičnim posmatranjem ove problematike može se doći do zaključka da izvori otpora promenama mogu biti racionalni ili emotivni. Racionalni otpori se javljaju kada ljudi nemaju odgovarajuće znanje ili informacije za procenu promena kao budućeg stanja.

Pružanje informacija (u obliku podataka, činjenica ili drugih vrsta konkretnih informacija) smanjuje otpor promenama. Emocionalni otpor uključuje psihološke probleme kao što su strah, anksioznosti, sumnje, nesigurnosti i slično. Ova osećanja su izazvana zbog percepcije ljudi o tome kako će promena uticati na njih.

Sve promene se ne doživljavaju kao otpor prema promenama. Neke promene traže čak i sami radnici. Na primer, ako radnici moraju da stoje pred mašinom tokom svake smene, svakako će podržati uvođenje nove mašine koja će im omogućiti da sede tokom rada. Stoga, otpor promenama je anuliran njihovom željom da imaju bolje uslove rada.

Ponekad, ljudi sama žele promene i nova iskustva, jer nisu zadovoljni starim praksama i procedurama. Otpor prema promenama je uzrokovan stavovima pojedinaca na koje utiču mnogi ekonomski, psihološki i socijalni faktori:

- 1) *Ekonomski faktori* - Ovi faktori se odnose na osnovne ekonomske potrebe radnika kao što su potrebe života, sigurnost posla i sigurnost. Ovi faktori su:
 - a) Zaposleni imaju tehnološku nezaposlenost. Očekuje se da će nova tehnologija smanjiti udeo inputa rada i, stoga, ljudi se odupiru takvim promenama jer će uticati na sigurnost njihovih radnih mesta;
 - b) Zaposleni se plaše da će većinu vremena biti u stanju mirovanja zbog povećane efikasnosti novim tehnologijama;
 - c) Zaposleni mogu da se plaše da će biti degradirani ako ne poseduju nove veštine potrebne za nova radna mesta; i
 - d) Zaposleni se odupru promeni postizanja viših radnih standarda koji mogu smanjiti mogućnost podsticaja za bonus ili plaćanje.

- 2) *Psihološki faktori* - Ovi faktori se javljaju kada radnici shvate da će faktori koji se odnose na njihove psihološke potrebe negativno uticati na predložene promene. Ove potrebe su osećaj ponosa, postignuća, samoizvršenja itd. Ovi faktori su:
 - a) Zaposleni možda ne vole kritiku koja se implicira u promeni da je sadašnja metoda neadekvatna i neprikladna;
 - b) Zaposleni mogu da se plaše da će biti manje mogućnosti za razvoj njihovih ličnih veština, jer će nove radne promene otkloniti potrebu za manuelnim radom. To će dovesti do smanjenja njihovog ličnog ponosa;
 - c) Zaposleni mogu iskusiti dosadu i monotoniju na novim poslovima kao rezultat specijalizacije koju donosi nova tehnologija;
 - d) Oni mogu da se plaše da će biti potrebno puno odricanja za učenje i prilagođavanje novim idejama;
 - e) Zaposleni mogu da se odupru promeni jer ne žele da imaju probleme u učenju novih stvari; i
 - f) Zaposleni možda nemaju znanja o celokupnoj promeni ili mogu biti nesposobni za implikacije novih ideja ili metoda.
- 3) *Socijalni faktori* - Pojedinci imaju određene društvene potrebe kao što su prijateljstvo, pripadnost itd. za čije ispunjavanje razvijaju neformalne odnose u organizaciji. Oni postaju članovi određenih neformalnih grupa i deluju kao članovi grupe koji se odupiru promenama. Socijalni razlozi za otpor promenama su:
 - a) Nova organizaciona struktura zahteva nova socijalna prilagođavanja koja ljudi ne vole jer one uključuju napone i napone. To takođe znači odbacivanje starih društvenih veza koje nisu tolerantne za radnike.
 - b) Zaposleni se nose sa strahom da će nova društvena struktura koja proizilazi iz promene biti manje zadovoljavajuća od sadašnje postavljene.
 - c) Zaposleni se takođe odupru promenama koje su iznete i bez konsultovanja.

Stoga je očigledno da se otpor promenama fokusira na problem ljudskih odnosa, iako se čini da je to povezano sa tehnološkim aspektom promena. Zaposleni u korporaciji se odupiru promenama koje će uticati na njihove društvene odnose, uznemiriti njihov status i ugroziti njihovu sigurnost. Promena im može dati osećaj nesigurnosti, jer osporava njihov način rada i može doneti manje radno orijentisanih procesa. Šta više, zaposlenima je teško odustati od svojih starih navika i običaja. Takođe se odupiru promenama ako ih ne poznaju dobro.

Veoma važno pitanje kome je potrebno posvetiti pažnju je: Kako se otpor prema promenama manifestuje? Postoji nekoliko načina. Ali to ne znači da ovi simptomi uvek ukazuju na otpor promenama. Ponekad mogu biti pokazatelji drugih poteškoća u organizaciji:

- 1) Neprijateljstvo ili agresija predstavlja neposrednu reakciju pojedinca na promenu. Neprijatnost se može izraziti samo usmeno, na način na koji pojedinac komunicira sa šefom, kolegama, ili čak i sa podređenima, ali neprijateljstvo i agresija mogu takođe preuzeti fizičke oblike u kojima fizičkih napada koji čak mogu imati i intenzivniji karakter.
- 2) Pojedinac može razviti apatiju prema svom radu. On gubi interesovanje za svoj rad. Postoji više kila materijala, prekomernog praznog hoda i smanjenja performansi.
- 3) Odsustvo i slabljenje su često znaci otpora. Možda su to oblici apatije ili pokušaja od strane pojedinca da izbegne njegovo radno okruženje. Razdvajanje, na primer, može biti ekstremna ilustracija ovog pokušaja otpora.
- 4) Razvoj anksioznosti i napetosti je siguran znak da otpor postoji. Pojedinci se osećaju neudobno, neugodno i napeto na svom poslu.
- 5) Na nivou grupe pokazuju se dodatni znaci otpora. Usporavanja u radu i štrajkovi su uobičajeni simptomi grupnog otpora. Druga strategija koju grupa zaposlenih može da usvoji da bi se oduprla promenama je „ograničenje proizvodnje“. Često se velika pažnja u operacijama posvećuje određivanju vremena, postavljanju standarda i na drugi način sagledavanju detalja sistema podsticaja plata, a ipak deo radne grupe se formira u neformalnoj grupi, pod liderom po sopstvenom izboru. Ova grupa odlučuje šta je pravi dan i radi na razvijanju načina održavanja nekonformista u skladu. Pojedinac koji počne da odgovara na podsticaj, drži se u neformalnim sankcijama koje neformalna grupa može da kreira protiv njega.

Suprotno popularnom mišljenju, otpor promenama u nekim slučajevima ne može se smatrati lošim stanjem. Otpor promenama u nekim situacijama čak može doneti određene prednosti. On može podstaći rukovodstvo da preispita svoje predloge za promene kako bi bili prikladniji konkretnoj poslovnoj organizaciji. Na taj način zaposleni funkcionišu kao čeking i balans kako bi osigurali da menadžment pravilno planira i sprovodi promene. Otpor promenama u korporaciji može takođe pomoći u identifikaciji specifičnih problematičnih oblasti gde promene verovatno izazivaju poteškoće, tako da menadžment može preduzeti korektivne mere pre nego što se razviju ozbiljni problemi. Istovremeno, menadžment može biti podstaknut da uradi bolji posao prenošenja ideje promene, i pristupa koji bi na dugi rok trebalo da dovede do boljeg prihvatanja sprovedenih promena i maksimiziranja rezultata dobijenih sprovođenjem procesa promena.

Literatura



1. McGahan (2007) *The field of strategic management within the evolving science of strategic organization*, Strategic Organization, vol. 5, no. 1.
2. Ackoff, R. (2006) *Idealized Design: How to Dissolve Tomorrow's Crisis Today*, Wharton School Publishing, Philadelphia, PA.
3. Addison (2006) *The World Economy*, Volume 29, Issue 1.
4. Adižes, I. (2001) *Dijagnoza stilova upravljanja*, Adižes menadžment konsalting.
5. Adižes, I. (2004) *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, Novi Sad: Adižes BC.
6. Adižes, I. (2005) *Upravljanje promenama*, Novi Sad: Adižes BC.,
7. Adižes, I. (2008) *Idealan menadžer*, Novi Sad: Asee.
8. Adižes, I. (2009) *Kako upravljati za vreme krize*, Novi Sad: Asee.
9. Adižes, I. (1994) *Životni ciklus korporacija: kako i zašto korporacija raste i umiru i kako ih lečiti*, Novi Sad: Prometej.
10. Agmon, T. (1985) *Political economy and risk in world financial markets*, Lexington, Mass.: Lexington Books.
11. Aguilera, R. (2005) Corporate governance and director accountability: an institutional comparative perspective, *British Journal of Management*.
12. Aguirre, D. (2004) *10 Principles of Change management*, Booz & Company.
13. Akerlof, G. (1970) The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*.
14. Allaire Yvan & Mihaela E. Firsirotu. (1989) Coping with strategic uncertainty. *Sloan Management Review*, 30(3).
15. Alwi, S. (2009) Dividend and Debt Policy as Corporate Governance Mechanism: Indonesian Evidence, *Jurnal Pengurusan*, Selangor, Faculty of Business Administration.
16. Ananchotikul, N. (2008) *Does foreign direct investment really improve corporate governance? Evidence from Thailand* Bank of Thailand discussion paper DP/03/2008.
17. Ananchotikul, S., Eichengreen, B. (2009) Corporate governance reform in emerging markets: How much, why, and with what effects?, *Journal of the Japanese and International Economies*, Working paper 2/23.
18. Anderson, D. & Ackerman Anderson, L.S. (2001) *Beyond Change Management* (Electronic Resource): Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders, Jossey-Bass/ Pfeiffer, San Francisco, CA.
19. Andrei, S., Vishny, R. (1997) A Survey of Corporate Governance, *The Journal of Finance*, vol. LV: 2.
20. Ansoff, I. (1965) *Corporate Strategy*, Penguin Books Ltd.

21. Ansoff, I. (1987) Strategic management of technology, *Journal of Business Strategy*, Vol.7.
22. Aoki, M., Hyung - Ki K. (1995) *Corporate Governance in Transitional Economies*, The World Bank.
23. Aras, G, Crowther, D. (2009) *The durable corporation: strategies for sustainable development* (Gower Publishing Ltd).
24. Armenakis, A., Bedeian, A. (1999) Organizational change: a review of theory and research in the 1990s, *Journal of Management*, Vol. 25 No. 3.
25. Artebrant, A., Jonsson, E., Nordhemmer, M. (2003) *Risks and risk management in the supply chain-a case study based on some of Marsh's clients* (Master thesis). Department of Industrial Management and Logistics, Lund University, Sweden.
26. Ascari, A., Dutta, S., Rock, M. (1995) Reengineering and Organisational Change: Lessons from a Comparative Analysis of Company Experiences. *European Management Journal*, 13.
27. Ascari, G. (2004) Staggered Prices and Trend Inflation: Some Nuisances. *Review of Economic Dynamics* 7.
28. Babcock, D., Morse, L. (2002) *Managing Engineering and Technology: An Introduction to Management for Engineers*, 3rd ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
29. Babić, M. (2008) *Korporativno upravljanje - principi i mehanizmi*, Revicon, Sarajevo.
30. Babić, M., Stvarić, B. (1996) *Organizacija korporacija*.
31. Baird, I., Howard, T. (1985) Toward a contingency model of strategic risk-taking. *Academy of Management Review*, 10.
32. Barjaktarović, L., Jović, Z., Milojević, M. (2013) *Poslovne finansije*, Univerzitet Singidunum.
33. Barnett, K., McCormick, J., Conners, R. (2001) Transformational leadership in schools-panacea, placebo or problem? *Journal of Educational Administration*, 39.
34. Beer, M., Eisenstat, R., Spector, B. (1990) Why change programs don't produce change, *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 6.
35. Beer, M. (1980) *Organization change and development: a systems view*. Santa Monica. CA: Goodyear.
36. Begović, B., Bukvić, R., Živković, B., Mijatović, B., Hiber, D. (2003) *Unapređenje korporativnog upravljanja*, Beograd: Centar za liberalno-demokratske studije.
37. Bemeleit, B., Schumacher, J., Hans, C. (2005) Methods of risk assessment and their suitability in a logistic environment. In: *Symposium on Risk management and Cyber-Informatics: RMCI-'05*.
38. Benković, S. (2006) *Operativno finansijsko poslovanje*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
39. Bennett, W., Segerberg, A. (2012) The logic of connective action, *Information, Communication & Society*, Vol. 15 No. 5.
40. Bennis, W. (1969) *Organization development: its nature, origins, and prospects*, Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
41. Bentham, J. (1948) *An Introduction to The Principles of Morals and Legislation*, NY: Hafner Press.
42. Bergquist, W. (1993) *The Postmodern organization: mastering the art of irreversible change*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
43. Berrio, A. A. & Henderson, J. L. (1998) Assessing customer orientation in public, non-profit organizations: A profile of Ohio State University Extension. *Journal of Agricultural Education*, 39(4).

44. Bethel, J., Porter Liebskind, J., Opler, T. (1998) Block Share Purchase and Corporate Performance. *The Journal of Finance*.
45. Black, Campbell, H. (1990) *Black's Law Dictionary: Definitions of the Terms and Phrases of American and English Jurisprudence*, Ancient and Modern, West Publishing Company.
46. Boca, G. (2013) ADKAR vs. *Quality Management Change 14th edition*, Dunarea de Jos, University of Galati-Faculty of Economics and Business Administration.
47. Bogdanović, D. (2013) *Upravljanje promenama - skripta*, Beograd: Univerzitet u Beogradu.
48. Bowmann-Larsen, L. & Wiggen, O. (2004) Responsibility in World Business: Managing Harmful Side - effects of Corporate Activity, USA: *United Nations University Press*.
49. Bozec, R. & Y, Bozec. (2010) *The Use of Corporate Governance Indexes in the Governance-Performance Literature: International Evidence*. Working Paper, University of Ottawa.
50. Brewer, T. (1983) The instability of governments and the instability of controls on funds transfers by multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 14(3).
51. Bruner, C. (2010) Corporate Governance Reform in a Time of Crisis. *Journal of Corporate Law*, 36(1).
52. Buch, K., Wetzell, K. (2001) Analyzing and realigning organizational culture, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 Issue: 1.
53. Bullock, R., Batten, D. (1985) It's just a phase we're going through: a review and synthesis of OD phase analysis, *Group & Organization Studies*, Vol. 10 No. 4.
54. Burke, W. (2002) *Organization Change - Theory and practice*, Sage Publication; London.
55. Burnes, B. (2004) Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Reappraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6).
56. Burns, B. (2006) *Kurt Lewin and the planned change approach to change*, Jossey-Bass Publishing, San Francisco.
57. Burns, T., Stalker, G. (1961) *The Management of Innovation*, London, Tavistock.
58. Calder, A. (2013) *Organisational Change: Models for Successfully Implementing Change*, Undergraduate honours theses, Utah, Utah State University, Digital Commons.
59. Cameron, E., Green M. (2008) *Making Sense of Leadership*, Kogan Page, London.
60. Cameron, K., Quinn, R. (1999) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Reading: Addison-Wesley.
61. Carleton, W., James, N., Weisbach, M. (1998) The Influence of Institutions on Corporate Governance Through Private Negotiations: Evidence From TIAA-CREF. *The Journal of Finance*, Vol. LIII, No. 4.
62. Carroll, A. (1999) *Corporate Social Responsibility: the evolution of a definitional construct Business and Society* 38(3).
63. Charkham, J. (1994) *Keeping Good Company: A Study of Corporate Governance in Five Countries*. Claredon, Oxford.
64. Child, J., Keiser, A. (1981) Development of organizations over time, New York, Oxford University Press.
65. Chong, Y. (2004) *Investment Risk Management*, John Wiley & Sons, Ltd.

66. Chrusciel, D., Field, D. (2006) Success factors in dealing with significant change in an organization, *Business Process Management Journal*, Vol. 12 No. 4.
67. Clark, C. (2000) Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility: *An Analysis* *Public Relations Review*. 26(3).
68. Clarke, T., Rama, M. (2008) *Fundamentals of Corporate Governance*, Los Angeles: SAGE Publications.
69. Clarke, T. (2010) *Recurring Crises In Anglo-American Corporate Governance*. Contributions to Political Economy, 29.
70. Collins, J., Porras, J. (1994) *Built to Last: Successful habits of visionary companies*, Harper Business, New York.
71. Collins, J., Porras, J. (1998) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. London: Random House Business Books.
72. Collis, J., Hussey, R. (2003) *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. 2nd ed. New York: Palgrave Macmillan.
73. Conner, D. (1998) *Leading at the Edge of Chaos: How to Create the Nimble Organization*, John Wiley, New York, NY.
74. Cook, S., Macaulay, S. (2003) *Change Management Excellence: Using the five intelligences for successful organizational change*, Kogan page - London.
75. Cooper, T. (1998) *The Responsible Administrator: An Approach to Ethics in the Administrative Role*, 4th edition, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
76. Crane, A., Matten, D. (2004) *Business Ethics: A European Perspective*. NY, USA: Oxford University Press.
77. Crowther, D., Seifi, S. (2011) *Corporate Governance and International Business*, ApS.
78. Culp, C.L. (2002) *The art of risk management*. John Wiley & Sons.
79. Cummings, T., Christopher, W. (1997): *Organization Development and Change*, South-Western College Pub, Edition 6th.
80. Cyert, Richard M. & James, G. March. (1963) *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. 6.
81. Deal, T., Kennedy, A. (1982) *Corporate cultures: The rites and rituals of Corporate life*. Reading MassAddison-Wesley Publishing Co.
82. Deresky, H. (2000) *International Management: Managing Across Borders and Cultures*. Third Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc.
83. Dess, G. i ostali, (2007) *Strategijski menadžment*, Beograd: Data status.
84. Đorđević, S. (2012) *Značaj i uloga mehanizama korporativnog upravljanja u podizanju nivoa efikasnosti menadžmenta*, Škola biznisa, broj 1.
85. Draker, P. (2001) *Moj pogled na menadžment*, Adižes.
86. Draker, P.F. (1995) *Postkapitalističko društvo*, P.S. Grmeč, Beograd.
87. Drucker, P.F. (2007) *The Practice of Management* (Classic Drucker Collection) Paperback.
88. Đulić, K. (2009) *Korporativno upravljanje u krizi*, Ekonomika korporacija.
89. Dunn, J. (1983) *Country risk: Social and cultural aspects*. In Richard J. Herring, editor, *Managing international risk*, New York: Cambridge University Press.

90. Đuričin, D., Janošević, S., Kaličanin, Đ. (2012) *Rukovodstvo i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd.
91. Đuričin, D. i ostali (2012) *Menadžment i strategija*, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
92. Eakins, S. (1999) *Finance, Investments, Institutions and Management*, East Carolina University, Addison-Wesley.
93. ECD, OECD (2004) *Principi korporativnog upravljanja*, Misija OEBS-a u Srbiji i Crnoj Gori, Beograd.
94. European Commission (2002) *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and Its Member States*, January 2002.
95. Fernando, C. (2006) *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices*, 1.th edn. Dorling Kinderslay Ltd, Delhi.
96. Finch, P. (2004) Supply chain risk management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9 (2).
97. Flamholtz, E. (1995) Managing organizational transitions: implications for corporate and human resource management, *European Management Journal*, 13, 1.
98. Flamholtz, E. (1996) *Effective Management Control: Theory and Practice*, Nowell, MA, Kluwer Academic Publishers. *European Management Journal*, 13, 1.
99. Flamholtz, E., Hua, W. (2002) Strategic organizational development and the bottom line: further empirical evidence, *European Management Journal*, 21, 1.
100. Flamholtz, E., Randle, Y. (2007) *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco: Jossey-Bass.
101. Floyd, S., Roos, J., Jacobs, C., Kellermans, F. (2005) *Innovating Strategy Process*, Blackwell.
102. Ford, J. Ford, L., D'amelio, A. (2008) Resistance to change: the rest of the story, *Academy of Management Review*, Vol. 33 No. 2.
103. Ford, R., Randolph, A. (1998) *Organizational structure and project management*, Project management Institute.
104. Frank, C. (2007) Framework for supply chain risk management. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 8(2).
105. Freeman, E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
106. Freeman, J., Hannan, M. (1983) The liability of newness: age dependence in organizational death rates, *American Sociological Review*, 48.
107. Freeman, R. (1984) *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Massachusetts: Pitman Publishing Inc.
108. French, W. (1969) Organization development, objectives, assumptions and strategies, *California Management Review*, Vol. 12 No. 2.
109. French, W., Bell, C. (1999) *Organization development: behavioral science interventions for organization improvement* (6th ed). Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
110. Fulk, J. & DeSanctis, G. (1999) *Articulation of communication technology and organizational form*. Newbury Park, CA: Sage.

111. G. Mazullo, (1988) *Upravljanje akcionarskim društvima*, Ekonomski fakultet, Banja Luka.
112. Galbraith John Kennet, (1970) *Nova industrijska država*, Stvarnost, Zagreb.
113. Galpin, T. (1996) *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign*, 1st ed., Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
114. Gaylin, W., Jennings, B. (1996) *The Perversion of Autonomy*, N.Y.: The Free Press.
115. Gholami, S. (2011) *Value creation model through corporate social responsibility (CSR)*. Int J Bus Manag 6.
116. Gieseeking, J., Mangold, W., Katz, C., Low, S., Saegert, S. (2014) *The People, Place, and Space*, Reader: A Reader, Taylor & Francis Ltd, London.
117. Gill, M. (1990) *Stalking Six Sigma*, *Business Month*, Vol. 135.
118. Gilman, S. (1989) *A Many Hands, Dirty Hands and No Hands: Bringing Applied Ethics to Public Management*, *The Practising Manager*, Vol. 9, No. 2.
119. Gogan, P. A. (2004) *Integracije, akvizicije i restrukturiranje korporacija*, Prometej, Novi Sad.
120. Goleman, D., Bojacis, R., Eni, M. (2002) *Emocionalna inteligencija*, Adižes BC.
121. Gower, L.C.B. (1979) *Principles of Modern Company Law*, 4th edition edition, Sweet & Maxwell.
122. Greiner, L., Bhambri, A. Cummings, T. (2003) *Searching for a strategy to teach strategy*, *Academy of Management Learning and Education*, vol. 2, no. 4.
123. Griffin, J. (2000) *Corporate social performance: research directions for the 21st century*. Bus Soc 39(4).
124. Griffith-Cooper B., King K. (2007) *The partnership between project management and organizational change: integrating change management with change leadership*, *Performance Improvement*, Vol. 46 No. 1.
125. Grover, V.(1999) *From business reengineering to business process change management:a longitudinal study of trends*, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 46 No.1.
126. Guth, W., Ginsberg, A. (1990) *Guest Editor's Introduction: Corporate Entrepreneurship*, *Strategic Management Journal*, 11(S).
127. H.Volberda, (2004) *Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis*, *European Management Review*, vol. 1, no. 1 and J. Mahoney.
128. Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M., Schmidpeter, R. (2005) *Corporate social responsibility across Europe*. Springer, Berlin.
129. Hamel, G. (2000) *Leading the Revolution*, *Harvard Business School Press*, Boston, MA.
130. Hammer, M., Champy, J. (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, 1st ed., Harper Business, New York, NY.
131. Handy, C. (1992) *Developing organizational culture through management development*. Zeitschrift fuer organisation.
132. Handy, C. (1995) *The Age of Paradox*, *The Academy of Management Review*, Vol.20, No.3.
133. Handy, C. (2003) *What's Business For*, in *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, USA: Harvard Business School Publishing Corporation.
134. Haris, O. Dž. (2008) *Pružanje povratnih informacija*, Beograd: Data Status.

135. Harold Joseph Berman (1983) *Law and Revolution* (vol. 1): The Formation of the Western Legal Tradition, Cambridge: Harvard University Press.
136. Harrigan, Kathryn, R. (1985) *Strategic flexibility: A management guide for changing times*. Lexington, Mass.: Lexington Books. 125.
137. Harrison, L. (2011) Transformational leadership, integrity, and power, *New Directions for Student Services*, No. 135.
138. Harrison, M., Trice, Janice, M., Beyer Reviewed Work (1994) The Cultures of Work Organizations Review by: Marion McCollom. *The Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4.
139. Harrison, T., Beyer, J. (1994) The Cultures of Work Organizations, *The Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4.
140. Hart, O. (2003) Incomplete Contracts and Public Ownership: Remarks and an Application to Public-Private Partnership, *Economic Journal*, 113.
141. Hearerich, S. (1987) *Risk management von industriellen produktions und produktrisiken*, Verlag Versicherungswirtschafte.V., Karslue.
142. Hessen, R. (1979) *In Defense of the Corporation*, Stanford Hoover Institution Press.
143. Hiatt, J. (2006) ADKAR. 1st ed. Loveland, Colorado: Prosci Learning Center Publications.
144. Hilb, M. (2012) *New Corporate Governance: Successful Board Management Tool*, Fourth Edition, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
145. Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992) Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29: 131-154.
146. Hitt, M.A., Ireland, D.R., Hoskisson, R.E. (1995) *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, West Publishing Company. St. Paul.
147. Hodgson, G. (1996) Corporate Culture and the Nature of the Firm, in Jo Groenewegen, ed., *Transaction Cost Economics and Beyond*, Boston: Kluwer Academic Press.
148. Holbeche, L. (2007) *7 Change theory*. In Understanding Change. Abingdon, Oxon: Routledge.
149. Holbeche, L. (2009) *HR Leadership Paperback* - 5 Nov 2009, Routledge; 1 edition.
150. Holdsworth, W. S. (1938) *A History of English Law*. University of Oxford.
151. Holweg, M. (2007) The genealogy of lean production, *Journal of Operations Management*, Vol. 25 No. 2.
152. Hotek, D., White M. (1999) An overview of performance technology, *Journal of Technology Studies*, Vol. 25 No. 1.
153. Human Resources (2011) Change Management – Leadership Guide, Ryerson university,
154. Jacque, L. (1984) Hyperinflation and global strategic management. *Columbia Journal of World Business*, 19 (2).
155. Jacques, C. (1993) *Corporate Culture and Shared Knowledge*, Industrial and Corporate Change, 2 (3).
156. James Q. Wilson (1993) *The Moral Sense*, N.Y.: The Free Press.
157. Janberg, H. (1964) *Finanierungshandbuch*, Gabler, Wiesbaden.
158. Janićijević, N. (1998) Prestrukturiranje velikih zrelih korporacija primenom mrežnih modela organizacije, Savez ekonomista Jugoslavije, *Savetovanje na Kopaoniku*.

159. Janićijević, N. (2008) *Organizaciono ponašanje*, Beograd: Data Status.
160. Janićijević, N. (2007) *Upravljanje organizacionim promenama*, Beograd: Ekonomski fakultet.
161. Jansson, N. (2013) Organizational change as practice: a critical analysis, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 26 No. 6.
162. Jarzabkowski, P., Balogun, J., Seidl, D. (2007) Strategizing: the challenge of a practice perspective, *Human Relations*, vol. 60, no. 1.
163. Javidan, M., Dastmalchian, A. (2003) Culture and leadership in Iran: The land of individual achievers, strong family ties, and powerful elite. *Academy of Management Executive* 17(4).
164. John Farrar, Susan Watson (2011) *Contemporary Issues in Corporate Governance*, University of Auckland.
165. Johnson, G. (1992) *Managing Strategic Change: Strategy, Culture, and Action*. Long Range Planning 25(1).
166. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2008) *Exploring Corporate Strategy*, Pearson Education Essex England.
167. Johnson, J. (2002) Leading the learning organization: Portrait of four leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (5).
168. Johnson, H. (1981) An actuarial analysis. In Richard Ensor, editor, *Assessing country risk*, London: *Euromoney Publications*.
169. Jorion, Ph. (2003) *Financial Risk Manager - Handbook*, John Wiley & Sons, Ltd.,
170. Jovanović, P. (2004) *Menadžment (teorija i praksa)*, Beograd.
171. Jovanović, V. M. (2012) Reforma korporativnog upravljanja - pravni i ekonomski aspekti, *Srpska politička misao*, broj 1.
172. Juran, J.M., Gryna, F.M., Juran, J.M. & Seder, L.A. (Eds) (1962) *Quality Control Handbook*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York, NY.
173. Jury, M. (1997) Managing technology: the environment in which technology is managed. *IEE Engineering Management Journal*, 7(1).
174. Kanter, R. (1999) *Change is everyone's job: Managing the extended enterprise in a globally connected world*, *Organizational dynamics*, 28(1).
175. Kantino, V. (2007) *Korporativno upravljanje, merenje performansi i normativna usaglašenost sistema interne kontrole*, Beograd: Data status.
176. Kaplan, S. (1997) Corporate Governance and Corporate Performance: A Comparison of Germany, Japan and the U.S.." in Donald Chew (ed.), *Studies in International Corporate Finance and Governance Systems: A comparison of the U.S., Japan, and Europe*. New York, Oxford University Press.
177. Kato, T., Long, C. (2006) Executive Compensation, Firm Performance, and Corporate Governance in China: *Evidence from Firms Listed in the Shanghai and Shenzhen Stock Exchanges*.
178. Khan, O., Burnes, B. (2007) Risk and supply chain management: creating a research agenda. *The International Journal of Logistics Management*, 18(2).
179. Kiefer, C., Senge, P. (1984) *Metanoic Organizations in Transforming Work*, edited by John D. Adams, Miles River Press.

180. Kilmann, R. (1989) *Managing Beyond the Quick Fix*, Jossey-Bass Publications, San Francisco.
181. Knežević, G. (2013) *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
182. Knights, D. (1992) Changing spaces: the disruptive impact of a new epistemological location for the study of management', *Academy of Management Review*, vol. 17, no. 4.
183. Kolb, D., Frohman, A. (1970) An organization development approach to consulting", *Sloan Management Review*, Vol. 12 No. 1.
184. Konjikušić, S., Marić, N. (2009) *Uvod u nauku o upravljanju*, Beograd: Data Status.
185. Korporativno upravljanje, Priručnik (2011), 3. izmenjeno i dopunjeno izd., Beograd: *International Finance Corporation IFC*, Beograd: Super Dot.
186. Kotler, Ph., Lee, N. (2005) *Corporate Social Responsibility*, John Wiley&Sons, Inc.,
187. Kotnour, T. (2011) An emerging theory of enterprise transformations, *Journal of Enterprise Transformation*, Vol. 1 No. 1.
188. Kotter, J. (1995) *The New Rules*. Free Pressp.153.
189. Kotter, J. (1996) *Leading Change*. Boston: *Harvard Business School Press*.
190. Kotter, J. (2007) *Leading Change; Why transformation fail*. *Harvard Business review*.
191. Kotter, J. (2012) *Leading change*. 1st ed. Boston, Mass.: *Harvard Business Review Press*.
192. Koulter, M. (2010) *Strategijski menadžment na delu*, Beograd: Data Status,
193. Kouzes, J., Posner, B. (1997) *The leadership challenge: how to keep getting extraordinary things done in organizations*. California: Jossey-Bass.
194. Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2002) *Leadership Challenge*, 3rd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA.
195. Krasulja, D., Ivanišević, M. (2007) *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd.
196. Kritsonis, A. (2005) *International Journal Of Scholary Academic Intellectual Diversity*, Vol.8, Nr1: Comparison of theories, California State Univeristy, Dominequez Hills.
197. Larcker, D., Tayan, B. (2011) *Corporate Governance Matters: A Closer Look at Organizational Choices and Their Consequences*, Pearson Education,
198. Larcker, D., Tayan, B. (2011) *Corporate Governance Matters*, FT Press.
199. Lele & Siems, (2007) Mukwiri, (2013).
200. Lewin, K. (1948) *Action research and minority problems*, in G.W. Lewin (Ed.) *Resolving Social Conflicts*. New York: Harper & Row.
201. Lewis, C. (2004) *Ethical Norms in Public Service*, World Bank.
202. Likert, R. (1967) *The human organization: Its management and value*, New York: McGraw-Hill.
203. Linderman, K., Schroeder, R., Choo, A. (2006) Six sigma: the role of goals in improvement teams, *Journal of Operations Management*, Vol. 24 No. 6.
204. Loffelholz, J. (1971) *Repetitorium der Betriebsnjirtschaftslehre*, Dr Th. Gabler, Wiesbaden.
205. Lucian, C. (2004) The emerging European corporate governance model: Anglo-Saxon, Continental, or still the century of diversity?, *Journal of European Public Policy*, February
206. Lydenberg, S. (2005) *Corporations and the public interest: guiding the invisible hand*. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco.

207. Lyon, T., Maxwell, J. (2004) *Corporate Environmentalism and Public Policy*; Cambridge University Press: Cambridge, UK.
208. Mansfield, Edwin. (1981) *Microeconomics: Theory and applications*. 3th ed. New York:W .W. Norton.
209. Margolis, P., DeWalt, D., Simon, J., Horowitz, S., Scoville, R., Kahn, N., Miles, P. (2010) Designing a large-scale multilevel improvement initiative: the improving performance in practice program, *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, Vol. 30 No.3.
210. Martin, J. (1992) *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, Oxford: Oxford University Press.
211. Mascarenhas, Briance. (1984) Coping with uncertainty in international business. *Journal of International Business Studies*, 13(2).
212. McCarthy, C., Eastman, D. (2010) Change Management Strategies for an Effective EMR Implementation, *HIMSS Mission*.
213. McGregor, D. (1957) The human side of enterprise. *Management Review*, p. 22-28.
214. Melvin Aron Eisenberg, Koret Law Professor at the University of California School of Law in Berkeley, *The Business Lawyer*, 48, 4, Aug. 1993.
215. Meyer, T., Miller, M., Metzger, R., Borkovec, T. (1990) *Development and validation of the Penn State Worry Questionnaire*. *Behav Res Ther.*; 28(6).
216. Mijatović, B. (2008) *Korporativno upravljanje: pet godina kasnije*, Beograd: Centar za liberalno-demokratske studije.
217. Miles, R. (1997) *Leading Corporate Transformation*, Jossey-Bass Publishing.
218. Milisavljević, M. (2007) *Savremeni stratejski menadžment*, Beograd: Megatrend univerzitet.
219. Mills, J., Dye, K., Mills, A. (2009) *Understanding organisational change*. 1st ed. London: Routledge.
220. Milton Fridman (2002) *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press.
221. Moen, R., Norman, C. (2010) Circling Back, *Quality Progress*.
222. Monks, R., Minow, N.(2004) *Corporate Governance*, Blackwell Publishing,Malden, USA.
223. Moran, J., Brightman, B. (2001) Leading organizational change, *The Career Development International*, Vol. 6 No. 2.
224. Moran, Theodore, H. (1983) *International political risk assessment, corporate planning and strategies to offset political risk*. In Fariborz Ghadar, Stephen J. Kobrin & Theodore H. Moran, editors, *Managing international political risk: Strategies and techniques*, 158-66. Washington,D .C.: Bond Publishing Co.
225. Newman, S., Peery, Jr. (1995) *Business, Government, and Society: Managing Competitiveness, Ethics, and Social Issues* 9.
226. Norrman, A., Jansson, U. (2004) Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious subsupplier accident. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(5).
227. O'Reilly, C., Chatman, J. (1996) Culture as Social Control: Corporations, cults, and Commitment," in Barry M. Staw and L. L. Cummings, eds., *Research in Organizational Behavior*, Vol. 18, Greenwich, CT: JAI Press, Inc.

228. OECD (2003) Survey of Corporate Governance Development in OECD Countries, Paris: OECD.
229. OECD (2003) White paper on corporate governance in south Eastern Europe, Paris: OECD.
230. OECD (2004) OECD Principles of Corporate Governance, Paris: OECD.
231. O'Reilly, C. (1989) Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31 (4).
232. Oxelheim, L., Wihlborg, C. (1987) *Macroeconomic uncertainty: International risks and opportunities for the corporation*. New York: John Wiley & Sons.
233. Paulsson, U. (2007) *On managing disruption risks in the supply chain-the DRISC model* (PhD thesis). Department of Industrial Management and Logistics, Engineering Logistics, Lund University, Sweden.
234. Pedersen, E. (2010) *Modelling CSR: how managers understand the responsibilities of business towards society*. *J Bus Ethics* 91(2).
235. Pejčić, Tarle, S., Petrović, M., Bojković, N. (2009) Upravljanje rizikom prema modelu ISO 31000 u pružanju poštanskih usluga. *Zbornik radova XXVII Simpozijuma o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju - PoSTel 2009*, Beograd.
236. Pennings, Johannes, M. (1981) Strategically inter dependent organizations. In Paul C. Nystrom & William H. Starbuck, editors, *Handbook of organizational design*, Vol. 1, New York: Oxford University Press.
237. Pereira, Z., Aspinwall, E. (1997) Total quality management versus business process reengineering. *Total Quality Management*, Vol. 8 No. 1.
238. Perić, M. (2018) Upravljanje promenama u finansijama korporacije u funkciji unapređenja korporativnog upravljanja, doktorska disertacija, Beogradska bankarska akademija, Beograd.
239. Perić, M., Stefanović, S. (2013) Izazovi upravljanja finansijama u savremenim korporacijama, *Upravljačko računovodstvo*, br. 5-6.
240. Peters, T., Waterman, R. (1982) In *Search of Excellence*, New York, Harper & Row. 14, 1.
241. Petersen, S., Ballegaard, N. & Pedersen, J. (2008) *A Case on Change Management*.
242. Petrović, Z. (2011) *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
243. Pettigrew, A. (1979) *On Studying Organisational Cultures*. *Administrative Science Quarterly* 24(4).
244. Pettigrew, A. (1990) *Is corporate culture manageable?* (Eds.) *Managing Organisations*.
245. Pettigrew, A., Whipp, R. (1991) *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell.
246. Pfeffer, J., Salancik, G. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper & Row.
247. Pomerleano, M., Shaw, W. (2005) *Corporate restructuring - lessons from experience*, Washington: World Bank.
248. Porras, J., Robertson, P. (1992) Organizational development: theory, practice, research. *Handbook of Organizational Psychology*, ed. MD Dunnette, LM Hough, 3:719.822. Palo Alto, CA: Consult. Psychol. Press. 2nd ed.

249. Porter, M. (1980) *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
250. Porter, Michael E. (1985) *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
251. Porter, M. (2004) *Competitive advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitives*, Free Press, New York.
252. Prowse, S. (1994) *Corporate Governance in an International perspective: a survey of corporate control mechanisms among large firms in the United States, the United Kingdom, Japan and Germany*, Bank for International Settlements.
253. Prowse, Stephen. (1995) *Corporate Governance in an International Perspective: A Survey of Corporate Control Mechanism Among Large Firms in the U.S., U.K., Japan, and Germany*. *New York University Salomon Center*. Vol. 4, No. 1.
254. Radović, V. (2008) Zlatni padobrani, korporativno upravljanje i tržište korporativne kontrole, *Pravo i privreda*, br. 1-4.
255. Rasel-Džons, N. (2008) *Upravljanje promenom*, Valera.
256. ReVelle, J. (2004) Six Sigma, *Professional Safety*, Vol. 49 No. 10.
257. Rezaee, Z. (2007) *Corporate Governance post-Sarbanes Oxley: regulations, requirements and integrated processes*, John Wiley & Sons, Inc.
258. Robert Waterman (1994) *Excellent managers - to learn to Japan, the United States seven companies that exceed Japan*, Tankobon Hardcover, Publisher: Crest, Inc.
259. Roberts, M. (2006) *Change Management Excellence - Putting NLP to Work*, Crown House Publishing Company LLC.
260. Roe, Mark, Strong Managers, Weak Owners. (1994). *The political Roots of American corporate Finance*. Princeton, New Jersey; Princeton University Press.
261. Sackett, D. L., Straus, S.E., Richardson, W.S. (2000) *Evidence based medicine. How to practice and teach EBM*, 2nd edn. Churchill Livingstone, Edinburgh.
262. Sarra, J. (2003) *Corporate Governance in Global Capital Market*, Vancouver-Toronto: UBC Press.
263. Schein, E. (1988) *Organizational Psychology*, 3rd ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
264. Schein, H. (2004) *Organisational culture & leadership* (3ed.). Calif., San Francisco.
265. Schein, E. (1988) *Process Consultation*, 2nd edn, Prentice Hall, London.
266. Schmuck, R. A. & Miles, M. B. (eds) (1971) *Organizational Development in Schools*. La Jolla, Ca.: University Associates.
267. Scott, W.R. (1987) *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 2nd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
268. See, e.g., O.C. Ferrell, John Fraedrich & Linda Ferrell, (2005) *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases* (6th ed).
269. Sengi, P. (2003) *Peta disciplina-umeće i praksa organizacije koja uči*, Adižes BC.
270. Shapiro, A., Sheridan, T. (1986) *An integrated approach o corporate risk management*, Chew, editors, Blackwell, Boston.

271. Shields, J. (1999) *Transforming organizations, Information Knowledge Systems Management*, Vol. 1 No. 2.
272. Shleifer, A., Vishney, R. (1997) A Survey of Corporate Governance, *The Journal of Finance*, Vol LII, No. 2.
273. Shleifer, A., Vishny, R. (1997) A Survey of Corporate Governance, Cambridge MA: *National Bureau of Economic Research*.
274. Simoneti, M., Rojec, M., Gregorič, A. (2004) *Privatization, restructuring and corporate governance of the enterprise sector*, u: Slovenia: From Yugoslavia to the European Union, Washington, DC: The World Bank, str. 224-243, Chapter 14.
275. Sink, D., Johnston, C., Morris, W. (1995) By What Method? Are You, Developing the Knowledge and Skills to Lead Large-Scale Quality, *Industrial Engineering and Management Press*, Institute of Industrial Engineers, Norcross, GA.
276. Smith, M. (2002) Implementing organizational change: correlates of success and failure, *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 15 No. 1.
277. Solomon, J. (2007) *Corporate Governance and Accountability*, 2nd edn John Wiley & Sons Ltd, Sussex.
278. Stanley, G. (2006) *Seven Principles for Change Management, Sustainable Leadership in Education, Dean's Conference*, Faculty of Education and Social Work University of Sydney, Sydney.
279. Starbuck, W. (1965) Organizational growth and development, *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand McNally.
280. Stefanović, R., Obradović, V. (2009) *Korporativno upravljanje i tržište kapitala*, Kragujevac: Konferencija Ekonomskog fakulteta.
281. Stefanović, Ž., Petković, M., Kostić, Ž., Janičijević, N., Babić, V. (1999) *Organizacija korporacija*, Ekonomski fakultet, Beograd.
282. Stephen, F. H., Backhaus, J. G. (2003) Corporate governance and mass privatization - A theoretical investigation in legal and economic relationship, *Journal of Economic Studies*, vol. 30, no. 3/4.
283. Stormer, F. (2003) *Making the shift: moving from "ethics pays" to an inter-systems model of business*.
284. Street, D., Nichols, N. (2002) LOB and geographic segment disclosures: an analysis of the impact of IAS 14 revised, *Journal of International Accounting, Auditing & Taxation*, 11.
285. Street, D., Nichols, N. (2007) The relationship between competition and business segment reporting decisions under the management approach of IAS 14 Revised", *Journal of International Accounting, Auditing & Taxation*, Volume 16.
286. Sudarsanam, S. (1995) *The Essence of Mergers and Acquisitions*, London, Prentice Hall.
287. Surroca, J., Tribó, J. (2008) Managerial Entrenchment and Corporate Social Performance *Journal of Business Finance & Accounting*, vol. 35, issue 5-6.
288. Taffinder, P. (1995) *The New Leaders: Achieving Corporate Transformation through Dynamic Leadership*. Kogan Page, London.

289. The classic statement of the industry structure view is M. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Firms*, Free Press, 1980. The classic statement of the resource-based view is J. Barney, 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, vol. 17, no. 1 (1991).
290. Thompson, D. (1980) Moral Responsibility of Public Officials: The Problem of Many Hands. *American Political Science Review*, 74.
291. Thompson, J. (1967) *Organizations in Action; Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill, New York, NY.
292. Thompson, A., Strickland, A. (2004) *Strategic Management, Concepts and Cases*, Boston: McGraw-Hill.
293. Tichy, N. (1974) Agents of planned social change: congruence of values, cognitions and actions, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19 No. 2.
294. Tichy, N., Devanna, M. (1986) *The Transformational Leader*. New York: John Wiley & Sons.
295. Ting, W. (1988) *Multinational risk assessment and management*. Westport, Conn.: Greenwood Press. Vernon, Raymond. New York: Cambridge University Press.
296. Tipurić, D. (2011) *Promjene vrhovnog menadžmenta i korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb.
297. Tipurić, D., Tušek, B., Filipović, D. (2009) Internal and external supervisory mechanisms in corporate governance, *South East European Journal of Economics and Business*, No.4.
298. Tirole, J. (2006) *The Theory of Corporate Finance*, Princeton University Press.
299. Tschoopp, H. G. (2002) Corporate Governance - The Key to Success or Failure, Boardroom - *Magazine for Corporate Governance, Leadership and Quality of Life*, No. 1.
300. Tully, S. (2005) *Research Handbook on Corporate Legal Responsibility*, Edward Elgar Publishing Inc.
301. Two recent collections in the strategy process tradition are G. Szulanski, J. Porac and Y. Doz (eds), *Strategy Process: Advances in Strategic Management*, JAI Press, 2005; and S. Floyd, J. Roos, C. Jacobs and F. Kellermans (eds), *Innovating Strategy Process*, Blackwell, 2005.
302. Udruženje banaka Srbije 2012, *Principi za jačanje Korporativnog upravljanja*, Beograd: *Jugoslovenski pregled*.
303. Ullmann, J.E., Kapp, W.K., Preiswerk, R. (1985) *The Humanization of the Social Sciences*, Publisher: University Press of America.
304. Vagner, R., Harter, K. (2008) *12 elemenata sjajnog upravljanja*, Adizes BC.
305. Vaill, P. (1989) *Managing as a performing art: New ideas for a world of chaotic change*. San Francisco: Jossey-Bass.
306. Van Home, J. (1997) *Financijsko upravljanje i politika*, Mate, Zagreb.
307. Van Horne, J. (2001) *Financial Management and Policy*, 12th Edition. Pearson.
308. Van Horne J., Smith M. (2003) *A History of the Global Stock Market: From Ancient Rome to Silicon Valley*, University of Chicago Press.
309. Van Horne, J., Vachovich, Dž. (2007) *Osnovi finansijskog menadžmenta*, Beograd: Data Status.
310. Vasiljević, M. (2007) *Korporativno upravljanje: pravni aspekt*, Pravni fakultet, Beograd.

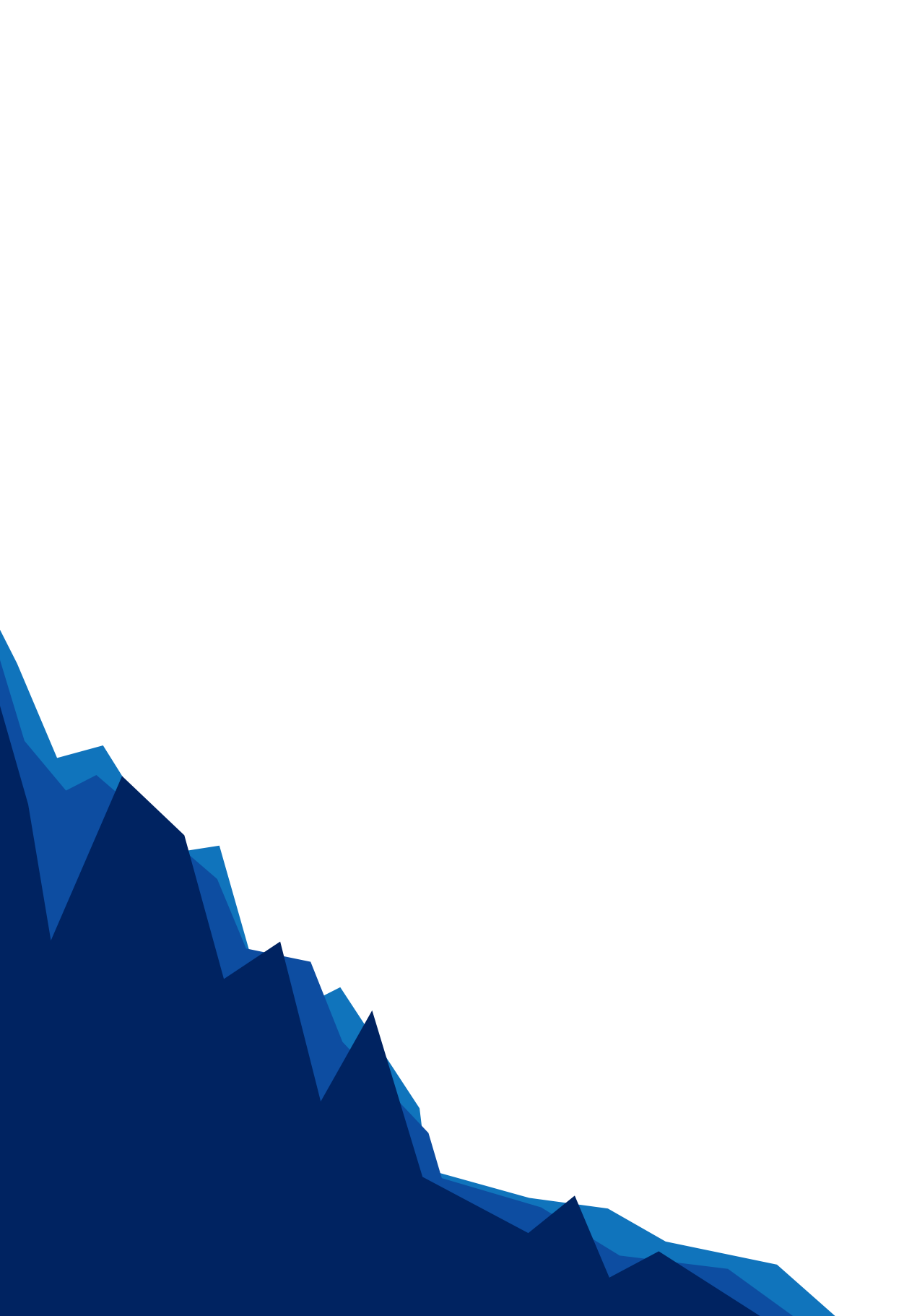
311. Vasiljević, M. (2008) *Korporativno upravljanje - od problema do rešenja*, Pravo i privreda, br. 5-8.
312. Vernon, Raymond (1983) *Organizational and institutional responses to international risk*. Richard J. Herring, editor, Managing international risk, New York: Cambridge University Press.
313. Vidaković, S. (2001) *Analiza poslovanja korporacija u tržišnoj privredi*, Mala knjiga, Novi Sad.
314. Visser, W. (2010) From the age of greed to the age of responsibility. In: Sun W et al (eds) *Reframing corporate social responsibility, Lessons from the global financial crisis*, Emerald, Bingley.
315. Waters, D. (2007) *Supply chain risk management: vulnerability and resilience in logistics*. Kogan Page, United Kingdom and USA.
316. Wearing, R. (2005) *Cases in Corporate Governance*, 1th ed. Sage Publications, London.
317. Weber, P. & Weber, J. (2001) Changes in employee perceptions during organizational change, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 No. 6.
318. Wheelen, T., Hunger, D. (2008) *Strategic Management and Business Policy*, 11th ed., Pearson.
319. Williamson, O. (1975) *Markets and hierarchies: Anialysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
320. *World Bank* (2009) *Korporativno upravljanje - priručnik*, prevod, Podgorica.
321. *World Bank* (2010), *Priručnik za odbore*, Washington: The World Bank.
322. Worren, N., Ruddle, K., Moore, K. (1999) From organizational development to change management: the emergence of a new profession, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 35 No. 3.
323. Zakon o računovodstvu (2013,2018), *Sl. glasnik RS*, br. 62/2013 i 30/2018.
324. Zattoni, A., Judge, W. (2012) *Corporate Governance and Initial Public Offerings: An International Perspective*, Cambridge University Press.
325. Zook, C. (2007) Finding your next CORE business, *Harvard Business Review*, Vol. 85 No. 4.

INTERNET IZVORI

1. Abraham, R. (2005) Business Strategy & Policy, preuzeto sa <http://www.polaris.nova.edu/~abraham/strassign.html>
2. Ajupov, R.K. (2011) Анализ рисков и управление рисками в логистике. (Pristupljeno preko adrese: <http://www.nashaucheba.ru/v55070/?download=1>).
3. Baekdal, T. (2006) Change Management, *Handbook*, Final 1 edition, <http://www.baekdal.com/downloads/changemanagement-en.pdf>,
4. Barr, A. (1967) Corporate Financial Reporting: The Developing Debate On Line Of Business Disclosure - Establishing Criteria For Line Of Business Reporting, *Annual Conference, National Association of Accountants*, Denver Hilton Hotel. Preuzeto sa: <https://www.sec.gov/news/speech/1967/062767barr.pdf>
5. Beer, M., Eisenstat, R. (1996) Developing an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning. Preuzeto sa <https://doi.org/10.1177/001872679604900504>
6. Boga, I., Ensari, N. (2009) The role of transformational leadership and organizational change on perceived organizational success. *The Psychologist-Manager Journal*, 12(4). Preuzeto sa <http://dx.doi.org/10.1080/10887150903316248>.
7. Brown, S., Eisenhardt, K. (1997) The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations, *Sage Publications, Inc., Johnson Graduate School of Management, Cornell University*, Vol. 42, No. 1. Preuzeto sa: <http://www.jstor.org/stable/2393807>.
8. Buch, K., Wetzel, K. (2001) Analyzing and realigning organizational culture, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 Issue: 1, <https://doi.org/10.1108/01437730110380219>.
9. Burke, W., Litwin, G. (1992) A Causal Model of Organizational Performance and Change Teachers College, Columbia University preuzeto sa: <https://doi.org/10.1177/014920639201800306> .
10. Cheffins, B. (2009) Did Corporate Governance Fail During The 2008 Stock Market Meltdown? The Case of the S&P 500. *ECGI Law Working Paper* No. 124/2009. Preuzeto sa: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1396126.
11. Daily, C., Schwenk, C. (1996) Chief Executive Officers, Top Management Teams, and Boards of Directors: Congruent or Countervailing Forces?, *Journal of Management*, preuzeto sa: http://findarticles.com/p/articles/mi_m4256/is_2_22/ai_79630220/pg_1?tag=artBody;col1
12. Eisenbach, R., Watson, K., Pillai, R. (1999) Transformational leadership in the context of organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 Issue: 2. Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1108/09534819910263631>.
13. Eisenhardt, K. (1989) Making fast strategic decisions in high velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32, p. 543-576. Preuzeto 16.02.2018. sa http://findarticles.com/p/articles/mi_m4256/is_2_22/ai_79630220/pg_1?tag=artBody;col1
14. Gerstell, D. (1991) Administrative Adaptability: The Dutch East India Company and Its Rise to Power, preuzeto sa: www.history.emory.edu/home/documents/endeavors/volume3/danielgerstell.pdf

15. Hampel, R. (1997) Committee on Corporate Governance: Preliminary Report, Committee on Corporate Governance. preuzeto sa <https://www.icaew.com/library/subject-gateways/corporate-governance/codes-and-reports/hampel-report>.
16. World Bank (2006) Izvještaj o usklađenosti standarda i kodeksa (ROSC) - Procjena korporativnog upravljanja Bosna i Hercegovina. Preuzeto sa: <http://documents.worldbank.org/curated/en/639511468007526321/pdf/389690BOSNIAN010governance01PUBLIC1.pdf> (pregledano, 15.02.2018).
17. Jeffrey Pfeffer, Robert I. Sutton, (2006) Profiting from evidence-based management, *Strategy & Leadership*, Vol. 34 Issue: 2. Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1108/10878570610652617>.
18. Jensen, M. (2005) Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2001.tb00434.xml>
19. Jones, J., Aguirre, D., Calderone, M. (2004) 10 Principles of Change Management - Tools and techniques to help companies transform quickly. Preuzeto sa: <https://www.researchgate.net>.
20. Katzenbach, J. (2003) Pride: a strategic asset, *Strategy & Leadership*, Vol. 31 Issue: 5. preuzeto sa: <https://doi.org/10.1108/10878570310492041>.
21. Kohn, K., Alađem, M. (2006) Circuit diagrams for biological networks preuzeto sa: <https://doi.org/10.1038/msb4100044>.
22. Korporativno upravljanje Priručnik Beograd (2011). Štampano u Beogradu, Srbija. Preuzeto sa <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/.../CG+Manual+Serbian++SRB.pdf?MOD>
23. Kraakman, R., Armour, J., Hansmann, H. (2009) The Essential Elements of Corporate Law: What is Corporate Law?, Harvard Law School John M. Olin Center for Law, *Economics and Business Discussion Paper Series*. Paper 632. Preuzeto sa: http://lsr.nellco.org/harvard_olin/632
24. Laeven, L., Igan, D., Claessens, S., Dell'Ariccia, G. (2010) Lessons and Policy Implications from the Global Financial Crisis. *IMF Working Paper* No. 10/44. Preuzeto sa: <http://ssrn.com/abstract=1562412>.
25. Leigh, A. (2003) Employment Effects of Minimum Wages: *Evidence from a Quasi-Experiment*. preuzeto sa: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8462.2003.00295.x>.
26. Lokman, N., Cotter, J., Mula, J. (2009) CG quality, incentive factors and voluntary CG disclosures in annual reports of Malaysian publicly listed companies. Preuzeto sa: www.ssrn.com
27. Mac Carthaigh, M. (2008) Vrednosti javnih usluga, CPMR diskusija 39, Institut za javnu upravu, www.ipa.ie
28. McCormack, K., Wilkerson, T., Marrow, D., Davey, M., Shah, M., Yee, D. (2008) Managing risk in your organization with the SCOR methodology. *Supply Chain, Council* preuzeto sa <http://supply-chain.org/f/SupplyChainRiskProjectReport.pdf>
29. McLean, B. (2013) Change Management theories and Methodologies. Preuzeto sa: <http://studylib.net/doc/8246050/change-management-theories-and-methodologies>
30. Moore, J. (2011) Behaviorism, *The Psychological Record*: Vol. 61: Iss. 3, Article 9. Pruzeto sa: <http://opensiuc.lib.siu.edu/tpr/vol61/iss3/9.p4>
31. Moran, J., Brightman, B. (2001) Managing organizational priorities, *Career Development International*, Vol. 6 Issue: 5. Pruzeto sa: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005581>.

32. OECD (1999) http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf (pregledano, 15.02.2018).
33. OECD report from 2001. Preuzeto sa <https://www.oecd.org/ctp/harmful/2664450.pdf>
34. Porter, M. (1996) What Is Strategy? *Harvard Business Review* 74, no. 6. p 61–78. Preuzeto sa <http://hbr.org/product/what-is-strategy/an/96608-PDF-ENG>
35. Schein, E. (1993) Legitimizing Clinical Research in the Study of Organizational Culture. preuzeto sa: <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.1993.tb02264.x>.
36. Springett, N. (2004) Corporate purpose as the basis of moral leadership of the firm Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1002/jsc.686>
37. Steven H. Appelbaum, Sally Habashy, Jean-Luc Malo, Hisham Shafiq (2012) Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model", *Journal of Management Development*, Vol. 31 Issue: 8. Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>.
38. KPMG IFRG Limited (2010) The Application of IFRS: Segment Reporting, Executive Summary,preuzeto sa: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Line-of-Businesspublications/Documents/The-Application-of-IFRS-Segment-reporting-%28Full-publication-2010%29.pdf>
39. Waddock, S., Graves, S. (1998) The corporate social performance–financial performance link, preuzeto sa: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199704\)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G)
40. Weidman, D. (2002) Executive Perspective: Redefining Leadership for the 21st Century, *Journal of Business Strategy*, Vol. 23 Issue: 5. Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1108/eb040269>.
41. Woodside, B.(1965) A Review Of The Commission's Administrative Policies Relating To Financial Reporting Under *The Securities Acts*, New York City. preuzeto sa: <http://www.sec.gov/news/speech/1965/111865woodside.pdf>
42. Wu Neng (2014) Hub Cities - London: Why did London lose its preeminent port hub status, and how has it continued to retain its dominance in marine logistics, insurance, financing and law? Preuzeto sa <https://www.csc.gov.sg/ethos>.
43. www.change-management-consultant.com
44. www.frontlinemanagementekperts.wordpress.com
45. www.prosci.com
46. Y.W. Chang, R.D. Chang, J.T. Wei (2008) The effects of corporate governance mechanisms on investment decisions, 1-16. Preuzeto sa:http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:3HiuUWbfEWwJ:scholar.google.com/&hl=en&as_sdt=0,5
47. Y.W. Chang, R.D. Chang, J.T. Wei, The effects of corporate governance mechanisms on investment decisions, (2008), 1-16. Preuzeto sa: http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:3HiuUWbfEWwJ:scholar.google.com/&hl=en&as_sdt=0,5





TRANSFORMACIJA DOMAĆE BANKE U SAVREMENU EVROPSKU BANKU

II Deo

3. BANKARSKO TRŽIŠTE REPUBLIKE SRBIJE – KRATAK OSVRT DO 2008.GODINE

Ovo poglavlje u fokusu ima kratak osvrt na bankarsko tržište Republike Srbije do 2008. godine. Ono se sastoji iz tri dela: 1) Prikaz dešavanja na bankarskom tržištu Republike Srbije pre i posle 2001. godine, 2) Pravni okvir vezan za poslovanje i privatizaciju banaka u Republici Srbiji, 3) Situacija na bankarskom tržištu Republike Srbije tokom 2006. i 2007.godine. Ovo poglavlje je bazirano na objavljenim rezultatima iz doktorske disertacije (2008) u monografiji autora Lidije Barjaktarović (2009).

3.1. PRIKAZ DEŠAVANJA NA BANKARSKOM TRŽIŠTU REPUBLIKE SRBIJE – PRE I POSLE 2001. GODINE

Razvoj bankarstva u Srbiji je u mnogome zavisio od društveno-političkih i ekonomskih promena (a manje od faktora internog karaktera i zahteva samog bankarskog sistema) od kraja XIX veka do danas. Periodizacija razvoja i prakse domaćeg bankarstva mogla bi se izvršiti na sledeći način (Barać i dr., 2005a; Barać i dr., 2005b; Barać i dr., 2007):

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

Retrospektiva: Istorija razvoja bankarstva u Republici Srbiji

U istorijskom pregledu faze razvoja su uslovno podeljene u dva velika perioda - pre i posle Drugog svetskog rata.

Tabela 3.1. Faze razvoja bankarstva u Republici Srbiji

Pre Drugog svetskog rata	Posle Drugog Svetskog rata	
Od pojave prvih banaka i novca u Srbiji do Prvog svetskog rata;	1946-1988.	Period komunističke vladavine i izgradnje specifične plansko-tržišne privrede;
	1992-2000.	Transformacija banaka;
Za vreme okupacije Kraljevine Jugoslavije;	2000-2001.	Period restrukturiranja i likvidacije banaka u Srbiji;
	2003-2007.	Period privatizacije banaka, ubrzanog rasta i tranzicije,
Između dva svetska rata;	2008-2011.	Period uticaja svetske ekonomske krize na bankarstvo u Srbiji;
Za vreme okupacije Srbije u Drugom svetskom ratu.	2012-danas	Vreme konsolidacije i savremenog razvoja banaka.

Izvor: Ćorić, 2019

Oblici organizovanja bankarskog sistema u Srbiji na početku novog milenijuma su (Barać i dr., 2005; Barać i dr., 2005a; Barać i dr., 2005b): Narodna banka Srbije /NBS/ (centralna monetarna ustanova), banke opšteg tipa (ili univerzalne poslovne banke, specijalizovane i mešovite banke – u vlasništvu države), banke i posebni oblici, štedno-kreditne organizacije i ostale finansijske institucije.

Jedinstveno obeležje za čitavi posmatrani period jeste potvrda da su banke i kredit opstale i ostale kao nezamenljiv subjekat finansijskog i privrednog sistema (Barać i dr., 2005).

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

Karakteristike naših banaka tog vremena su bile (Barać i dr., 2005):

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

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

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

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

Jedina banka u većinskom vlasništvu stranih akcionara koja je poslovala na tržištu Republike Srbije bila je *Societe General Yugoslav Bank* a.d. Beograd (osnovano predstavništvo 1977. godine).

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

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

Četiri velike državne banke (koje su činile oko 60% bilansne sume bankarskog sektora) su zatvorene (jer nisu postojala budžetska sredstva za njihovo finansiranje) 2002. godine: Jugobanka a.d. Beograd, Invest banka a.d. Beograd, Beobanka a.d. Beograd i Beogradska banka a.d. Beograd. Pomenute banke su imale svoja predstavništva i filijale u celom svetu. Posle raspada Savezne Republike Jugoslavije (SRJ) su nastavile da posluju *Wexim bank Moscow* (sadašnja/tadašnja *Euro Axis bank Moscow*) i *LHB Frankfurt* (sadašnji/tadašnji deo NLB grupe Slovenija).

Raspadom četiri velike banke se pojavljuju inostrane banke, regionalni igrači, pre svega sa nemačkog govornog područja koje osnivaju svoje banke u Srbiji kao *green field* investicije – *Raiffeisen bank* a.d. Beograd, *HVB* a.d. Beograd, *Micro Finance* banka a.d. Beograd (kasnije promenila ime u *ProCredit* banka a.d. Beograd) i Nacionalna Banka Grčke a.d. Beograd. S obzirom na to da je zakon predviđao da domaće banke posluju kao akcionarska društva, uglavnom su bili osnivači *green filed* banaka sa inostranim kapitalom, matična banka centrala i povezano lice iz grupe (najčešće osiguravajuća kompanija).

U startu su se registrovale kao banke sa velikim ovlašćenjem. Početni koraci su bili vezani za poslovanje sa pravnim licima, a kasnije su uspostavljale sektor za poslove sa stanovništvom. Posle uspostavljanja klasičnih bankarskih proizvoda, domaće banke sa stranim kapitalom su se okretale osnivanju povezanih lica – lizing kompanija, brokerskih kuća i *custody*-ja, itd. Težište poslovanja banka se prebacuje sa klasičnih bankarskih proizvoda na investiciono bankarstvo i netradicionalne bankarske proizvode.

Moglo bi se reći da su glavne karakteristike novih banaka (Barać S. i dr., 2005; Barać i dr., 2005a; Barać i dr., 2005b), sledeće:

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

Karakteristike novih banaka su rezultat sledećih promena na globalnom nivou: deregulacija bankarskog poslovanja, razvoja informacione tehnologije, globalizacije finansijskog tržišta, rasta vrednosti pojedinačnih finansijskih transakcija i ukupnog obima poslova, nestabilnosti i rizika, i porasta zahteva klijenata. (Barać S. i dr., 2005; Barać i dr., 2005a; Barać i dr., 2005b)

Strateški menadžment upravlja kreiranjem, emisijom i plasmanom bankarskih proizvoda i ukupnom bilansnom i vanbilansnom aktivom. Upravljanje i donošenje odluka se vrši na bazi primene savremenih bankarskih kalkulacija. Bitno je naglasiti da strateški menadžment upravlja celokupnom aktivom i pasivom banke, i stoga klijente deli na pouzdane (od poverenja) i nepouzdane (od nepoverenja).

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

U savremenim poslovnim bankama jedan od osnovnih problema je efikasno upravljanje, a preduslov za to jeste kvalitetan i sposoban menadžment tim. U savremenim uslovima menadžment timu kao kolektivnom organu i pojedinačno članovima tima neophodna su univerzalna ali i specifična znanja i sposobnosti da bi bili uspešni u ovom poslu. Osim menadžerskih kvaliteta i sposobnosti, menadžment tim mora posedovati i liderske kvalitete, znanja i sposobnosti. (Barać i dr., 2005a; Barać i dr., 2005b; Barać i dr., 2007)

Posmatrajući situaciju sa aspekta zaposlenih u banci, moglo bi se reći da se menja koncept rada banaka, tako da se iste okreću klijentima i počinju aktivno da odlaze u posete klijentima, kako bi se otpočela dugoročna saradnja sa istim. Klijent postaje centar bančinih dešavanja, maksimalno se posvećuje pažnja zahtevima klijenata i u skladu sa tim razvijaju različiti bankarskih proizvodi. Uvodi se striktna podela poslova na *front* i *back office*, a u cilju što veće prodaje svih bankarskih proizvoda.

Bazičan bankarski proizvod, kojim se privlači klijent da koristi celokupnu paletu proizvoda, jeste kredit. Osnovni princip za odobravanje kredita jeste kreditna sposobnost klijenta, ustanovljena na bazi zvaničnih finansijskih izveštaja odnosno ličnih mesečnih primanja.

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

Nove banke sa stranim kapitalom preuzimaju zaposlene zatvorenih banaka, plaćaju ih više nego što je tržišna situacija, nude sigurnost posla, koji podrazumeva prekovremeni rad i ostajanje na poslu, koje je kompenzovano „većom” platom. Optimalno rešenje strukture ljudskih resursa u novim bankama bila bi kombinacija mladosti (prodajne aktivnosti) i iskustva (podrška prodaji); kao i adekvatan izbor zaposlenih iz grupe na ključnim pozicijama lokalne banke, koji imaju odgovarajuće poverenje i podršku svojih pretpostavljenih, kako bi mogli da budu vetar u leđa domaćem poslovanju banke. *Raiffeisen* banka a.d.³⁴⁶ Beograd je bila najbolji primer adekvatne strukture zaposlenih.

Osnovni moto poslovanja banaka je zadovoljstvo klijenata, zaposlenih i akcionara.

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

- *Raiffeisen* bank a.d. Beograd je krenula u pravom momentu sa poslovanjem u Srbiji, i generalno zamenom maraka za eure, te je stekla prvu poziciju po visini nove devizne štednje, koja jeste prevashodno rezultat poverenja u strane banke.
- *HVB* a.d. Beograd je ostvario profit na kraju prve godine rada, zahvaljujući isključivo *custody* poslovima.

346 Prema aktuelnoj regulativi, sve banke se osnivaju kao akcionarska društva (a.d. ili AD), što stoji u registrovanom nazivu društva. S toga u tekstu ukoliko bude izostavljena pravna forma pomenutih banaka, misli se na a.d.

- *ProCredit* banka a.d. Beograd je ostvarila dobar finansijski i tržišni rezultat zahvaljujući izabranom segmentu kreditiranja mikro klijenata, koje i danas najbolje servisiraju i opslužuju u Srbiji.

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

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

Tabela 3.2. Hronološki prikaz ulaska inostranih bankarskih grupacija na bankarsko tržište Republike Srbije (2001-2008)

Godine	Banke
2001.	Osnovane: <i>Raiffeisen bank</i> (Austrija), <i>HVB</i> (Austrijska banka ćerka / <i>Bank Austria</i> / Nemačke <i>HVB</i> / <i>Hypo Vereinsbank</i> / grupacije), <i>Micro Finance bank</i> (Nemačka), <i>National Bank of Greece</i> (NBG) /Grčka/; <i>Societe General Yugoslav Bank</i> postaje potpuno osposobljena u univerzalnu banku;
2001-2002.	Važna okolnost za dalji ulazak inostranih banaka u Republiku Srbiju – likvidirane su 4 velike banke: <i>Jugobanka</i> , <i>Invest banka</i> , <i>Beobanka</i> i <i>Beogradska banka</i> ;
2003.	<i>Eurobank EFG</i> Štedionica (Grčka) kupuje <i>Postbanku</i> ; <i>Hypo Alpe Adria bank</i> (Austrija) kupuje <i>Depozitno-kreditnu banku</i> ; <i>LHB</i> banka (Frankfurtska filijala slovenačke <i>NLB</i> bankarske grupacije) preuzela <i>Prvu preduzetničku banku</i> i menja ime u <i>LHB</i> banka Beograd; <i>Volks bank</i> akvizira <i>Trust banku</i> i nastavlja poslovanje pod imenom <i>Volks bank</i> Srbija; <i>Societe General Yugoslav Bank</i> (Francuska) menja ime u <i>Societe Generale Serbia and Montenegro Bank</i> ; <i>Micro Finance Bank</i> menja ime u <i>ProCredit bank</i> ;
2004.	<i>Eurobank EFG</i> Štedionica promenila ime u <i>Eurobank EFG</i> ;
2005.	<i>Banca Intesa</i> (Italija) kupuje <i>Delta banku</i> ; <i>Alpha bank</i> kupuje <i>Ju banku</i> ; <i>Credit Agricole</i> (Francuska) dokapitalizuje <i>Metals banku</i> a.d. Novi Sad i nastavlja da posluje pod imenom <i>Metals Credit Agricole</i> ; <i>Erste bank</i> (Austrija) kupuje <i>Novosadsku banku</i> ; <i>Piaraus bank</i> (Grčka) kupuje <i>Atlas banku</i> ; <i>HVB</i> Beograd kupuje <i>Eksim banku</i> ; <i>LHB</i> banka Beograd menja ime u <i>NLB LHB</i> banku Beograd (<i>LHB</i> banka, članica grupacije <i>Nove Ljubljanske banke</i>); <i>NLB</i> kupuje <i>Continental banku</i> i menja naziv u <i>NLB Continental banka</i> Novi Sad; <i>Societe General Yugoslav Bank</i> (Francuska) menja ime u <i>Societe Generale Yugoslav Bank</i> ; Globalno spajanje italijanske <i>UniCredit</i> bankarske grupe i nemačka <i>HVB</i> grupe – nastavak poslovanja pod imenom <i>UniCredit</i> grupa;

2006.	<i>Eurobank EFG</i> pripojila Nacionalnu štedionicu i posluje pod imenom <i>Eurobank EFG</i> štedionica; <i>NBG</i> kupuje Vojvođansku banku (manja banka u Srbiji kupuje veću); <i>OTP</i> grupa (Mađarska) akvizira: Nišku banku, Zepter banku i Kulsku banku;
	<i>HVB</i> Beograd pripojila Eksim banku; <i>Findomestic</i> banka (Francuska) kupuje Novu banku (promenjeni naziv Turist banka; <i>Marfin</i> banka (Kipar) preuzima Centro banku; Novosadska banka menja ime u <i>Erste bank</i> a.d. Novi Sad;
2007.	<i>OTP banka</i> Srbije zvanično nastala spajanjem tri lokalno jake i prepoznatljive banke Niške, Zepter i Kulske; <i>KBC bank</i> (Belgija) kupila A banku (promenjeni naziv ALCO banke);
	<i>Banca Intesa</i> a.d. Beograd postaje deo grupe <i>Intesa SanPaolo</i> ; tokom 2007.godine Tokom ove godine obe lokalne banke deo pomenute grupe posluju kao dva entiteta: <i>Banca Intesa</i> a.d. Beograd i Panonska banka a.d. Novi Sad; <i>HVB</i> Beograd menja ime u <i>UniCredit</i> bank Srbija;
2008.	01.01.2008. Formalno pripajanje <i>NBG</i> Vojvođanskoj završeno tako da nastavljaju da posluju kao Vojvođanska banka <i>NBG</i> a.d. Novi Sad;
	01.01.2008. Formalno pripajanje Panonske banke a.d. Novi Sad <i>Banca Intesa</i> a.d. Beograd – nastavak poslovanja pod imenom <i>Banca Intesa</i> Beograd; Spajanje <i>NLB LHB</i> banke Beograd i <i>NLB Continental</i> banka Novi Sad, i promena naziva koji je u primeni od 01.01.2009. <i>NLB</i> banka a.d. Beograd;
Zemlje iz kojih dolazi inostrani kapital u bankarski sektor Srbije: Austrija, Italija, Nemačka, Grčka, Francuska, Mađarska, Belgija.	

Izvor: Prikazano na osnovu dostupnih podataka na sajtovima NBS i pomenutih banaka

3.2. PRAVNI OKVIR VEZAN ZA POSLOVANJE I PRIVATIZACIJU BANAKA U REPUBLICI SRBIJI

U prethodnoj deceniji došlo je do velikog zaostatka u pogledu načina funkcionisanja i kontrole rada bankarskog sistema kod nas u odnosu na Evropsku Uniju (EU), tako da je početkom 2001. godine naša praksa bila daleko više zaostala u odnosu na stanje početkom devedesetih godina, a na žalost zaostala je ne samo u odnosu na razvijene zemlje, već i na privrede u procesu tranzicije. Bitno je istaći da je od 2001. godine NBS insistirala na zaošttravanju kontrole funkcionisanja bankarskog sistema i vršeci rigoroznu kontrolu napravila je selekciju banaka (broj banaka je smanjen sa 86 krajem 2000. godine, na 37 početkom 2007. godine).

U pogledu pravnog sistema, međutim, domaći bankarski sistem je uređen po ugledu na EU i pravila Bazelskog sporazuma. Banka se osniva kao akcionarsko društvo, ugovorom o osnivanju i obezbeđenjem sredstava koja predstavljaju osnivački kapital banke. Zakonom o bankama i drugim finansijskim organizacijama /Zakon o bankama/, objavljenom u Službenom glasniku Republike Srbije /RS/ br. 107/2005 od 02.12.2005., se uređuje osnivanje, organizacija, poslovanje i način upravljanja bankama i drugim finansijskim organizacijama (kasniji relevantni sledbenik u primeni je Zakon o bankama iz 2005. i njegove izmene objavljene u „Službenom glasniku RS”, br. 91/2010 i 14/2015).

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

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

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

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

Kapital banke obavlja sledeće funkcije: štiti od rizika (time što može apsorbovati gubitke), kroz uplaćeni kapital se obezbeđuje dozvola za rad banke, doprinosi stvaranju poverenja deponenata i kreditora, predstavlja izvor obezbeđenja banke i regulator rasta banke. (Zakonom o bankama i drugim finansijskim organizacijama, 2005)

Banka je pravno lice na koje se primenjuju odredbe Zakona o privrednim društvima (Barać i dr., 2005a; Barać i dr., 2005b), koje se odnose na akcije, amortizaciju, oglašavanje akcija nevažećim, zamena, spajanje i deljenje akcija, zaštita prava manjinskih akcionara i odgovornost za štetu.

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

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

Donošenjem, Zakona o platnom prometu i Zakona o tržištu hartija od vrednosti i drugih finansijskih instrumenata, napravljen je dalji korak u prilagođavanju međunarodnim principima i standardima bankarskog poslovanja. Pored toga doneti su Zakon o deviznom poslovanju, Zakon o vraćanju obaveza po osnovu deponovane devizne štednje građana, Zakon o Narodnoj banci Srbije, Zakon o deviznom poslovanju, Zakon o kreditnim poslovima sa inostranstvom, Zakon o sprečavanju pranja novca, Zakon o regulisanju javnog duga SRJ /Savezne Republike Jugoslavije/ po osnovu devizne štednje građana i Zakon o regulisanju odnosa SRJ i pravnih lica i banaka sa teritorije SRJ koje su prvobitno dužnici ili garanti prema poveriocima Pariskog i Londonskog kluba /Sl. glasnik SRJ, 2002/ (Barać i dr., 2005).

Generalno, u pogledu pravnog sistema, **domaći bankarski sistem je uređen po ugledu na EU i pravila Bazelskog sporazuma**, odnosno međunarodno usvojene standarde bankarskog poslovanja.

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

Posebno interesantna tematika za knjigu jeste regulativa vezana za ulazak banaka na tržište Republike Srbije, odnosno metode privatizacije banaka tj. prodaju državnog udela u bankama, metode kao što su akvizicije banke (na organizovanom tržištu ili putem ponude za preuzimanje) i osnivanje.

1. Metod - Privatizacija banaka u većinskom državnom vlasništvu

Država je po osnovu konverzije duga prema Pariskom i Londonskom klubu i prema deviznim štedišama postala većinski vlasnik u nekim bankama. Banke su bile dužne da emituju akcije u iznosu konvertovanog duga, i te akcije je kupila Republika Srbija - konverzijom potraživanja od tih banaka u akcionarski ulog (Zakon o regulisanju odnosa između SRJ i pravnih lica i banaka sa teritorije SRJ koje su prvobitni dužnici ili garanti prema poveriocima Pariskog i Londonskog kluba, 2002).

Agencija za osiguranje depozita, sanaciju, stečaj i likvidaciju banaka (sada Agencija za osiguranje depozita) organizuje i prati kupovinu akcija i u ime Republike Srbije učestvuje u upravljanju bankama po osnovu tih akcija (Zakon o Agenciji za osiguranje depozita, 2005).

Republika Srbija je bila dužna da najkasnije u roku od šest meseci od dana kada joj je preneti svojina na akcijama banaka, započne proces prodaje tih akcija.

Akcije banaka mogu se prodavati isključivo domaćim pravnim licima u privatnoj svojini i stranim pravnim licima, pri čemu postojeći akcionari banke, koji su privatna pravna lica, imaju pravo preče kupovine.

Prodaju akcija organizuje i prati Agencija za osiguranje depozita, sanaciju, stečaj i likvidaciju banaka (sada Agencija za osiguranje depozita), a sam način i postupak prodaje ovih akcija regulisan je Uredbom o načinu i postupku prodaje akcija banaka koje su u vlasništvu Republike Srbije ili u vlasništvu banaka u stečaju i likvidaciji, u kojima funkciju stečajnog i likvidacionog upravnika vrši Agencija za osiguranje depozita (Uredba o načinu i postupku prodaje akcija banaka koje su u vlasništvu Republike Srbije ili u vlasništvu banaka u stečaju i likvidaciji u kojima funkciju stečajnog i likvidacionog upravnika vrši Agencija za osiguranje depozita; 2004, 2005).

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

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

2. Metod - Otvaranje banke na osnovu *green field licence* –

kao što je bio slučaj *Raiffeisen* banke a.d. Beograd, *Societe General Yugoslav* banke a.d. Beograd, *HVB* a.d. Beograd, *ProCredit* banke a.d. Beograd i Nacionalne banke Grčke a.d. Beograd.

Od 2002. godine postojao je moratorijum NBS na *green field licence*, a od tada je NBS spremna da *green field licence* izdaje samo prvoklasnim stranim bankama, kao što je slučaj *The Bank of Moscow*, koja bi trebala operativno da počne da radi tokom 2008. godine.

3. Metod - Banke koje su u privatnom vlasništvu –

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

Prema čl. 94 Zakona o bankama i drugim finansijskim institucijama (2005), ni jedno lice ne može bez prethodne saglasnosti Narodne banke Srbije steći direktno ili indirektno vlasništvo u banci, koje mu omogućava od 5% do 20%, više od 20% do 33%, više od 33% do 50% i više od 50% glasačkih prava.

Zakonom o bankama i drugim finansijskim institucijama (2005), predviđena je mogućnost spajanja banaka kao i pripajanja banke, tako da su i to modaliteti akvizicije neke banke.

Tabela 3.3. Metode ulaska inostranih bankarskih grupacija na tržište Republike Srbije (2000-2008)

Metode	Primeri banaka
Privatizacija banaka u većinskom državnom vlasništvu	Novosadska banka a.d. Novi Sad od strane <i>Erste</i> banke iz Austrije; Ju banka a.d. Beograd od strane <i>Alpha</i> banke iz Grčke;
Otvaranje banke na osnovu <i>green field licence</i>	<i>Raiffeisen</i> bank a.d. Beograd, <i>Societe General Yugoslav</i> bank a.d. Beograd, <i>HVB</i> a.d. Beograd, <i>ProCredit</i> banka a.d. Beograd i Nacionalna banka Grčke a.d. Beograd;
Kupovina banaka u privatnom vlasništvu	Delta banka a.d. Beograd kupljena od strane <i>Banca Intesa</i> ;

Izvor: prikazano na osnovu dostupnih informacija na sajtovima analiziranih banaka

3.3. SITUACIJA NA BANKARSKOM TRŽIŠTU REPUBLIKE SRBIJE TOKOM 2006. I 2007.GODINE

Najveća saturacija bankarskog tržišta u Evropi je trenutno u Srbiji, jer ni jedna od deset vodećih banka ne drži više od 10% bankarskog tržišta (Bankarstvo, 2007; Bankar, 2007; Ekonomist, 2007; Erste Group Research, 2006; Erste Group Research, 2007; Kopaonik Biznis Forum, 2007; Senzal, 2007; Citadel, 2007). Prema analizi Bankara (2007), kao i prethodno pomenutih izvora, bankarski sektor nastavio je brži rast i u 2006. i u 2007. godini, što je prevashodno rezultat interesovanja stranih banaka za zauzimanje pozicija na tržištu Srbije za koje se procenjuje da ima visok potencijal za rast. Za prošlu godinu je, međutim, bila karakteristična i ekspanzija banaka sa većinskim domaćim akcionarskim kapitalom, koje (još uvek) nisu u većinskom stranom vlasništvu. One su napravile pravi bum na Beogradskoj berzi i uspele da znatno ojačaju svoju kapitalnu bazu emisijom akcija koje su imale enormnu tražnju na tržištu. Na taj način su pokazale da se mehanizam domaće berze može uspešno iskoristiti za jačanje sopstvene tržišne pozicije, a da je domaći menadžment uspevao da se ravnopravno nosi sa moćnim stranim bankarima. Mada će i većina banaka, koje još nisu u stranim rukama to uskoro postati.

Atraktivnosti desetak banaka sa domaćim kapitalom na berzi govori da će i 2008. godina proteći u zanimljivim događanjima i čarima koje pruža tržišna utakmica. Bankarsko tržište je već ušlo u intenzivnu borbu za osvajanje tržišnog učešća i dobro pozicioniranje na tržištu.

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

Proces koncentracije u bankarstvu se permanentno odvija. Učešće banaka čija aktiva je iznad 5%, kao i njihov broj, povećani su tokom 2006 i 2007. Veće je i učešće banaka sa aktivom između 2% i 5% (pet banaka učestvuje sa 18,2% u 2005, a osam banaka učestvuje sa 25,81% u 2006. godini). Male banke ispod 2% gube tržišnu utakmicu i njihovo učešće u ukupnoj aktivu palo je sa 31,5% iz 2005. na 21,6% u 2006. godini.

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

Tabela 3.4. Značajni učesnici bankarskog tržišta Republike Srbije (2006-2007)

Kriterijum	Banke
Visina aktive	<i>Banca Intesa</i> , Komercijalna banka, <i>UniCredit</i> banka, <i>Raiffiesen</i> bank, <i>Societe General</i> bank, <i>Eurobank EFG</i> , <i>Hypo Alpe Adria</i> bank, AIK banka, NBG Vojvođanska banka, <i>Alpha banka</i> , <i>ProCredit</i> banka, <i>Erste</i> bank;

Izvor: NBS (2011)

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

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

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

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

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

Zbog visokih kamatnih stopa uz istovremeni pad kursa evra bilo je veoma isplativo pretvarati devize u dinare i ulagati u hartije NBS i države i to bez rizika, što je bio jedan od paradoksa koji je značajno obeležio 2006. i 2007. godinu. Redosled u okviru vodećih desetak banaka nije se značajnije menjao tokom 2006. godine, sem što je *Eurobank EFG* štedionica a.d. Beograd ostvarila veliki prodor kupovinom Nacionalne štedionice a.d. Beograd. Najveći rast ostvarile su *ProCredit* banka a.d. Beograd i AIK banka a.d. Niš (65%), kao i Komercijalna banka a.d. Beograd (52%). Ukoliko bi se posmatrale Nacionalna banka Grčke a.d. Beograd i Vojvođanska banka a.d. Novi Sad zajedno, imale bi takođe značajan rast i zauzele bi peto mesto na rang listi.

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

Mesta za preterani optimizam koji je zbog toga iskazivan baš i nema, jer su devizne štediške realno gubile na štednji tokom 2006. i 2007. godine, što je opasna situacija koja podseća pomalo na devedesete godine, samo se to ostvaruje na inverzan način. Činjenica da i pored toga devizna štednja raste ukazuje na nove deformacije u finansijskom sektoru: nije vraćeno poverenje u dinar iako je plaćena skupa cena da se ono vrati, nema gde da se investira jer se na berzi ne kotiraju najbolja i najveća preduzeća, a tržište akcija je faktički pretvoreno u tržište insajderskih informacija na kojem igra mali broj ulagača. Stoga je konačna pojava domaćih institucionalnih investitora – penzionih i investicionih fondova, dobar korak, ali na žalost u neodgovarajućem trenutku za ulazak.

Tržište je već visoko za neke kompanije, pa treba voditi računa o efektima balona. Najbolji lek je produbljivanje tržišta stavljanjem velikih preduzeća na berzu. Deo slobodnih sredstava u svakom slučaju brzo će biti preusmeren na investicione fondove, pa će neke banke verovatno ući u osnivanje sopstvenih društava za upravljanje investicionim fondovima. Neke od njih i sada su glavni igrači na tržištu akcija, ili su to pak njihove banke matice.

Ako se analizira rast profita i kapitala zaključuje se da je u 2006. godini prvi put rast kapitala prevazišao rast plasmana i depozita, što je donekle bilo iznuđeno merom Narodne banke Srbije o ograničenju plasmana stanovništvu na dvostruki iznos kapitala. Ova mera imala je pozitivno dejstvo na smanjenje tržišnih rizika bankarskog sistema i prinudio je neke banke na dokapitalizaciju koju verovatno u tom stepenu ne bi izvršile. Isti trend je nastavljen i tokom 2007. godine.

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

Drastične razlike u iskazanim finansijskim rezultatima kod jednog broja banaka govore da taj test nije dobro prošao.³⁴⁷ Jer ako je rađeno dobro, ne bi trebalo da postoji tolika razlika u iskazanim rezultatima. Drastične promene koje su prevashodno rezultat fleksibilnosti pri obračunu rezervacija sa 31.12.2006. još jedan su prilog lepezi kontra-verzi srpskog finansijskog tržišta. Neupućeni analitičar koji bi dobio zadatak da na bazi iskazanih finansijskih rezultata poslovanja banaka pod 30.09.2006. (gubitak 4,4 milijarde dinara, više od 50 miliona evra) proceni finansijske rezultate sa 31.12.2006. mogao bi doći u iskušenje da promeni zanimanje, jer ne bi imao nikakve šanse da bar približno proceni da će ukupan profit banaka (tih istih) posle samo tri meseca u bilansima iznositi 16,5 milijardi dinara, odnosno 195 miliona evra (preračunato po prosečnom srednjem kursu za 2006. godinu koji je iznosio 84,6 dinara). Pri tome su prvih deset banaka zbirno imale oko 210 miliona evra profita, jer se banke sa gubicima nalaze uglavnom među ostalim bankama.

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

Radi sagledavanja performansi poslovanja pojedinih banaka u analizu će biti uvedeni neki rangovi koji mogu da doprinesu realnijem sagledavanju profitabilnosti i tržišnog položaja pojedinih banaka. Prvih deset banaka po neto dobitku od kamata, naknada i provizija su, bez sumnje, u grupi najprofitabilnijih, jer se radi o izvornim bankarskim poslovnim prihodima. Njima treba, kod nekih banaka, dodati i prihode od poslova sa hartijama od vrednosti. Interesantno je, međutim, pogledati i prihode od ovih kategorija po zaposlenom, jer i oni otkrivaju dosta toga o uspešnosti poslovanja pojedinih banaka, a pre svega o produktivnosti zaposlenih. Svaka banka je, ipak slučaj za sebe. AIK banka a.d. Niš sa relativno malim brojem zaposlenih ostvarila je i ovde prvo mesto, ali će morati dalje da širi mrežu i zapošljava nove ljude da bi ostala konkurentna kao do sada.

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

347 Narodna banka Srbije, uvidevši šarenolikost dobijenih finansijskih izveštaja i veličinu manevarskog prostora za kreiranje pozitivnog ili negativnog finansijskog rezultata banke, tokom 2007. godine pripremila i usvojila niz odluka koje se tiču realnijeg obračuna rezervacija, a čija primena je bila predviđena za 01.07.2008. godine.

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

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

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

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

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

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

Ekspanzija bankarskog sektora, koja se nastavila tokom 2007. godine, predstavlja, dakle, očekivani događaj. Sve ključne bilansne kategorije su rasle tempom kojim se to događalo približno i u prvom polugođu 2006. Karakterističan je veoma visok rast profita, koji je za prvih šest meseci 2007. godine iznosio oko 166 miliona evra (preračunat po prosečnim dnevnim srednjim kursovima u posmatranom periodu), što je približno profitu pre oporezivanja ostvarenom za celu 2006. godinu od oko 195 miliona evra.

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

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

Krediti privredi od 384.543 miliona dinara u aktivni koja iznosi 1.431.079 miliona dinara na dan 30.06.2007. učestvuju samo sa 26,87%. (godine 2005. učešće kredita privrede u aktivni bilo je 38,8%, a 2006. je iznosilo 27,7%, s tim što je ovo učešće privrede samo u odnosu na ukupne plasmane našeg bankarskog sektora, dok značajan procenat, pre svega velikih plasmana ide direktno iz centrala banaka koje ovde imaju čerke.) Ako se trendovi u bilansnoj strukturi bankarstva nastave, kreditiranje privrede će se potpuno marginalizovati. A upravo krediti privredi su deo koji doprinosi rastu društvenog proizvoda i zaposlenosti, dok plasmani stanovništvu u vidu keš kredita i plasmani u hartije od vrednosti u sadašnjem trenutku imaju negativne efekte. Dobro je što su u drugom kvartalu 2007. prema podacima NBS krediti banaka u inostranstvu smanjeni za 21,4 milijarde, ali ceo mehanizam ipak zahteva dublje preispitivanje. Pri tome je jasno da je epicentar problema na strani ekstremnog rasta budžeta i javne potrošnje.

Pritisci na rast kamatnih stopa na tržištu će i dalje rasti zbog korišćenja monetarne politike kao gotovo jedinog instrumenta obuzdavanja inflacije i potrošnje. U svemu tome je ključno da postoji puna konkurentnost u bankarskom sektoru, kako bi se pritiskom konkurencije smanjivale kamatne margine i naknade. U javnosti se često plasira teza o kartelizaciji banaka kao uzroku visokih kamata na kredite i naknada. Ako bismo se poslužili objektivnom analizom zasnovanom na bilansnim pokazateljima, ova teza nema opravdanje. Naprotiv, u odnosu na okolne zemlje sa kojima se ima smisla porediti, ovo je jedna od retkih oblasti gde možemo biti veoma zadovoljni nivoom konkurencije.

Kakve su tendencije ispoljene u ovom domenu? Stepem konkurencije u bankarskom sektoru Srbije je visok, mada se proces koncentracije vlasništva konstantno odvija. Prvih pet banaka učestvuju u aktivni sa oko 45%, prvih šest 51,01%, prvih deset oko 67%, a tek jedna ima učešće preko 10 odsto. Glavna konkurentska utakmica odvija se među bankama čiji se udeo u aktivni kreće između 2 i 5%.

Biznis planovi svih značajnih regionalnih igrača koji su kupili manje banke postavljeni su na dostizanju najmanje 5% tržišnog učešća u naredne tri godine. Stoga prodor ove grupacije ne treba da iznenađuje. Kod grupacije banaka koje imaju aktivu od 2% do 5%, oštra uzlazna linija rasta od 18,2% u 2005. došla je do 32,27% na dan 30. juna 2007. Ona ide na teret uzimanja tržišta bankama koje imaju aktivu ispod 2%, koje su u silaznom trendu. One su sa 31,5% u 2005. sada dospele na tržišno učešće od 16,73%. Banke koje su već zauzele ciljnih 5 odsto stagniraju u tržišnom učešću, što i nije loše za konkurentsku utakmicu. Uostalom, HHI index, kojim se meri konkurencija, ne prelazi 600, što se smatra tržištem sa visokom disperzijom i jakim konkurencijom, a daleko je ispod pokazatelja koje imaju okolne zemlje.

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

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

Prvih deset je zadržalo pozicije, ali su primetne izmene unutar grupe. Na prvu poziciju posle završenog drugog kvartala 2007. godine, izbila je *Hypo Alpe Adria* banka a.d. Beograd, koja je krajem 2006. godine bila na trećem mestu. Dokapitalizacija AIK banke a.d. Niš naime, išla je upravo preko *Hypo Alpe Adria* banke a.d. Beograd, a radi se o namenskim depozitima za kupovinu akcija od oko 100 miliona evra. To je jednokratni rast u bilansu *Hypo Alpe Adria* banke a.d. Beograd na strani pasive i upravo to objašnjava i rast pozicije depozita kod NBS, jer je *Hypo Alpe Adria* banka a.d. Beograd to kratkoročno plasirala u repo i *over-night* plasmane bankama. *Banca Intesa* a.d. Beograd drži standardnu drugu poziciju, *Eurobank EFG* štedionica a.d. Beograd šestu, a *ProCredit* banka a.d. Beograd devetu. Da je sprovedena integracija *Banca Intesa* a.d. Beograd i Panonske banke a.d. Novi Sad, ukupna aktiva iznosila bi 1.967 miliona evra i bila bi veoma blizu *Hypo Alpe Adria* banke a.d. Beograd. *Raiffeisen bank* a.d. Beograd je posle dugo vremena prepustila prvu tržišnu poziciju i sada je na trećem mestu, uz smanjenje tržišnog učešća sa 12,32% na 9,56%. To svakako ima veze i sa strategijom banke i odobravanjem kredita komitentima iz centrale, što ova banka, po izjavama njenih zvaničnika, radi. Kada se radi o apsolutnom rastu aktive, ubedljivo vode AIK banka a.d. Niš i *Hypo Alpe Adria* banka a.d. Beograd koje su zajedno povećale aktivu za 1,242 miliona evra. To znači da je rast aktive ostalih banaka u prvih šest meseci zapravo bio skroman.

Postavlja se pitanje gde odlaze sredstva iz dokapitalizacija, depozita i stranih kredita. Ovo pitanje povezano je sa već komentarisanim strukturom aktive. Zanimljivo je da je kod AIK banke a.d. Niš od 654,6 miliona evra 158 otišlo u rast plasmana komitentima, dok je kod *Hypo Alpe Adria* banke a.d. Beograd od 587,5 miliona evra rasta kredita to

iznosilo 97,2 miliona evra. Kod većine drugih banaka rast je uglavnom usmeren u kredite stanovništvu. Po relativnom rastu aktive, ako se izuzmu AIK banka a.d. Niš, *Hypo Alpe Adria* banka a.d. Beograd i *ProCredit* banka a.d. Beograd, prednjače manje banke, koje imaju nižu osnovicu, pa je i veća stopa rasta lakše dostižna.

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

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

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

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

Što se ostalih banaka tiče, u apsolutnom iznosu rasta depozita izuzetan rezultat napravila je *ProCredit* banka a.d. Beograd. Visok procentualni rast zabeležile su uglavnom manje banke, gde se opet ističe petorka: Univerzal banka a.d. Beograd, *Piraeus* banka a.d. Beograd, Čačanska banka a.d. Beograd, Metals banka a.d. Novi Sad i *Erste* banka a.d. Novi Sad. Iznenađenje je A banka a.d. Beograd, koja je imala nisku osnovicu, ali ipak rast od 125% je izuzetan i verovatno je da to treba vezati za novog vlasnika, KBC banku. Proces dokapitalizacije bio je veoma izražen i u prvoj polovini 2007. Glavni razlozi su zahtevi regulatora kako bi se dobio veći prostor za plasmane stanovništvu, ali i sama konkurentska borba u kojoj je raspoloživi kapital jedna od glavnih prednosti.

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

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

Tabela 3.5. Broj banaka uz osnovne indikatore uspešnosti u Republici Srbiji (2000-2007)

Godina	Uk.broj banaka	Br.banaka u stranom vlasništvu	Br.zaposlenih	Aktiva u mil. RSD
2000.	86		26.075	799.029
2001.	48	1	22.804	899.329
2002.	50	12	18.914	359.007
2003.	47	16	22.319	451.868
2004.	43	16	23.463	614.971
2005.	40	11	25.680	914.191
2006.	37	17	26.894	1.274.287
2007.	35	22	30.246	1.678.369

Izvor: Sajt NBS u posmatranom periodu

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

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

I na kraju, važno je istaći da se razlikuju performanse između banaka, naročito iz perspektive vlasništva (privatne i državne, odnosno domaći i inostrani).

4. ORGANIZACIJA DOMAĆE BANKE DO 2008. GODINE

Sve banke u Republici Srbiji se organizuju prema Zakonu o bankama (2005). Banka se osniva kao akcionarsko društvo, zatvorenog ili otvorenog tipa. Praksa domaćih banaka u vlasništvu domaćih akcionara je bila da se osnivaju kao akcionarska društva otvorenog tipa. Organizacija banke se utvrđuje statutom banke. Statutom banke se utvrđuju delovi banke koji imaju određena ovlašćenja u pravnom prometu i obim tih ovlašćenja (nemaju svojstvo pravnog lica i ne mogu odobravati kredite i izdavati garancije i akreditivne).

Bankom upravljaju akcionari srazmerno učešću u ukupnom kapitalu, i to neposredno ili preko svojih predstavnika u Skupštini. Organi upravljanja bankom su skupština, upravni odbor, nadzorni odbor i direktor banke. Statutom se određuju nadležnosti pojedinih organa banke, sastav i postupak odlučivanja, kao i drugi organi i njihove nadležnosti.

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

Upravni odbor bira skupština iz reda akcionara sa pravom upravljanja, a nadležnosti upravnog odbora su opredeljene odredbama Zakona o bankama (2005) i Statutom banke: saziva sednice Skupštine, priprema predloge za Skupštinu i izvršava njene odluke, razmatra i usvaja izveštaje o poslovanju, podnosi Skupštini i Nadzornom odboru izveštaje o poslovanju i dr.

Nadzorni odbor se bira iz reda osnivača banke i bankarskih stručnjaka u skladu sa Zakonom o bankama (2005) i Statutom banke, a nadležnosti su sledeće: prati i kontroliše radi Upravnog odbora, direktora i zaposlenih, razmatra odluke organa, razmatra izveštaje o reviziji i obaveštava skupštinu i upravni odbor o rezultatima revizije.

Direktor i zaposleni u banci ne mogu biti članovi Upravnog i Nadzornog odbora. Isto lice može biti član upravnog odbora, nadzornog odbora ili organa samo u jednoj banci. NBS je definisala kakav sastav Upravnog i Nadzornog odbora mora da bude, kao i koliko vremenski mogu da obavljaju odnosno ne obavljaju određenu funkciju u finansijskom sektoru. Direktora banke imenuje Skupština na predlog Upravnog odbora. Direktor za svoj rad i poslovanje odgovara Skupštini, pri tome je neophodno obezbediti saglasnost NBS na izbor direktora. Direktor: predstavlja i zastupa banku; izvršava odluke Skupštine, Upravnog odbora i Nadzornog odbora; organizuje rad i rukovodi radom; odlučuje o svim pitanjima koja nisu u nadležnosti Skupštine, Upravnog odbora i Nadzornog odbora. NBS je, striktno definisala koje uslove mora da ispuni fizičko lice da bi bilo direktor banke, kao i koje su kaznene odredbe za nepoštovanje propisa koji regulišu poslovanje banaka i odgovornih lica.

Organizacija banke podrazumeva njenu unutrašnju organizaciju odnosno organizacionu šemu, organizaciju rada i način upravljanja. U ovom poglavlju prvo će biti predstavljena organizacija dve banke u domaćem vlasništvu: Eksim a.d. Beograd i Vojvođanska banka a.d Novi Sad (odabrane banke su bile predmet kasnije akvizicije). Potom će biti predstavljene dve banke u inostranom vlasništvu: *Raiffiesen bank* a.d. Beograd i *Banca Intesa* a.d. Beograd (odabrani primeri ulazaka banaka na tržište kao *green field* investicije i merđžera i akvizicije /M&A/).

Ovo poglavlje je bazirano na objavljenim rezultatima iz doktorske disertacije (2008) u monografiji autora Lidije Barjaktarović (2009).

4.1. ORGANIZACIJA DOMAĆE BANKE U VLASNIŠTVU DOMAĆIH AKCIONARA

Banke mogu biti organizovane po funkcionalnom, teritorijalnom i po ISO standardima. U ovoj knjizi je obrađen funkcionalni princip. Što se teritorijalnog principa tiče, banke su organizovane da imaju više poslovnih jedinica. Poslovne jedinice se hijerarhijski posmatrano dele na: glavnu centralu, centralu, glavnu filijalu, filijalu, afilijaciju, ekspozituru, istureni šalter, platnu ispostavu i depozitnu kasu.

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

Međutim, u Zakonu ništa nije preciznije formulisano u pogledu bankarske organizacije već je to prepušteno samoj banci (Barać i dr., 2005a; Barać i dr., 2005b; Barać i dr., 2007). I pored velikih sličnosti u osnovi, veoma je teško naći dve banke sa istovetnom organizacijom, jer ona zavisi od više faktora (prikazano Tabelom br. 4.1), a ključni su:

- Veličina banke tj. obim njenih poslova – utiče na brojčanu i kvalifikacionu strukturu zaposlenih, tehničku opremljenost (kvalitet i kvantitet), i odgovarajuću podelu rada;
- Vrste poslova - preovlađujuće vrste poslova kojima se banka bavi utiču na veličinu pojedinih funkcija;
- Razvijenost poslovne mreže banke - ukoliko se radi o bankama sa veoma razvijenom poslovnom mrežom posebno moraju biti razvijene službe koje se bave razvojem, organizacijom i funkcionisanjem prodajnih punktova na terenu;
- Stepen racionalizacije – stepen korišćenja informacionih tehnologija (IT) u radu,
- Vrste klijenata – privreda ili stanovništvo, utiču na organizovanje posla u banci,

- Bankarski običaji – kao i zakonodavstvo mogu da diktiraju način organizacije, funkcionisanja i upravljanja bankom,
- Stepen organizovanosti finansijskog tržišta – utiče na razvoj netradicionalnih bankarskih poslova i prodaju u samoj banci, tj. organizovanje u skladu sa potrebama posla i zahtevima klijenata;
- Regulativa (i zahtevi same bankarske grupacije/ holdinga) u današnje vreme.

Tabela 4.1. Faktori koji utiču na organizaciju banke

Faktori koji utiču na organizaciju banke	
Veličina banke	Vrsta klijenata
Vrsta poslova	Bankarski običaji
Razvijenost poslovne mreže	Stepen organizovanosti finansijskog tržišta
Stepen racionalizacije	Regulativa

Takođe, sve banke imaju i zajedničke karakteristike (prikazano Tabelom br. 4.2), kao što su:

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

Tabela 4.2. Zajedničke karakteristike banaka

Zajedničke karakteristike banaka	Odvajanje funkcije upravljanja od funkcije izvršenja;	Funkcije upravljanja: Nadzorni odbor i upravni odbor, Skupština akcionara;
	Generalni direktor je spona između upravne i izvršne funkcije;	
	Organizacioni delovi izvršne funkcije: sektori, direkcije, odeljenja;	Na čelu sektora se nalaze izvršni direktori koji neposredno odgovaraju generalnom direktoru, a zajedno sa njim čine bord direktora;

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

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

Na čelu sektora se nalaze izvršni direktori koji neposredno odgovaraju generalnom direktoru, a zajedno sa njim čine bord direktora koji se bavi svakodnevnom politikom banke i poseduje ovlašćenje od upravnog odbora za donošenje odluka relevantnih za svakodnevno poslovanje, izveštavanje se vrši pojedinačno po sektorima odnosno vrstama posla.

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

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

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

- Bankarska odeljenja se po svojim funkcijama mogu podeliti na tri grupe:
- Centralna odeljenja obavljaju poslove za banku kao celinu (npr. pravno odeljenje, kadrovsko odeljenje /danas odeljenje za upravljanje ljudskim resursima ili *Human Resource Management*/, marketing, računovodstvo i izveštavanje, interna revizija, itd.),
- Poslovna odeljenja obavljaju bankarske poslove direktno sa klijentima (npr. blagajna, devizno-valutno, akreditivno, tekući računi, itd.),
- Administrativna odeljenja omogućavaju uredno funkcionisanje bančine administracije (npr. arhiva, ekspedicija, pošta, statistika, itd.).

Šematskim prikaz br. 4.1. je ilustrovan primer organizacione strukture standardne domaće banke u vlasništvu domaćih akcionara.

Šematski prikaz 4.1. Organizaciona struktura standardne domaće banke u vlasništvu domaćih akcionara



4.1.1. Organizacija Eksim banke a.d. Beograd pre spajanja sa *UniCredit* bankom a.d. Beograd

Eksim banka a.d. Beograd (Eksim banka) posluje od 1991. godine na domaćem tržištu. Tokom 2005. godine *HVB bank a.d. Beograd* (sada *UniCredit bank a.d. Beograd*) je kupila Eksim banku, i u relativno kratkom roku izvršila pripajanje svom sistemu (koji je u mnogome veći od Eksim banke), tako da od tog perioda egzistira kao sastavni deo *HVB banke a.d. Beograd*.

U ovom poglavlju je prikazano poslovanje Eksim banke do pripajanja sa *HVB bankom*, na osnovu Izveštaja o poslovanju Eksport - Import banke „Eksim banke“ a.d. Beograd za 2003. godinu.

4.1.1.1. Istorijat Eksim banke a.d. Beograd

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1.1.2. Strategija razvoja Eksim banke a.d. Beograd

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

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

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

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

4.1.1.3. Najznačajnije aktivnosti Eksim banke a.d. Beograd

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

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

Misija banke je kontinuirana edukacija klijenata da:

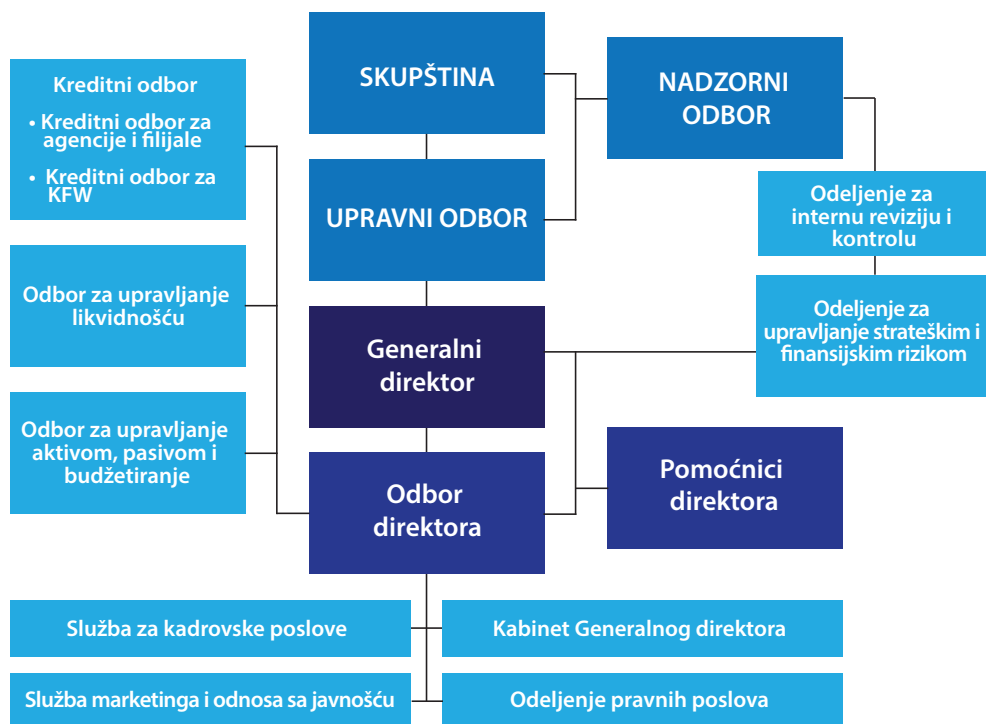
- Disciplinovano ispunjavaju svoje finansijske obaveze prema banci - vraćanjem kredita i prema državi - plaćanjem poreza;
- Razvijaju dugoročnu poslovnu strategiju (praćenjem *cash-flow*, umesto kratkoročnog efekta izvlačenja keša iz firme);
- Koriste savremene IT - usluge, *e-banking* i dr.;³⁴⁸
- Koriste bezgotovinska sredstva plaćanja: platne kartice, POS & ATM mrežu.

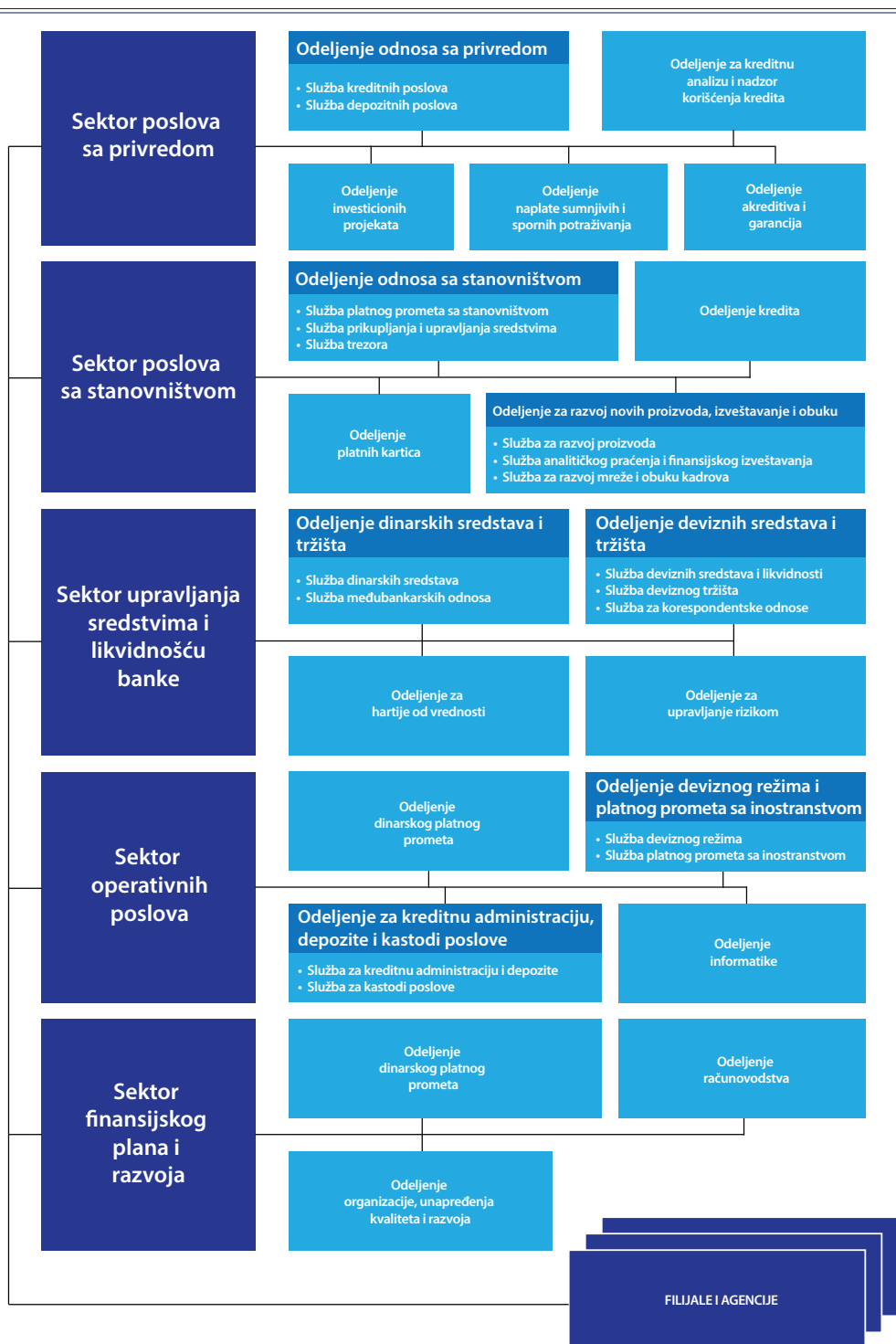
Banka na taj način stiče poverenje klijenata da joj povere svoja sredstva na upravljanje i u potpunosti uvažava finansijski konsalting.

³⁴⁸ Eksim banka se opredelila da koristi *outsources* softversko rešenje *Pexim*-a i na istom da razvija proizvode i usluge za svoje klijente.

4.1.1.4. Organizaciona šema Eksim Banke a.d. Beograd

Šematski prikaz 4.2. Organizaciona struktura Eksim banke a.d. Beograd





4.1.1.5. Finansijski pokazatelji Eksim banke a.d. Beograd

Finansijski pokazatelji Eksim banke na dan 31.12.2003. godine, ukazuju na solidno poslovanje banke, definisano jasnom strategijom banke, što se može videti iz tabele br. 4.3.

Tabela 4.3. Prikaz najvažnijih stavki bilansa stanja i uspeha Eksim banke 31.12.2003. (u 000 RSD)

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

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

Vojvođanska banke a.d. Novi Sad (Vojvođanska banka) je osnovana 1868.godine u Somboru. Tokom 2006. godine je kupljena od strane Nacionalne banke Grčke a.d. Beograd (NBG), kada počinje proces transformacije i pripajanja NBG. Pripajanje je formalno završeno 01.01.2008.

U ovom poglavlju je prikazano poslovanje Vojvođanske banke do kupovine NBG, na osnovu podataka dostupnih na sajtovima same banke (u februaru mesecu 2008. godine/i dr. internim aktima Banke) i NBS za period od 31.12.2003. do 30.09.2007.

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

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

Poslovna strategija Banke je zasnovana na orijentaciji ka klijentu i brzom razvoju novih proizvoda uz minimiziranje rizika.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

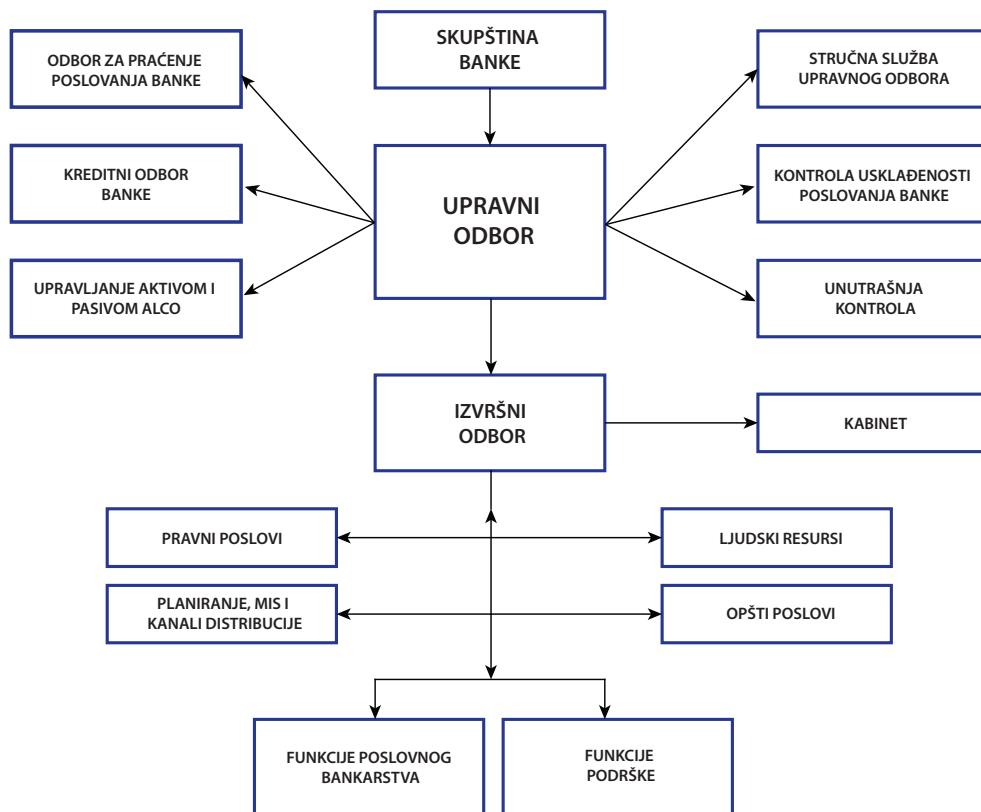
Vojvođanska banka kao univerzalna banka, ima izuzetno razvijenu mrežu od 23 filijale i 172 prodajna mesta. Izuzetno veliki broj klijenata – pravnih i fizičkih lica, a posebno aktivnih u korišćenju platnih kartica. Poslednjih godina na skupovima *Visa International-a*, nalazi se na listi prvih deset banaka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

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

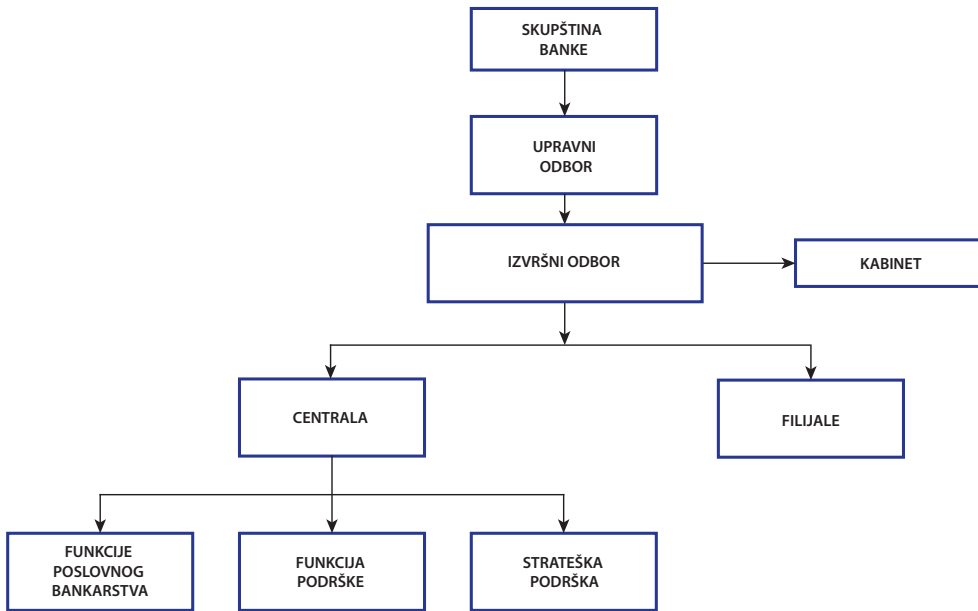
4.1.2.3. Organizaciona struktura Vojvođanske banke a.d. Novi Sad

Vojvođanska banka a.d. Novi Sad je dobar primer banke organizovane i po funkcionalnom i po teritorijalnom principu, sa dobro razvijenim funkcijama komercijalnog (privreda i stanovništvo) i investicionog bankarstva (prikazi koji slede su iz Pravilnika o organizaciji Vojvođanske banke iz januara 2005.).

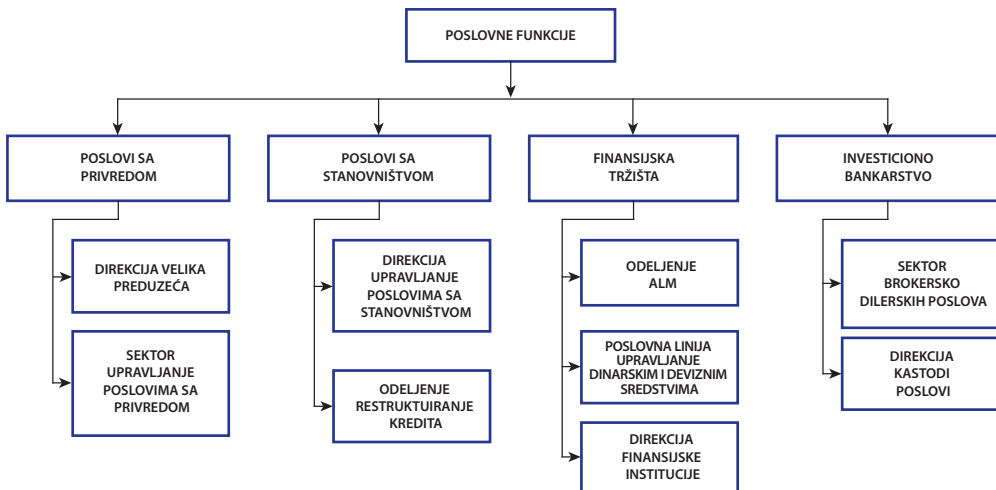
Šematski prikaz 4.3. Organizaciona struktura Vojvođanske banke a.d. Novi Sad

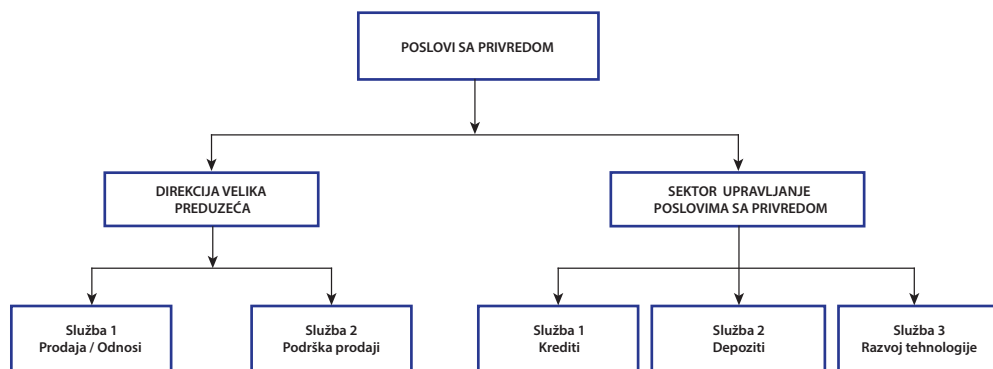


Šematski prikaz 4.4. Organizaciona struktura Vojvođanske banke a.d. Novi Sad



Šematski prikaz 4.5. Organizaciona struktura poslovnih funkcija Vojvođanske banke a.d. Novi Sad



Šematski prikaz 4.6. Organizaciona struktura Poslova sa privredom Vojvođanske banke a.d. Novi Sad

Vojvođanska banka od svog početka rada kreira jaku bazu klijenata pravnih lica (podržava firme od značajnog državnog interesa), a tokom devedesetih godina prošlog veka pojačava poslovanje u segmentu fizičkih lica. Pionir je u poslovima uvođenja i procesiranja platnih kartica, instalaciji POS terminala i bankomata (*Visa i Dina*). Početkom 21. veka uzima aktivno učešće u poslovima investicionog bankarstva. 2003. godine Vojvođanska dobija nalog da obezbedi novčana sredstva povraćajem plasiranih kredita pravnim licima, kako bi država mogla dalje da ide u projekte državnog i društvenog značaja. Istovremeno, deo rukovodstva Vojvođanske banke prelazi da radi u *Raiffeisen bank* a.d. Beograd, i kreće aktivno da refinansira kredite iz portfolija Vojvođanske banke i da gradi sopstveni portfolio, uz nuđenje nižih kamatnih stopa od Vojvođanske banke, ali i dalje vrlo isplativih za *Raiffeisen bank* grupaciju. Različite analize tržišta u Srbiji (*IMAS International*, 2008; *Sensor Marktforschung*, 2007; *Hewitt*, 2008;) na tematiku imidža i pozicioniranja banaka, kažu da Vojvođanska banka ima prepoznatljiv lokalni imidž, na teritoriji Vojvodine, pre svega kao tradicionalno prisutna i stabilna banka.

Vojvođanska banka u svojoj poslovnoj strategiji insistira na permanentnom razvoju informacionih tehnologija i kvalitetnih komunikacionih linija. Stoga, ulaže u razvoj sopstveno kreiranih aplikacija: za platni promet *Inter Pay*, za knjigovodstvo *Inetgral*, za kredite poljoprivrednicima i kartice *Core banking application*.³⁴⁹ Zapošljavanje mladih talenata i konstantno ulaganje u njihov razvoj je rađeno planski od 2000. godine.

Međutim, dolaskom domaćih banaka sa stranim kapitalom, koje su počele da nude znatno veće zarade i pozicije zaposlenima u starim domaćim bankama, i kod Vojvođanske banke dolazi do odliva kvalitetnih zaposlenih, pre svega na menadžerskim pozicijama i sa dobrim kontaktima širom Srbije. Direktori banke, koji su pre svega bili jake društveno i politički priznate ličnosti, su uticali da se u organizacionoj strukturi Vojvođanske banke kreira organizaciona kultura, pasivno/odbrambenog stila grupnog rukovođenja i ponašanja.

³⁴⁹ Promenom vlasnika se radi na projektu migracije na *outsorce* softversko rešenje Globus.

Pasivno/odbrambeni stil odražava grupu (*Human Synergistics International*, 2007):

- Koja će prihvatiti rešenja koja nisu optimalna i koja nisu rezultat konstruktivnog neslaganja, kreativnog mišljenja i individualne inicijative.
- U kojoj mišljenje i ponašanje članova podstiče zadovoljavanje potrebe za sigurnošću kroz interakciju s ljudima (izbegavanje, zavistan, konvencionalni, prihvatanje).³⁵⁰

4.1.2.4. Finansijski pokazatelji poslovanja Vojvođanske banke a.d. Novi Sad

Osnovna vizija poslovanja Vojvođanske banke a.d. Novi Sad jeste dugoročno profitabilno poslovanje banke kroz brigu o potrebama i mogućnostima svojih klijenata, zaposlenih i sredine u kojoj obavlja aktivnost. Finansijski pokazatelji banke ukazuju na relativno konstantno poslovanje (uslovljeno dolaskom novih banaka i procesom pripreme i prodaje banke novim vlasnicima) i rangiranje među prvih deset banaka u Srbiji. U tabelarnom prikazu su date ključne pozicije bilansa stanja i uspeha Vojvođanske banke za period 2003. – 30.09.2007. godine, dostupne na sajtu NBS.

Tabela 4.4. Prikaz najvažnijih stavki bilansa stanja i uspeha Vojvođanske banke a.d. Novi Sad (2003. – 30.09.2007.) u 000 RSD

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

350 Prema *Human Synergistics International* (2007): 1) Izbegavanje: Lider motiviše druge i traži od njih da izbegavaju svaku mogućnost da ih okvire za neku grešku, da prebacuju odgovornosti na druge i da budu neprimećeni. 2) Zavistan: Lider motiviše druge i traži od njih da rade samo ono što im se kaže, da im sve odluke odobre pretpostavljeni i da ugađaju licima na pozicijama. 3) Konvencionalni: Lider motiviše druge i traži od njih da budu konformisti, da se uklapaju u „kalup“ i da poštuju pravila, propise i standardne procedure rada. 4) Prihvatanje: Lider motiviše druge i traži od njih da dobijaju odobravanje ljudi oko sebe, da se „slažu“ sa ljudima, i održavaju (površne) prijatne međuljudske odnose.

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

Depoziti imaju permanentan rast, pre svega samom podrškom države u prethodnom periodu, ali i činjenice da su građani Vojvodine imali poverenja i sigurnosti u najstariju lokalno banku (što se može videti iz tabele br. 4.4., stavka obaveze prema komitentima).

Vojvođanska banka je pravovremeno uz adekvatnu državnu podršku, krenula sa razvojem sektora investicionog bankarstva, što rezultira solidnim portfeljom hartija od vrednosti (gde je pre svega emitent država) ali i činjenicom da iz ranijih vremena (i tada važećih propisa) ima učešća u kapitalu drugih preduzeća u Srbiji (što se može videti iz tabele br. 4.4., stavke: hartije od vrednosti /HOV/ i drugi plasmani kojima se trguje, hartije od vrednosti koje se drže do dospeća i učešće u kapitalu i ostale hartije od vrednosti raspoložive za prodaju).

U segmentu kredita, Vojvođanska banka je početkom 21. veka imala dinamičan rast, kako iz lokalnih izvora, tako i iz inostranih izvora servisiranjem različitih inostranih kreditnih linija namenjenih pravnim licima - proizvođačima i izvoznici. Trend rasta je nastavljen do početka 2006. godine, uz žestoko ometanje inostranih banaka, ali i priprema za proces privatizacije tj. prodaje novim vlasnicima. Krajem 2006. godine dolazi do drastičnog smanjenja istih, a potom u 2007. godini banka uzima zamajac i kreće napred (što se vrlo jasno vidi iz tabele br. 4.4., stavka plasmani komitentima).

Kreditne politike Vojvođanske banke su bile vrlo fleksibilne i prilagođene načinu rada koji vole naši privrednici, brzo i efikasno, čak i bez papira, na bazi usmenog dogovora i ličnog poverenja, a u narednim koracima zaključenje ugovora i prikupljanje dokumentacije. Osnovni izvor otplate kredita bio je ili prihod iz same transakcije koja je predmet kreditnog aranžmana ili redovni poslovni prilivi po dinarskom ili deviznom tekućem računu. Osnovni preduslov za korišćenje kredita je obavljanje određenog procenta platnog prometa preko računa Vojvođanske banke (oko 10% domaćeg platnog prometa u Republici Srbiji se obavlja preko Vojvođanske banke).

Osnovni instrument obezbeđenja potraživanja je menica firme, a hipoteka se uzimala za zaista velike i ogromne aranžmane od značaja za državu i društvenu zajednicu (vrednosti posla minimalno preko 5 miliona USD). Vojvođanska banka prihvata kao sredstvo obezbeđenja i uknjiženu i neuknjiženu imovinu i vrednuje je adekvatno tržišnim uslovima, za razliku od banaka sa inostranim kapitalom koji neuknjiženu imovinu vrednuju sa 0% odnosno tretiraju je kao olakšavajući faktor pri odobravanju kredita ali ne i kao kolateral.

Uvažavajući zahteve klijenata i važeće propise, Banka je konstantno vršila neophodna povećanja kapitala. Uzlazni trend rasta kapitala se može videti iz tabele br. 4.4., stavka kapital.

Prateći tržišne trendove diktirane od strane novih banaka, pre svega u segmentu formiranja sopstvene kursne liste, Vojvođanska banka ostvaruje pozitivne kursne razlike, koje od kraja 2003. godine beleže značajan rast i održavanje na stabilnom nivou, kao rezultat velikih kupoprodaja deviza velikim lokalnim igračima pravnim licima, i praćenja

svojih klijenata u poslovima međunarodnog platnog prometa i kreditiranja (što se može videti iz tabele br. 4.4., stavka pozitivne kursne razlike).

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

Razlog tome jeste:

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

Predmetnom korespondira i ostvaren rezultat (što se može videti iz tabele br. 4.4., stavka dobit/gubitak pre oporezivanja).

Vojvođanska banka je dosta ulagala u gradnju odnosno kupovinu sopstvenih objekata, tako da u Novom Sadu, ima izuzetno prestižnu zgradu u vlasništvu, u čijim se konferencijskim salama održavaju značajni privredni događaji za Vojvodinu (iz tabele 4.4. stavka osnovna sredstva može se videti iznos ulaganja u iste).

Dalji rast i razvoj Vojvođanske banke će biti uslovljen zahtevima novih vlasnika.

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

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

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

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

4.2. ORGANIZACIJA DOMAĆE BANKE U VLASNIŠTVU STRANIH AKCIONARA

Model organizacije i funkcionisanja domaćih banaka u vlasništvu stranih akcionara polazi od jedinstvenog praćenja klijenata (i grupe povezanih lica) u dinarskom i deviznom poslovanju, na taj način što se klijent posmatra celovito i po pravilu ima svog ličnog bankara (*account manager* ili *relationship manager*) koji sa njim ostvaruje neposredni kontakt i pridobija poverenje. To podrazumeva da u organizaciji banke rade šire obučeni bankarski činovnici, koji su u stanju da vrše nekoliko vrsta poslova različitog tipa, kako bi na taj način ostvarili što prisniji odnos poverenja sa klijentom. Ovaj model odvaja kreditne poslove od poslova sredstava i likvidnosti (*treasury* ili *trezor*)³⁵¹ i posmatra klijente posebno sa aspekta kreditnih i investicionih aktivnosti. Na ovaj način dolazi do modela kod koga se izdvajaju sledeći sektori: 1. privreda, 2. sredstva i investiciono bankarstvo, 3. stanovništvo, 4. procesing ili operacije (u okviru koga funkcioniše operativno domaći i međunarodni platni promet, kao i puštanje kredita u tečaj i oročavanje depozita klijenata i banke).

Tabela 4.5. Model organizacije i funkcionisanja domaćih banaka u vlasništvu stranih akcionara

jedinstveno praćenja poslovanja klijenta (i grupe povezanih lica)	lični bankar (<i>account manager</i> / <i>relationship manager</i>)	sektori: privreda, sredstva i investiciono bankarstvo, stanovništvo, procesing / operacije
--	---	--

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

Na nivou banke se formiraju (Barać i dr. 2005a; Barać i dr. 2005b; Barać i dr. 2007):

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

³⁵¹ Predmetni model podrazumeva da se centralni trezor ne nalazi u okviru sektora sredstava i likvidnosti, već u sektorima podrške (procesinga ili imovine).

Domaće banke u vlasništvu stranih akcionara su organizovane kao holding kompanije. 2005.godine *Banca Intesa* (Italija) je kupila Delta banku a.d. Beograd, koja je nastala kao korporativna banka (u funkciji poslova pravnih lica koja obavljaju registrovanu delatnost), koja je nastojala finansijski da prati Delta holding (i javljala se u njihovoj organizacionoj strukturi), a promenom vlasnika je obogatila ponudu proizvoda - pored bankarskih poslova, uvela je i dr. finansijske usluge (osiguranje, brokersko-dilerske kompanije, lizing kompanije, faktoring). Dok je *Raiffeisen bank* a.d. Beograd, kao *green filed* investicija u Republici Srbiji, od starta razvijala drugi pomenuti koncept (i uspešno radila unakrsnu prodaju proizvoda grupe povezanih lica /*cross-selling*/).

4.2.1. *Raiffeisen bank* a.d. Beograd

Raiffeisen bank Jugoslavija a.d. Beograd je osnovana 2001.godine kao *green field* banka. Tokom 2005.godine menja svoje ime u *Raiffeisen bank* a.d. Beograd (*Raiffeisen bank*). U ovom poglavlju je prikazano poslovanje *Raiffeisen bank*, na osnovu podataka dostupnih u Izveštaju o poslovanju *Raiffeisen bank* a.d. Beograd za 2005. godinu, na sajtovima same banke i grupacije (u februaru mesecu 2008.godine) i NBS za period od 31.12.2003. do 30.09.2007.

4.2.1.1. Vizija i misija *Raiffeisen bank* a.d. Beograd

Vizija

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

Misija

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

4.2.1.2. Kratak osvrt na Raiffeisen bank grupaciju i Raiffeisen International

Raiffeisen bank a.d. Beograd, članica je *Raiffeisen bank* grupacije i ćerka-banka *Raiffeisen International Bank-Holding AG* (*Raiffeisen International*). *Raiffeisen International* je potpuno konsolidovana jedinica *Raiffeisen Zentralbank Österreich AG* (RZB) sa sedištem u Beču.

RZB je matična kompanija RZB grupacije i centralna institucija austrijske *Raiffeisen* bankarske grupacije (RBG), najmoćnije bankarske grupacije u zemlji koja ima najveću distributivnu mrežu.

Osnovana 1927.godine, RZB pruža kompletan dijapazon usluga iz domena komercijalnog i investicionog bankarstva u Austriji i smatra se pionir u centralnoj i istočnoj Evropi. Ona spada među vodeće banke u regionu koje nude usluge iz domena korporativnog i investicionog bankarstva kao i bankarske usluge sektoru stanovništva u 14 zemalja centralne i istočne Evrope (Albanija, Belorusija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Češka Republika, Hrvatska, Mađarska, Poljska, Rumunija, Rusija, Slovačka).

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

Krajem 2005. godine, u području srednje i istočne Evrope bilo je 2.443 filijala sa preko 43.600 zaposlenih koji su usluživali 9,7 miliona klijenata. Podaci krajem 2005. godine: *Raiffeisen International* je ostvario ukupnu aktivu od 40,7 milijardi evra, što je 41% više u poređenju sa decembrom 2004. godine.

Konsolidovani prihod (nakon isplate manjinskih akcionara), prema međunarodnim finansijskim računovodstvenim standardima, iznosi 382,3 miliona evra, što je porast od 83%. Stopa prinosa na uloženi kapital dostigla je 23,8%, a odnos troškova i prihoda poboljšan je na 61,6%.

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

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

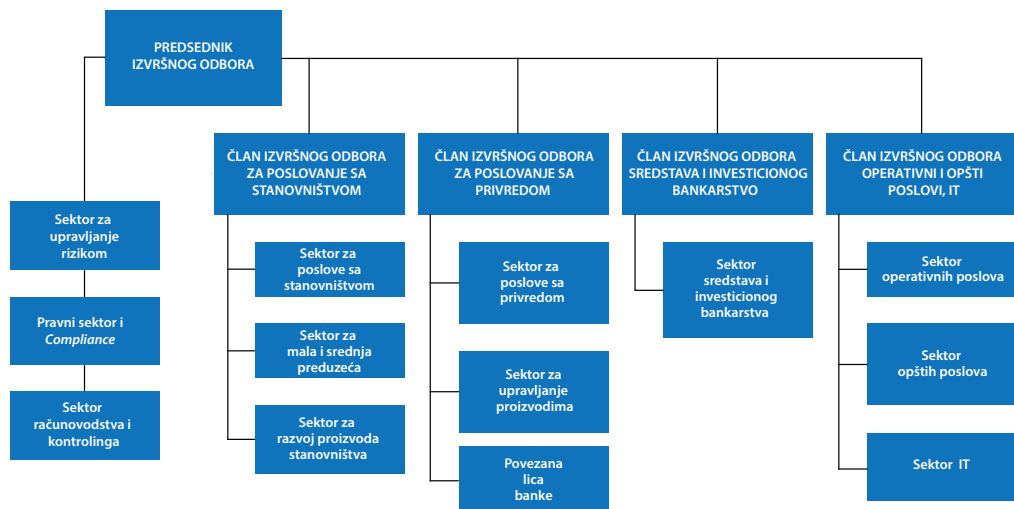
U zapadnoj Evropi i SAD, mreža poslovnih jedinica RZB-a obuhvata filijalu u Londonu, predstavništva u Njujorku, Briselu, Frankfurtu, Milanu, Parizu i Stokholmu. Sliku dopunjuju jedna finansijska kompanija u Njujorku i banka-podružnica na Malti. U Aziji, RZB ima filijale u Singapuru i Pekingu (sa predstavništvom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

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

4.2.1.3. Organizaciona struktura *Raiffeisen bank a.d.* Beograd

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

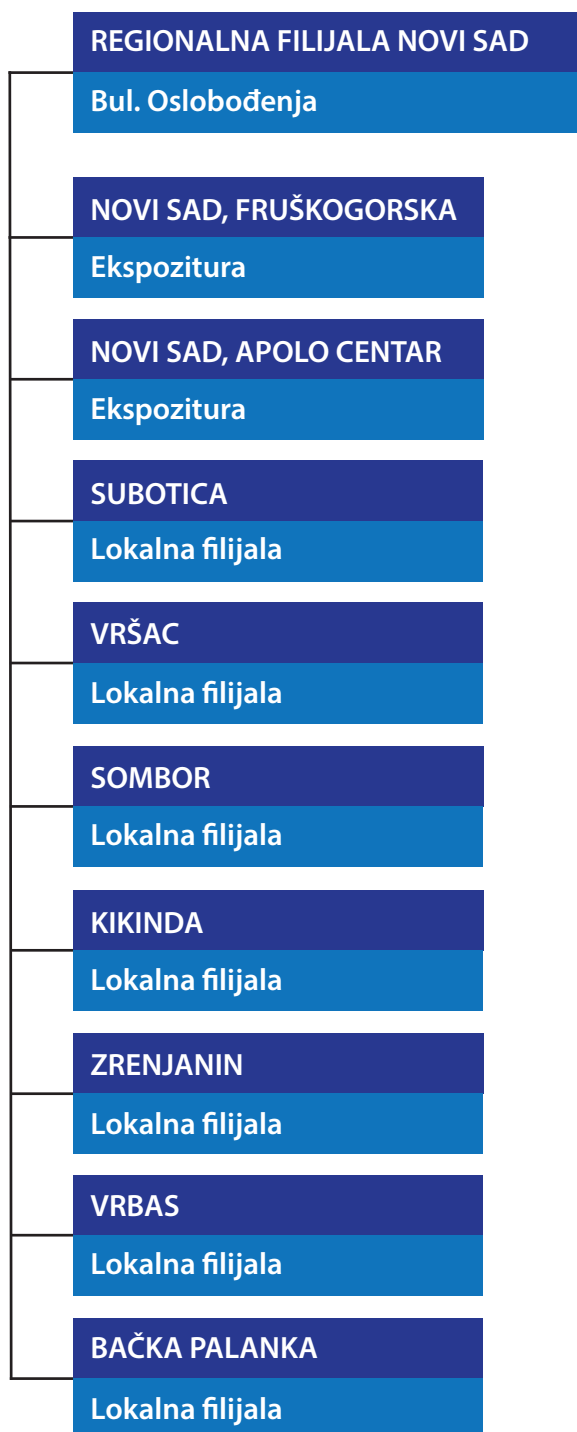
Šematski prikaz 4.7 a. Organizaciona struktura *Raiffeisen bank a.d.* Beograd



Šematski prikaz 4.7 b. Organizaciona struktura Regionalne filijale Beograd



Šematski prikaz 4.8. Organizaciona struktura Regionalne filijale Novi Sad



Šematski prikaz 4.9. Organizaciona struktura Regionalne filijale Čačak



Šematski prikaz 4.10. Organizaciona struktura Regionalne filijale Niš



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

Uvažavajući činjenicu da se RBB pojavila na srpskom tržištu u pravom momentu kao prva banka sa inostranim kapitalom, koja je krenula veoma agresivno akviziterski prema klijentima (poseta klijenata u njihovim radnim prostorijama) ali i prema zaposlenima drugih banaka, u datom trenutku mnogima je bila interesantna za otpočinjanje saradnje. Što se klijenata tiče, bila im je prihvatljiva sa aspekta sigurnosti zamene nemačkih maraka u evro, i za početak kratkoročne devizne štednje, ali i činjenice da je u datom trenutku nudila kredite pravnim licima po nižim kamatnim stopama od domaćih postojećih banaka.

Novina za klijente je bilo odobravanje kredita na bazi zvanične finansijske sposobnosti i adekvatnih opipljivih kolateralata (a ne na bazi ličnog poznanstva i završavanja posla na bazi usmeno postignutog dogovora), što je u mnogome usporavalo proces realizacije istog (klijentima se činilo da banka mnogo traži što se tiče same papirologije, a i sredstava obezbeđenja). S obzirom na to da se i privreda Srbije nalazila u procesu privatizacija, prvo se krenulo od najvrednijih i najsigurnijih proizvodnih firmi za prodaju (kao što su cementare, pivare, mlekare, itd.), RBB je postala lider u poslu otvaranja namenskih računa tzv. *escrow* računa za realizaciju kupoprodaje državnog paketa akcija stranim investitorima, kao banka od poverenja i stručnosti da posao privede kraju. U toku 2002. godine 51% stranih investicija u Srbiji je prošlo preko računa u RBB.

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

Različite analize tržišta u Srbiji (*Sensor Marktforschung*, 2006; *IMAS International*, 2008; *Hewitt*, 2008) na tematiku imidža i pozicioniranja banka kažu da RBB ima jedan od najboljih imidž profila na tržištu Srbije pored *Banca Intesa* a.d. Beograd. Takođe, način medijskog reklamiranja banke je visoko cenjen i prihvaćen od celokupne srpske populacije (*IMAS International*, 2007). Iste studije navode, da je RBB najbolja u kvalitetu osoblja koje zapošljava odnosno kompetencijama koje poseduju, zatim tehnološke inovativnosti, međunarodno uspešna, sa visoko razvijenim proizvodima za sve teoretski moguće vrste finansijskih potreba klijenata i dopadljiva je klijentima.

Posebno bitne karakteristike banke za klijente su: velika sigurnost, kompetencija, međunarodna prisutnost, tradicija, inovacija i banka materijalno bogatih ljudi (za više društvene klase). Interesantno je navesti da i neklijenti banke imaju izuzetno visoko mišljenje o istoj, a posebno ističu brzinu, dinamičnost i profesionalizam zaposlenih.

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

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

svake organizacije jesu njeni zaposleni. Ljudi su ti koji ulažu svoj rad, talenat, znanje, kreativnost, inventivnost i entuzijazam u ostvarivanje strategijskih ciljeva banke. Na početku samog rada RBB u Srbiji, mnoge okolnosti su joj išle u prilog da pridobije i zaposli najkvalitetnije ljudske resurse, a najvažnije su:

- Prva banka s inostranim kapitalom, koja je počela da radi na našem tržištu i samim tim je bila interesantna svim kvalitetnim ljudskim resursima (ne samo bankarima), koji su imali dozu zdrave ambicije u sebi da se okušaju da rade i u malo drugačijem ambijentu nego što je socijalistički;
- Četiri velike državne banke su bile zatvorene, čime su ljudi ostali bez posla, i
- Zarade zaposlenih su bile znatno veće od tržišnih prilika, uz podrazumevanje prekovremenog rada i dužeg ostajanja na poslu, koje je kompenzovano „većom“ platom (većom u odnosu na tržišne prilike, manjom u odnosu na slobodno vreme). Takođe, treba istaći da je proces regrutacije i selekcije ljudskih resursa, bio izuzetno dobar na samom početku. Ključne pozicije banke pre svega izvršni odbor i deo drugog nivoa rukovođenja su izabrane na adekvatan način, što iskusnim lokalnim ljudima što ljudima iz grupe, koji su imali odgovarajuće poverenje i podršku svojih pretpostavljenih u centrali banke, koji su im bili „vetar u leđa“ na domaćem tržištu. Uspešno je postignut balans mladosti i iskustva na nivou banke (najbolji primer dobro izabranih ljudskih resursa banke na srpskom tržištu u periodu 2001–2002.), čime je stvorena pozitivna atmosfera za rad i motivisanost zaposlenih za ostvarenje poslovnih ciljeva odnosno zaposleni su se poistovećivali sa svojom organizacijom i uspeh banke doživljavali kao svoj lični. Definitivno su imali čime da se ponose, za samo tri meseca rada zamene maraka u evro (EUR) i prikupljene nove devizne štednje zauzeli su prvo mesto na tržištu.

Lideri banke su uticali da se u RBB organizacionoj strukturi kreira organizaciona kultura, konstruktivnog stila (*Human Synergistics International*, 2007) grupnog rukovođenja i ponašanja (postignuće, samo-aktuelizacija, humanističan-ohrabrujući i druželjubivost)³⁵², kojim se koristi puni potencijal članova grupe i produkuju se efektivna rešenja, do kojih se dolazi konsenzusom. Generalno posmatrano, ona su superiorna u odnosu na rešenja do kojih dođu članovi grupe kada rade nezavisno jedni od drugih.

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

352 Prema *Human Synergistics International* (2007): 1) Postignuće, kao konstruktivni stil znači da se članovi tima se staraju da završe posao i postignu dobar učinak. 2) Samo - aktuelizacija, kao konstruktivni stil znači članovi tima su optimistični, puni entuzijazma i zainteresovani. 3) Humanističan - ohrabrujući, kao konstruktivni stil znači članovi tima su konstruktivni, senzibilni i pružaju podršku jedni drugima. 4) Druželjubivost, kao konstruktivni stil znači članovi tima su blagonakloni, kooperativni i opušteni.

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

Uticaj lidera banke je bio stvaranje organizacione kulture, agresivno/odbrambenog stila grupnog ponašanja u RBB organizacionoj strukturi, koji odražava grupe čiji kvalitet predloženih rešenja je marginalan i ograničen na nivo stručnosti članova koji zadobijaju ili stižu kontrolu. Ovi stilovi (opozicioni, moć, takmičarski, perfekcionistački)³⁵³ su karakteristični za grupe u kojima članovi pristupaju problemu na način koji ima za cilj da im pomogne da održe svoj status i poziciju i zadovolje svoje potrebe za sigurnošću kroz aktivnosti povezane sa zadatkom.

353 Prema *Human Synergistics International* (2007): 1) Opozicioni: lider motiviše i navodi druge da ističu greške, dobijaju status kritikovanjem i odbacuju čak i dobre ideje zbog manjih nedostataka. 2) Moć: Lider motiviše i navodi druge da se ponašaju nametljivo i agresivno, da kontrolišu ljude oko sebe i izgrađuju svoju bazu moći. 3) Takmičarski: Lider motiviše i navodi druge da rade u okviru u kom su jedine realnosti pobeda ili poraz, da budućim radom prevazilaze svoje kolege i da rade sve što je neophodno da bi izgledali dobro. 4) Perfekcionistački: Lider motiviše i navodi druge da postavljaju nerealno visoke ciljeve, da imaju kontrolu nad svakim detaljem, da rade prekovremeno da bi ostvarili usko definisane ciljeve.

4.2.1.4. Finansijski pokazatelji poslovanja *Raiffeisen bank a.d. Beograd*

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

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

Tabela 4.6. Prikaz najvažnijih stavki bilansa stanja i uspeha RBB (2003. – 30.09.2007.) u 000 RSD

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

Osnovni RBB proizvod u segmentu sektora za poslove sa privredom je kredit (s obzirom na to da se istim postiže najbolja unakrsna prodaja svih proizvoda u okviru banke, odnosno klijent počinje da koristi sve proizvode banke – otvaranje računa, obavljanje platnog prometa, oročavanje depozita, itd.), što se vrlo jasno vidi iz tabele br. 4.6., stavka plasmani komitentima. Početkom 2003. godine RBB je imala prvu poziciju na tržištu po visini plasiranih kredita pravnim licima i tržišno učešće koje se kretalo u rasponu

od 14% do 16%. Tokom 2006. godine, rast plasmana iz lokalnih izvora se smanjuje i prebacuje na finansiranje iz inostranstva tzv. *cross border* finansiranje iz Holandije koje je obezbeđeno bankarskom garancijom RZB (*Raiffeisen International* je osnovao fond u Holandiji), što rezultira povećanjem pozicija vanbilansne aktive (što se može videti iz tabele br. 4.6., stavka vanbilansna aktiva). Uvedeno *cross border* finansiranje u segmentu pravnih lica rezultira:

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

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

Početne kreditne politike RBB bile su vrlo rigorozne i rigidne, tako da je mali broj klijenata mogao da koristi kredite. Vremenom kako je banka uspostavljala dobar odnos sa klijentima i upoznavala tržište kreditne politike su postajale fleksibilnije, i RBB je plasirala značajno lakše i više kredita, što je rezultiralo pogoršanjem kvaliteta portfolia i povećanjem nivoa rezervacija (što se može videti iz tabele br. 4.6., stavka rezervisanja). S druge strane, krediti su počeli da padaju u docnju i prelaze u loše plasmane (*work out*), zbog čega je RBB počela da prodaje obezbeđenja za kredit/e i iz tih izvora naplaćuje svoja potraživanja. Međutim, isto je nije omelo da nastavi sa daljom agresivnom prodajom kredita.

Bitna ograničavajuća kategorija za plasiranje kredita, jeste visina kapitala kojim banka raspolaže. Stoga je banka vršila neophodne dokapitalizacije, kako ne bi imala problema da plasira kredite grupi povezanih lica. Novčano, trend rasta kapitala banke se može videti iz tabele br. 4.6., stavka kapital.

Uvažavajući činjenicu da je RBB u kratkom roku stekla poverenje klijenata i dobila epitet sigurne banke, depoziti komitenata su postepeno rasli (što se može videti iz tabele br. 4.6., stavka obaveze prema komitentima), čime je od 2003. godine na prvoj poziciji po visini depozita na tržištu.

Izuzetno je bitno istaći, da je RBB razvijala sektor sredstava i investicionog bankarstva, na adekvatan način, što rezultira solidnim portfeljom hartija od vrednosti kojima se trguje, pre svega obveznicama stare devizne štednje i trezorskim zapisima Ministarstva finansija Republike Srbije (što se može videti iz tabele br. 4.6., stavka hartije od vrednosti i drugi plasmani kojima se trguje). Trend pada portfelja hartija od vrednosti je rezultat osnivanja prvih investicionih fondova u Srbiji, koji su pod okriljem RBB (povezana lica: *Raiffeisen Invest*, *Raiffeisen Investment*, *Raiffeisen Futura*, itd.).

Novina koju je uvela RBB na tržištu bilo je korišćenje kredita sa valutnom klauzulom (dinarski kredit vezan za promenu kursa evra ili druge konvertibilne valute), uz promenljivu kamatnu stopu, koja se ažurirala na kvartalnom ili šestomesečnom nivou.

Predmetni proizvod prati puštanje kredita u tečaj po kupovnom kursu za EUR ili drugu konvertibilnu valutu za koju je kredit vezan, i vraćanje rate kredita po prodajnom kursu RZB za EUR ili drugu konvertibilnu valutu (pre toga je standard bio puštanje i vraćanje kredita po srednjem kursu NBS), što je rezultiralo ostvarivanjem prihoda od pozitivnih kursnih razlika (što se može videti iz tabele br. 4.6., stavka pozitivne kursne razlike).

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

Pored rasta tržišnog učešća, RBB ostvaruje i značajan profit, koji je u 2007. godini bio najviši za proteklih pet godina rada – 65 miliona EUR (što se može videti iz tabele br. 4.6., stavka dobit/gubitak pre oporezivanja).

Interesantno je napomenuti da RBB u svojoj poslovnoj politici nema podržanu priču kupovine i investiranja u sopstvene/vlastite objekte (poslovne zgrade), već rentiranje poslovnog prostora i ulaganje u isti. Iz tabele br. 4.6., stavka osnovna sredstva se može videti konstantni rast ulaganja u osnovna sredstva, koji je pre svega uslovljen izuzetnom dinamikom širenja mreže i pratećih funkcija u centrali banke.

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

4.2.2. *Banca Intesa a.d. Beograd*

Banca Intesa se pojavila na srpskom tržištu kupovinom Delta banke a.d. Beograd (2005. godine), koja je prevashodno bila korporativna banka, u funkciji podržavanja različitih finansijskih potreba Delta holdinga (bila je sastavni deo Delta holdinga) i Deltinih poslovnih partnera.

Tokom 2006. godine dolazi do globalnog spajanja *Banca Intesa* i *SanPaolo* grupacije, koje nastavljaju da posluju pod imenom grupacije *Intesa SanPaolo*. 01.01.2007. *Banca Intesa* a.d. Beograd postaje deo grupe *Intesa SanPaolo*. Tokom 2007.godine obe banke deo *Intesa SanPaolo* grupe nastavljaju da posluju kao dva entiteta: Panonska banka a.d. Novi Sad i *Banca Intesa* a.d. Beograd. 01.01.2008. Panonska banka je pripojena *Banca Intesa* a.d. Beograd.

U ovom poglavlju je prikazano poslovanje *Banca Intesa*, na osnovu podataka dostupnih u Pravilnik o organizaciji *Banca Intesa* a.d. Beograd (2006) i na sajtovima same banke /u februaru mesecu 2008. godine/ (sa finansijskim podacima do 30.09.2007. odnosno bez vidljivih rezultata spajanja sa Panonskom bankom a.d. Novi Sad) i NBS za period od 31.12.2003. do 30.09.2007.

4.2.2.1. Vizija i misija *Banca Intesa* a.d. Beograd

Vizija

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

Misija

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

4.2.2.2. Organizaciona struktura *Banca Intesa* a.d. Beograd

Promenom vlasničke strukture menja se i sama organizacija banke u cilju boljeg servisiranja klijenata, kako klasičnim bankarskim proizvodima, tako i drugim finansijskim poslovima kao što su osiguranje, lizing, faktoring, itd.

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

Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji *Banca Intesa* (2006) se uređuju osnovne i uže organizacione jedinice u unutrašnjoj strukturi Banke u kojima se obavljaju bankarski poslovi, zatim nivo i koordinaciju rukovođenja, popis osnovnih poslova po organizacionim delovima i druga pitanja iz oblasti unutrašnje organizacije, koji je usvoje od strane nadležnih organa Banke. Organizaciona struktura Banke sastoji se od sledećih funkcionalnih celina:

- Biznis jedinice – organizacioni delovi na nivou Sedišta Banke i Poslovne mreže Banke, orijentisani na prodaju proizvoda i usluga Banke klijentima u segmentu privrede (Veliki privredni subjekti i Mala i srednja preduzeća) i Stanovništva (Fizička lica i Mali biznis);
- Jedinice podrške – organizacioni delovi na nivou Sedišta Banke i Poslovne mreže Banke, orijentisani na pružanje kompleksne podrške i usluga biznis liniji;

- Jedinice kontrole – interni sistem kontrole koji se sastoji od tri integralne celine:
 - a) Najviši nivo kontrole utvrđen propisima: Nadzorni i Upravni odbor Banke;
 - b) Izvršni nivo kontrole koji uključuje sve rukovodioce na menadžerskim pozicijama u okviru četvorostepene organizacione strukture Banke;
 - c) Sistem interne kontrole koji funkcioniše na nivou svih organizacionih delova Banke, a koje u celini i pojedinačno ocenjuje Interna revizija, koja ocenjuje i način na koji se sprovode postupci interne kontrole.

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

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

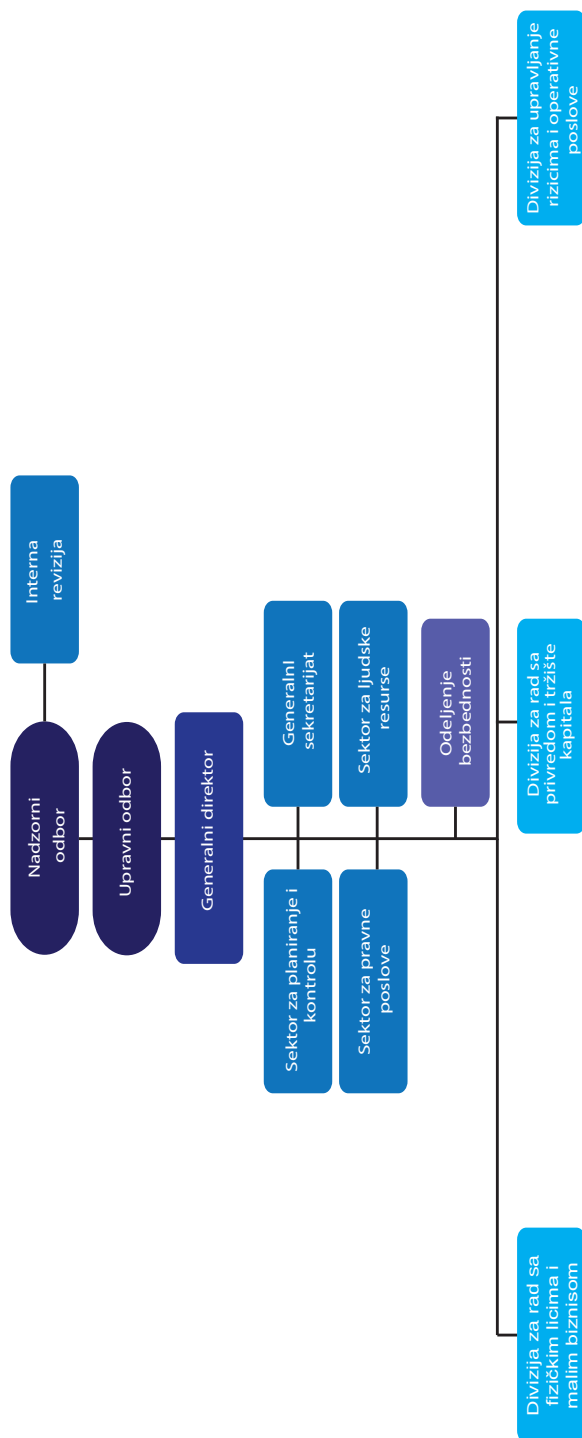
Na nivou Sektora se mogu formirati neformalni timovi, koji nemaju nikakav karakter zvanične organizacione jedinice, ali se obrazuju na inicijativu rukovodioca Sektora radi olakšanja i kvalitetnijeg obavljanja određenih poslova. Vrsta i broj organizacionih jedinica utvrđuje se prema vrsti, složenosti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

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

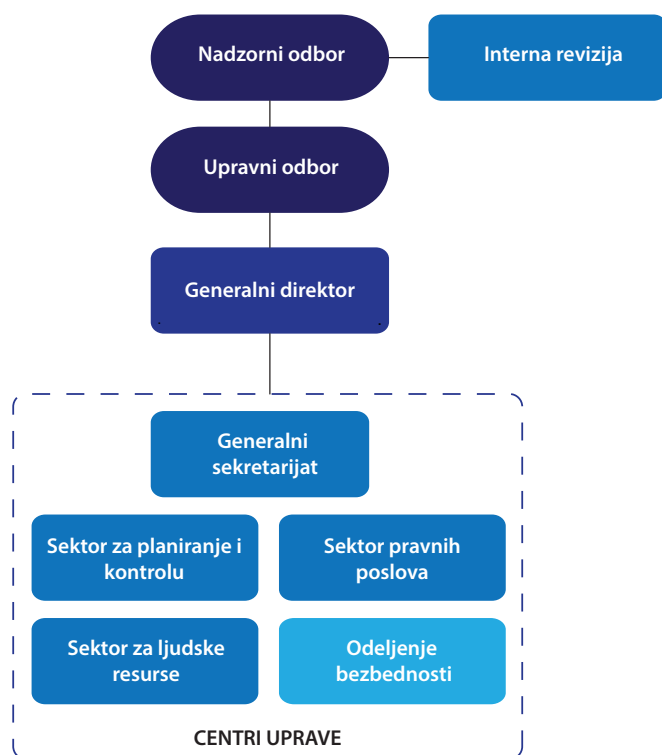
Izvršnu strukturu na nivou Poslovne Mreže čine:

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

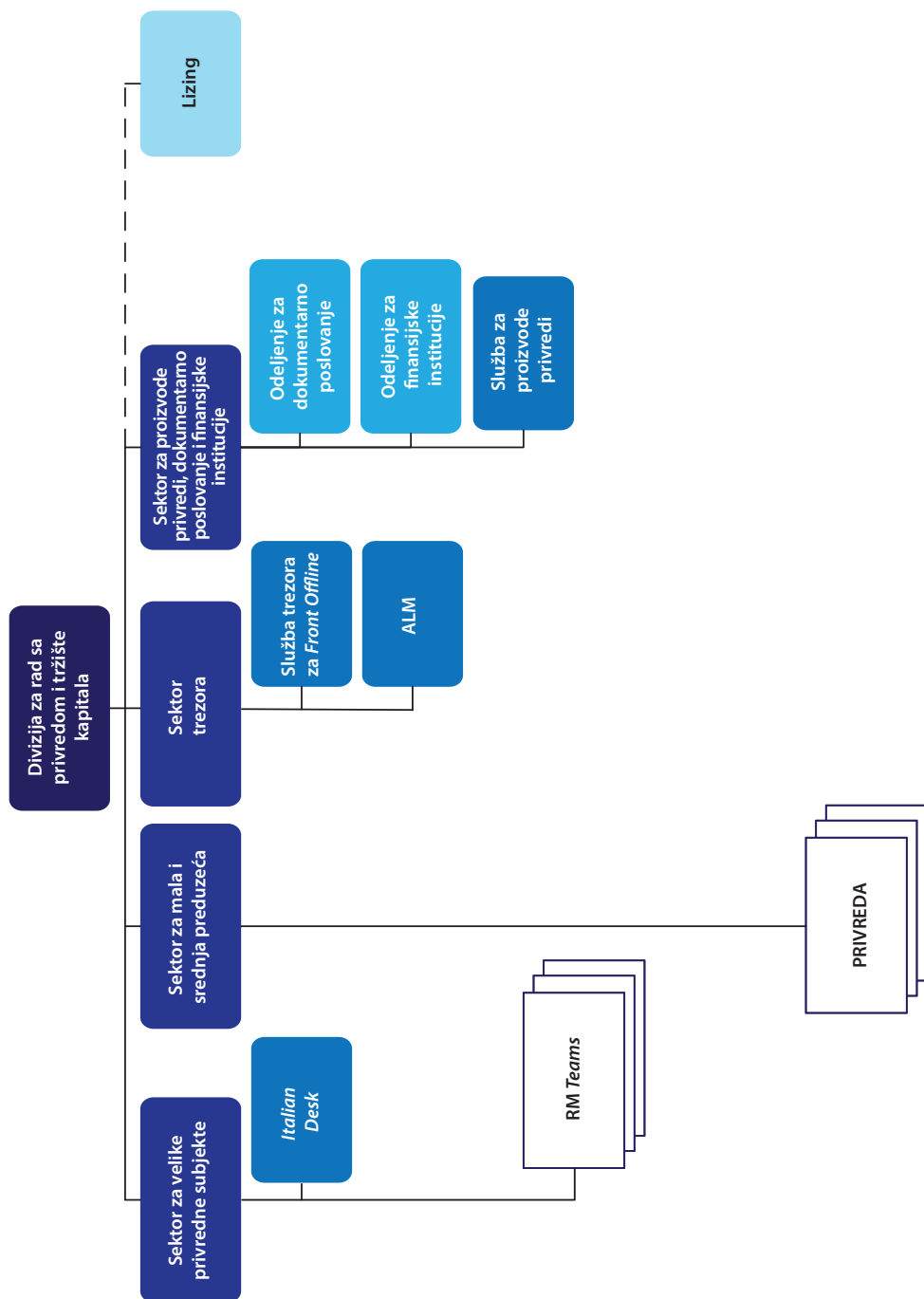
Šematski prikaz 4.11. Organizacione strukture sedišta Banke u Beogradu



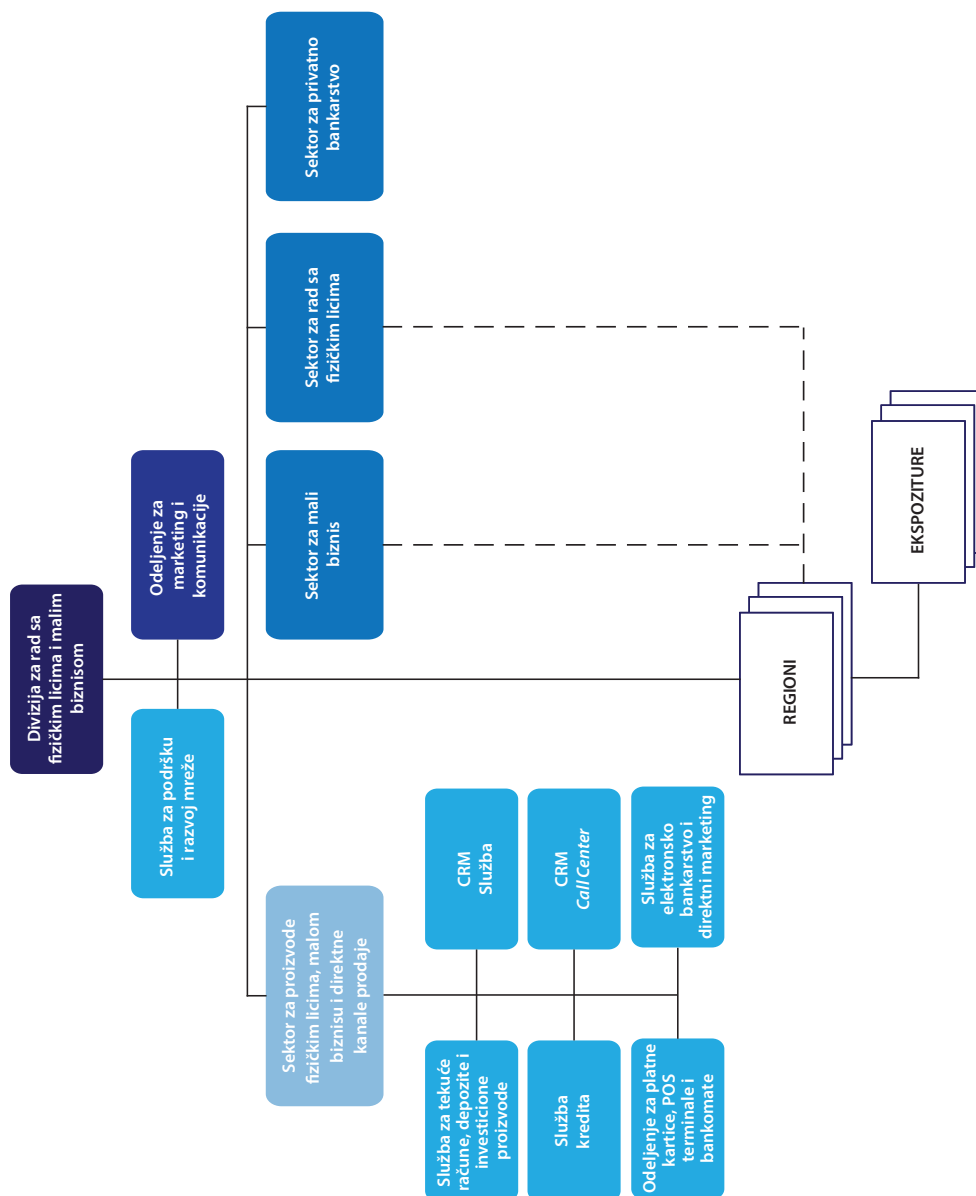
Šematski prikaz 4.12. Organizaciona struktura Centara uprave Banke



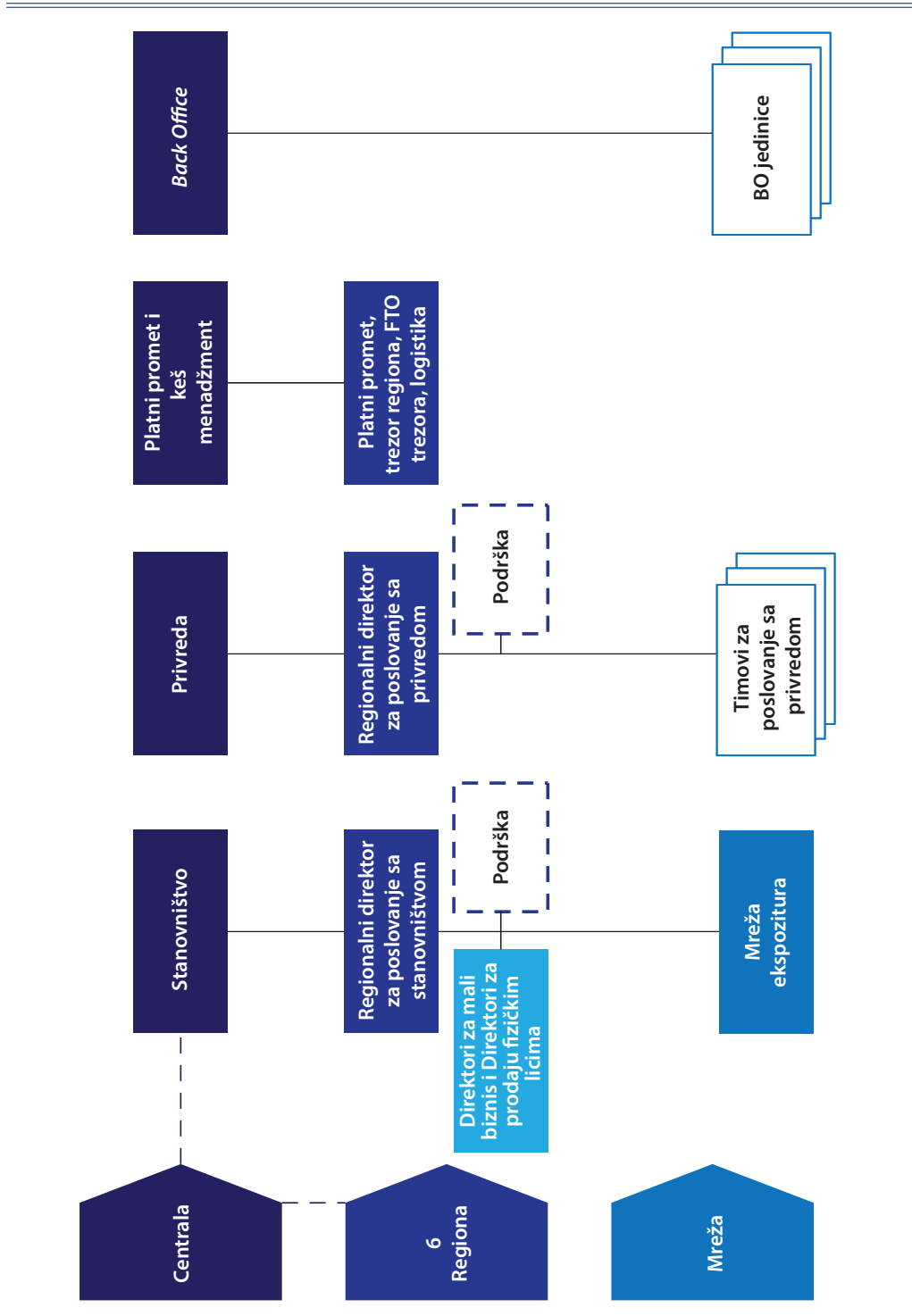
Šematski prikaz 4.13. Organizaciona struktura Divizija za rad sa privredom i tržište kapitala



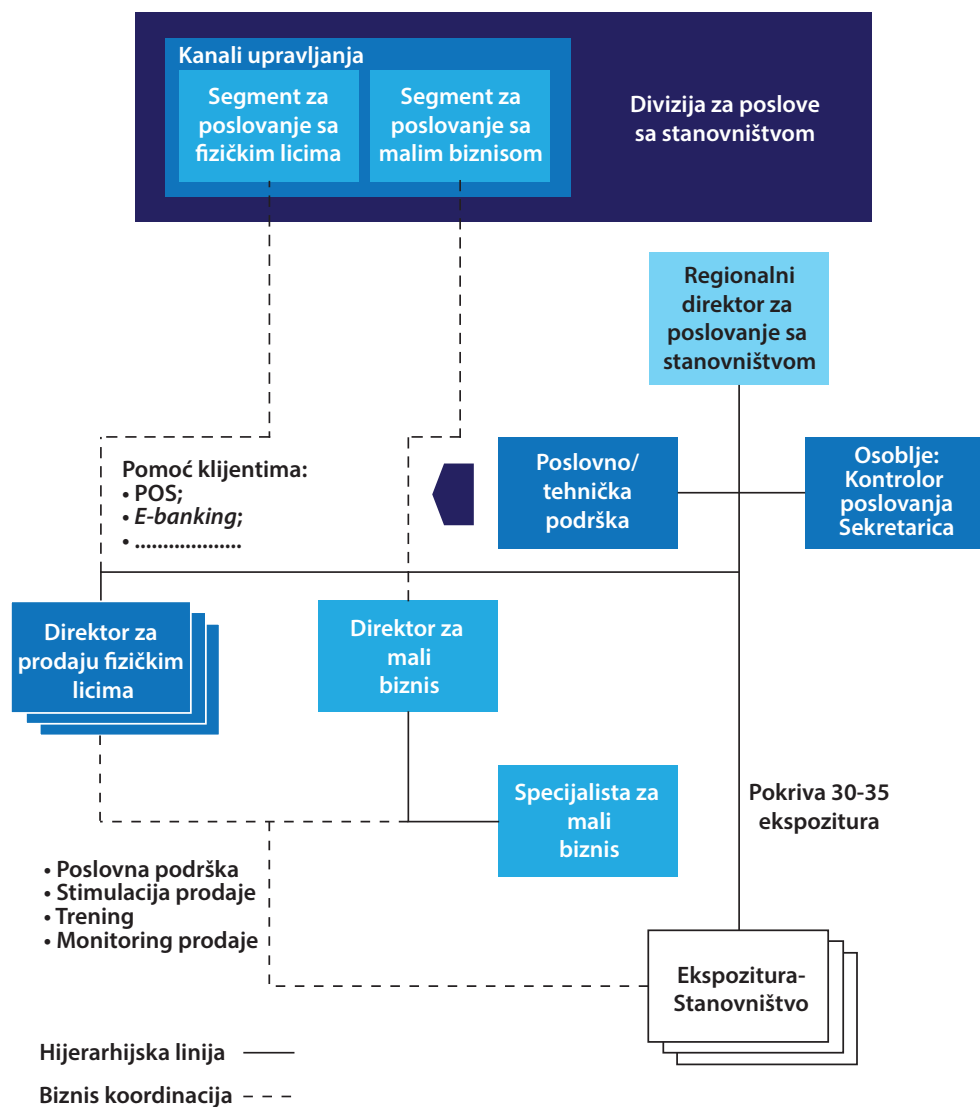
Šematski prikaz 4.14. Organizaciona struktura Divizija za rad sa fizičkim licima i malim biznisom



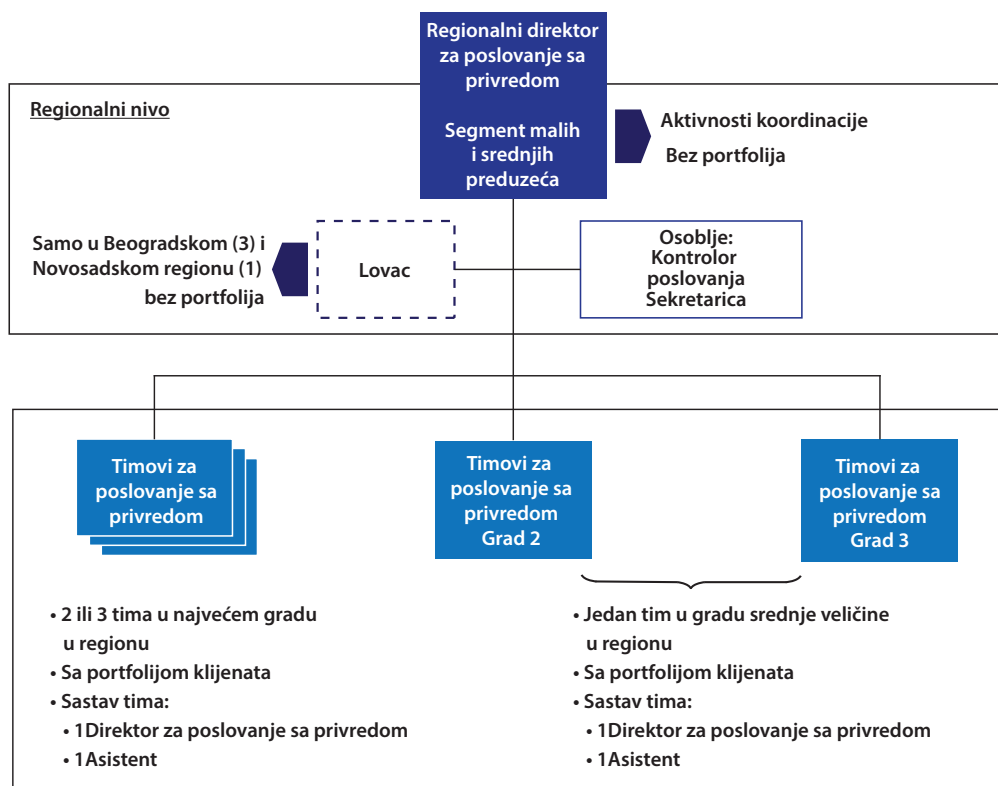
Šematski prikaz 4.15. Organizaciona struktura poslovne mreže Banke



Šematski prikaz 4.16. Organizaciona struktura poslovne mreže stanovništvo (fizička lica i mali biznis)



Šematski prikaz 4.17. Organizaciona struktura poslovne mreže privreda



Banca Intesa (BI) je nasledila dobre i kvalitetne korporativne klijente, pre svega povezana lica Delta holdinga i njihovih poslovnih partnera, zatim javni sektor i opštine, tako da je nastavila da ih neguje ali i širi svoju bazu komitenata i u segmentu stanovništva. Osnovni proizvodi Delta banke a.d. Beograd, kao jedne od vodećih domaćih banaka, su bili depoziti i domaći platni promet (45% ukupnih naloga domaćeg platnog prometa su internog karaktera; učestvuju sa više od 25% u ukupnim transakcijama na domaćem tržištu), što je i novi vlasnik nastavio da unapređuje uz obezbeđivanje povoljnijih ino kreditnih linija za domaće klijente.

Istovremeno je uz saradnju eksternih konsultanata *McKinsey*, krenula da približava svoju organizaciju grupi ali i da unapređuje procese u okviru svoje organizacije, kako bi imala zadovoljne klijente i komplet pokriven proces prodaje proizvoda. Dolaskom BI, kreće se sa razvojem savremenih bankarskih proizvoda (*cash management, trade finance, faktoring*, itd.), i prodajom finansijskih nebankarskih proizvoda kao što su lizing, osiguranje, itd. Interesantno je da ne razvija investicione fondove, odnosno bivši vlasnik Delta holding nastavlja predmetnu aktivnost, gde im je osnovna poslovna banka BI. Gore prikazana organizaciona struktura je jedna od solidnijih na našem bankarskom tržištu, koja je kombinacija organizacionih struktura koje su postojale pre i posle 2001. godine.

Pozitivna stvar je što su novi vlasnici ostavili starog generalnog direktora i rukovodeću strukturu Delta banke a.d. Beograd, tako da su i klijenti i zaposleni bili relativno zadovoljni istom, jer su se osećali sigurno.

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

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

Mnoge marketing analize tržišta u Srbiji na tematiku imidža i pozicioniranja banka (*IMAS International*, 2008; *Sensor Marktforschung*, 2007; *Hewitt*, 2008)) kažu da BI pored RBB ima jedan od najboljih imidž profila na tržištu Srbije. Istovremeno, način medijskog reklamiranja BI je visoko cenjen i prihvaćen od celokupne domaće populacije, ali je na drugom mestu posle RBB (*IMAS International*, 2007). Interesantna je i dostupna svim društvenim slojevima, moderna i nudi širok spektar usluga za zadovoljene finansijskih potreba klijenata. Klijentima BI je bitna konkurentnost uslova i imidž banke okrenute mlađoj populaciji. Takođe, smatraju da je osoblje prijateljski naklonjeno i profesionalno a da se u poslovanju banke oseća duh Italije.

Zanimljivo je da i nekljenti banke imaju izuzetno visoko mišljenje o banci, a posebno ističu brzinu, dinamičnost i profesionalizam zaposlenih. Analize pokazuju da i klijenti i nekljenti BI imaju identično mišljenje o istoj odnosno smatraju je brzom, ambicioznom, dinamičnom i profesionalnom bankom okrenutoj budućnosti.

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

Najvažnija karika svake organizacije jesu ljudi zaposleni u istoj, koji ulažu sebe i svoj rad u ostvarivanje strateških ciljeva banke. BI je nasledila relativno kvalitetnu strukturu zaposlenih, s obzirom na to da je Delta banka a.d. Beograd uspostavila balans između mladosti i iskustva, uz istovremeno posvećivanje pažnje usavršavanju i unapređivanju svojih kadrova.

Delta banka a.d. Beograd je imala niz okolnosti koje su joj išle na ruku prilikom regrutovanja i selekcije ljudskih resursa, a najvažnije su:

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

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

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

Uticao lidera nekadašnje Delta banke a.d. Beograd, a kasnije i BI, na organizacionu strukturu banke, je bio stvaranje pasivno/odbrambenog stila grupnog rukovođenja i ponašanja, kao organizacione kulture banke (*Human Synergistics International*, 2007). Pasivno/odbrambeni stil odražava grupu:

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

Retrospektiva: Promene na čelu Banke Inteza posle 20 godina – odlazi Draginja Đurić

Dosadašnja predsednica Izvršnog odbora Banke Inteza Draginja Đurić napušta tu funkciju, a nju će zameniti Darko Popović, član Izvršnog odbora i direktor Divizije za poslovanje sa fizičkim licima i malim biznisom, saopštila je ta banka.

„Nakon više od 20 godina uspešnog upravljanja poslovanjem *Banca Intesa* Beograd, Đurić će nastaviti da daje svoj doprinos grupi *Intesa SanPaolo* u funkciji savetnika direktora Divizije internacionalnih banaka članica za CEE oblast – Hrvatsku, Slovačku i, posebno, Srbiju kao ambasador *Intesa SanPaolo* grupe u komunikaciji sa regulatorima, institucijama i potencijalnim klijentima na ovim tržištima“, navodi se u saopštenju.

Dodatno, kako se ističe, u novoj ulozi će svoje decenijsko iskustvo i široku ekspertizu staviti na raspolaganje članicama grupe kao zamenik predsednika Upravnog odbora u Privrednoj banci Zagreb, član upravnih odbora *VUB* banke u Slovačkoj i *IVS*, kompanije za pružanje IT usluga.

„Od kako je 2001. godine preuzela rukovođenje bankom, Đurić je pružila izuzetan doprinos njenom razvoju, a tokom svoje karijere je više puta proglašena za bankara godine u Srbiji od strane uglednih finansijskih publikacija, kao i za najboljeg bankara jugoistočne Evrope“, ističe se u saopštenju Banke Inteza.

„Izuzetno je zadovoljstvo, sreća i čast što sam imala priliku da više od dvadeset godina budem na čelu najveće i jedne od sistemski najvažnijih banaka na tržištu koja je uvek bila solidan oslonac privredi i sigurna potpora građanima“, kazala je Draginja Đurić povodom preuzimanja nove funkcije.

Dodala je da se Banka Inteza, pored očekivanja akcionara da dosegne zadate rezultate, uvek trudila da podrži društvenu zajednicu i pruži pomoć u onoj meri u kojoj je mogla.

Izvor: Biznis, 27.01.2022.

4.2.2.3. Finansijski pokazatelji *Banca Intesa* a.d. Beograd

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

Zadovoljstvo klijenata se s jedne strane meri brojem dugogodišnjih klijenata koji koriste usluge banke, kao kategorija koja se može izmeriti, i s druge strane reklamiranjem (pozitivnim ili negativnim) od usta do usta, što se relativno teže može ustanoviti. Možda bi neka mera mogla da bude broj zatvorenih računa u banci ili nivo smanjenih depozita ili kredita u korišćenju, što se na žalost još uvek zvanično ne prati, a na nivou banke se prati u zavisnosti od važnosti samog klijenta za poslovanje banke. Zadovoljstvo zaposlenih se meri stepenom fluktuacije istih – što u okviru banke, što trajnim odlaskom iz iste.

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

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

Tabela 4.7. Prikaz najvažnijih stavki bilansa stanja i uspeha BI (2003. – 30.09.2007.) u 000 RSD

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

Kreditni su jedan od bazičnih proizvoda BI u svim segmentima poslovanja, što se vrlo jasno vidi iz tabele br. 4.7., stavka plasmani komitentima. Krajem 2007. godine i početkom 2008. godine BI zauzima prvo mesto na tržištu po visini plasmana klijentima, razlog tome je pored dinamične prodaje kredita i spajanje sa Panonskom bankom odnosno *SanPaolo* grupom na globalnom nivou. Tržišno učešće u kreditima je oko 11% krajem 2007 (ranijih godina znalo je da bude i više, čak do 15%). Tokom 2007. godine BI kreće sa *cross border* finansiranjem i deo svog kreditnog portfelja pravnih lica prebacuje na centralu u Milanu a povećavajući nivo vanbilansne evidencije – aktive (što se može videti iz tabele br. 4.7., stavka vanbilansne aktiva). Dodatni razlog za poboljšani rast dokumentarnih poslova jesu i razvijeni faktoring poslovi u okviru BI, tokom 2007. godine.

Početne kreditne politike BI su bile vrlo fleksibilne i u fazi uspostavljanja, tako da je nivo rezervisanja za plasmane bio niži. Vremenom, kako je banka uspostavljala funkciju upravljanja rizicima i daljeg rasta plasmana, visina rezervisanja je rasla, što se može videti iz tabele br. 4.7., stavka rezervisanja.

Važna ograničavajuća kategorija za plasiranje kredita jeste visina kapitala kojim banka raspolaže. Stoga je banka permanentno vršila neophodne dokapitalizacije, kako ne bi imala problema da plasira kredite grupi povezanih lica. Novčano, trend rasta kapitala banke se može videti iz tabele br. 4.7., stavka kapital.

Depoziti komitenata uz obavljanje domaćeg platnog prometa, su najvažniji proizvod banke sa izraženom rastućom dinamikom (što se može videti iz tabele br. 4.7., stavka obaveze prema komitentima). Pre dolaska novih vlasnika, depoziti klijenata su bili jedini i isključivi izvor finansiranja pravnih i fizičkih lica, čime je BI uvek bila u vrhu srpskog tržišta, a prema rezultatima za kraj 2007. godine na prvom mestu.

Interesantno je pogledati kategorije vezane za hartije od vrednosti tj. Delta banka a.d. Beograd je imala više učešća u kapitalu i ostalim hartijama od vrednosti za prodaju a dolaskom novih vlasnika se orijentacija menja na hartije od vrednosti kojima se trguje odnosno koje se drže do dospeća. Brojčano se isto najbolje vidi iz tabele br. 4.7., stavke: učešće u kapitalu i ostale hartije od vrednosti raspoložive za prodaju, hartije od vrednosti i drugi plasmani kojima se trguje i hartije od vrednosti koje se drže do dospeća.

Istovremeno sa rastom tržišnog učešća, BI ostvaruje i značajan profit, koji je u 2007. godini bio najviši za proteklih pet godina rada – 58 miliona EUR (što se može videti iz tabele br.4.7., stavka dobit/gubitak pre oporezivanja).

BI je kupovinom Delta banke a.d. Beograd kupila i mrežu, koja je bila dobrim delom u vlasništvu banke i nastavila da investira u istu. Iz tabele br. 4.7., stavka osnovna sredstva, se može videti konstantni rast ulaganja u osnovna sredstva.

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

Imajući u vidu ostvarene finansijske rezultate i pokazatelje domaćih banaka sa stranim kapitalom (posmatrane kroz primer *Raiffeisen bank* i *Banca Intesa*), može se konstatovati da su glavne karike na kojima počiva i funkcionise njihovo poslovanje:

- Jasna strategija,
- Vizionarstvo i
- Liderstvo.

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

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

Bitno je istaći da domaće banke sa stranim kapitalom ne podstiču dovoljno zaposlene da budu preduzimljivi i preuzimaju inicijativu, kao što i ne podržavaju njihov dalji razvoj. Primenjuju kratkoročnu strategiju upravljanja ljudskim resursima,³⁵⁴ u smislu da kroz zadovoljenje egzistencijalnih potreba zaposlenih (zarada i druge vrste novčane stimulacije) mogu da ih pridobiju i zadrže u procesu regrutacije i selekcije (koji u praksi ne sprovode na adekvatan način, uz obrazloženje da je u Srbiji visok stepen nezaposlenosti i da su prosečne zarade u zemlji vrlo niske). Na žalost, mogu samo da ih pridobiju ali ne i da ih zadrže, jer kada ljudi zadovolje svoje sigurnosne potrebe, teže ostvarenju potreba višeg reda (satisfakcija), koje se ogledaju u permanentnom ličnom razvoju, kako usko i šire stručnom, tako i u pogledu odnosa sa ljudima (prodajne veštine, veštine pregovora, upravljanja, liderstva itd.). Posebno bitan element svake organizacije, pored organizacione kulture, jeste i organizaciona klima, koja bi moralo da bude prijatna i stimulativna za zaposlene, kako im ne bi bilo teško da dolaze na posao. Međutim, analize tržišta zadovoljstva zaposlenih u bankarskom sektoru Republike Srbije (*Armstrong/Gfk Social Research*, 2007) potvrđuju, da u domaćim bankama sa stranim kapitalom, preovlađuje nezadovoljavajuća organizaciona klima uslovljena različitim faktorima a u prvom redu visinom zarade, zatim vremenom provedenim na poslu (s obzirom na to da je prosečno radno vreme dvanaest radnih časova u toku dana; čime se smanjilo slobodno vreme zaposlenog i mogućnost da se posveti svojim privatnim obavezama), ambijentom u kome rade i načinom rukovođenja neposrednih rukovodioca.

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

Tabela 4.8. Hronološki prikaz transformacije analiziranih banaka (2000-2008.)

Tip ulaska na tržište	Banka	Godina i opis
Green field	Raiffiesen bank a.d. Beograd	2001. godine dobila dozvolu za rad;
		2005.godine <u>kupila Eksim banku</u> a.d. Beograd i pripojila je sebi;
Green field	HVB a.d. Beograd	2005. godine dolazi do <u>globalnog preuzimanja osnivača banke (HVB grupacije)</u> od strane <u>UniCredit grupe</u> ;
		2007.godine promena imena u UniCredit Bank Srbija a.d. Beograd;
Green field	National Bank of Greece (NBG) a.d. Beograd	2006.godine kupuje <u>Vojvođansku banku</u> kada počinje proces transformacije i pripajanja NBG.
		2008. formalno završeno pripajanje i banka nastavlja poslovanje pod imenom Vojvođanska banka NBG;
M&A	Banca Intesa a.d. Beograd	2005. <u>kupovina Delta banke</u> a.d. Beograd;
		2006. dolazi do globalnog spajanja <i>Banca Intesa</i> i <i>SanPaolo</i> grupacije, koje nastavljaju da posluju pod imenom grupacije <i>Intesa SanPaolo</i> .
		2007. <i>Banca Intesa</i> a.d. Beograd postaje <u>deo grupe Intesa SanPaolo</u> . Tokom 2007.godine obe banke deo <i>Intesa SanPaolo</i> grupe nastavljaju da posluju kao dva entiteta: <u>Panonska banka</u> a.d. Novi Sad i <i>Banca Intesa</i> a.d. Beograd.
		2008. Panonska banka je pripojena <i>Banca Intesa</i> a.d. Beograd.
Zemlje iz kojih predominantno dolazi inostrani kapital u bankarski sektor Srbije su iz EU – Austrija, Italija i Grčka.		
[Legenda: boldovano prikazane banke koje posluju u februaru 2022.godine; podvučeno prikazane banke i grupacije predmet M&A]		
[Izvor: prikazano na osnovu dostupnih podataka na sajtovima NBS i pomenutih banaka]		

5. TRANSFORMACIJA DOMAĆE BANKE U SAVREMENU EVROPSKU BANKU DO 2008. GODINE

Transformacija bankarskog sistema, u procesu stvaranja efikasnog i sigurnog bankarstva, usmerena je na (Barać i dr., 2005a; Barać i dr., 2005b; Barać i dr., 2007):

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

U tranzitornim privredama bankarski sistem zahteva duboku transformaciju koja uključuje:

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

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

Funkcija, uloga i organizacija banke u bankarskom i kreditnom sistemu jeste deo predmeta naučne discipline bankarstvo (Barać i dr., 2005). Organizacija bankarstva kao pojam ukazuje na: a) banku kao organizovani entitet koji obavlja bankarske poslove, b) način organizovanja bankarstva u nacionalnoj ekonomiji tj. njen bankarski sistem, i c) na način unutrašnje organizacije jedne banke: unutrašnji sastav banke, organizacionu šemu upravljanja i rukovođenja banke, način organizovanja poslovanja (što jeste tematika knjige).

„Transformacija organizacije podrazumeva radikalne, sveobuhvatne i vrlo intenzivne promene koje obuhvataju sve komponente organizacije.

Organizaciona transformacija znači krupne, radikalne promene, u operacijama i ostalim aktivnostima lanca vrednosti organizacije, te promene u njenim proizvodima odnosno uslugama i tržišnim pozicijama.

Poslovna transformacija je novi glavni izazov za menadžment i primarni, ako ne i jedini zadatak poslovnih lidera. Suština liderske veštine vizija iz koje proizilazi promena, transformacija i novi pravac, te razvijanje ljudi i kulture koji se mogu stalno obnavljati, tj. transformisati. Organizacije, koje su ili žele da budu globalno konkurentne moraću biti sposobne za brzu transformaciju. Ovo podrazumeva sposobnost da se u okviru kompanije formira ubeđenje o neophodnim bitnim promenama, borbu sa onim koji su protiv promena, stvaranje nove vizije, potpuno predavanje cilju i rekonstrukciju kompanije u skladu sa novom vizijom.

Transformacione promene su „putovanje“. Za mnoge menadžere to je putovanje bez kraja. Takvo „putovanje“ ostavlja ljude bez daha i potrebno je naučiti „disati“ drugačije i anticipirati sa čime će se verovatno sresti.“

Izvor: Gouillard & Kelly, 1995.

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

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

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

Naredna poglavlja obrađuju efekte transformacije drugih domaćih banaka, koje su prošle proces transformacije i spajanja sa drugim bankama, kroz ostvarene finansijske rezultate (javno dostupni podaci na sajtovima NBS i analiziranih banaka u februaru 2008. godine). U tom kontekstu biće razmatrano spajanje sledećih banaka: Eksim banke sa *UniCredit* bankom Srbija, Kulske banke a.d. Novi Sad sa *OTP* bankom Srbija a.d. Beograd, Nacionalne štedionice-banke a.d. Beograd sa *Eurobank EFG* a.d. Beograd i Nacionalne banke Grčke a.d. Beograd sa Vojvođanskom bankom a.d. Novi Sad.

Završno poglavlje predstavlja komparativnu analizu transformisanih banaka i jedine koja je ostala *green field* odnosno nije kupila ili se pripojila ni jednoj banci u Republici Srbiji u posmatranom periodu, kroz ključne finansijske pokazatelje, uključujući analize na temu imidža banaka na tržištu kao i stepena zadovoljstva zaposlenih u transformisanim bankama. U završnim razmatranjima se dokazuje da nisu uvažene specifičnosti u poslovanju privrednih subjekata i zakonskih propisa u Republici Srbiji, odnosno da sa postojećim oblicima transformacije banaka u Republici Srbiji nisu obezbeđeni optimalni modeli transformacije domaće banke u savremenu evropsku banku. Na samom kraju, sledi predlog metodologije za optimalnu transformaciju domaće banke u savremenu evropsku banku.

Ovo poglavlje je bazirano na objavljenim rezultatima iz doktorske disertacije (2008) u monografiji autora Lidije Barjaktarović (2009) /svi relevantni primenjeni izvori se nalaze u listi literature/.

5.1. TRANSFORMACIJA NOVOSADSKJE BANKE A.D. NOVI SAD U *ERSTE* BANKU A.D. NOVI SAD

Erste Oesterreichische Spar-Casse je osnovana 1819. godine kao štedionica, u Austriji. Rast u regionu srednjoistočne Evrope, kupovinom i spajanjem lokalnih banaka, je počeo devedesetih godina prošlog veka. U avgustu mesecu 2005. godine *Erste* banka Austrija je kupila Novosadsku banku a.d. Novi Sad (Novosadska banka). Iste godine je u Rumuniji kupila *Banca Comerciale Romana* (BCR) banku i u Ukrajini Prestiž banku / *Bank Prestige*/ (koja je osma zemlja u kojoj je *Erste* grupa prisutna).

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

5.1.1. Vizija i misija Erste grupe

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

Misija Erste bank grupacije:

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

Ciljevi Erste bank a.d. Novi Sad (definisani od strane Erste grupe, 2005.godine):

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

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

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

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

Pošto je Novosadska banka a.d. Novi Sad kupljena, formiran je tim za projekat transformacije, koga su činili: zaposleni u stratejskom odeljenju Erste banke Austrija, kolege iz grupe (većinom iz Hrvatske – Erste Steiermärkischen Bank /ESB/, Češke – Česká spořitelna /ČSSP/ i Austrije – Erste Bank der oesterreichischen Sparkassen AG /EBO/) iz odgovarajućih oblasti, zaposleni u Novosadskoj banci i konsultanti At Kearney.

Bitno je istaći da je 160 ljudi iz *Erste* grupe bilo uključeno u program transformacije Novosadske banke, za koji se smatra da je jedna od manjih programa transformacije (npr. BCR ima u okviru programa transformacije 45 projekata, koji bi trebalo da se zatvore do kraja 2007. godine). Takođe, bitno je napomenuti da je u Srbiji implementiran model transformacije i organizacione strukture ESB /u pomenutim izvorima Barjaktarović (2008) i Barjaktarović (2009), u delu pod nazivom Prilog se nalazi celokupna dokumentacija koja prati projekat transformacije/.

Projektni tim, pre svega konsultanti *AT Kearney* i zaposleni u stratezijskom odeljenju EBO, je pripremio Priručnik za upravljanje projektom transformacije banke. Priručnik je prevashodno namenjen vođama projekata koji su u Programu transformacije, kako bi se ukazalo koji su ciljevi transformacije (proizilaze iz pomenute studije izvodljivosti), šta je grupa naučila u prethodnim transformacijama i koji su principi tj. okviri za transformaciju Novosadske banke. Potom se objašnjava organizaciona struktura programa transformacije (ko su eksterni učesnici projekta - zaposleni u grupi i eksterni konsultant *AT Kearney*) i odgovornosti za program transformacije. Zatim se prikazuju svi procesi odnosno aktivnosti programa transformacije: kako se priprema projekat, sprovodi i zatvara (odnosno koje aktivnosti prelaze u redovno poslovanje novih sektora i odeljenja banke) uključujući prateće aktivnosti kao što su: proces utvrđivanja budžeta, komunikacija u programu i dokumentacija koja prati sve faze transformacije.

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

Ukoliko je dobro postavljena priprema faza, onda proces sprovođenja projekta ide bez problema. U slučaju Novosadske banke sprovođenje projekta su predominantno vršile kolege iz grupe i konsultanti iz *AT Kearney*. Operativno se sprovođenje projekta sprovodilo preko podnošenja izveštaja, praćenje i koordinacija preko Osnovnog plana, Koordinacionih sastanaka i Izveštaja o statusu.

Za vreme projekta transformacije i po završetku projekta, organizacione promene se sprovode kroz odgovarajuća akta Novosadske banke koja su usklađena sa zakonom (npr. Procedura za izmenu organizacije, Pravilnik o organizaciji i Prilog pravilnika o organizaciji banke – opis poslova organizacionih jedinica).

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

- 1) Izbor neefikasnog menadžment tima koji nije posedovao ni adekvatna univerzalna ni adekvatna stručna znanja, kao ni osnovne upravljačke i liderske kvalitete. Generalno, problem domaćeg izvršnog odbora banke bio je što se uglavnom rukovodio ličnim interesima materijalno-ekonomske prirode, a ne profesionalnim vezani za dobrobit same banke.
- 2) Nedovoljna kritična masa stručnih i elokventnih lokalnih ljudskih resursa, koji mogu da utiču na izmenu realizacije projekata transformacije. Lakše je bilo prihvatiti rešenja iz grupe (organizacija i softver), nego se prilagoditi situaciji na tržištu, uspostavljenoj praksi, kojom su klijenti zadovoljni i važećim propisima u Srbiji. Posebno loše je to što je preuzeta ista organizacija poslovanja sa klijentima u drugim zemljama gde grupa posluje, ali neprilagođeno situaciji u našoj zemlji i činjenici da u Srbiji klijenti još uvek više vole da dolaze u banku nego elektronski da obavljaju transakcije. Implementacijom grupne organizacione strukture, svi administrativni poslovi su ostali u prodajnim funkcijama banke, umesto da su prešli u Sektor procesinga /operacija/. Krajem 2006. i početkom 2007. godine realizovan je projekat „PIACA” na nivou EBNS, vezan za reorganizaciju tj. izmeštanju administrativnih poslova iz prodaje (kreditna administracija, dokumentarni poslovi, platni promet), i prilagođavanju organizaciji kakva je u *Raiffeisen bank* ili *Banca Intesa*, čime je povećana prodaja i unapređeni odnosi sa klijentima.
- 3) Sistem bonusa i motivacije ključnih zaposlenih u banci nije postavljen na odgovarajući način (ni postojećih ni novih). Relativno dobro je definisan pojedinačnim ugovorima za članove Izvršnog odbora, međutim četiri člana Izvršnog odbora (od pet članova izvršnog odbora) su se rukovodili i dalje, isključivo ličnim interesima, zbog čega su, posle šest meseci rada, smenjeni. Sistem bonusa za ostale nivoe rukovođenja nije bio dobro definisan.

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

- Da je sedište banke van Beograda odnosno u Novom Sadu,
- Rukovodeće pozicije su bile vremenski ograničene na godinu dana (što do tada nije bio slučaj na bankarskom tržištu Republike Srbije),
- Iskustvo loše sprovedenog socijalnog programa (bez bilo kakvih zvaničnih kriterijuma, već na bazi odluke Izvršnog odbora prema ličnom mišljenju odnosno simpatijama),
- Stvorena prepoznatljivost na tržištu – da je Izvršni odbor banke smenjen u najkraćem roku (šest meseci obavljanja funkcije) u Srbiji, odnosno da banka ima ozbiljne namere na ovom tržištu.

Takođe, kasno se kreće sa programima za gradnju timova i timskog duha u banci – jer se traži ekipa koja će igrati na duže staze u kupljenoj banci.

4) Nedovoljna zainteresovanost centrale za pomoć projektu:

- Posmatranje projekta u Srbiji kao nebitnog u poređenju sa novim akvizicijama u Rumuniji i Ukrajini (glavni pokretač razvoja grupe jeste broj stanovnika tj. potencijal tržišta koji država ima, što de fakto ne ide Srbiji u prilog; kao i mogućnost zarade na novom tržištu. Na žalost, *Erste* grupa se relativno kasno pojavila u Srbiji).
- Sami rezultati u slučaju EBNS su loši zbog nesloge vrhovnog rukovodstva banke i neprihvatanja implementacije strategije grupe (u segmentu pravnih lica je fokus grupe na malim i srednjim preduzećima, a Izvršni odbor se bavio akvizicijom isključivo velikih klijenata prodajući kredite ispod cene koštanja; problem likvidnosti je postao evidentan i prisutna velika zavisnost od grupnog sektora za upravljanje sredstvima; lokalni depoziti velikih klijenata su plaćani iznad tržišno prihvatljive cene), što rezultira i promenom u vlasništvu EBNS, u smislu da EBO ustupa 25% svojih akcija banci iz grupe *Staermerkishen Graz*; a za uzvrat dobija od *Staermerkishcen* 3% akcija u ESB.
- Stoga grupa sa poverenjem posao poverava članovima tima iz ESB, koji sve do sredine 2007. godine EBNS smatraju svojom filijalom. Oseća se blaga netrpeljivost odnosno odbojnost između zaposlenih u ESB i EBNS.

5) Projekat transformacije se suočava sa problemom komunikacije prema svim zaposlenima, u smislu kakve se promene dešavaju u banci u organizacionom i kadrovskom smislu. Glavni zadaci su bili unaprediti:

- Internu komunikaciju između svih linija odgovornosti i zaposlenih,
 - Eksternu – sa medijima i transparentno prikazivati situaciju.
 - I pored svih problema i poteškoća projekata transformacije Novosadske banke, projekat se završava na vreme zahvaljujući pritisku konsultanata i kolega iz grupe involviranih u proces transformacije.
 - Efekti sprovedene transformacije se mogu oceniti osrednjim sa aspekta grupe, i više negativnim sa aspekta zaposlenih u banci.
- + Transfer znanja (u segmentu obuke zaposlenih – *soft* i *job skills*, proizvoda, segmentacije klijenata);

- Upravljanje ljudskim resursima nije sprovedeno na odgovarajući način. Poslednje analize zadovoljstva zaposlenih (*Armstrong/GfK Socail Research*, 2007) ukazuju da su zaposleni u EBNS najnezadovoljniji u *Erste* grupi.
- +/- Usvajanje preciznih standarda i procedura *Erste* grupe (više forma nego suština);
- +/- Tehničko i tehnološko usavršavanje Novosadske banke u segmentu alternativnih kanala distribucije ali ne i osnovnog „core” sistema (IBIS-a). Migracija na novo softversko rešenje je poslužila da se iščiste svi otvoreni i sporni predmeti nastali redovnim poslovanjem banke u prošlosti. Sam softver IBIS je tehnološki daleko iza softvera koji se nude na našem tržištu, čak je lošiji i od aplikacije koju je koristila Novosadska banka (Novban). Interesantno je napomenuti da je IT sektor Novosadske banke bio jedan od najprepoznatljivijih i najjačih u domaćoj branši, međutim dolaskom novih vlasnika gubi status IT sektora i prelazi u sektor Organizacije, a softvere koji opslužuje je daleko iza konkurencije.
- Obezbeđenje jeftinijih izvora sredstava nije realizovano, tj. cene koje EBO nudi EBNS su daleko više nego one koje mogu da se obezbede na domaćem tržištu;
- Organizaciona struktura banke nije unapređena sa aspekta pristupa klijentu;
- +/- Unapređenje menadžmenta i njegovih karakteristika je došlo postepeno;
- +/- Uvođenje interne kontrole;
- +/- Unapređenje funkcije upravljanja rizikom dolazi postepeno;
- +/- Unapređenje funkcija marketinga i komunikacija banke je ostvareno od starta.

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

5.1.3. Implementirana organizaciona struktura *Erste* bank a.d. Novi Sad

Nova organizaciona struktura *Erste* bank a.d. Novi Sad usklađena sa zahtevima grupe je zvanično u funkciji od marta meseca 2006. godine. U nastavku je prikazana uspostavljena organizaciona struktura EBNS (šematski prikaz br. 5.1.).

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

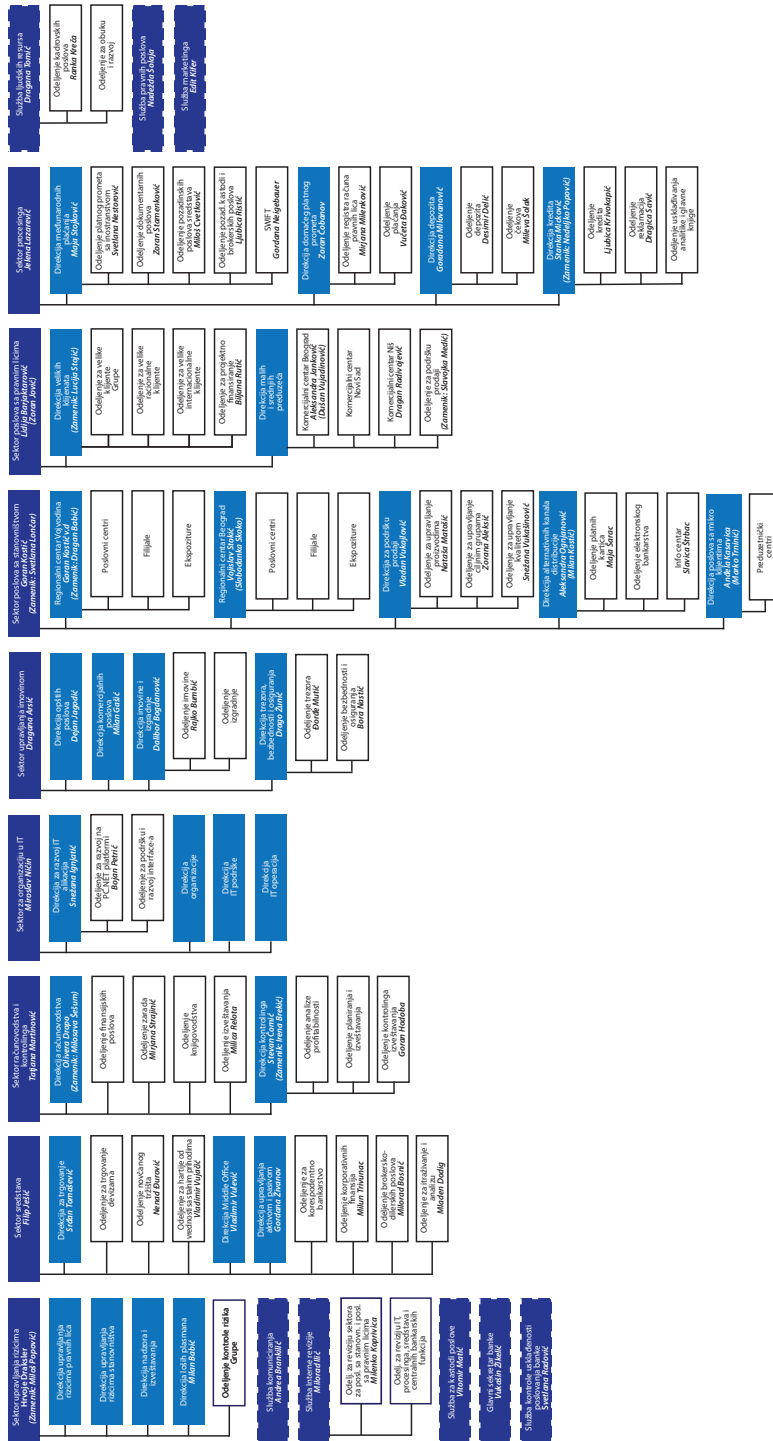
Bankom rukovodi Izvršni odbor, koji se sastoji od tri člana (koji su funkcionalno odgovorni za različite sektore i centralna odeljenja banke) kojima rukovodi predsednik banke, a njegov zamenik je potpredsednik banke (CFO). Drugi nivo rukovođenja čine izvršni direktori sektora i centralnih odeljenja banke.

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

Analize imidža (*Sensor Marktforschung*, 2007; *Hewitt*, 2008; *IMAS International*, 2008) EBNS u periodu transformacije, kod klijenata i kod neklijenata, ukazuju na staru, tradicionalnu banku, previše usporenu i okrenutu poštovanju procedura ali od poverenja i oslonca za poslovanje. Ciljna grupa klijenata banke su profesori i nastavnici. Iste analize ukazuju da je i klijenti i neklijenti smatraju tehnički inovativnom u tom periodu (kada se još uvek koristio stari softver Novosadske banke).

Interesantno je da poslednja istraživanja kod domaće populacije ukazuju, da se imidž banke popravio i da banka postaje sve prisutnija u segmentu stambenih kredita i projektnog finansiranja (*IMAS International*, 2008).

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



5.1.4. Finansijski pokazatelji *Erste bank a.d. Novi Sad*

Efekti transformacije Novosadske banke, se najbolje mogu videti kroz ostvarene finansijske pokazatelje poslovanja *Erste* banke a.d. Novi Sad. U nastavku je tabelarni prikaz (tabela br. 5.1.) ostvarenih finansijskih rezultata EBNS za period od 2003. do 30.09.2007. (dostupan na sajtu NBS), gde je sa 30.09.2005. prikazan momenat promene vlasništva banke.

Tabela 5.1. Prikaz najvažnijih stavki bilansa stanja i uspeha *Erste bank* ad Novi Sad (2003. – 30.09.2007.) u RSD 000

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

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

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

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

Bez obzira na gore navedeno, plasmani komitentima su imali konstantan rast, s tim što je najveći ostvaren u toku 2007. godine odnosno 95% rast EBNS, dok je konkurencija u proseku rasla 30% (u okviru grupe banaka sa tržišnim učešćem od 2% do 5%). Tabela br. 5.1., stavka plasmani komitentima, vrlo jasno prikazuje dinamiku rasta kredita klijenata. Prema preliminarim rezultatima za 2007. godinu tržišno učešće EBNS u kreditima komitentima je poraslo sa 1,5% na kraju 2006. godine, na 2,5% krajem 2007. godine.

Bitno je istaći da se uvođenjem novih kreditnih politika, menja i način odobravanja i izdavanja dokumentarnih instrumenata koji nisu obezbeđeni novčanim pokrićem u momentu odobravanja tj. imaju tretman kreditnog posla odnosno izloženosti banke prema jednom klijentu. Međutim, bez obzira na promenjen način rada, konkurentnom cenom volumen istih u vanbilansnoj evidenciji raste (što se može videti iz tabele br. 5.1., stavka vanbilansna aktiva).

Kreditne politike EBNS se mogu svrstati u konzervativnije i restriktivnije na domaćem tržištu, bazirane na *cash flow*-u koji generiše osnovna delatnost preduzeća. 2005. i 2006. godina su bile godine prilagođavanja novom sistemu odobravanja kredita ali i rezervisanja, sa uvođenjem funkcije upravljanja rizicima banke. Formiraju se visoka rezervisanja, pre svega za stare plasmane Novosadske banke ali i za nove poslove u toku 2006. godine. Stičući postepeno iskustvo u načinu odobravanja kredita i unapređenju odnosa sa klijentima, tokom 2007. godine će se stvoriti situacija da se nivo rezervisanja otpusti, što se može videti iz tabele br.5.1., stavka rezervisanja. Takođe, sa formiranjem sektora za upravljanje rizicima, se kreće i u naplatu loših plasmana bilo prodajom kolaterala ili prodajom potraživanja trećim licima ili pak restrukturiranjem istih.

Uvažavajući zahteve grupe za povećanjem obima posla sa postojećim i novim klijentima, i širenjem mreže uz renoviranje objekata, blagovremeno se krenulo i sa neophodnim povećanjem kapitala, kako bi posao mogao nesmetano da funkcioniše (novčano, trend rasta kapitala banke se može videti iz tabele br. 5.1., stavka kapital).

Imajući u vidu da je EBNS imala snažnu korporativnu kampanju krajem 2005. godine, kao strane, sigurne i pouzdane banke, depoziti komitenata su postepeno rasli (što se može videti iz tabele br. 5.1., stavka obaveze prema komitentima), dinamičnije od rasta kredita u 2007. godini. Bitno je istaći da su depoziti banke rasli 82%, dok su depoziti konkurencije rasli u proseku 30% u 2007. godini (u okviru grupe banaka sa tržišnim učešćem od 2% do 5%). Prema preliminarnim rezultatima za 2007. godinu tržišno učešće EBNS u ukupnim depozitima klijenata bi trebalo da bude oko 2,6%.

Izuzetno je bitno istaći da je, po starom sistemu funkcionisanja banaka, Novosadska banka imala u svom portfelju akcije različitih pravnih lica, kojim se trgovalo na berzi (što se može videti iz tabele br. 5.1., stavka učešće u kapitalu i ostale raspoložive hartije od vrednosti). Međutim, intenzivnija prodaja istih je krenula dolaskom novog vlasnika, koji je jedan od lidera u investicionom bankarstvu na tržištu centralne Evrope. Paralelno kreće i trgovina hartijama od vrednosti koje se drže do dospeća kao što su obveznice stare devizne štednje i različiti trezorski zapisi (što se može videti iz tabele br. 5.1, stavka hartije od vrednosti koje se drže do dospeća).

Takođe bi trebalo konstatovati, da bez obzira što je *Erste* grupa jaka u segmentu investicionog bankarstva, u segmentu lokalnog sektora sredstava još uvek je glavni proizvod kupoprodaja deviza (što se može videti iz tabele br. 5.1., stavka pozitivne kursne razlike). Bitno je istaći da iste ne dolaze iz primene različitih kurseva kod puštanja kredita u tečaj i vraćanja istog.

Pored rasta tržišnog učešća tokom 2007. godine, EBNS ostvaruje i značajne prihode, kojim uspeva da godinu završi sa pozitivnom nulom (što se može videti iz tabele br. 5.1., stavka dobit/gubitak pre oporezivanja). Razlozi su pored gore iznetih na temu porasta kreditne i depozitne aktivnosti, povećan obim platnog prometa, prodaja imovine banke koja nije u funkciji posla, naplata loših plasmana, smanjenje nivoa rezervacija, prodaja akcija i učešća u kapitalu.

Evidentno je da EBNS ima osnovnih sredstava u svom bilansu, kao rezultat kupovine Novosadske banke. Međutim, tokom vremena ulaže u osnovna sredstva koja su neophodna za redovno poslovanje ali i prodaje ona koji joj nisu u funkciji posla. U slučaju novih filijala se odlučuje za rentiranje, ali teži situaciji da poslovni prostor rentira od svog povezanog lica *Immorent*-a tj. *Immorent* se javlja kao kupac poslovnih prostora koji banka rentira od njega (profit ostaje u okviru *Erste* grupe). Iz tabele br. 5.1., stavka osnovna sredstva se može videti rastući trend.

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

5.2. EFEKTI TRANSFORMACIJE EKSIM BANKE A.D BEOGRAD U UNICREDIT BANKU A.D. BEOGRAD, KROZ OSTVARENE FINANSIJSKE REZULTATE UNICREDIT BANK A.D. BEOGRAD

UniCredit Bank Srbija a.d. Beograd (UC) je članica *UniCredit Group*, jedne od vodećih bankarskih grupacija u Evropi i najveće međunarodne grupacije u regionu centralne i istočne Evrope, koja posluje u 23 zemlje sa 40 miliona klijenata (*Bank Austria*, 2007).

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

Vrednosti *UniCredit Grupe* su:

- Internacionalni i domaći *know-how* u jednoj bankarskoj grupi,
- *UniCredit Group* i BA-CA su vodeće na tržištu centralne i istočne Evrope, i kao takve čine integralni deo velike međunarodne konkurentne grupe za pružanje finansijskih usluga,
- Globalno prisustvo u ključnim finansijskim centrima širom sveta; rasprostranjena mreža u centralnoj i istočnoj Evropi,
- Reputacija i mesto koje zauzima *UniCredit Group* obezbeđuju sigurnost i poverenje,
- Profesionalni menadžeri za odnose sa klijentima u zemlji i inostranstvu sa velikom sposobnošću za rešavanje problema omogućavaju visok stepen kvaliteta usluga,
- Moderni, inovativni bankarski proizvodi omogućavaju brzu i efikasnu obradu zahteva klijenata.

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

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

Finansijski pokazatelji banke ukazuju na konstantan rast u svim segmentima poslovanja i izuzetno solidne poslovne rezultate na kraju prethodnih kalendarskih godina. Generalno, analize tržišta (*IMAS International*, 2008; *Sensor Marktforschung*, 2007) ukazuju da je klijentima UC, dopadljiva pre svega zbog modernog imidža i inovativnih bankarskih proizvoda.

U tabelarnom prikazu 5.2. su date ključne pozicije bilansa stanja i uspeha UC za period 2003. – 30.09.2007. godine (dostupne na sajtu NBS).

Tabela 5.2. Prikaz najvažnijih stavki bilansa stanja i uspeha *UniCredit* banke a.d. Beograd (2003. – 30.09.2007.) u 000 RSD

Stavke iz bilansa	Datum					
	30.09.2007.	31.12.2006.	30.09.2006.	31.12.2005.	31.12.2004.	31.12.2003.
Aktiva	61.866.761	70.246.041	80.023.693	46.967.070	16.175.971	7.838.487
Plasmani komitentima	24.399.002	27.523.681	31.492.297	26.623.637	8.945.517	3.004.082
HoV i drugi plasmani kojima se trguje	1.063	1.063	1.063	1.063	0	0
HoV koje se drže do dospeća	1.259.821	391.441	268.043	457.581	1.715.126	427.764
Učešće u kapitalu i ostale HoV raspoložive za prodaju	96.139	881.832	568.015	504.464	1.215.629	886.374
Osnovna sredstva	747.478	836.015	750.878	686.105	128.267	72.224
Obaveze prema komitentima	39.756.432	53.455.124	63.984.111	38.053.502	11.839.711	5.371.569
Rezervisanja	201.837	217.060	1.067.871	94.122	40.647	6.175
Kapital	13.569.605	9.601.434	7.797.882	4.171.141	1.626.505	1.358.402
Akumulirana dobit/gubitak	1.627.591	1.335.653	-467.868	120.740	225.716	250.240
Vanbilansna aktiva	238.414.591	150.969.207	267.371.657	64.866.737	18.980.918	7.148.310
Pozitivne kursne razlike	33.899.552	48.712.505	40.755.942	21.874.248	4.808.041	5.082.129
Dobit/gubitak pre oporezivanja	1.627.592	1.335.653	-467.868	507.301	217.692	327.129

Osnovni UC proizvod u segmentu sektora za poslove sa privredom je kredit, što se vrlo jasno vidi iz tabele br. 5.2., stavka plasmani komitentima. Tokom 2005. godine UC nudi svojim klijentima i finansiranje iz inostranstva tzv. *cross border* finansiranje iz Češke i Austrije (banke iz *HVB* mreže, s viškom likvidnih sredstava koja žele da oplode po višim kamatnim stopama), gde troškove dvostrukog oporezivanja snosi UC Beograd. Obezbeđenje za predmetne plasmane su bankarske garancije UC Beograd, što rezultira povećanjem pozicija vanbilansne aktive (što se može videti iz tabele br. 5.2., stavka

vanbilansna aktiva). Takođe, na lagano povećanje plasmana klijentima u toku 2006. godine, utiče i spajanje sa Eksim bankom, koja je imala solidnu bazu klijenata, pre svega malih i srednjih preduzeća - proizvođača i izvoznika, kojoj počinje UC intenzivno da se posvećuje od sredine 2006. godine. Interesantno je da su klijenti Eksim banke koristili kredite iz različitih inostranih kreditnih linija, po osnovu kojih su izdavane bankarske garancije u korist kreditora, što je takođe rezultiralo povećanjem pozicije vanbilansne aktive UC, ali i postepenim prebacivanjem predmetnih aranžmana u lokalne plasmane, s obzirom na to da je UC imala jeftine izvore finansiranja odgovarajuće ročnosti.

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

Početne kreditne politike UC bile su konzervativne, tako da je relativno mali broj klijenata mogao da koristi kredite. Vremenom, kako je banka uspostavljala dobar odnos sa klijentima i upoznavała tržište, kreditne politike su postajale fleksibilnije, UC je plasirao značajno lakše i više kredita, što je rezultiralo pogoršanjem kvaliteta portfolija i povećanjem nivoa rezervacija (što se može videti iz tabele br. 5.2., stavka rezervisanja).

Imajući u vidu ambiciozne ciljeve banke na lokalnom tržištu, a pre svega u toku 2006. stanovište rukovodstva banke da se RZB mora stići u segmentu plasmana klijentima, UC je izvršila neophodne dokapitalizacije, kako ne bi imala problema da realizuje svoje ciljeve. Takođe, tokom 2006. godine, dodatni razlog povećanja kapitala, jeste i spajanje sa Eksim bankom (novčano, trend rasta kapitala banke se može videti iz tabele br. 5.2., stavka kapital).

Depoziti komitenata su postepeno pratili plasmane klijentima (što se može videti iz tabele br. 5.2., stavka obaveze prema komitentima). Spajanje sa Eksim bankom 2006. godine je uticalo da se depozitna baza lagano pojača, slobodnim novčanim sredstvima malih i srednjih preduzeća, koja su bila deponenti Eksim banke.

Izuzetno je bitno istaći, da je UC krenula od starta da razvija sektor sredstava i investicionog bankarstva, na adekvatan način, što rezultira solidnim portfeljom hartija od vrednosti koje se drže do dospeća, pre svega obveznicama stare devizne štednje i trezorskim zapisima Ministarstva Finansija Republike Srbije (što se može videti iz tabele br. 5.2., stavka hartije od vrednosti i drugi plasmani kojima se trguje).

UC je uspešno sledila i podržavala RZB u tržišnom formiranju kursa za korišćenje kredita sa valutnom klauzulom, što je rezultiralo ostvarivanjem prihoda od pozitivnih kursnih razlika (što se može videti iz tabele br. 5.2., stavka pozitivne kursne razlike).

Pored rasta tržišnog učešća po različitim segmentima (uvek rangirana u prvih deset banaka na domaćem tržištu), UC ostvaruje i značajan konstantan profit, koji je u 2007. godini bio najviši za proteklih pet godina rada – 20 miliona EUR (što se može videti iz tabele br. 5.2., stavka dobit/gubitak pre oporezivanja). Posebno bitne godine za poslovanje UC su bile tokom 2005. i 2006. godine, zbog transakcija vezanih za kupovinu i čišćenje bilansnih pozicija Eksim banke, uključujući i migraciju kupljene banke na *core banking* sistem UC - Core (što se može najbolje videti iz tabele 5.2., stavka dobitak/gubitak pre oporezivanja, na dan 30.09.2006. godine).

Interesantno je napomenuti da je UC 2001. godine bila jedina domaća banka u inostranom vlasništvu koja je imala svoju zgradu - u Beogradu, u Rajićevoj ulici. S obzirom na to da je počela kao korporativna banka u Srbiji, do kupovine Eksim banke imala je otvorene 3 filijale, a kupovinom iste je mrežu proširila. Stoga, u svojim bilansima ima i deo mreže koji nije u vlasništvu nego je u najmu (iz tabele br. 5.2., stavka osnovna sredstva se može videti konstantni rast ulaganja u osnovna sredstva).

Organizaciona struktura UC banke je odgovarajuća i postavljena na pravi način, u skladu sa karakteristikama samog proizvoda i zahteva klijenata, ali organizaciona kultura i organizaciona klima su kategorije koje nisu adekvatno postavljene za razvoj organizacije UC na duge staze. Uvažavajući analizu tržišta zaposlenih u Srbiji, možemo konstatovati da su rukovodioci UC banke kreirali pasivno/odbrambena ponašanja, koja su naročito došla do izražaja u vreme spajanja sa Eksim bankom (*Hyman Synergistics International*, 2007). U narednom periodu, menadžment banke bi trebalo da se pozabavi svojim zaposlenim i njihovom motivacijom, kako bi u što kraćem roku uspeali da kreiraju konstruktivna ponašanja i stil rukovođenja (PWHC, 2007).

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

5.3. EFEKTI TRANSFORMACIJE KULSKE BANKE A.D. NOVI SAD U OTP BANKU SRBIJA A.D. NOVI SAD, KROZ OSTVARENE FINANSIJSKE REZULTATE OTP BANKE SRBIJA A.D. NOVI SAD

OTP banka Srbija a.d. Novi Sad (OTPNS) je zvanično nastala u maju mesecu 2007. godine spajanjem tri sprske, lokalno jake i prepoznatljive banke (*IMAS International*, 2007) – Niške banke a.d. Niš (u martu 2006. godine je OTP banka iz Budimpešte postala većinski vlasnik), Zepter banke a.d. Beograd (u oktobru 2006. godine je završeno preuzimanje većinskog paketa akcija Zepter banke od strane OTP banke iz Budimpešte) i Kulske banke a.d. Novi Sad (kupovina od strane OTP banke iz Budimpešte je okončana u decembru 2006. godine), kako bi teritorijalno pokrila ceo region Republike Srbije.

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

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

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

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

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

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

Etički principi kojih se OTPNS pridržava su:

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

Finansijski pokazatelji OTPNS pokazuju konstantan godišnji rast za period od 2003. do 30.09.2007. godine (u tabeli br. 5.3.). Tabelarni prikaz br. 5.3. obuhvata samo finansije izveštaje Kulske banke a.d. Novi Sad i OTPNS (u zvaničnim finansijskim izveštajem sa podacima na dan 30.03.2007. godine, dostupnim na sajtu NBS), bez prikaza spajanja Zepter banke a.d. Beograd i Niške banke a.d. Niš, s obzirom na to da se tim podacima nije raspolagalo.

Tabela 5.3. Prikaz najvažnijih stavki bilansa stanja i uspeha OTP banke Srbija a.d. Novi Sad (2003. – 30.09.2007.) u 000 RSD

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

Kupovinom Kulske banke a.d. Novi Sad, OTP je kupio i dosta povezanih lica u segmentu trgovine robom, trgovine hartijama od vrednosti itd., što se može videti iz tabele br. 5.3., stavka učešće u kapitalu i ostale hartije od vrednosti raspoložive za prodaju.

Kredit je osnovni proizvod OTPNS, koji ima konstantni godišnji rast, koji se vrlo jasno vidi iz tabele br. 5.3., stavka plasmani komitentima. Efekti spajanja tri lokalne banke se vide u povećanom broju kreditnih klijenata, s tim što je najveći broj istih nasleđen od Kulske banke a.d. Novi Sad (stavka plasmani komitentima, u periodu od 31.12.2006. do 30.9.2007.). Takođe, novi vlasnik obezbeđuje jeftinije izvore finansiranja, tako da se nastavljala sa aktivnom prodajom kredita iz lokalnih izvora.

Bitno je istaći da je Kulska banka a.d. Novi Sad u svom poslovanju vodila računa o odnosu depozita i kredita, odnosno iz prikupljenih depozita klijenata je plasirala kredite svojim komitentima. Isti princip poslovanja je nastavljen i dobijanjem novog vlasnika, s tim što je povećana depozitna klijentska baza (što se može videti iz tabele br. 5.3, stavka obaveze prema klijentima, u periodu od 31.12.2006. do 30.09.2007.).

Kulska banka a.d. Novi Sad ostvaruje dodatne prihode od pozitivnih kursnih razlika, kao rezultat primene kupoprodajnog tržišnog kursa za puštanje kredita u tečaj i otplatu istog, koji je posebno evidentan dobijanjem novog vlasnika i spajanjem sa druge dve domaće banke (u tabeli br. 5.3., stavka pozitivne kursne razlike).

Interesantno je pogledati kretanje prodaje dokumentarnih poslova, koji su se u Kulskoj banci a.d. Novi Sad izdavali kao neobezbeđeni instrumenti platnog prometa, nevezani za kreditne politike, i imaju konstantan rast, i sa dolaskom novog vlasnika trend rasta volumena vanbilansne aktive se nastavlja tokom 2007. godine (u tabeli br. 5.3., stavka vanbilansna aktiva). Volumen dokumentarnih instrumenata u korišćenju bi trebalo da se zadrži na istom nivou ili lagano padne, kako zbog uvođenja novih kreditnih politika, tako i povećanom prodajom *cross border* kredita (kojim će se refinansirati postojeći plasmani iz lokalnih izvora) obezbeđenih lokalnom bankarskom garancijom, kojima će se refinansirati plasmani iz lokalnih izvora finansiranja.

Rast kapitala prati aktivnosti plasiranja sredstava, ali i ulaganja u objekte u vlasništvu i renoviranje iznajmljenih lokala Kulske banke a.d. Novi Sad. Efekti spajanja tri lokalne banke tokom 2007. godine, rezultiraju povećanjem kapitala (najveći kapital od tri kupljene banke ima Kulska banka a.d. Novi Sad). Novčano, trend rasta kapitala banke se može videti iz tabele br. 5.3., stavka kapital.

Funkcija upravljanja rizikom Kulske banke a.d. Novi Sad je uvedena u skladu sa važećom regulativom u segmentu kredita, tako da je nivo rezervisanja ujednačen, nema prevelikih skokova i oscilacija. Spajanjem tri lokalne banke rezervisanja rastu u skladu sa nivoom plasmana klijentima (što se može videti iz tabele br. 5.3., stavka rezervisanja).

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

Organizaciona struktura banke je postavljena na adekvatan način što se tiče funkcionisanja proizvoda i zadovoljenja potreba klijenata, ali organizaciona kultura i klima su karike na kojima bi moralo da se radi odnosno uloži veći napor da se kreira konstruktivni stil ponašanja i rukovođenja (prema *Human Synergistics International* /2007, 2007a, 2007b/ trenutno su paralelno prisutna dva defanzivna ponašanja u organizaciji: pasivno/odbrambeni stil i agresivno/odbrambeni stil).

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

5.4. EFEKTI TRANSFORMACIJE NACIONALNE ŠTEDIONICE – BANKE A.D. BEOGRAD U EUROBANK EFG ŠTEDIONICU A.D. BEOGRAD, KROZ OSTVARENE FINANSIJSKE REZULTATE EUROBANK EFG ŠTEDIONICE A.D. BEOGRAD

Grupacija *Eurobank EFG*, članica ženevske *European Financial Group*, osnovana je 1990. godine, sa ciljem prevashodnog pružanja usluga investicionog bankarstva. Grupa danas drži vodeću poziciju na svim tržištima grčke bankarske industrije, uz nivo rasta koji premašuje tržišni prosek, dok istovremeno osvaja nove segmente tržišta i stiče nove klijente.

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

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

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

Ciljevi EFG grupe su:

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

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

Grupa je od marta meseca 2006. godine postala i vlasnik Nacionalne štedionice – banke a.d. Beograd.³⁵⁵ Nakon pravnog pripajanja Nacionalne štedionice a.d. Beograd banci *Eurobank EFG* a.d. Beograd, kreirana je *Eurobank EFG* Štedionica a.d. Beograd.

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

³⁵⁵ Nacionalna štedionica – banka a.d. Beograd, je formirana 2002. godine posle raspada četiri velike banke. Preuzela je najveći deo mreže starih banaka, i koristila je lokalno softversko rešenje, kreirano od strane Jugobančinog IT sektora – ZIS.

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

Finansijski pokazatelji *Eurobank EFG* štedionice a.d. Beograd (*Eurobank*) u prethodnom vremenskom periodu ukazuju na fantastičan rast u većini segmenata poslovanja, pre svega, u visini plasiranih kredita i visini prikupljenih depozita. U tabelarnom prikazu (tabela 5.4.) su date ključne pozicije bilansa stanja i uspeha *Eurobank* za period 2003. – 30.09.2007. godine (dostupne na sajtu NBS).

Tabela 5.4. Prikaz najvažnijih stavki bilansa stanja i uspeha *Eurobank EFG* Štedionice a.d. Beograd (2003. – 30.09.2007.) u 000 RSD

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

Prepoznatljivost *Eurobank* (*IMAS International*, 2008; *Sensor Marktforschung*, 2007) je borba za ostvarenje dvocifrenog tržišnog učešća kroz prikupljanje depozita po većim kamatnim stopama od tržišnih i plasiranje kredita po nižim kamatnim stopama od tržišnih. Rast oba parametra se može videti iz tabele 5.4., stavke plasmani komitentima i obaveze prema komitentima. *Eurobank* se nalazi u prvih deset banaka na domaćem tržištu, sa tendencijom ulaska u prvih pet banaka krajem 2007. godine odnosno početkom 2008. godine.

Isto tako je bitno istaći da *Eurobank* ima vrlo fleksibilne i liberalne kreditne politike za plasmane klijentima, a u skladu sa istim vrši i rezervisanja, koja nisu visoka spram visine odobrenih kredita (tabela br. 5.4., stavka rezervisanja).

Kreditne politike orjentisane maksimalnoj prodaji su uticale da se ostvari i dobar rezultat u segmentu dokumentarnih poslova, tj. vanbilansnoj aktivni (što se može videti iz tabele br. 5.4., stavka vanbilansna aktiva).

Kapital prati rast volumena kredita, i iz godine u godinu je sve veći, što se može videti iz tabele br. 5.4., stavka kapital.

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

Imajući u vidu jasnu strategiju ostvarenja tržišnog učešća *Eurobank* od starta ostvaruje gubitak u poslovanju i realno je krajem 2007. odnosno u toku 2008. godine da ostvari pozitivan finansijski rezultat. Međutim, istu obavezu od osnivača lokalna Eurobank nema (što se može videti iz tabele br. 5.4., stavka dobit/gubitak pre oporezivanja).

Interesantno je napomenuti da *Eurobank* ima u svojim bilansima i značajnu imovinu, koja je rezultat kupovine lokalnih banaka koje su je posedovale, ali je i ulaganjem u širenje mreže imovinu povećala. Iz tabele br. 5.4., stavka osnovna sredstva se može videti konstantni rast ulaganja u osnovna sredstva, koji je pre svega uslovljen izuzetnom dinamikom širenja mreže banke.

Uvažavajući postavljene temelje u ostvarivanju svoje poslovne strategije, *Eurobank*, nije uspela da ostvari konstruktivnu organizacionu kulturu i pozitivnu organizacionu klimu, s obzirom na to da se rukovodeći kadar i služba ljudskih resursa, ne bave u dovoljnoj meri motivacijom zaposlenih i stvaranju kooperativnog duha i klime. U narednom periodu, rukovodstvo banke bi trebalo temeljnije da se pozabavi gore navedenom problematikom, kako bi na duge staze postigla konstruktivni stil ponašanja i rukovođenja u okviru svoje organizacione strukture (*Hyman Synergetics*, 2007), koja je postavljena na zadovoljavajući način sa aspekta karakteristika proizvoda ali ne i sa aspekta zahteva klijenta. Prema nezvaničnom mišljenju većine populacije u Srbiji (klijenata i neklijenata), Banka je spora i opuštena (*IMAS International*, 2008).

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

5.5. EFEKTI TRANSFORMACIJE NACIONALNE BANKE GRČKE A.D. BEOGRAD (NBG) SA VOJVOĐANSKOM BANKOM A.D. NOVI SAD, KROZ OSTVARENE FINANSIJSKE REZULTATE OBE POSLOVNE BANKE

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

Vojvođanska banka jeste savremeno organizovana, profitabilna i dugoročno uspešna banka univerzalnog tipa, koja permanentno brine o potrebama i mogućnostima svojih klijenata, zaposlenih i sredine u kojoj deluje. Poslovna strategija Banke je zasnovana na orijentaciji ka klijentu i brzom razvoju novih proizvoda uz minimiziranje rizika. Savremenom informacionom tehnologijom i kanalima komunikacije, pružaju osnovu za efikasno poslovanje i prodaju proizvoda klijentima uz optimalno korišćenje prodajnih mesta i alternativnih kanala distribucije. Takođe, ulažu maksimalne napore u prijem i razvoj mladih ljudskih resursa, koji su okosnica rasta i razvoja same banke.

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

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

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

U tabelarnim prikazima su date ključne pozicije bilansa stanja i uspeha Vojvođanske banke i NBG za period 2003. – 30.09.2007. godine (dostupnim na sajtu NBS; napominjemo da je do zvaničnog spajanja banaka došlo tokom 2008. godine). Evidentno je da je bilo mnogo problema vezanih za realizaciju ovakvog spajanja.

Tabela 5.5. Prikaz najvažnijih stavki bilansa stanja i uspeha Vojvođanske banke a.d. Novi Sad (2003. – 30.09.2007.) u 000 RSD

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

Tabela 5.6. Prikaz najvažnijih stavki bilansa stanja i uspeha Nacionalne banke Grčke a.d. Beograd (2003. – 30.09.2007.) u 000 RSD

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

Finansijski pokazatelji obe banke ukazuju na rast u svim segmentima poslovanja, s tim što su volumeni Vojvođanske banke u proseku minimum tri puta veći od NBG.

Posebno velike razlike u korist Vojvođanske banke su ostvarene: u segmentu ostvarenog rezultata tj. dobiti (tabele 5.5. i 5.6., stavka dobit/gubitak pre oporezivanja), zatim dokumentarnih poslova (tabele 5.5. i 3.6., stavka vanbilansna aktiva), trgovine hartijama od vrednosti (tabele 5.5. i 5.6., stavke hartije od vrednosti i drugi plasmani kojima se trguje; hartije od vrednosti koje se drže do dospeća i učešće u kapitalu i ostale hartije od vrednosti raspoložive za prodaju), visine rezervisanja (koje kod NBG ukazuju da funkcija rizika nije uspostavljena na adekvatan način ili formalno postoji/tabele 5.4. i 5.5., stavka rezervisanja), visine ostvarenih pozitivnih kursnih razlika (tabele 5.4. i 5.5., stavka pozitivne kursne razlike) i visine osnovnih sredstava (tabele 5.4. i 5.5., stavka osnovna sredstva).

Uvažavajući iskustva drugih domaćih banaka koje su prošle proces spajanja i transformacije, može se očekivati da će se u prvom zvaničnom izveštaju Vojvođanske banke kao delu NBG grupe, povećati stavke kapitala, osnovnih sredstava, plasmana komitentima i rezervisanja (kao rezultat uvođenja i formalne i suštinske funkcije upravljanja rizicima).

Ostvarena dobit Vojvođanske banke će se iskoristiti za migraciju na novo softversko rešenje, čišćenje bilansnih stavki, brendiranje filijala i eventualni socijalni program ili u edukaciju zaposlenih.

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

Analize tržišta (*IMAS International*, 2008; *Sensor Marktforschung*, 2007) govore da je Vojvođanska banka mnogo prepoznatljivija na domaćem tržištu i da mnogo više ulaže u marketing aktivnosti, za razliku od NBG.

Što se tiče organizacione strukture nove objedinjene banke, ne možemo konstatovati da li je adekvatna ili ne. Takođe, ne možemo predvideti ni kakva će organizaciona kultura i organizaciona klima biti kreirana u objedinjenoj banci, s obzirom na to da su im dosadašnji principi i rezultati rada bili vidno različiti.

Trenutna organizaciona kultura (*Hyman Synergistics International*, 2007) je defanzivnog ponašanja - pasivno/odbrambenog i agresivno/odbrambenog stila ponašanja i rukovođenja; dok je organizaciona klima vrlo negativna i haotična, kao rezultat aktuelnih kadrovskih promena i procesa izbora novog rukovodstva na svim nivoima.

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

5.6. KOMPARATIVNA ANALIZA TRANSFORMISANIH BANAKA PREDMET ANALIZE, KROZ OSTVARENJE FINANSIJSKE REZULTATE

Komparativna analiza transformisanih banaka i odabrane *green field* investicije koja se u analiziranom periodu nije spajala niti pripajala sa drugim bankama (*Raiffeisen bank*), predmet analize prethodnih delova poglavlja, sa aspekta ostvarenih finansijskih rezultata, pokazuje izuzetno pozitivan trend rasta i razvoja.

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

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

Najdinamičniji rast aktive imaju banke koje su na vreme počele sa radom u Srbiji - *Banca Intesa* i *Raiffeisen bank* a.d. Beograd, relativno dobro ih prate *Eurobank* i *UniCredit bank*, koja je kasnije počela sa radom u Srbiji ali ima vrlo jasno definisanu strategiju tržišnog učešća. Isto se može videti iz tabelarnog pregleda (tabela br. 5.7.) i grafičkog prikaza (grafikon br. 5.1).

Grafikon 5.1. Prikaz aktive po bankama u periodu od 2003. do 30.09.2007. u 000 RSD

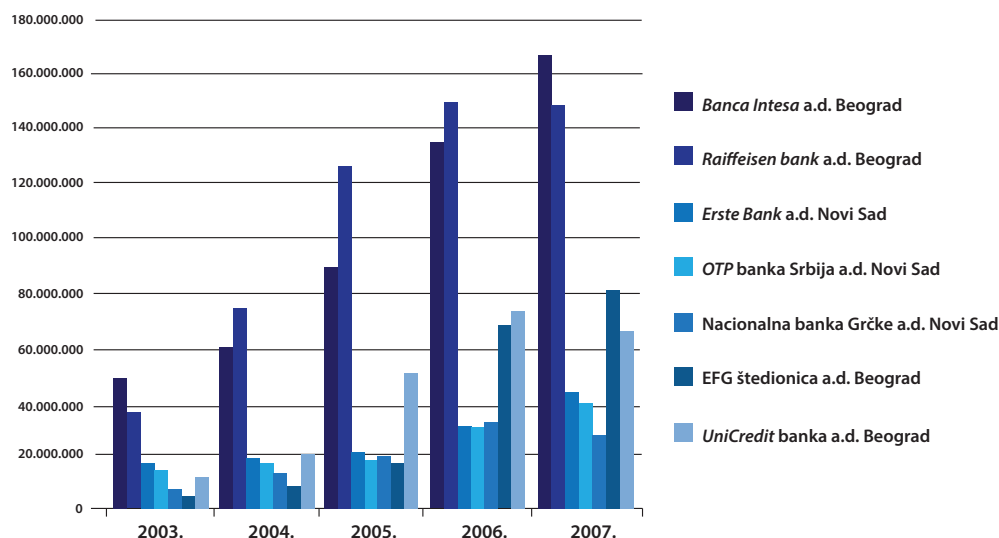


Tabela 5.7. Prikaz aktive po bankama u periodu od 2003. do 30.09.2007. u 000 RSD

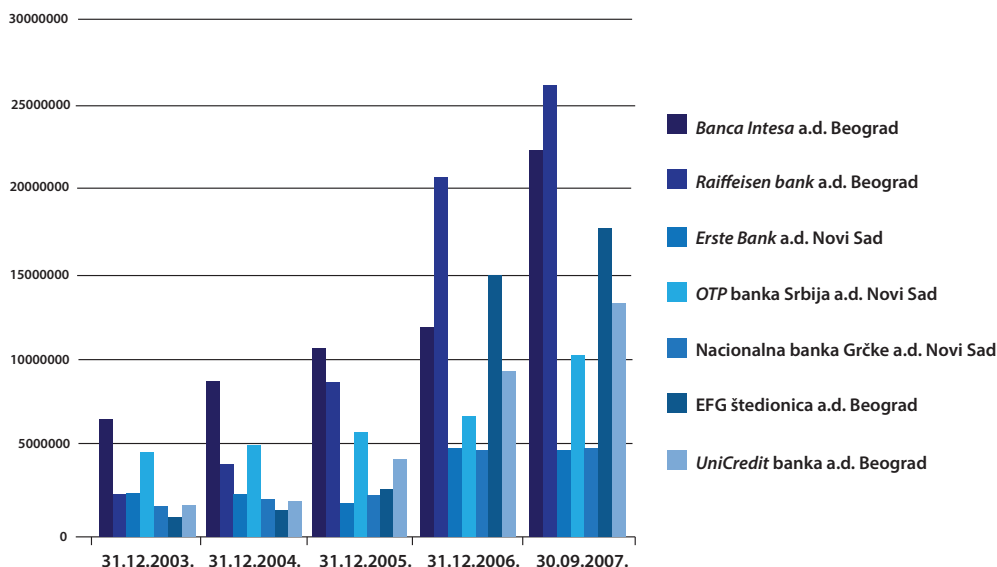
Prikaz aktive po bankama u periodu od 2003. do 30.09. 2007.					
Banka	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.
<i>Banca Intesa</i> a.d. Beograd	44.946.792	56.606.764	86.197.881	131.680.776	164.146.790
<i>Raiffeisen bank</i> a.d. Beograd	32.174.413	70.568.303	123.255.915	147.476.322	146.630.348
<i>Erste bank</i>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

Kapitalna snaga samih banaka se povećava, a samim time i celokupnog bankarskog sektora, što se može videti iz tabele koja sledi (tabela br. 5.8.) odnosno odgovarajućeg grafičkog prikaza (grafikon br. 5.2). Prevashodni osnov za rast kapitala u našoj zemlji jesu vrlo restriktivne mere NBS, pre svega u segmentu kreditiranja klijenata fizičkih i pravnih lica (prema Zakonu o bankama, 2005). Najdinamičniji rast kapitala u prethodnom periodu su imale banke koje imaju najrazvijeniju mrežu i poslove sa stanovništvom, a to su: *Banca Intesa*, *Raiffeisen bank* i *Eurobank*. *UniCredit* ih prati.

Tabela 5.8. Prikaz kapitala po bankama u periodu od 2003. do 30.09.2007. u 000 RSD

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

Grafikon 5.2. Prikaz kapitala po bankama u periodu od 2003. do 30.09.2007. u 000 RSD



S obzirom na to da je kredit osnovni bankarski proizvod domaćih banaka sa stranim kapitalom, evidentna je povećana prodaja istih u prethodnom periodu, što se može videti iz tabele br. 5.9.. Ista trojka banaka –*Banca Intesa, Raiffeisen bank* i *Eurobank* (koja je veliki prodor ostvarila kupovinom Nacionalne štedionice a.d. Beograd), ima vodeću ulogu u segmentu kreditiranja klijenata. *UniCredit* banka ih prati.

Ukoliko bi se kumulativno posmatrali plasmani Vojvođanske banke i NBG, imale bi takođe značajan rast i popravile poziciju na mesto broj pet na domaćem tržištu.

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

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

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

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

Tabela 5.9. Prikaz plasmana komitentima po bankama u periodu od 2003. do 30.09.2007. u 000 RSD

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

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

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

Mesta za preterani optimizam nema, jer su devizne štediške realno gubile na štednji, što počinje da podseća na devedesete godine, samo se to ostvaruje na inverzan način.

Konačna pojava domaćih institucionalnih investitora je dobar korak ali na žalost, u neodgovarajućem trenutku za ulazak na srpsko tržište.

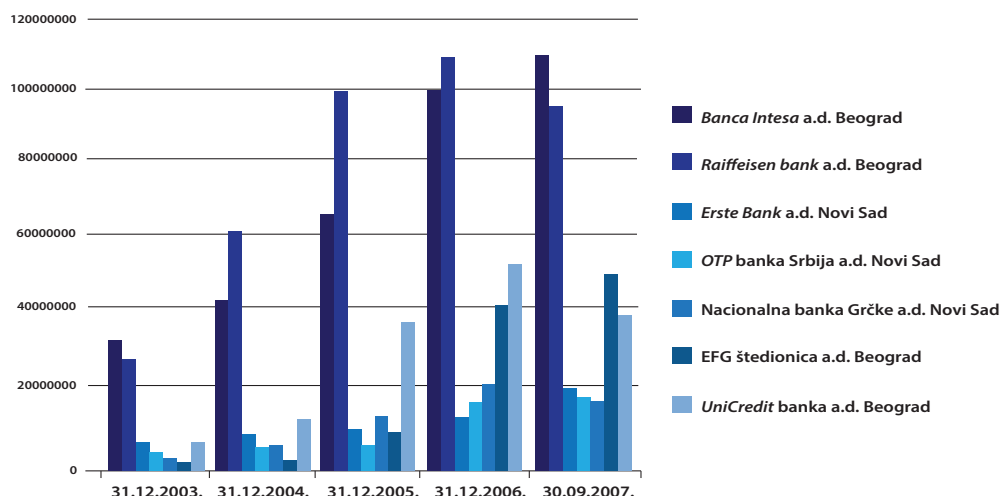
Rast obaveza prema komitentima se može videti iz tabele br. 5.10. i grafikona br. 5.3. Ista trojka banaka i u ovom segmentu beleži fantastične rezultate, *Banca Intesa i Raiffeisen bank* zahvaljujući ranije ostvarenom dobrom rezultatu i reputaciji, dok *Eurobank*, isključivo zahvaljujući atraktivnim kamatnim stopama na depozite. *UniCredit* ih prati.

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

Tabela 5.10. Prikaz obaveza komitentima po bankama u periodu od 2003. do 30.09.2007. u 000 RSD

Prikaz obaveza prema komitentima po bankama u periodu od 2003. do 30.09.2007.					
Banka	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.
<i>Banca Intesa</i> a.d. Beograd	33083148	43727162	67534264	100889051	110229487
<i>Raiffeisen bank</i> a.d. Beograd	27960987	62700838	100094511	109394119	96740118
<i>Erste bank</i> a.d. Novi Sad	5409059	7573113	8643744	12236136	19777364
<i>OTP banka Srbija</i> a.d. Novi Sad	3174043	4119032	4766478	16291226	17898556
Nacionalna banka Grčke a.d. Beograd	1283730	4564022	12833968	21492468	17062883
<i>Eurobank EFG</i> štedionica a.d. Beograd	180706	959878	7887494	42072057	50931642
<i>UniCredit bank</i> a.d. Beograd	5371569	11839711	38053502	53455124	39756432

Grafikon 5.3. Prikaz obaveza komitentima po bankama u periodu od 2003. do 30.09.2007. u RSD 000



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

U tabeli broj 5.11. je prikazano kretanje nivoa rezervisanja kod poslovnih banaka i evidentno je da isto raste po godinama zbog:

- Starih loših plasmana koji nisu bili pokriveni rezervama (npr. *EBNS*, *OTPNS*, *Eurobank*, *NBG*),
- Novih plasmana gde je u startu primenjivana viša stopa zbog lošeg iskustva iz ranijih perioda (npr. *Banca Intesa*, *Raiffeisen bank*).

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

Tabela 5.11. Prikaz rezervisanja po bankama u periodu od 2003. do 30.09.2007. u 000 RSD

Prikaz rezervisanja po bankama u periodu od 2003. do 30.09.2007.					
Banka	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.
<i>Banca Intesa</i> a.d. Beograd	170784	260276	505884	1062439	7015017
<i>Raiffeisen bank</i> a.d. Beograd	46741	118890	502226	852360	1829479
<i>Erste bank</i> a.d. Novi Sad	65012	54729	16204	247195	255045
<i>OTP banka Srbija</i> a.d. Novi Sad	245601	365612	385686	169240	300167
Nacionalna banka Grčke a.d. Beograd	1149	839	6961	0	0
<i>Eurobank EFG</i> štedionica a.d. Beograd	0	200	60036	34636	84645
<i>UniCredit bank</i> a.d. Beograd	6175	40647	94122	217060	201837

Pozitivan efekat dolaska novih vlasnika za same banke je što se čiste bilansi od različitih „inovativnih i kreativnih“ kategorija iz prethodnog perioda, ulaže se u renoviranje i nove objekte, ulaže se u softver, različite obuke ljudi i socijalne programe, što utiče na ostvaren finansijski rezultat lokalne banke (s obzirom na to da ona snosi troškove gore navedenog).

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

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

Tendencija svih banaka, koje su izašle iz zone gubitka posle dve do pet godina, je ostvarivanje profita odnosno sve boljeg poslovnog rezultata. Prema preliminarnim rezultatima 2007. godina je bila najuspešnija za većinu banaka.

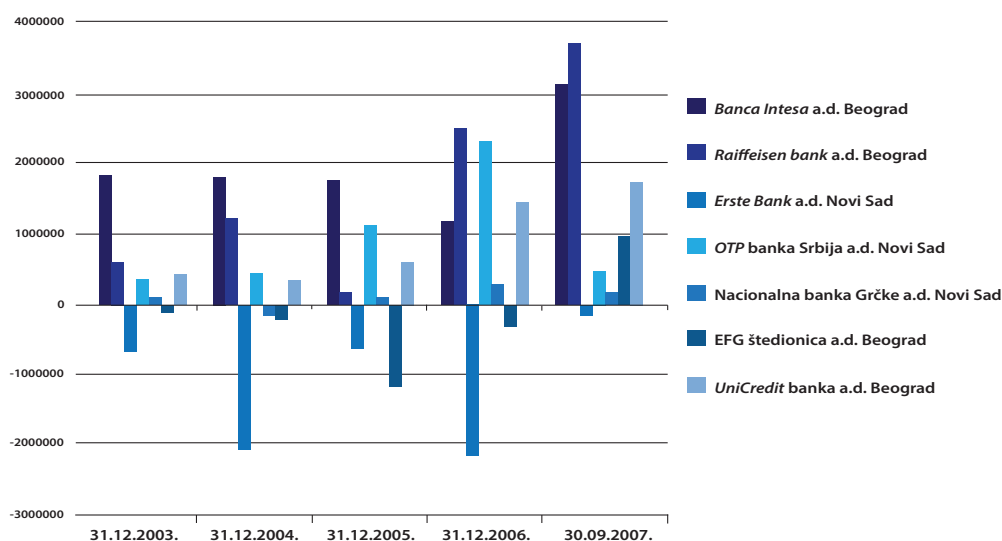
Ubedljivo najbolji finansijski rezultat imaju *Raiffeisen bank* i *Banca Intesa*. *UniCredit* i *OTP NS* ih prate. Ovde dolazi do izražaja dobra startna pozicija *Raiffeisen bank*, kao *green filed* investicije uz sve ostale relativno dobro postavljene stvari u organizaciji i funkcionisanju banke.

Trend rasta dobiti i smanjenja gubitka može se videti iz tabele br. 5.12. i grafikona br. 5.4.

Tabela 5.12. Prikaz ostvarenog finansijskog rezultata po bankama u periodu od 2003. do 30.09.2007. u 000 RSD

Prikaz akumulirane dobiti/gubitka po bankama u periodu od 2003. do 30.09.2007.					
Banka	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.
Banca Intesa a.d. Beograd	1747265	1700647	1847492	1288160	2783335
Raiffeisen bank a.d. Beograd	320048	882944	0	0	3604414
Erste bank a.d. Novi Sad	-701210	-2106908	-2765496	-4981040	-2634629
OTP banka Srbija a.d. Novi Sad	196616	412882	1154276	602569	387463
Nacionalna banka Grčke a.d. Beograd	-68195	-264776	-300965	-157845	-88245
Eurobank EFG štedionica a.d. Beograd	-117106	-362831	-1562950	-1744460	-864321
UniCredit bank a.d. Beograd	250240	225716	120740	1335653	1627591

Grafikon 5.4. Prikaz ostvarenog finansijskog rezultata po bankama u periodu od 2003. do 30.09.2007. u 000 RSD



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

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

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

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

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

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

Evidentan problem zbog permanentne akvizicije domaćih banaka od strane inostranih banaka, jeste što se postojeći zaposleni i novi zaposleni u bankarskom sektoru, uglavnom ne trude da nauče posao koji rade (i vežu se samo za jednu vrstu posla u banci), već teže promenama posla u što kraćem roku, a pod izgovorom da traže bolje plaćen posao koji uključuje i bolju poziciju. Stoga je trenutno u Srbiji situacija takva da se u proseku bankarski službenici zadržavaju u jednoj banci godinu dana (svetski standard je do tri godine; prema PWHC, 2007). Nedostajući element većine domaćih

banaka jeste program obuke novozaposlenih, koji obuhvata poznavanje i funkcionisanje rada cele banke, kao i polaganje odgovarajućih stručnih ispita kako bi se isti kvalifikovali da budu primljeni, a ne da po automatizmu zasnivaju radni odnos na neodređeno uz probni period ili rad na određeno vreme na određenoj poziciji, bez bilo kakvih stručnih provera pre zvaničnog zasnivanja radnog odnosa na neodređeno na određenoj poziciji.

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

Pozitivan efekat u načelu, uslovljen dolaskom novih inostranih banaka na naše tržište jeste transfer znanja na lokalno zaposlene u domaćim bankama. Međutim, prihvatanje i implementiranje istog zavisi od samog pojedinca. Analizirajući situaciju na našem tržištu može se konstatovati da je mnogo više nekompetentnih osoba nego stručnih (i po mišljenju klijenata i po mišljenju zaposlenih u samom bankarskom sektoru; prema *IMAS International*, 2007).

Bitno je napomenuti da je kvalifikovani bankarski kadar u monopolskoj poziciji, jer može da diktira uslove, s obzirom na to da je istih vrlo malo. Trenutno su poslodavci primorani da kvalitetne ljudske resurse plate (bez obzira na činjenicu da Srbija ima višak nezaposlenih). Prosečne zarade na nivou bankarskog sektora su oko 800,00 EUR neto (dok su prosečne zarade u Srbiji oko 350,00 EUR neto), a rukovodeće pozicije u kvalitetnijim sektorima banke, kao što je sektor za poslove sa pravnim licima u proseku se plaćaju oko 1.500,00 EUR neto (PWHC, 2007).

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

Fluktacija zaposlenih u bankarskom sektoru je vrlo visoka, čak 8.43%, čime smo postali jedno od kritičnih tržišta (prihvatljiv prosek fluktaacije zaposlenih na tržištu je do 5%) u Evropi, zbog aktuelnog procesa preuzimanja banaka (PWHC, 2007). Trenutno su najveći udari na tržištu od strane OTPNS, Vojvođanske banke, Meridian banke a.d. Novi Sad (dokapitalizovane od strane *Credit Agricole* Francuska), A banke a.d. Beograd (deo belgijske KBC grupe), Moskovske banke, itd.

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

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

Komparativna analiza transformisanih banaka, u segmentu tehnologija koje se koriste ili uvode, ukazuje da su pozitivniji efekti banaka koje su se odlučile za lokalna softverska (*outsource* ili *in house*) rešenja, nego banaka koje su uvele inostrana rešenja. Činjenica je da su lokalna IT rešenja u mnogome savremenija i naprednija od inostranih, automatizovanija, prilagođena su domaćim propisima, zahtevima domaćeg tržišta i naravno korisniku (*user friendly*). Posebno bitno sa aspekta investicije, koštaju mnogo manje nego bilo koja inostrana softverska rešenja – kupovina softvera i održavanje istog su znatno niži (primera radi cena lokalnih softvera je u rasponu od 300.000 EUR do 500.000 EUR, dok se održavanje kreće u rang od 15.000 EUR do 30.000 EUR na godišnjem nivou /informacija na osnovu ponuda koje su bile u posedu autora). Takođe, lokalno održavanje je mnogo jednostavnije i brže, softverske kuće su tu u zemlji i u dnevnom kontaktu rešavaju probleme (najkasnije u roku od 3 do 6 meseci u slučaju razvoja ili dorade aplikacije), dok se inostranim kućama pišu zahtevi koji se rešavaju u periodu od 9 meseci do 24 meseca.

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

Može se zaključiti da je *green field* investicija, tj. *Raiffeisen bank* a.d Beograd imala optimalni razvojni put.

Tabela 5.13. Sumarni prikaz ocene efekata transformacije analiziranih banaka

Efekat transformacije	Pozitivan (+)	Neutralan (+/-)	Negativan (-)
Finansijski pokazatelji	+		
Aktiva	Konstantan rast; Izdvajaju se: <i>Banca Intesa, Raiffeisen bank, Eurobank, UniCredit;</i>		
Kapital	Rast prevashodan razlog restriktivnih mera NBS; Izdvajaju se: <i>Banca Intesa, Raiffeisen bank, Eurobank, UniCredit;</i>		
Kredit	Rast plasmana; Izdvajaju se: <i>Banca Intesa, Raiffeisen bank, Eurobank, UniCredit;</i>	Smanjilo učešće kredita privredi, a povećalo plasiranje sredstava NBS po repo transakcijama;	Rast plasmana manji od rasta aktive;
Depoziti	Rast depozita – vratilo se poverenje u bankarski sektor; volumeni depozita veći od plasiranih kredita; Izdvajaju se: <i>Banca Intesa, Raiffeisen bank, Eurobank, UniCredit;</i>	Ročna i valutna neusklađenost (dominiraju u konvertibilnoj valuti);	Niske kamatne stope (u poređenju sa dr.dostupnim investicionim alternativama);
Rezervisanja za loše plasmane	„čišćenje bilansa“; Izdvajaju se: <i>Banca Intesa, Raiffeisen bank, OTPNS, EBNS;</i>	Rast po godinama;	Visina je osnov za kreiranje finansijskog rezultata;
Finansijski rezultat	Poboljšanje rezultata; 2007. najuspešnija za većinu banaka; najznačajniji prihodi od tradicionalnih poslova; Izdvajaju se po visini ostvarenog profita: <i>Raiffeisen bank, Banca Intesa, UniCredit, OTPNS;</i>	Studija izvodljivosti; Definisana strategija – tržišno učešće ili/i; profitabilnost;	Banke koje su se preforsirale entuzijazmom otvaranja filijala svuda i na svakom mestu su iskazale gubitak (<i>Eurobank, EBNS i NBG</i>).
Upravljanje rizicima	Postepeno uvođenje i unapređenje;	Klijenti su više nezadovoljni, nego zadovoljni realizovanom uslugom;	Klijenti nisu pozitivno prihvatili;
Obezbeđenje jeftinijih izvora finansiranja	+/-		
Obezbeđenje veze sa EU odnosno dr. asocijacijama	+		
Unapređenje organizacione strukture	+/- Raste broj organizacionih jedinica;		
Upravljanje ljudskim resursima	+/- Plan prijema, obuke i motivisanja svih zaposlenih da dugoročno rade u banci;		
Transfer znanja	+	+/- prihvatanje i implementirane istog zavisi od samog pojedinca	Rastući broj tužbi nezadovoljnih radnika socijalnim programom (prema poslodavcima);

Fluktuacija zaposlenih	Atraktivan sektor – raste broj zaposlenih;		Visoka (uglavnom prelazak u dr.banke);
Zarada	Visoke zarade u odnosu na prosek u Srbiju, i veliki br. industrijskih grana;	Glavni motivacioni faktor za promenu posla; Motivacija za obukama i usavršavanjem;	Engleski termini za opis proizvoda i poslova (bez prevoda na srpski jezik); Bitnija forma od suštine;
Organizaciona kultura		Defanzivnog karaktera u slučaju većine banaka;	Komunikacija – interna i eksterna;
Usvajanje preciznih standarda i procedura		+/-	
Tehničko-tehnološko usavršavanje		+/-	
Unapređenje marketing funkcije banke		+/-	

5.7. PREDLOG METODOLOGIJE ZA OPTIMALNU TRANSFORMACIJU DOMAĆE BANKE U SAVREMENU EVROPSKU BANKU

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

- Pretpostavke koje su korišćenje za izradu studija izvodljivosti osnivanja odnosno kupovine banke u Srbiji (veliki propusti na temu opštih parametara vezanih za zemlju, stanovništvo, propise, itd.), započinjanje poslovnih aktivnosti u skladu sa standardom grupe i ostvarivanja pozitivnog finansijskog rezultata, nisu postavljene na realnoj osnovi. Svi su želeli da sa što manje uloženi para (u svim segmentima bitnim za poslovanje) dobiju maksimalne prinose. Išlo se logikom brzog uspostavljanja nove organizacije projektom transformacije (koji se formalno odlično postavi), po principu kopiranja organizacione strukture u grupi. Procesi koji prate domaće proizvode i zahteve klijenata, nisu usklađeni sa organizacijama koje su implementirane. Razlog tome je: nedovoljna kritična masa znanja u lokalnim bankama ili isuviše jak pritisak grupe da se u manjim zemljama sprovede u delo instrukcije centrale. S druge strane, uvode se procedure za različite segmente poslovanja banke, čisto da bi se ispoštovala forma, a ne da bi zaista isto bilo u funkciji i od koristi zaposlenima involviranim u proces realizacije transakcije.
- Bitno je istaći da u većini banaka koje su u procesu transformacije ne postoji jasno definisana strategija čime će se banka baviti, ko joj je ciljna grupa klijenata i u kom pravcu želi da ide odnosno šta da razvija od proizvoda i kome da ih nudi. Ukoliko strategija postoji mnogo je lakše raditi poslove efikasno, standardizovano, organizovano i na zadovoljstvo klijenta i zaposlenih.

- Novina koja dolazi sa stranim vlasnicima jeste enormno korišćenje engleskih termina za različite proizvode, procese i problematike u okviru banke. Takođe, novi vlasnici se trude da postojeću ponudu proizvoda kupljene banke upakuju na drugačiji način i onda ga nazovu marketinški atraktivnijim imenom (npr. namenski računi su *escrow* računi).
- Što se izbora softvera tiče, logično je da sa dolaskom evropskih regionalnih banaka dolaze i moderniji softveri. Na žalost, iskustvo pokazuje da su inostrana rešenja daleko od optimalnih i savremenih (mnoga su razvijena pre više od trideset godina i funkcionišu po principu velikog manuelnog rada da bi se opslužili; a dobijeni podaci nisu zadovoljavajući i upotrebljivi bez dodatnih ručnih dorada), u želji da zadovolje zahteve izveštavanja cele grupe, ne bave se zahtevima klijenata i realizacijom proizvoda. U praksi se pokazalo da su banke koje su se odlučile za domaća softverska rešenja, bolje prošle u dnevnom radu sa klijentima, s obzirom na to da su ista prilično automatizovana, savremena, domaćim zakonskim propisima prilagođena i u funkciji brze realizacije različitih vrsta transakcija i izveštavanja.
- U želji da se što pre nađu ljudski resursi koji će nositi priču novih vlasnika i ostvariti postavljene ciljeve u studiji izvodljivosti, išlo se na ubrzane procese izbora zaposlenih, preko eksternih agencija koje se bave pronalaženjem kvalitetnih bankarskih stručnjaka, koristeći visoku platu, mobilni telefon i kola na raspolaganju kao ključne parametre da bi se formirao osnovni rukovodeći kadar. Istovremeno se nije sprovodio proces planiranja ulaganja u nove zaposlene. Zaboravljalo se da su ljudi osnov svake organizacije, i da njihovo zadovoljstvo ili nezadovoljstvo utiče na ambijent i radnu atmosferu jer samo konstruktivni duh vodi napred. Na žalost, nasledile su se karakteristike starih sistema, uvek se u slučaju problema u radu, ide na traženje krivca, a ne na predlog rešenja problema.
- Paralelno se sprovodi vrlo loš proces komunikacije sa starim zaposlenim, nasleđenih kupovinom banke, u smislu šta su mogućnosti za postojeće zaposlene odnosno šta se od njih očekuje u budućem periodu. Takođe, ne nagoveštava se da će stići novo rukovodstvo, nego kada se pojave novi direktori sledi upoznavanje zaposlenih, pre svega onih starih zaposlenih na čije pozicije dolazi novi rukovodeći kadar. Stvara se atmosfera neizvesnosti i bojazni za posao. Mnogi zaposleni doživljavaju različite vrste stresova, i dobijaju neizlečive bolesti. Takođe, se ne definišu jasni kriterijumi za dobrovoljni odlazak iz banke odnosno socijalni program. Rezultat toga jeste rastući broj tužbi prema poslodavcima.
- S druge strane u želji da se što pre ostvare ciljevi, nove banke idu na neplansko zapošljavanje mladih neiskusnih ljudi, i pretpostavke da kao iskusni zaposleni imaju odgovarajuće iskustvo u obavljanju samo jedne vrste posla; a u slučaju pripravnika se išlo na osposobljavanje istih da rade samo određenu vrstu posla. Na žalost, za pripravnike, nisu bili predviđeni planovi obuke u svim sektorima banke, kao ni polaganje odgovarajućeg stručnog ispita da bi se videlo koliko je pojedinac savladao bankarsko poslovanje.

- S obzirom na situaciju kako se živelo u Srbiji pre 2001. godine, a i činjenicu kolike su prosečne plate u Srbiji, banke su krenule da privlače nove zaposlene nudeći više plate od prosečne zarade u zemlji. Uvažavajući lošu finansijskih situaciju najvećeg dela populacije, banke su postale atraktivne za rad za veliki broj građana. Presudni faktor kod većine zaposlenih jesu plate, jer rešavanjem egzistencijalnih problema ljudi mogu da se bave ostvarivanjem potreba višeg reda. Rezultat toga su česte fluktacije radnika, za čak 50 EUR neto razlike u plati, ali bez preteranog ulaganja sebe u posao koji se radi. S druge strane, dolazeće banke neplanski zapošljavaju ljude (nekontrolisani rast uz obrazloženje da će se banka na grupnom nivou prodati nekom svetski jačem igraču), a jedni te isti zaposleni kruže iz banke u banku, preskačući korake bitne za trajno osposobljavanje za rad u banci, i bez elementarnog stručnog znanja idu dalje.
- Klijenti nisu zadovoljni uslugom koju dobijaju od banke, naročito u samom periodu transformacije, jer po njihovom mišljenju vlada haos u banci i ne zna se ko je za šta odgovoran odnosno čije su ingerencije za određenu oblast i do kog iznosa. Početkom projekta transformacije, svi zaposleni u banci se okreću predmetnom projektu i zapostavljaju svoje klijente, koji polako počinju da traže drugu poslovnu banku u kojoj je situacija po njihovom mišljenju sređenija. Problem koji se javlja kod starih kreditnih klijenata, nastaje momentom apliciranja za novi kredit, jer u tom momentu počinju da funkcionišu nove kreditne politike i sektor za upravljanje rizikom, tako da se isti sve teže kvalifikuju da bez adekvatnih kolaterala realizuju posao.
- Promenom vlasnika, teži se većoj efikasnosti obavljenih transakcija u banci, pa u želji da ista bude još veća, bankarski činovnici imaju definisano vreme u minutima, u kome moraju da obrade sve zahteve klijenta – posebno na šalteru, zbog čega i ne stižu da mu se adekvatno obrate, posluže kafom ili pićem, već jednostavno gledaju u njih kao na stvari. Poseban problem je što većina zaposlenih u novim bankama, nije stručna/kompetentna da obavi posao, pa se često dešava da klijenti obučavaju bankarske činovnike kako nešto da urade. Takođe, klijente iritira činjenica da za odgovor na postavljeno pitanje moraju u nizu da zovu više zaposlenih u banci da bi se posao završio (bez obzira što je uveden info centar u transformisanim bankama).

Tabela 5.14. Elementi metodologije za optimalnu transformaciju domaće banke u savremenu evropsku banku

Elementi metodologije za optimalnu transformaciju domaće banke u savremenu evropsku banku
Jasno definisane smernice za transformaciju domaće banke
Jasno definisane smernica za izbor, obuku i motivaciju zaposlenih
Jasno definisane poslovne strategije banke
Jasno postavljani ciljevi

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

1. Jasno definisanih smernica za transformaciju domaće banke, koje obuhvataju:

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

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

- b) Sastavne delove programa transformacije – organizaciona struktura i uloge i odgovornosti,
- c) Proces programa transformacije – aktivnosti po fazama procesa transformacije,
- d) Pripremu projekta – imenovati vođu i sponzora projekta, pripremiti povelje projekta odnosno šta je predmet rada, međuzavisnosti sa drugim projektima, ključni principi i ciljevi, rana ostvarenja.
- Izuzetno bitno je u startu iskoristiti iskustvo grupe, u smislu definisanja neophodnog broja i odgovarajuće kvalifikacione strukture zaposlenih (optimalan broj zaposlenih, sa zadovoljavajućim kompetencijama bi trebalo da se kreće između 300 i 600), kao i norme vezane za otvaranje odnosno zatvaranje filijala u mreži (optimalan broj filijala u mreži bi trebalo da se kreće od 30 do 50 sa najvećom koncentracijom u Beogradu – u segmentu stanovništva; u segmentu pravnih lica dovoljna su 3 do maksimalno 4 regionalna centra – Beograd, Novi Sad, Čačak i eventualno Niš, koja su na istim lokacijama, gde su i filijale stanovništva).
 - Takođe, je u startu bitno definisati koji će se *software* koristiti – preferencijalno lokalni, *outsources* (Antegrino ili *Pexim*-ovo softversko rešenje).
 - Proces realizacije proizvoda u banci bi trebalo da bude osnov za definisanje predmeta rada projekta.
- e) Sprovođenje projekta – osnovni plan, koordinacioni sastanci, izveštavanja o statusu projekata i sastanci projektnih timova,
- f) Uslove pod kojima se projekat zatvara,
- g) Proces utvrđivanja budžeta,
- h) Komunikaciju u programu,
- i) Dokumentaciju koja prati projekat,
- j) Podatke o kontaktima neophodnim za realizaciju i praćenje projekta.

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

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

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

Okvir dobrog upravljanja u transformaciji podrazumeva:

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

Potrebe tima u procesu transformacije su:

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

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

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

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

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

U praksi se pokazalo, da su bolje rezultate postizale banke koje su krenule sa poslovima za pravna lica, a potom privlačeći njihove zaposlene razvijali stanovništvo i investiciono bankarstvo. Izuzetno je bitna diversifikacija portfolija banke, tj. da se teži što većem broju manjih volumena plasmana i depozita klijenata, i posebno da se obrati pažnja na poslovanje prvih deset klijenata banke i trendove koji imaju na dnevnoj bazi u portfelju banke – cilj je da njihova koncentracija bude što manja. Takođe, bitno je od starta definisati mesta u okviru mreže banke, gde će se odobravati krediti privredi, stambeni krediti i nestandardni krediti za stanovništvo. Preporuka je da se odobravanje realizuje na što manjem broju mesta tj. za privredu na tri mesta, za stanovništvo na jednom do dva mesta u gradovima koji su centri regiona. Bitno je znati, da će za kredit klijent doći ma gde god se nalazila filijala banke.

Ukoliko se želi postići masovnost u kreditnim poslovima tj. odobravanju kredita, banke bi trebalo da teže standardizaciji svojih proizvoda, da od starta razviju odgovarajuće scoring sisteme za stanovništvo i mikro klijente (ukoliko im je to ciljna grupa). Izuzetno je bitno kroz strategiju definisati da i banka i zaposleni i akcionari imaju isti zajednički cilj, npr. dostizanje određenog tržišnog učešća i profitabilnosti u određenom vremenskom periodu, što se postiže:

- Boljom uslugom klijentima kao rezultat veće profesionalnosti i posvećenosti zaposlenih i odgovora na stvarne potrebe klijenata. POSVEĆEN BANKAR → LOJALAN KLIJENT.
- Inicijativom zaposlenih u organizacionim delovima banke, što podrazumeva njihovu motivisanost i obučenost da odgovore novim zahtevima i ciljevima banke. PROAKTIVAN STAV → OPSTANAK NA TRŽIŠTU.
- Bolji poslovni rezultat same banke je i lični benefit. ZADOVOLJSTVO I LOJALNOST ZAPOSLENIH.

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

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

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

Možemo konstatovati sledeće:

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

Tabela 5.15. Hronološki prikaz transformacije analiziranih banaka (2000-danas)

Tip ulaska na tržište	Banka	Godina i opis
Green field	Raiffiesen bank a.d. Beograd	2001. godine dobila dozvolu za rad; 2021. godine akvizirala Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad (proces pripajanja bi trebalo da se završi tokom drugog kvartala 2023.)
Green field	HVB a.d. Beograd	2005.godine <u>kupila Eksim banku</u> a.d. Beograd i pripojila je sebi; 2005. godine dolazi do globalnog preuzimanja osnivača banke (HVB grupacije) <u>od strane UniCredit grupe</u> ; 2007.godine promena imena u UniCredit Bank Srbija a.d. Beograd; 2016. godine vlasnički (suštinski i formalno) UniCredit grupa postaje vlasnike lokalne banke u Srbiji;
Green field	National Bank of Greece (NBG) a.d. Beograd	2006. godine kupuje Vojvođansku banku kada počinje proces transformacije i pripajanja NBG. 2008. godine formalno završeno pripajanje i banka nastavlja poslovanje pod imenom Vojvođanska banka NBG; 2017. godine OTP grupa akvizira Vojvođansku banku i 2019. godine završava proces pripajanja; 2019. godine OTP banka Srbija a.d. Novi Sad je promenila ime u Vojvođanska bank a.d. Novi Sad;
M&A	OTP banka Srbija a.d. Novi Sad	2006. godine OTP grupa (Mađarska) akvizira: Nišku banku, Zepter banku i Kulsku banku; 2007. godine OTP banka Srbije zvanično nastala spajanjem tri lokalno jake i prepoznatljive banke Niške, Zepter i Kulske; 2017. godine OTP grupa akvizira Vojvođansku banku i 2019. godine završava proces pripajanja i menja ime u Vojvođanska bank a.d. Novi Sad; 2019. godine OTP grupa akvizira Societe General Bank Srbija a.d. Beograd (proces spajanja završava 2021.godine); 2021. godine dolazi do spajanja Vojvođanske bank a.d. Novi Sad i Societe General Bank Srbija a.d. Beograd, i sledi promena imena u OTP banka Srbija a.d. Novi Sad.
M&A	Banca Intesa a.d. Beograd	2005. <u>kupovina Delta banke</u> a.d. Beograd; 2006. dolazi do globalnog spajanja Banca Intesa i SanPaolo grupacije, koje nastavljaju da posluju pod imenom grupacije Intesa SanPaolo . 2007. Banca Intesa a.d. Beograd postaje <u>deo grupe Intesa SanPaolo</u> . Tokom 2007. godine obe banke deo Intesa SanPaolo grupe nastavljaju da posluju kao dva entiteta: Panonska banka a.d. Novi Sad i Banca Intesa a.d. Beograd. 2008. Panonska banka je pripojena Banca Intesa a.d. Beograd.
M&A	Eurobank EFG Štedionica a.d. Beograd	2003. godine Eurobank EFG Štedionica (Grčka) kupuje Postbanku; 2004. godine Eurobank EFG Štedionica promenila ime u Eurobank EFG ; 2006. godine Eurobank EFG pripojila Nacionalnu štedionicu i posluje pod imenom Eurobank EFG štedionica; U međuvremenu je vlasnik iz Grčke imao permanentan proces reorganizovanja i načina promene vlasništva u svrhu optimizacije poreskog opterećenja: 2021. godine spajanje Eurobank a.d. Beograd i Direktne banke (u vlasništvu dva fizika lica, uspešna privrednika, koja su prethodno kupila KBM banku Kragujevac 2016. godine i Findomestic banku Beograd 2017.godine) – nastavak poslovanja pod imenom Eurobank Direktna banka a.d. Beograd (70% vlasništvo Eurobank grupe i 30% u vlasništvu dva pomenuta uspešna privrednika u Srbiji);

Zemlje iz kojih predominantno dolazi inostrani kapital u bankarski sektor Srbije u EU - Italija, Mađarska, Austrija, i Grčka.

[Legenda: boldovano prikazane banke koje posluju u februaru 2022. godine; podvučeno prikazane banke i grupacije predmet M&A]

[Izvor: prikazano na osnovu dostupnih podataka na sajtovima NBS i pomenutih banaka]

6. BANKARSKO TRŽIŠTE REPUBLIKE SRBIJE – OSVRT NA RAZVOJ POSLE 2008.GODINE

Ovo poglavlje u fokusu ima osvrt na bankarsko tržište Republike Srbije posle 2008. godine. Ono se sastoji iz tri dela: 1) Prikaz dešavanja na bankarskom tržištu Republike Srbije posle 2008. godine, 2) Digitalna transformacija bankarskog sektora Republike Srbije kroz prizmu efekta nematerijalnih ulaganja na zaradu, u periodu od 2011.-30.09.2018. godine, 3) Digitabilnost i performanse bankarskog sektora Republike Srbije, u periodu od 2011-2020.godine.

Prema Ćorić (2019), period od 2008.godine, bi mogao da se svrsta u dve faze: 1) 2008-2011. - period uticaja svetske ekonomske krize na bankarstvo u Srbiji, 2) 2012-danas - vreme konsolidacije i savremenog razvoja banaka. Autori knjige bi dodali da je period savremenog razvoja banaka pod uticajem korone od 2019, koja je pored zdravstvenih posledica imala i ekonomske na celo društvo.

Ovo poglavlje je bazirano na objavljenim informacijama na sajtovima Narodne banke Srbije i poslovnih banaka koje posluju u Republici Srbiji i Banke za međunarodno poravnanje (BIS – *Bank for International Settlement*); rezultatima objavljenim u istraživanjima Barjaktarović i Stefanović (2019), Stefanović i Barjaktarović (2020), Stefanović i dr. (2021), Vesić (2021) i Stakić i Barjaktarović (2021).

6.1. PRIKAZ DEŠAVANJA NA BANKARSKOM TRŽIŠTU REPUBLIKE SRBIJE POSLE 2008.GODINE

Prethodna poglavlja jasno ukazuju da je period do 2008.godine karakterisala ekspanzija bankarskog sektora Srbije. Dok period od 2008. do 2013.godine ukazuju na recesioni model poslovanja (Jeremić, 2014), kao rezultat efekta Svetske ekonomske krize na bankarstvo u Republici Srbiji (period od 2000-2013.godine prikazan Tabelom br. 6.2.). Period od 2014. do danas se može okarakterisati kao vreme konsolidacije i savremenog bankarskog poslovanja u našoj zemlji. S tim što je period od kraja 2019. godine posebno izazovan uvažavajući efekte pandemije virusa korona.

Tabelom br. 6.1. su prikazane osnovne informacije o bankarskom sektoru Republike Srbije u periodu od 2008.godine do danas. Ukoliko pogledamo prateća dešavanja na bankarskom tržištu Republike Srbije možemo konstatovati da se smanjuje broj poslovnih banaka (uz istovremeno povećanje aktive i smanjenja broja zaposlenih), kao rezultat M&A i oduzimanja dozvola za rad, i da se povećava broj banaka u inostranom vlasništvu (Tabela br. 6.1./uporedivi elementi sa Tabelom br. 3.5.).

U kontekstu analiziranih banaka u 2. i 3. poglavlju II dela knjige, može se konstatovati da su u celokupnom analiziranom periodu značajni učesnici bankarskog sektora Republike Srbije: *Banca Intesa*, *Raiffeisen bank*, *OTP* (najviše vlasničkih transformacija prošla kroz formu M&A), *UniCredit bank*, *Eurobank-Direktna* i *Erste bank*.

Drugi značajni učesnici bankarskog sektora Republike Srbije su: Komercijalna banka a.d. Beograd, Banka Poštanska štedionica a.d. Beograd, Agroindustrijsko komercijalna banka AIK a.d. Beograd i *ProCredit* bank a.d. Beograd.

Tabela 6.1. Broj banaka uz osnovne indikatore uspešnosti u Republici Srbiji (2008-30.09.2021.)

Godina	Uk.broj banaka	Br.banaka u stranom vlasništvu	Br.zaposlenih	Aktiva u mil. RSD
2008.	34	20	31.300	1.916.650
2009	34	20	31.200	2.336.046
2010.	33	20	29.900	2.741.266
2011.	33	21	29.220	2.696.364
2012.	32	21	28.394	2.880.000
2013.	30	21	26.380	2.846.000
2014.	29	21	24.106	2.968.000
2015.	30	23	24.257	3.048.000
2016.	30	22	23.847	3.242.000
2017.	29	21	23.053	3.369.000
2018.	27	20	22.830	3.774.000
2019.	26	19	23.087	4.084.000
2020.	25	19	20.858	4.785.514
2021.	23	18	22.503	4.937.499

Izvor: NBS (2021a)

Prema Stojmenović (2021) analize pokazatelja racia koncentracije (CR) i Herfindal Hiršmanovog indeksa koncentracije (HHI) za pet najvećih banaka u periodu od 2009. do 2019.godine, ukazuju da je: 1) prema CR bankarsko tržište Republike Srbije visoko koncentrisano, sa trendom rasta koncentracije i pretnjom narušavanja konkurencije; 2) prema HHI, kao potpunijeg pokazatelja koncentracije i konkurencije, bankarsko tržište Republike Srbije nisko koncentrisano.

Tabela 6.2. Karakteristike bankarskog sektora Republike Srbije pre i posle ekonomske krize, u periodu od 2000-2013.

Period	Karakteristike	(+) Povoljne okolnosti	(-) Nepovoljne okolnosti
Pre ekonomske krize	Visoke stope rasta svih ključnih bilansnih kategorija; Visok devizni priliv kroz dokapitalizacije u devizama i priliv deviznih kredita; Visoka kamatna stopa na repo poslove kao osnovni mehanizam neutralisanja rasta u fiskalnom sektoru; Motiv zauzimanja što većeg dela tržišta i mera NBS da se plasman stanovništvu vežu za kapital, kao ključni motivi za priliv deviznih sredstava; Rast zaduženosti kroz <i>cross border</i> kredite; Subvencionisanje uvoznika i dužnika kroz apresirani kurs dinara; Posledično: 1) unos deviza i pretvaranje u dinare → pritisak na apresijaciju kursa i zarada na kursnim razlikama ↔ kupovina hartija od vrednosti NBS i zarada na kamati i kursnim razlikama; 2) visok priliv „vrućeg“ novca;		Ekstremno visoki troškovi neutralisanja deviza, apresijacija dinara; Bankarski sektor koji nije okrenut „core“ biznisu, već mu je „glavni klijent“ centralna banka i država; Profiti banaka su nesrazmerno visoki u odnosu na realni sektor; Ekstremno visoka adekvatnost kapitala → pokazatelj anomalija u kreiranju profita, ali je u krizi bila odličan amortizer gubitaka;
Posle ekonomske krize	Promene tržišne strategije: očuvanje solventnosti i likvidnosti; Kriza likvidnosti na svetskom tržištu reflektuje se na smanjeni devizni priliv po svim osnovima i na smanjenje apetita za rizikom; Visok nivo plasmana u repo poslove kao jak amortizer udara na likvidnost ↔ strah od plasmana kredita privredi; Strah od rizika nagle i nekontrolisane depresijacije dinara; Smanjenje i povlačenje <i>cross border</i> kredita;	Zatečen visok nivo kapitalizacije amortizuje udare na likvidnost i rast nenaplativih potraživanja; Relativno niska zaduženost građana; Oprezna politika zaduživanja koju je vodila NBS;	Stimulansi za priliv kapitala kroz unos deviza i pretvaranje u dinare, sada se kreću u suprotnom pravcu i nastaje odliv sredstava po osnovu pritisaka na razduživanje; Bekstvo od kreditiranja privrede i stanovništva, i okretanje ka državi; Relativno visoka kamatna stopa za period recesije da bi se ispunio postavljeni cilj uticaja na smanjenje inflacije. Da li je proklamovani cilj potrebno preispitati?

Izvor: autori prilagodili prema Jeremić (2014)

U slučaju bankarskog sektora Republike Srbije u periodu od 2010-2020.godine, u proseku nivo loših plasmana (NPL – *non-performing loans*) iznosio je 15,866%, gde je posebno visok bio u periodu od 2011-2016.godine, posle 2016.godine ima silazni trend. Prema kreiranom prediktivnom modelu za period do 2025.godine, može se očekivati rastući trend NPL-a do kraja 2022.godine, odnosno lagani pad od 2023-2025.godine (Vesić, 2021).

U periodu od 2010-2020. godine (NBS) najveće banke prema kriterijumu bilansne aktive u Republici Srbiji su: *Banca Intesa*, *UniCredit Bank* Srbija, Komercijalna banka a.d. Beograd, *OTP Banka* Srbija a.d. Beograd, *Raiffeisen banka*, *Erste bank*, Banka Poštanska štedionica a.d. Beograd, Agroindustrijsko komercijalna banka AIK banka a.d. Beograd, Vojođanska banka (*deo OTP grupe*) i *Eurobank*.

Na dan 31.09.2021. (NBS) top 10 banaka prema visini bilansne aktive su: *Banca Intesa*, *OTP Banka*, *UniCredit bank*, Komercijalna banka, *Raiffeisen bank*, Banka Poštanska štedionica, *Erste bank*, AIK, *Eurobank* i *Sberbank*. One reprezentuju 83,5% bankarskog tržišta Republike Srbije. ROE bankarskog sektora Srbije iznosi 7,7% (prosek). Iznad proseka ROE ostvaruju (u okviru top 10): AIK, *Raiffeisen bank*, *Banca Intesa*, *Erste bank*, *UniCredit bank*, Banka Poštanska štedionica i *Sberbanka*. U kontekstu porekla kapitala može se konstatovati da je: 1) deo Grčkog i Francuskog kapitala zamenjen Mađarskim, 2) deo Austrijskog kapital zamenjen Italijanskim i EBRD, 3) deo državnog zamenjen Slovenačkim, 4) u perspektivi izvesna zamena dela Francuskog kapitala Austrijskim. To potvrđuje činjenicu da je proces vlasničke transformacije stalno prisutan i da najznačajniji deo kapitala dolazi iz EU (Italija, Austrija, Mađarska, Slovenija, Grčka, Nemačka, Češka i Holandija). Takođe, može se konstatovati da su bankarske grupacije iz Austrije i Italije prisutne u celokupnom periodu posle 2000.godine u Republici Srbiji. Tabelom br. 4.5. prikazana hronološka dešavanja vlasničke transformacije značajnih učesnika bankarskog tržišta Republike Srbije u periodu od 2009-2021.

2020.godine najznačajnije bankarske grupacije u regionu Zapadnog Balkana (Albanija /ALB/, Bosna i Hercegovina /BiH/ – entiteti: Federacija BiH i Republika Srpska /RS/, Crna Gora /CG/, Republika Srbija /SRB/, Republika Severna Makedonija /SMAK/) su prikazane tabelom br. 6.3. (Vesić, 2021), i uključuju očekivana spajanja, ali i istovremeno postojanje više banaka istog osnivača u jednoj zemlji (*Erste Group*, *OPT Bank Group* i *NLB Group*). Može se uočiti da su za region Zapadnog Balkana zainteresovane finansijske grupacije koje dolaze iz Austrije, Italije, Mađarske, Nemačke, Slovenije i Turske.

Tabela 6.3. Najznačajnije bankarske grupacije u regionu Zapadnog Balkana (2020)

Sedište grupacije	Grupa	Dominantno poreklo kapitala	ALB	BiH		CG	SRB	SMAK
				Federacija BiH	RS			
Austrija	<i>Addico Group</i>	Mešovito		+	+	+	+	
	<i>Erste Group</i>			+		++	+	+
	<i>Raiffeisen Bank International Group</i>	Austrija	++	+			+	
	<i>SberBank Europe AG</i>	Rusija		+	+		+	
Italija	<i>Intesa SanPaolo Group</i>	Italija	++	+			+	
	<i>UniCredit Group</i>	SAD i Italija		+	+		+	
Mađarska	<i>OTP Bank Group</i>	Mađarska	++			++	+	
Nemačka	<i>ProCredit Group</i>	Nemačka	++	+			+	+
Slovenija	<i>NLB Group</i>	Slovenija		+	+	++	+	+
Turska	<i>Ziraat Finance Group</i>	Turska		+		++		
	<i>Halk Bankası AS</i>						+	+

Izvor: Vesić, 2021

U kontekstu banaka sa najvećom aktivom u zemljama Zapadnog Balkana 2019. godine (Vesić, 2021; prikazano tabelom br. 6.4.), u prvih 10 se našlo 6 banaka koje posluju u Republici Srbiji. Kao lideri se izdvajaju banke čije poreklo kapitala dolazi iz Italije (*Banca Intesa* i *UniCredit bank* Srbija), potom ih slede bankarske grupacije iz Mađarske (*OTP banka* Srbija i *Vojvođanska banka*) i Austrije (*Raiffeisen bank* i *Erste bank*).

Tabela 6.4. Prikaz banaka sa najvećom aktivom u zemljama Zapadnog Balkana 2019. godine

R.br.	Banka	Ukupna aktiva (EUR)	Ukupni kapital (EUR)
1.	<i>Banca Intesa a.d. Beograd</i>	5.550.526.382	355.064.373
2.	<i>UniCredit Bank Srbija AD Beograd</i>	3.755.547.312	205.560.265
3.	<i>UniCredit Bank d.d. Mostar</i>	3.352.403.571	60.813.776
4.	<i>OTP banka Srbija a.d. Beograd</i>	2.853.934.870	201.771.339
5.	<i>Raiffeisen banka a.d. Beograd</i>	2.712.222.631	23.359.549
6.	<i>Raiffeisen Bank dd BiH</i>	2.412.895.918	126.105.612
7.	<i>Erste bank AD Novi Sad</i>	2.062.601.250	131.509.985
8.	<i>Vojvođanska banka a.d. Novi Sad</i>	1.828.955.409	290.622.300
9.	<i>Banka Raiffeisen sh.a.</i>	1.800.673.392	114.565.231
10.	<i>NLB banka AD Skopje</i>	1.428.660.839	13.837.670

Izvor: Vesić, 2021

Banca Intesa a.d. Beograd je lider i u Republici Srbiji i u region Zapadnog Balkana, po visini aktive kojom raspolaže. Druga po značaju, koja ima pretenzija da bude br.1 i u Srbiji i u region Zapadnog Balkana je *OTP banka Srbija*. Treća, i lokalno i regionalno, koja je do sada odolevala izazovima je *UniCredit bank Srbija*. *Raiffeisen bank a.d. Beograd*, *Erste bank a.d. Novi Sad* i *NLB* su respektabilni konkurenti.

U budućnosti se može očekivati zanimljivo naticanje pomenutih bankarskih konkurenata. Svakako da će želja za poštovanjem i ostvarivanjem ciljeva održivog razvoja UNDP Agende do 2030.godine, i efekti korone imati uticaj na dalji razvoj bankarskog sektora u Republici Srbiji (a samim tim i regionu Zapadnog Balkana).

Pol čini razliku: moderirajuća uloga pola u odnosu na između upravljačke strukture i performanse u bankarstvu

Prema sprovedenom istraživanju na osnovu javno dostupnih informacija (indikator uspešnosti i struktura prema polu i nacionalnosti u bordu) na sajtoima banaka koje posluju u Republici Srbiji 2017.godine, došlo se do sledećih zaključaka:

- Veći iznos kapitala u slučaju banaka na čijem čelu se kao predsednice izvršnog odbora nalaze žene;
- Veći iznos kapitala u slučaju banaka sa dužom istorijom poslovanja i većim brojem članova izvršnog odbora;
- Neto prihod značajno veći u slučaju banaka sa više članova izvršnog odbora, posebno gde je veći broj žena u istom;
- Uočeno je da banke na čijem se čelu nalazi veći broj članova izvršnog odbora ne podrazumeva i veću zastupljenost žena u istom;
- Isti fenomen je uočen i u slučaju banaka koje imaju veći broj članova upravnog odbora – ne podrazumeva i veću zastupljenost žena u istom;
- Razlike u vrednostima indikatora kapital u odnosu na aktivu se razlikuje u slučaju banaka u čijim se izvršnim odborima nalaze žene;
- Neto profit je veći u slučaju banaka na čijem su čelu predsednice izvršnog odbora, a kada u odboru ima srednje ili više žena.

Izvor: Stefanović i Barjaktarović (2020)

Tendencije u bankarskom sektoru prikazane tabelama br. 6.1. i 6.5. govore u prilog činjenici da se u budućnosti može očekivati dalje ukрупnjavanje bankarskog sektora i praćenje zaštite konkurencije.

Tabela 6.5. Hronološki prikaz dalje vlasničke transformacije značajnih učesnika bankarskog tržišta Republike Srbije (2009-2021)

Godine	Banke
2009.	<i>Bank of Moscow</i> (Rusija) – dobila dozvolu za rad kao <i>green-field</i> investicija u 2008.godini, a operativno krenula sa aktivnostima u 2009.godini (prethodno su krenule u Rusiji promene vlasnika od 2006.godine); <i>Findomestic</i> globalno postaje deo <i>BNP Paribas</i> grupe (Francuska); <i>Metals Credit Agricole</i> menja ime u <i>Credit Agricole</i> Srbija;
2010-2011.	Promene vezane za isključivo za banke u domaćem vlasništvu, uključujući i oduzimanje dozvola za rad;
2012.	<i>Sberbank</i> postaje vlasnik <i>Volks</i> banke i menja ime (rezultat globalnog preuzima <i>Volksbank International</i>);
2013.	Pionirski poduhvat NBS: <i>Telenor</i> (mobilni operater) je kupio licencu KBC banke Beograd, a kreditni portfolio je otkupila <i>Societe General</i> banka; dalje banka nastavlja poslovanje kao <i>Telenor</i> banka (prva virtuelna banka); <i>Moscow Bank</i> menja ime u <i>VTB</i> banka kao rezultat završenog procesa promene vlasnika u centrali tj. <i>VTB</i> grupa je jedini vlasnik (Rusija); <i>Nova KMB</i> (Slovenija) kupuje većinski paket akcija <i>Credy</i> banke Kragujevac i menja ime u <i>KMB</i> banka Kragujevac;
2014.	Miodrag Kostić (vlasnik MK grupe) je povećao udeo akcija u AIK banci sa 36% na 50,4%; Telekom Srbija (mobilni operater) kupio Dunav banku;
2015.	Dunav banka promenila ime u MTS banku (reklamiraju se kao mobilna banka); <i>Halkbank</i> (Turska) kupila je Čačansku banku; <i>Green filed</i> licenca za Mira Bank (banke <i>Royal Group</i> iz Ujedinjenih Arapskih Emirata preko entiteta registrovanog u Holandiji); Investicioni fond <i>Advent International</i> i Evropska banka za obnovu i razvoj preuzeli su austrijsku državnu <i>Hypo Alpe Adria Group</i> koja sada posluje kao banka Addiko (loši plasmani banke prebačeni u <i>Hypo Alpe Adria Leasing</i> , koji je dalje transformisan u <i>HETA Leasing</i> , i nastavio da se bavi prodajom istih);
2016.	Dva srpska privrednika kupuju KMB banku Kragujevac koja nastavlja da posluje kao Direktna banka Kragujevac; <i>Expobank</i> (Češka, u vlasništvu fizičkog lica - investitora) postaje vlasnik <i>Marfin</i> banke u Srbiji, kao rezultat kupovine vlasnika lokalne banke <i>Cyprus Popular Bank</i> ;
2017.	Proces akvizicije <i>Marfin</i> banke Beograd je finalizovan u februaru 2017.godine, i banka nastavlja poslovanje pod imenom <i>Expobank</i> Beograd; Direktna banka Kragujevac kupuje <i>Findomestic</i> banku Beograd (pripaja) i nastavlja da posluje pod imenom Direktna banka; AIK banka dogovorila je preuzimanje <i>Alpha</i> banke Beograd; <i>Bank of China</i> započela je svoje poslovanje u Srbiji (preko entiteta registrovanog u Mađarskoj); OTP kupuje Vojvođansku banku i polako kreće proces spajanja (koji bi trebalo da se završi do kraja 2019.godine); <i>Telenor</i> banka je u postupku dobijanja novog suvlasnika – inicijalno bugarski investicioni fond <i>River Styxx</i> ;
2018.	NBS je transakciju <i>Telenor</i> -a i <i>River Styxx</i> -a zbog „neispunjavanja propisanih uslova utvrđenih regulativom Srbije; <i>PPF Financial Holding B.V. Amsterdam</i> Holandija (deo finansijske i investicione grupe PPF poreklom iz Češke, locirane u Holandiji) je dogovorio sa Telenorom aranžman za kupovinu njihovog poslovanja u Jugoistočnoj Evropi, i time postavo vlasnik <i>Telenor</i> banke u Srbiji; <i>VTB</i> banka Beograd dobila novog vlasnika (lokalno privredno društvo u vlasništvu ruskog fizičkog lica - investitora) i promenila ime u <i>API Bank</i> Beograd;

*NBS dala saglasnost AIK banci za kupovinu Gorenjske banke u Sloveniji;

2019.	Telenor banka promenila ime u MOBI banka; OTP Banka Srbija a.d. Novi Sad je promenila poslovno ime u Vojvođanska banka a.d. Novi Sad; OTP grupa kupila Societe General Bank Srbija i trebalo bi proces pripajanja da se završi do kraja 2021 / realizovano/; Jubmes banka a.d. Beograd je dobila novog većinskog vlasnika (država je prodala većinski paket akcija) i promenila ime u Alta banka a.d. Beograd;
2020.	U februaru NLB zaključila ugovor o kupovini Komercijalne banke a.d. Beograd
2021.	Pripajanje MTS banke Banci Poštanska štedionica od sredine jula meseca; 2021. godine dolazi do spajanja Vojvođanske bank a.d. Novi Sad i Societe General Bank Srbija a.d. Beograd, i sledi promena imena u OTP banka Srbija a.d. Novi Sad. Raiffeisen bank kupila 100% akcija Credit Agricole Srbija (proces pripajanja bi trebalo da se završi do kraja 2022.); AIK banka kupila Sberbank Srbija (kao i subsidijara u Sloveniji, Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj i Mađarskoj); Spajanje Eurobank i Direktne banke, gde je 70% u vlasništvu Eurobanke i 30% Direktne, sledi i promena imena u Eurobank Direktna; Opportunity bank Novi Sad promenila svoje ime u 3 banka a.d. Novi Sad; Proces pripajanja je završen 31.12.2021.- Komercijalna banka a.d. Beograd postala deo NLB grupe;

Izvor: prikazano na osnovu dostupnih podataka na sajtovima NBS i pomenutih banaka

Posledice Svetske ekonomske krize nastale 2008.godine (profesor Taleb /2010/ je upotrebio termin „crni labud“ da bi opisao kako je nastala kriza, kao rezultat uticaja krajnje neočekivanog događaja), i poslednje prouzrokovane pandemijom korona virusa (koja pored zdravstvenih ima i ekonomske posledice) krajem 2019. i početkom 2020. godine, ide u pravcu daljeg unapređenja okvira za upravljanje rizicima u bankarskom poslovanju, kako bi se obezbedila stabilnost finansijskog sistema (tzv. Bazelski sporazumi). To podrazumeva afirmaciju, jačanje i očuvanje poverenja u finansijska tržišta i učesnike na njemu. Razvoj regulatornog okvira ide u pravcu istovremenog praćenja i nadzora aktivnosti (pojedinačno i) svih finansijskih posrednika na makroekonomsku stabilnost ekonomije na koju se primenjuju.

Uticaj Svetske krize na promenu načina utvrđivanja i obračuna rezervacija po odobrenim kreditima



Suviše mali, suviše kasni

+

Nedostatak anticipativnih
informacija uzetih u obzir

Slabosti modela nastalog
gubitka IAS 39

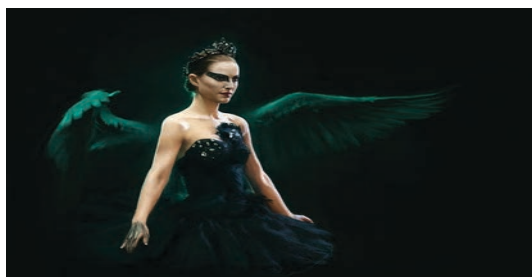
↓

IFRS9: Model očekivanog
gubitka →
u primeni od 1. januara 2018.
godine

Izvor: Basel Committee on Banking Supervision, Guidance on credit risk and accounting for expected credit losses, Decembar 2015.

Vrlo je važno istaći da je upravljanje rizicima živa materija, jer se stalno pojavljuju novi izazovi na koje treba odgovoriti na adekvatan način. S toga i regulatori i/ili supervizori i učesnici samog finansijskog tržišta identifikuju oblasti (uključujući i proizvode – karakteristike i namene) koje treba dalje unaprediti (kroz prethodni dijalog svih zainteresovanih strana). To za sobom povlači promenu regulative, uvođenje novih ili gašenje ili proširenje ingerencija postojećih tela za regulaciju i nadzor, nova ulaganja u informacione tehnologije i sticanje znanja i veština svih učesnika finansijskog tržišta (Stakić i Barjaktarović, 2021).

U kontekstu unapređenja korporativnog upravljanja, i samim tim boljeg upravljanja rizicima u poslovanju banke, Bazelom III je uvedena funkcija CRO (*Chief Risk Officer* – gl.menadžer za rizikom) u Izvršnom odboru banke. To upućuje na zaključak da upravljanje rizicima u globalnom okruženju postaje sve izazovnije. Trenutno aktuelne teme u fokusu BIS (2022) su: inovacije i *fintech*, korona virus, klimatske promene i zeleno finansiranje.



Covid -19, kako je SZO (Svetska zdravstvena organizacija) nazvao virus - **novi je crni labud** u svetskoj ekonomiji, što je pojam koji se koristi za neuobičajene, nepredvidive događaje koji imaju potencijal da duboko poremete svet finansija i privrede.

Nova normalnost je treća faza krize (Lončar, 2020) u kojoj se trenutno nalazimo usled pandemije virusa *Covid-19*. Odgovor na novo normalno može biti (Stakić i Barjaktarović, 2021): 1) kreiranje inovativnih proizvoda, 2) striktnija primena pravila korporativnog upravljanja, ali i 3) najbolje svetske prakse koja se tiču poboljšavanja unutrašnje kontrole i revizije (posebno u segmentu informacionih tehnologija), upravljanja rizicima (sveukupnim, pandemije, bezbednosti, itd.), usklađenosti poslovanja i smanjenja mogućnosti prevara (posebno transakcije pranja novca i finansiranja terorizma).

Važno je konstatovati da u slučaju unapređenja korporativnog upravljanja u bankama, Narodna banka Srbije, konstantno a posebno od 2018.radi na istom, kroz različite preporuke. S obzirom na to da je u pitanju živa materija, to jeste dobar način obezbeđenja stabilnosti u poslovanju banaka. Autori knjige su direktno ili indirektno uključeni u poslovanje banke, te su do njih ove informacije došle na taj način.

Interesantno je da su različita svetska istraživanja na temu rizika ukazala da je: 1) po uticaju najznačajniji rizik zarazne bolesti (WEF, 2021), 2) tzv. *Covid-trio*: prekidi posla, pandemija i *cyber*-incidenti ono čemu su kompanije izložene u poslovanju (*Allianz*, 2019-2021); 3) glavni rizik u narednoj deceniji - zaštita privatnosti radi očuvanja poverenja i borba protiv *cyber*-rata u bankama i širom sistema (EY & IIF, 2019); 4) budućnost rizika organizacije je sledeća: a) reakcije postaju prožimajuće; bihejvioralna nauka daje uvid u rizik; budućnost i otpornost dopunjuju prevenciju kao vodeću praksu; prenos rizika

se proširuje na oblast primene; b) posledice rizika se menjaju za organizaciju: inovacije vode, sledi regulacija; rizik postaje pokretač performansi/ostvarenja; c) napad rizika se menja: umrežena ekonomija zahteva kolektivno upravljanje rizikom; disrupcija dominira u izvršnoj agendi; reputacijski rizici se ubrzavaju i povećavaju (Deloitte, 2019).

Tokom prvog kvartala 2021. godine EY (2021) je sproveo istraživanje koje je ukazalo da je pandemija *Covid-19* dovela do promena navika potrošača. Između ostalog: 79% ispitanika je promenilo način navike kupovine, 66% je promenilo način na koji realizuje kupovinu, 66% je promenilo način rada od kuće, dok je 59 % pokušalo više da uštedi. Shodno tome, najbolja strategija kompanija da odgovore promenljivim zahtevima klijenata jeste fleksibilnost i agilnost. To podrazumeva i banke. Prema informacijama, koje postoje na tržištu, banke su već krenule sa formiranjem agilnih timova 2019.godine.

6.2. DIGITALIZACIJA BANKARSKOG SEKTORA REPUBLIKE SRBIJE KROZ PRIZMU EFEKTA NEMATERIJALNIH ULAGANJA NA PROFIT

Digitalna transformacija (poslovanja) je „... organizaciona promena zahvaljujući primeni digitalne tehnologije i poslovnog modela za poboljšanje rezultata” (Wade i dr., 2016). To znači da je digitalna transformacija reorganizacija i unapređenje poslovnih procesa unutar kompanije dostupnim digitalnim alatima i tehnologijama u cilju opstanka na tržištu. Digitalna transformacija je više od upotrebe savremenih tehnologija i internet alata. To je fleksibilnost u prilagođavanju promenama koje se nikada nisu dešavale brže zahvaljujući internetu i njegovim prednostima.

Digitalnu transformaciju banaka pokreću pre svega potrebe klijenata, odnosno potrošačko iskustvo i preferencije potrošača (Mbama, 2014; Deloitte, 2018). Takođe, relevantni pokretači digitalizacije bankarskog poslovanja su novi, neregulisani igrači; bankarska regulativa i strategija zasnovana na postojećoj tradiciji (Krstić i Tešić, 2016; Omarini, 2017; Omarini, 2018). Prema Krstić i Tešić (2016), pozitivne promene izazvane digitalnom transformacijom su: efikasniji poslovni modeli, sticanje novih segmenata klijenata i prodor na nova tržišta, gde nove usluge stvaraju nove izvore prihoda.

Prema BVA (2015) postojale su tri uzastopne faze u procesu digitalizacije banke: 1) gde se razvijaju novi kanali i proizvodi; 2) koja obuhvata adaptaciju tehnološke infrastrukture; i 3) koji podrazumeva dalekosežne promene u organizaciji, kako bi se postiglo strateško pozicioniranje u digitalnom okruženju.

Prema istraživanju EY (2018) 85% globalnih banaka smatra implementaciju programa digitalne transformacije ključnim prioritetom u 2018. Veštačka inteligencija i napredne analitičke tehnike igraće ključnu ulogu u prevenciji sajber-napada i suzbijanju novih rizika koji nastaju i evoluiraju zajedno sa tehnologijama i stalnim promenama tržišnih uslova. Prema EY (2018), 62% globalnih banaka očekuje da će biti digitalno zrele 2020. godine, u poređenju sa samo 19% u 2018.

Digitalizacija bankarskog poslovanja je veliki izazov za sve banke u svetu (Schmidt i dr., 2017). Dosadašnje studije su se bavile digitalizacijom bankarskog poslovanja na strateškom nivou (Nayak, 2018), perspektivama klijenta (Orstad i Sonono, 2017; Schmidt i dr., 2017; Accenture, 2018; Mylonakis, 2018) internom perspektivom banke (Cognizant, 2014; KPMG, 2018), integracijom prethodne tri analize u analizu više zainteresovanih strana (Schmidt i dr., 2017; Dasho i dr., 2016) ili potencijalne nagrade i gubitke (Omarini, 2017; Deloitte, 2018; Mbama, 2018).

U Republici Srbiji objavljeni rezultati istraživanja povezani su sa značajem elektronskog i mobilnog bankarstva u našoj zemlji (Pavlović i Mutibarić, 2016; Sanader, 2014), uticajem elektronskog bankarstva na unapređenje bankarskih usluga (Mikarić i Trajković, 2013), razvoj proizvoda za upravljanje gotovinom (Barjaktarović i Marković, 2014) i rizici u elektronskom bankarstvu (Obradović i dr., 2015). Međutim, prema nalazima autora Barjaktarović i Stefanović (2019), u Republici Srbiji ne postoje istraživanja o povezanosti uporedivosti ponude proizvoda alternativnih kanala distribucije sa svetskom, kao i činjenice da nematerijalna ulaganja utiču na neto rezultat bankarskog sektora.

Predmet ovog poglavlja je procena rezultata digitalne transformacije bankarskog sektora Srbije, prikazanih kroz ponudu alternativnih kanala distribucije proizvoda. Cilj ovog poglavlja je da se kroz relevantne finansijske pokazatelje utvrdi da li postoji veza između novca uloženog u digitalizaciju i ostvarenog rezultata.

Osnova za istraživanje (Barjaktarović i Stefanović, 2019) su javno objavljeni podaci poslovnih banaka koje posluju u Republici Srbiji, kako na njihovim sajtovima, tako i na sajtu Narodne banke Srbije (NBS). S obzirom na to da je u analiziranom periodu opao broj banaka, istraživanje se zasniva na **27 banaka** koje su poslovale 16. marta 2019. godine (NBS, 2019a). Predmet analize su sledeće banke (u nastavku će se koristiti nazivi bez pravne forme i sedišta): *Addico Bank* a.d. Beograd, *Agroindustrijsko komercijalna banka AIK* a.d. Beograd, *API Bank* a.d. Beograd, *Banca Intesa*, *Bank of China* a.d. Srbija, *Banka Poštanska štedionica* a.d. Beograd, *Credit Agricole*, *Direktna banka* a.d. Kragujevac, *EBNS*, *Eurobank*, *Expobank* a.d. Beograd, *Halkbank* a.d. Beograd, *Jubmes banka* a.d. Beograd, *Komercijalna banka* a.d. Beograd, *MIRABANK* a.d. Beograd, *MTS banka* a.d. Beograd, *NLB banka* a.d. Beograd, *Opportunity banka* a.d. Novi Sad, *OTP banka* Srbija a.d. Novi Sad, *ProCredit banka* a.d. Beograd, *Raiffeisen bank*, *Sberbank* Srbija a.d. Beograd, *Societe Generale* banka Srbija a.d. Beograd, *Srpska banka* a.d. Beograd, *Telenor banka* a.d. Beograd, *UniCredit bank* i *Vojvođanska banka*.

Vremenski period analize je od 2011. do 30.09.2018. Kao trenutak kada je bilo potrebno da Republika Srbija pređe na Bazelski standard II odabrana je 2011. godina, ali je odložena zbog visokog nivoa ulaganje u informacione tehnologije i obrazovanje zaposlenih. Rezultat je bio da je stvarna primena Bazela II počela 31.12.2011. umesto 01.01.2011/ (NBS, 2011). Takođe, pomenuti vremenski period je uporediv sa analizama iz oblasti digitalizacije i savremenih tendencija u bankarskom sektoru, koje su vodile konsultantske kuće širom sveta (Deloitte, 2018; Accenture, 2018).

Indikatori koji se analiziraju iz bilansa stanja primenom Pirsonovog koeficijenta korelacije (u softverskom program SPSS) su **nematerijalna ulaganja (zavisni indikator (Yi)) i neto rezultat (nezavisni indikator (Xi)) izražen u dinarima**. Nematerijalna ulaganja su odabrana kao jedini kvantitativni indikatori koji se mogu povezati sa digitalizacijom, inovacijama, ulaganjem u IT i upravljanjem rizicima (u svojoj suštini), a zbog toga što su njihove informacije bile dostupne na sajtovima analizirane banke. Nematerijalna ulaganja se sastoje od softvera, nematerijalne imovine u pripremi i licenci. Neto rezultat je odabran kao ključni indikator poslovanja koji su banke pratile da bi demonstrirali svoj uspeh. Za svaku poslovnu banku ključno je da postigne optimalan rezultat, odnosno pronađe pravu meru između ulaganja i ostvarenog prinosa; pored oblasti IT investicija i digitalizacije, fokus je na zaštiti podataka i bezbednosti informacionih sistema, kako bi se izbegao reputacioni rizik i posledično neželjeni gubici. Bez obzira na to što banke mnogo ulažu u IT, inovacije, digitalizaciju i upravljanje rizicima, u pitanju su samo delimično transparentne informacije o ponudi proizvoda alternativnih kanala distribucije. Shodno tome, analizom sajtova banaka iz uzorka, svi proizvodi alternativnih kanala distribucije mogu se podeliti u dve osnovne grupe (za sve segmente klijenata):

1. Elektronsko bankarstvo (*e-banking, m-banking*, onlajn bankarstvo, kućno bankarstvo, *e-commerce*, 24/7 zone plaćanja).
2. Platne kartice (vrste: debitne i kreditne - DINA, VISA, Masters, American; POS, ATM i ostali načini plaćanja).

Tabela 6.6. Pregled ponude proizvoda elektronskog bankarstva u Republici Srbiji (2019)

R.br.	Banka	<i>e-banking</i>	Kartice	Više proizvoda u ponudi	<i>Cash Management</i> proizvodi
1.	Addico bank	+	+	Addico Chat Banking na Viber-u	-
2.	AIK banka	+	+	-	-
3.	API bank	+	+	-	-
4.	Banca Intesa	+	+	-	+
5.	Banka Poštanska štedionica	+	+	-	-
6.	Bank of China	+	+	-	-
7.	Credit Agricole	+	+	-	-
8.	Direktna banka	+	+	-	-
9.	Erste bank	+	+	eBanking Cash krediti	+
10.	Expobank	+	+	-	-
11.	Eurobank	+	+	-	-
12.	Halkbank	+	+	-	-
13.	Jubmes banka	+	+	-	-
14.	Komercijalna banka	+	+	KomBank trader, KOMe CENTAR, Distant help	-

15.	MIRABANK	+	+	-	-
16.	MTS banka	+	+	-	-
17.	NLB banka	+	+	e-banking group – plaćanja unutar NLB	-
18.	Opportunity banka	+	+	-	-
19.	OTP banka	+	+	-	-
20.	ProCredit bank	+	+	24h samouslužne zone	-
21.	Raiffeisen bank	+	+	REA-elektronski asistent, novi multifunkcionalni ATM, mobi cash	+
22.	Sberbank	+	+	Pametni (smart) cash kredit	-
23.	Societe Generale	+	+	-	-
24.	Srpska banka	+	+	-	-
25.	Telenor banka	+	+	virtuelna banka	-
26.	UniCredit bank	+	+	-	+

Izvor: Barjaktarović i Stefanović (2019)

Nekoliko banaka je uvelo termin digitalna banka ili digitalno bankarstvo. U okviru kolone više proizvoda u ponudi digitalne banke, navedene su (tabela br. 6.6.): *Addico bank*, *Erste bank*, *Expobank*, *Raiffeisen bank*, *Sberbank* i *UniCredit bank* (koji čak naglašava i opciju prečica za elektronsko bankarstvo na samom sajtu). Nešto širu ponudu alternativnih kanala distribucije proizvoda (1-3) imaju sledeće banke: 1. *Addico bank* – *Addico Chat Banking* na Viber-u, 2. *Erste banka* – e-banking gotovinski krediti, 3. Komercijalna banka - a) *KomBank* trejder, aplikacija za trgovanje hartijama od vrednosti na domaćem i inostranom tržištu, b) *KOMECENTAR* - digitalna ekspozitura, c) Pomoć na daljinu - podrška preko aplikacije *TeamViever*; 4. *NLB Bank* – grupno elektronsko bankarstvo – platni promet u okviru *NLB Grupe* za povoljnije uslove za pravna lica; 5. *ProCredit bank* – sa 24h samouslužnim zonama u kojima se može izvršiti najveći broj proizvoda, 6. *Raiffeisen bank* – REA-elektronski asistent, novi višenamenski bankomati i mobi keš. 7. *Sberbank* – pametni gotovinski kredit. 8. *Telenor bank* - reklamira se kao virtuelna banka za sve proizvode koje nudi, uključujući i odobravanje kredita.

Zanimljivo je da *Societe General Bank*, koja je 2015. godine prva oglašavala virtuelnu ekspozituru, u vreme analize nije imao ove informacije transparentno postavljene na svom sajtu. Štaviše, u 2016. godini *Erste banka* je, kao pilot projekat *Erste Grupe*, sprovedla franšizu ekspozitura, što je dodatno smanjilo troškove i otvorilo prostor za ulaganje novca u nove proizvode koji bi generisali dodatni prihod za banku. Takođe, krajem 2018. godine Vojvođanska banka je promovisala svog virtuelnog bankara *Voban*, ali ove informacije nema na samom sajtu.

U segmentu *Cash Management* proizvoda (Barjaktarović i Marković, 2014) zaključak je da četiri banke u inostranom vlasništvu kapitala, pored osnovnih, nude i grupne i specijalne proizvode za upravljanje gotovinom korporativnim klijentima. Te banke su: *Banca Intesa*, *UniCredit bank*, *Raiffeisen bank* i *Erste bank*.

Rezultati istraživanja pokazuju da bankarska ponuda proizvoda alternativnih kanala distribucije u Republici Srbiji ide u korak sa okruženjem i svetom (Deloitte, 2018: Accenture, 2018), odnosno može se smatrati razvijenom. Dalje, nivo ulaganja u digitalizaciju ima direktan uticaj na ostvareni rezultat bankarskog sektora. Takođe, je uočljivo da bankarski sektor generiše više prihoda od tradicionalnih proizvoda koji nudi a da su ulaganja u digitalizaciju, inovacije i IT tehnologiju neminovnost ukoliko žele da opstanu na tržištu, što zbog globalnih trendova, potreba klijenata i zahteva regulatora. Pored toga, banke su prinuđene da optimizuju svoje poslovne rezultate i unaprede proces digitalizacije kroz investiranje u različite metodologije kao što su *Lean* (Riva i Pilotti, 2017) i *Six Sigma* (Barjaktarović i Ječmenica, 2014).

Dalje, poređenje nematerijalnih ulaganja u bankarski sektor Srbije sa svetom (Deloitte, 2018), rezultiralo je zaključkom da ona nisu uporediva, jer sadrže isključivo agregatne kategorije softvera, licenci i nematerijalnih ulaganja u pripremi (koji ispunjava uslove Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja /IFRS – *International Financial Reporting Standards*). Dakle, ne može se zaključiti u koje tehnologije i proizvode povezane sa digitalizacijom banke ulažu (a nema istraživanja tržišta koja bi ukazivala šta pokreće investicije i inovacije) u Republici Srbiji. Svet ulaže u veštačku inteligenciju i kognitivno računarstvo, analitiku, *blockchain* i *Internet of things*; a investicije i inovacije pokreću: iskustvo potrošača (klijenta) /*consumer experiences*/ u odnosu na preferencije, regulativu, tehnološki portfelj, kibernetičke rizike i promene navika na tržištu rada (Deloitte, 2018). Dalje, nedostaju informacije u finansijskim izveštajima grupacije međunarodno aktivnih banaka koje imaju lizing kompanije kao kćerke preduzeća, koji se hardveri i licence nalaze u knjigama povezanih lica, a zapravo su u funkciji posla univerzalne banke. Sledeće ograničenje u analizi je da ne postoji kontinuitet u broju banaka koje su predmet analize, a isti je rezultat spajanja, akvizicija, *green filed* ulaganja i drugih pravnih oblika usled likvidacije banke, pre svega državnih, ili prodaje domaćih privatnih banaka.

Tabela 6.7. Koeficijent korelacije nematerijalnih ulaganja i neto rezultata bankarskog sektora Republike Srbije po godinama, u periodu od 2011. do 30.09.2018. godine

Bankarski sektor	30.09. 2018.	2017.	2016.	2015.	2014.	2013.	2012.	2011.
Koeficijent korelacije	0,6605	0,5984	0,5265	0,4396	0,2097	0,2490	0,5579	0,4990

Izvor: Barjaktarović i Stefanović (2019)

Ukoliko analiziramo rezultate koeficijenta korelacije po bankama, na primeru prvih pet srpskih banaka, situacija je drugačija, odnosno, može se primetiti da u slučaju: 1) *Societe General Bank* (4. rangirana) – postoji veoma jaka veza između nematerijalnih ulaganja i neto rezultate; 2) *UniCredit bank* (2. rangirana) i Komercijalna banka (3. rangirana) – postoji jaka veza između nematerijalnih ulaganja i neto rezultata; 3) *Raiffeisen bank* (5. rangirana) – postoji srednji odnos između nematerijalnih ulaganja i neto rezultata; 4) *Banca Intesa* (1. rangirana) – postoji loš odnos između nematerijalnih ulaganja i neto rezultata.

Ovo potvrđuje raniji nalaz da su ulaganja u digitalizaciju, inovacije i IT neizbežna za opstanak, ali je po logici bankarskog poslovanja uspeh na tržištu rezultat odgovarajuće kombinacije ponude svih proizvoda banke, uspostavljenog sistema upravljanja rizicima, upravljanja aktivom i pasivom, i upravljanja odnosima sa klijentima - postojećim i novim.

Svakako je imperativ za sve poslovne banke u Republici Srbiji da nastave da ulažu u edukaciju zaposlenih i klijenata, unapređenje poslovnih procesa i nove alate kako bi opstale na tržištu i bile konkurentne.

6.3. DIGITABILNOST I PERFORMANSE BANKARSKOG SEKTORA REPUBLIKE SRBIJE

Digitabilnost je relativno nov koncept i fokusira se na digitalno održiva društva ili promociju održivih društava korišćenjem digitalizacije (Sa i dr., 2021). Digitalizacija je od posebnog značaja za bankarstvo (Kriebel i Debener, 2020; Roy i dr., 2015), jer je to kontinuiran i nezaustavljiv proces (Sa i dr., 2021; Kitsios i dr., 2021), koji može povećati produktivnost i smanjiti troškove (Gupta i dr., 2020), odnosno dovesti do tržišnog učinka (Ivanova i dr., 2019). S druge strane, sprovedena istraživanja ukazuju da je digitalizacija praćena operativnim rizicima (Agboola i dr., 2019), pre svega očuvanjem bezbednosti (Zuo i dr., 2021). Inovacija, spremnost da se preuzme rizik i biti korak ispred konkurencije trebalo bi da budu delovi uspešne digitalizacije (Aguayo i Ślusarczyk, 2020).

Različita sprovedena istraživanja u vezi odnosa korporativne održivosti (CS) i poslovanja banaka, ukazuju da postoji veza, i da banke koje su CS su i profitabilne i stvaraju dodatnu vrednost za različita zainteresovana lica (Niemand i dr., 2021; Weber, 2017; Olmo i dr., 2021; Buallay, 2019; Bhaskaran i dr., 2021). Reputacija koju generiše korporativna održivost nadoknađuje mnoge nedostatke digitalizacije (Nieman i dr., 2021).

Shodno tome, predmet ovog poglavlja je procena razvoja digitalizacije, održivosti i ukupnih trendova u bankarskom sektoru Srbije od 2011-2020. godine i utvrđivanje njegovih karakteristika digitabilnosti. Ciljevi poglavlja su da se: 1) utvrdi da li postoji veza između digitabilnosti i profitabilnosti banaka u Srbiji, 2) predlože nove strategije tokom i nakon pandemije Covid-19.

Osnova za istraživanje (Stefanović i dr., 2021) su javno objavljeni podaci poslovnih banaka koje posluju u Republici Srbiji, kako na njihovim sajtovima, tako i na sajtu Narodne banke Srbije (NBS). S obzirom na to da je u analiziranom periodu opao broj banaka, istraživanje se zasniva na **25 banaka** koje su poslovale 31. marta 2021. godine (NBS, 2021).

Predmet analize su sledeće banke (u nastavku će se koristiti kraći nazivi bez pravne forme i sedišta): Addico Bank a.d. Beograd, Agroindustrijsko komercijalna banka AIK a.d. Beograd, ALTA banka a.d. Beograd, API banka a.d. Beograd, *Banca Intesa* a.d. Beograd, *Bank of China* a.d. Srbija, Banka Poštanska štedionica a.d. Beograd, *Credit Agricole* banka Srbija a.d. Novi Sad, Direktna banka a.d. Kragujevac, *Erste bank* a.d. Novi Sad, *Eurobank* a.d. Beograd, *Expobank* a.d. Beograd, *Halkbank* a.d. Beograd, Komercijalna banka a.d. Beograd, MIRABANK a.d. Beograd, MOBI banka a.d. Beograd, MTS banka a.d.

Beograd, NLB banka a.d. Beograd, *Opportunity* banka a.d. Novi Sad, *OTP* banka Srbija a.d. Novi Sad, *ProCredit* bank a.d. Beograd, *Raiffeisen bank* a.d. Beograd, *Sberbank* Srbija a.d. Beograd, Srpska banka a.d. Beograd, i *UniCredit* bank Srbija a.d. Beograd. Prema dostupnim informacijama, 2 banke su virtualne (MOBI i MTS), a 23 banke se smatraju tradicionalnim komercijalnim bankama.

Vremenski period analize je bio od 2011. do 2020.godine. U međuvremenu, srpski bankarski sektor je implementirao neke od stubova Bazel III i posebnu pažnju posvetio bezbednosti informacionih sistema, zaštiti podataka klijenata, jačanju aktivnosti na kontinuitetu poslovanja i boljem upravljanju rizikom od pandemije (BIS).

Polazna osnova u analizi su isti pokazatelji iz bilansa stanja, koji su bili predmet prethodnog istraživanja Barjaktarović i Stefanović (2019/koje je prikazano u prethodnom poglavlju knjige 6.2./Il deo): **nematerijalna imovina** (Yi, zavisna varijabla) i **neto rezultat izražen u dinarima** (Xi, nezavisna varijabla). U cilju utvrđivanja stepena međusobne povezanosti indikatora, za izračunavanje Pirsonovog koeficijenta korelacije korišćen je softver SPSS.

Imajući u vidu da su sve banke u Srbiji značajno investirale u digitalizaciju tokom pandemije *Covid-19*, dodati su novi elementi istraživanja: 1) izračunavanje **prosečnog ROE i prosečnog ROA** za sve banke, pojedinačno i ukupno (iz obračuna su isključene pojedinačne vrednosti koje su značajno odstupale - rezultat procesa integracije ili velike kreditne prevare), sa pravljenjem razlike između virtuelnih i tradicionalnih (prema Amaboldi & Claies (2010) za EU, predstavljeno u članku Zelenovića et al.); formule koje su primenjene za indikatore profitabilnosti su: $ROE = \text{neto prihod} / \text{ukupni kapital}$ i $ROA = \text{neto prihod} / \text{ukupna imovina}$; prosek se izračunava primenom aritmetičke sredine; 2) utvrđivanje **održivosti domaćih banaka**, gde su korišćeni podaci sa njihovih sajtova, sajta Globalnog dogovora UN – Mreža Srbija i UBS Bankarstvo; 3) **ispitivanje digitalnosti u bankama** u Republici Srbiji - na osnovu ukrštanja podataka koji se odnose na ponudu digitalnih proizvoda i podataka o održivosti, 4) **ispitivanje banaka koje su fokusirane na digitalnost ali su i profitabilne** - na osnovu unakrsne analize podataka koji se odnose na digitalnost i prosečni ROE za analizirani period.

Tabelom br. 6.8. su prikazani noviji proizvodi digitalnog bankarstva u Republici Srbiji dostupni na dan 31.03.2021. U koloni „U saradnji sa nebankarskim partnerima“ date su informacije o proširenoj ponudi zahvaljujući: 1) *UnionPay* – *UnionPay International* je kineska korporacija za finansijske usluge, koja pruža usluge platnih kartica (to znači da građani, vlasnici *UnionPay* kartica, imaju mogućnost podizanja novca na bankomatima u Srbiji, odnosno bankomatima onih banaka koje su zaključile ugovor sa kineskim partnerom); 2) *PayPal* – američka *fintech* kompanija specijalizovana za onlajn transfer novca u celom svetu (znači da fizička lica, vlasnici *Visa* ili *Master* kartice, mogu da podižu novac u Srbiji na bankomatima onih banaka koje su zaključile ugovor sa američkim partnerom); 3) *Apple Pay* – znači da korisnici tih uređaja mogu da izvrše plaćanja kod određenih banaka; 4) *MoneyGet* – je međunarodna mreža bankomata koju je osnovala kompanija *Payten* (deo *Asseco South Eastern Europe*, vodeće IT kompanije u oblasti proizvodnje i implementacije softverskih rešenja u finansijskoj industriji), koja je u funkciji razvoja i podrške sistemima plaćanja. Partneri *Payten*-a (komercijalne

banke) mogu ponuditi svojim klijentima da podižu gotovinu bez dodatnih troškova; i 5) platne institucije – učesnici na finansijskom tržištu koji nude platne usluge – znači da su banke koje su zaključile ugovor sa platnim institucijama njihovi predstavnici u platnom prometu u zemlji i inostranstvu.

Može se primetiti da postoji različit kvalitet dostupnih informacija o ponudi proizvoda digitalnog bankarstva i iskustvu klijenata. Međutim, zajedničke činjenice za sve njih su:

- 1) povećan broj klijenata koji koriste proizvode digitalnog bankarstva i
- 2) stalno unapređenje digitalnih usluga i uvođenje novih u skladu sa potrebama klijenata uz poštovanje sigurnosti njihovih podataka i transakcija. Tehnološki, tri banke su naprednije od ostalih: *Intesa*, *ProCredit* (100% transakcija njihovih klijenata se obavlja digitalno) i *Raiffeisen*. Svi imaju mogućnost izvršenja plaćanja/proizvoda digitalnog bankarstva korišćenjem *Apple* uređaja. Primećuje se da je sve veći broj banaka koje nude gotovinske kredite i onlajn komunikaciju sa ličnim bankarima.

Ponudu proizvoda digitalnog bankarstva bolju od prosečne imaju sledeće banke: *Intesa*, *ProCredit*, *Raiffeisen*, *OTP*, *Erste*, *Euro*, *AIK*, *Direktna*, *MOBI*, *Poštanska*, *Komercijalna*, *NLB*, *Addico*, *Halk*, *Sber*, *UniCredit*. Nažalost, može se zaključiti da banke koje nemaju razvijene proizvode digitalnog bankarstva su: *Bank of China*, *MIRA* i *Srpska*.

Dalje, se može primetiti da NBS ima značajnu ulogu u promociji i podršci digitalnih proizvoda, posebno u pogledu IPS-a /*Instant Payment Sistem*/ (18 banaka; uključujući 3 banke koje imaju širu ponudu za preduzetnike, i mala i srednja preduzeća - *Intesa*, *UniCredit* i *Euro*; /u januaru 2022.godine se ovoj grupi banaka pridružila i *Komercijalna banka*; prema informaciji NBS iz februara 2022.godine, 9 banaka obezbeđuje plaćanja upotrebom *deep* tehnologija: *Intesa*, *Raiffeisen*, *Eurobank*, *AIK*, *OTP*, *Erste*, *UniCredit*, *Komercijalna* i *Halk*); i *UnionPay* (12 banaka / u januaru 2022.godine je emitovana prva platna kartica *DinaCard-UnionPay*, projekat realizovali NBS, *UnionPay International* i *Poštanska*; *AIK* projekat podržala). Takođe, NBS vrši nadzor poslovanja platnih institucija, što povoljno utiče na saradnju između banaka i platnih institucija (18).

Generalno, možemo reći da postoji trend saradnje sa drugim nebankarskim partnerima na proširenju bankarske ponude proizvoda za klijente:

- 1) Vlasnička struktura – akcionari dolaze iz: a) različitih industrija, kao što su telekomunikacije, osiguranje, investicioni fondovi, mikrofinansijske institucije, institucije koje finansiraju zelene i održive projekte, brokerske kuće, konsultanti fokusirani na pružanje podataka, platne institucije itd. *MOBI* kao svoju prednost ističe sinergetski efekat na iskustva klijenata jer nude najbolje od bankarstva i telekomunikacija. *MTS* kao svoju prednost ističe sinergetsku ponudu industrije osiguranja i telekomunikacija. *Opportunity* je usmerena na ciljnu grupu klijenata koji imaju poteškoća da dobiju finansijske usluge od tradicionalnih banaka. b) Različite strukture holdinga, koje dolaze iz finansijske industrije kako bi dobili odgovarajući poreski tretman.

2) IT industrija (*Asseco SEE*) nudi nove proizvode za fizička lica, a partneri banaka su spremni da ih promovišu, kao što je *MoneyGet*.

3) *Fintech* industrija, kao što je *PayPal*.

Dakle, svi stejkholderi su zainteresovani da 1) prodaju više proizvoda postojećim klijentima, 2) steknu nove klijente i 3) ostvare dodatni profit.

Tabela 6.8. Ponuda digitalnih bankarskih proizvoda u saradnji sa drugim partnerima u Republici Srbiji (31.03.2021.)

R. br.	Banka	IPS – instant plaćanje u RSD		U saradnji sa nebankarskim partnerima				
		Maloprodaja (POS)	QR code	<i>Union Pay</i>	<i>Pay Pal</i>	<i>Apple Pay</i>	<i>Money Get</i>	Platne institucije
1.	<i>Addico</i>	+	+					+
2.	<i>AIK</i>	+	+	+			+	+
3.	<i>API</i>	+	+	+				+
4.	<i>ALTA</i>							+
5.	<i>Banca Intesa</i>	+	+	+	+	+	+	+
6.	Banka Poštanska štedionica	+	+	+			+	+
7.	<i>Bank of China</i>							
8.	<i>Credit Agricole</i>	+	+					+
9.	<i>Direktna</i>	+	+	+			+	+
10.	<i>Expobank</i>							+
11.	<i>Erste</i>	+	+		+		+	+
12.	<i>Eurobank</i>	+	+	+				+
13.	<i>Halkbank</i>	+	+					
14.	Komercijalna	+	+	+				
15.	MIRABANK							
16.	MOBI	+	+	+				
17.	MTS							+
18.	NLB	+	+	+				+
19.	<i>Opportunity</i>							
20.	OTP	+	+	+	+	+		+
21.	<i>ProCredit</i>	+	+			+		
22.	<i>Raiffeisen</i>	+	+	+		+		+
23.	<i>Sberbank</i>	+	+				+	+
24.	Srpska							
25.	<i>UniCredit</i>	+	+	+				

Izvor: Stefanović i dr., 2021

U sledećem koraku smo utvrdili koje banke imaju održiv model poslovanja, koji vodi računa o svim zainteresovanim stranama (tabelom 6.9. prikazane i rangirane banke koje prema javno dostupnim podacima imaju održive prakse poslovanja u Republici Srbiji). Može se zaključiti da se 18 (1 virtuelna i 17 tradicionalnih) od 25 srpskih banaka (72%) fokusira na održivost. To su *Intesa, Erste, ProCredit, UniCredit, Opportunity, OTP, MOBI, NLB, Raiffeisen, Addico, ALTA, Credit Agricole, Direktna, Euro, Halk, Komercijalna, AIK i Bank of China*. Većina pomenutih (11 ili 61%) banaka poštuje principe Globalnog dogovora UN [60]: 1) 9 su deo *UN Global Compact* – Mreža Srbija (*Intesa, Erste, OTP, Addico, ALTA, Credit Agricole, Direktna, Euro i Komercijalna*), 2) 2 jasno naglašavaju da poštuju principe održivosti UN (*UniCredit i Opportunity*).

Dalje, 3 banke imaju transparentan etički kodeks (*Intesa, ProCredit i UniCredit*), dok 7 banaka ima jedinstven pristup održivosti: 1) poštuju Globalnu alijansu banaka sa vrednošću (planeta, ljudi i prosperitet) (*Opportunity*); 2) društvene odgovornosti korporacije, koja uključuje strategiju za društveno odgovorno poslovanje (*Erste*); 3) društveno odgovorno bankarstvo sa posebnim osvrtom na ekološki pristup (*ProCredit*); 4) ESG (*Environmental Social Governance*) komitet na nivou holdinga i saradnja sa UNICEF-om na lokalnom nivou (*UniCredit*), 5) humano bankarstvo (*MOBI*); i 6) 2 banke podržavaju takmičenja u organskoj proizvodnji (*NLB*) i Generator za nove ideje (*OTP*). Na osnovu dosadašnjih podataka, može se zaključiti da je 72% bankarskog sektora Srbije karakteriše digitabilnost.

Tabela 6.9. Prikaz banaka koje imaju održivo poslovanje na dan. 30.09.2021.

R.br.	Banka	Principi održivosti
1.	<i>Banca Intesa</i>	Globalnog dogovora UN – Mreža Srbija; Etički kodeks, Principi ljudskih prava, Principi nefinansiranja naoružanja, Politika zaštite životne sredine i unapređenja energetske efikasnosti, Politika odnosa sa političkim strankama, Smernice za sprečavanje pranja novca i finansiranja terorizma i odnose sa zemljama pod sankcijama; Dobrim praksama Održivosti matične grupe <i>Intesa Sanpaolo</i> ; Izveštavanje o održivosti;
2.	<i>Erste</i>	Globalnog dogovora UN – Mreža Srbija; Strategija za društveno odgovorno poslovanje (bazirana na definicije Evropske komisije iz 2011.godine) postavljena na principima: povezanost s osnovnim poslovanjem, uravnoteženost, holistički pristup; sprovodi se kroz 6 osnovnih oblasti: korporativno upravljanje, odgovornost u radnom okruženju, odgovornost prema klijentima, odgovornost u lancu nabavke, odgovornost prema lokalnoj zajednici, odgovornost prema životnoj sredini; finansijska edukacija;
3.	<i>ProCredit</i>	Društveno odgovorno bankarstvo; posebnu pažnju posvećuje ekološkom pristupu (očuvanju životne sredine, koje podrazumeva politike, principe i tela); izdvaja u odnosu na ostale informacije vezane za svoje poslovanje, kao što su misija, poslovna etika i korporativne vrednosti (transparentnost, kultura otvorene komunikacije, društvena odgovornost i tolerancija, visoki profesionalni standardi, lični integritet i posvećenost), kodeks ponašanja;
4.	<i>UniCredit</i>	Ciljevima održivog razvoja UNDP Agende 2030 (na nivou grupe ESG / <i>Environmental Social Government</i>) Komitet kao korporativno telo); etičkim vrednostima i poštovanjem (objavljen Etički kodeks); bankarstvo sa društvenim uticajem (programi koji doprinose izgradnji pravednijeg i inkluzivnijeg društva - kroz finansiranje, stručne savete i umrežavanje); projekat <i>UniCredit</i> grupe: Svako dete je važno u Republici Srbiji; saradnja sa UNICEF-om;
5.	<i>Opportunity</i>	Globalnog dogovora UN – Mreža Srbija; članica Globalne Alijanse banaka sa vrednošću (GABV - <i>Global Alliance for Banking on values</i> - planeta, ljudi, prosperitet); posluje u skladu sa ciljevima:1) PCAF (<i>Partnership for Carbon Accounting Financials</i>) Globalno partnerstvo finansijskih institucija koje zajedno rade na razvoju i primeni harmonizovanog pristupa za procenu i otkrivanje emisija gasova sa efektom staklene bašte (GHG) povezanih sa njihovim kreditima i ulaganjima) i 3) GRI (<i>Global Reporting Initiative</i>) standardima, koji su svetski priznati standardi za izveštavanje o održivosti koji omogućavaju organizacijama i njihovim zainteresovanim stranama da preduzmu mere i donesu bolje odluke koje stvaraju ekonomske, ekološke i socijalne koristi za sve.
6.	<i>OTP</i>	Globalnog dogovora UN – Mreža Srbija; podržava Olimpijski komitet Srbije; organizuje i podržava projekat Generator –za nove ideje;
7.	<i>MOBI</i>	“Humano bankarstvo”
8.	<i>NLB</i>	Podržava takmičenje u proizvodnja organske hrane - <i>Organic</i>
9.	<i>Raiffeisen</i>	Dugoročno partnerstvo sa neprofitnim sektorom
10.	<i>Addico</i>	Globalnog dogovora UN – Mreža Srbija;
11.	<i>ALTA</i>	Globalnog dogovora UN – Mreža Srbija;

12.	<i>Credit Agricole</i>	Globalnog dogovora UN – Mreža Srbija;
13.	Direktna	Globalnog dogovora UN – Mreža Srbija
14.	<i>Eurobank</i>	Globalnog dogovora UN – Mreža Srbija; ulaže u IT kabinete u osnovnim školama;
15.	<i>Halkbank</i>	Korporativne vrednosti i zadovoljstvo klijenata;
16.	Komercijalna	Globalnog dogovora UN – Mreža Srbija
17.	AIK	Fokus na finansijskom zdravlju klijenata;
18.	<i>Bank of China</i>	Donira maske bolnicama u Srbiji; vodi računa o zdravlju zaposlenih;

Izvor: Stefanović i dr., 2021.

U narednom koraku analizirana su nematerijalna ulaganja i neto rezultat bankarskog sektora. Tabelom br. 6.10. je prikazana vrednost koeficijent korelacije posmatranih pojava za bankarski sektor Republike Srbije u periodu od 2011-2020.

Tabela 6.10. Koeficijent korelacije nematerijalnih ulaganja i neto rezultata bankarskog sektora od 2011. do 2020. godine

Bankarski sektor	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Koeficijent korelacije	0,4968	0,5548	0,3172	0,2114	0,4347	0,5169	0,584	0,7135	0,6614	0,6258

Izvor: Stefanović i dr., 2021.

Dobijeni rezultati pokazuju da postoji direktna veza između nematerijalnih ulaganja i neto rezultata, odnosno kada se vrednost nematerijalne imovine povećava – povećava se neto rezultat i obrnuto. Shodno tome, nivo ulaganja u digitalnu transformaciju ima umerenu vezu sa direktnim uticajem na neto rezultat bankarskog sektora Republike Srbije. U poređenju sa prethodnom poglavljem tj. ranije sprovedenim istraživanjem, može se primetiti da od 2018. godine postoji jaka veza između ulaganja u digitalnu transformaciju i ostvarenog finansijskog rezultata. To je rezultat dosadašnjih aktivnosti banaka da budu konkurentnije na tržištu i da usled novih izazova izazvanih korona virusom da istovremeno obezbede zadovoljstvo i sigurnost klijenata.

U slučaju pojedinačnih rezultata analiziranih banaka situacija je sledeća: 1) veoma jaka veza između nematerijalne investicije i neto rezultata kod *Halk*; 2) jaka veza između analiziranih indikatora postoji kod Komercijalne, MIRA, AIK i *Opportunity*; 3) umerena veza između analiziranih indikatora postoji kod ALTA, *Intesa*, NLB, *UniCredit*, MOBI, *Bank of China*, OTP, *Addicco*, Sber i *Expo*; 4) slaba veza između analiziranih indikatora postoji kod *Raiffiesen* i Poštanske; 5) Ne postoji veza između analiziranih indikatora kod *Euro*, *Credit Agricole*, MTS, *Erste*, Direkne, API, Srpske i *ProCredit*-a.

U poređenju sa prethodnom studijom, može se zaključiti da: 1) 3 banke su povećale korelaciju između ulaganja u nematerijalnu imovinu i neto rezultat (*Halk*, *Addico* i *Banca Intesa*), pri čemu su 2 banke profitabilne (67%) – to je najmanja grupa banaka (podvučene), 2) 13 banaka ima iste korelacione vrednosti (*Komercijalna*, *MIRA*, *Expo*, *NLB*, *OTP*, *Sber*, *MOBI*, *Poštanska*, *ProCredit*, *MTS*, *Euro*, *Direktna*, *API*), pri čemu je njih 6 profitabilno (46%) – tj. je najveća grupa banaka (podvučene), i 3) 9 banaka je smanjilo vezu ulaganja u nematerijalnu imovinu i neto rezultat (*AIK*, *Opportunity*, *Bank of China*, *ALTA*, *UniCredit*, *Raiffeisen*, *Srpska*, *Erste*, *Credit Agricole*), od kojih je 7 profitabilnih (78%) – to je druga velika grupa banaka (podvučene). Istovremeno, to je grupa sa najvećim brojem profitabilnih banaka. To je razlog zašto ćemo testirati da hipotezu da su srpske banke koje se fokusiraju na digitabilnost istovremeno i profitabilne (kako *ProCredit* ističe – njihove transakcije su 100% elektronske).

Tabela 6.11. Poređenje profitabilnosti banaka u Srbiji (prosek 2011-2020) i banaka EU

Vrsta banke	Bankarski sektor Srbije		EU prosek		EU raspon između zemalja	
	ROA (%)	ROE (%)	ROA (%)	ROE (%)	ROA (%)	ROE (%)
Tradicionalna	-0,18	0,99	0,63	12,39	0,19-0,96	6-18,70
Virtuelna	-5,96	-19,92	0,76	10,51	0,17-2,66	4,90-21,29

Izvor: Stefanović i dr., 2021]

U pogledu rentabilnosti, može se zaključiti da su srpske tradicionalne banke profitabilnije u odnosu na virtuelne. Međutim, oba tipa srpskih banaka su daleko od Evropske unije (EU) i pojedinih zemalja koje su članice EU (Tabela br.6.11). Postoji i prostor za dalje unapređenje troškovne efikasnosti.

Dalje, je važno uočiti da 12 tradicionalnih banaka koje su fokusirane na digitabilnost ostvaruju i pozitivan finansijski rezultat, odnosno: *ProCredit*, *Raiffeisen*, *UniCredit*, *Intesa*, *AIK*, *Opportunity*, *Erste*, *Komercijalna*, *Sber*, *Poštanska*, *Euro*, *Credit Agricole*, *Direktna*, *Srpska* i *Halk*. Stoga se može zaključiti da srpske banke koje se fokusiraju istovremeno na digitalizaciju i održivost su profitabilne.

Na osnovu prethodno sprovedenih istraživanja, mogu se izvući sledeći zaključci o 12 digitabilnih i profitabilnih banaka (prikazano Tabelom br. 6.12.): 1) u slučaju najveće grupe banaka ne postoji veza između nematerijalnih ulaganja i neto rezultata, i nju predstavljaju: *ProCredit*, *Erste*, *Euro*, *Credit Agricole* i *Direktna*; 2) drugu značajnu grupu predstavljaju banke sa jakom vezom između analiziranih indikatora – *Opportunity*, *Komercijalna* i *AIK*. 3) Na trećem mestu su banke sa umerenom vezom između analiziranih indikatora – *UniCredit* i *Intesa*. 4) Konačno, na poslednjem mestu su banke sa slabim (*Raiffeisen*) i veoma jakim odnosom (*Halk*).

Može se zaključiti da se po pitanju digitabilnosti i profitabilnosti banke mogu rangirati na sledeći način: *ProCredit*, *Raiffeisen*, *UniCredit*, *Intesa*, *AIK*, *Opportunity*, *Erste*, *Komercijalna*, *Euro*, *Credit Agricole*, *Direktna* i *Halk*.

Tabela 6.12. Rang lista profitabilnih banaka koje su fokusirane na digitabilnost

R.br.	Banke fokusirane na digitabilnost	ROE (%) (prosečni za analizirani period)	Rangiranje prema održivosti (2021)	Koeficijent korelacije
1.	<i>ProCredit</i>	11,39	3	ne postoji veza
2.	<i>Raiffeisen</i>	10,18	9	slaba
3.	<i>UniCredit</i>	9,91	4	Umerena
4.	<i>Intesa</i>	9,67	1	Umerena
5.	AIK	9,47	10	Jaka
6.	<i>Opportunity</i>	9,3	5	Jaka
7.	<i>Erste</i>	8	2	Ne postoji veza
8.	Komercijalna	5,11	10	Jaka
9.	<i>Euro</i>	3,01	10	Ne postoji veza
10.	<i>Credit Agricole</i>	2,85	10	Ne postoji veza
11.	<i>Direktna</i>	1,67	10	Ne postoji veza
12.	<i>Halk</i>	1,06	10	Veoma jaka

Izvor: Stefanović i dr., 2021.

Na osnovu analiziranih podataka može se zaključiti da banke imaju sledeće strategije za period kovida:

- 1) Sigurnost – vezano za podatke i transakcije klijenata;
- 2) Dalja digitalna transformacija, ulaganje u nove operativne sisteme, dalje unapređenje proizvoda digitalnog bankarstva, ulaganje u nove tehnologije i kanale, lak pristup bankarskim proizvodima, ubrzanje procedure, poboljšanje efikasnosti;
- 3) Unapređenje iskustva klijenata, pristup kreiranju proizvoda prema potrebama, prilagođavanje postojećih proizvoda potrebama klijenata;
- 4) Spajanja i preuzimanja na tržištu radi povećanja tržišnog udela (baze klijenata);
- 5) Dalji prosperitet svih stejkholdera – kroz dalje unapređenje korporativnog upravljanja, u radnom okruženju, odgovornosti prema klijentima, odgovornosti u lancu snabdevanja, odgovornosti prema lokalnim zajednicama, odgovornosti prema životnoj sredini.

Sve pomenute strategije su u funkciji obezbeđivanja i održavanja digitabilnosti i profitabilnosti.

Kratak osvrt na dešavanja na bankarskom tržištu Republike Srbije od trenutka kada je knjiga pripremljena do trenutka kada je data u štampu

- Broj banaka koje posluju u Republici Srbiji je smanjen na 22. Promene koje su se desile su prikazane narednom tabelom.

Tabela 6.13. Promene koje su se desile na bankarskom tržištu Republike Srbije u periodu od 30.09.2021. do 30.09.2022.

<i>Opportunity</i> banka a.d. Novi Sad	promenila ime u 3banka a.d. Novi Sad;
<i>Sberbank</i> a.d. Beograd	Promenila vlasnika (poreklo kapitala) i ime u Naša AIK banka a.d. Beograd;
MTS banka a.d. Beograd	Pripojena (i nastavila da posluje pod imenom veće banke) Banci Poštanska štedionica a.d. Beograd;
Direktna banka a.d. Kragujevac	pripojena <i>Eurobank</i> a.d. Beograd i došlo je do promene imena u <i>Eurobank</i> Direktna a.d. Beograd;
Komercijalna banka a.d. Beograd	Izvršeno je spajanje <i>NLB</i> i Komercijalne banke, nastavile su da posluju pod imenom <i>NLB</i> Komercijalna banka a.d. Beograd;
<i>Credit Agricole</i> banka Srbija a.d. Novi Sad	Odobrena je kupovina <i>Credit Agricole</i> banke Srbija a.d. Novi a.d. od strane <i>Raiffeisen bank</i> a.d. Beograd, promena imena banke je sprovedena u septembru 2022.godine (<i>RBA</i> banka a.d. Novi Sad), kompletan proces spajanja je predviđen za april 20203. godine;

- Sistemski značajni učesnici bankarskog sektora na finansijskom tržištu Republike Srbije od 30.06.2022. su: *Banca Intesa* a.d. Beograd, *OTP* banka a.d. Beograd, *Raiffeisen bank* a.d. Beograd, *NLB* Komercijalna banka a.d. Beograd, AIK banka a.d. Beograd, *UniCredit bank* Srbija a.d. Beograd, *Erste bank* a.d. Novi Sad i *Eurobank* Direktna a.d. Beograd.
- Narodna banka Srbije je inicirala uvođenje sledećih elektronskih servisa:
 1. na portalu eUprave „Plati” je omogućeno instant plaćanje usluga skeniranjem NBS IPS QR koda za izdavanje ličnih dokumenata;
 2. u okviru implementacije platnog sistema za instant plaćanja (IPS NBS), Narodna banka Srbije omogućila je bankama da svojim korisnicima ponude novu uslugu – servis „Prenesi”, koji građanima omogućava da jednostavno i brzo izvrše instant prenos novca svakog dana u godini, u bilo koje doba dana poznavanjem samo broja mobilnog telefona koji je primalac plaćanja registrovao za ovu uslugu. Registraciju broja mobilnog telefona za uslugu „Prenesi” i korišćenje ovog servisa za prenos novca banke će omogućiti korisnicima putem postojećih aplikacija mobilnog bankarstva. Na osnovu odobrenja Narodne banke Srbije, sledeće banke (6) su dobile dozvolu da nude ovu uslugu: *Eurobank* Direktna a.d. Beograd, *Banca Intesa* a.d. Beograd, *UniCredit bank* Srbija a.d. Beograd, *Raiffeisen bank* a.d. Beograd, *OTP* banka a.d. Beograd i *NLB* Komercijalna banka a.d. Beograd.
 3. Omogućeno je plaćanje Dina karticom na šalterima Uprave za trezor Ministarstva finansija za: a) poreze koje plaćaju fizička lica bez naknade (omogućena je i usluga plaćanja poreza na imovinu fizičkih lica jednostavnim skeniranjem NBS IPS QR koda na rešenjima korišćenjem aplikacije u kojoj fizičko lice ima račun); b) uz niske provizije plaćanje i dr.obaveza po osnovu javnih prihoda i obaveze prema korisnicima javnih sredstava – onima koji imaju podračune u Upravi za trezor, kao i onima koji imaju račune u poslovnim bankama (računi za struju, računi preduzeća JKP Infostan tehnologije, JKP Informatika Novi Sad, Telekom a.d. i sl.);

4. *Cash to Go!* (ili Podigni dinare) - usluga Dina platne kartice za klijente kompanije *Mercator S* (korišćenje u maloprodajnim objektima: *Ideja*, *Roda* i *Mercator*) uz saradnju sa *UniCredit* bankom Srbije a.d. Beograd, koja imaocima kartice omogućava istovremeno plaćanje kupovine u hipermarketima i podizanje gotovog novca (bez odlaska na bankomat ili šalter banke);
 5. pored već omogućenog prihvatanja i posledičnog širenja prihvatne mreže za kartice *UnionPay* kineskog nacionalnog kartičnog sistema, predstavljanje prve beskontaktna transakcije karticom *DinaCard-UnionPay* izvršene na prodajnom mestu krajem januara ove godine. Navedena beskontaktna plaćanja realizovana su u okviru pilot-produkcije koju sprovodi Narodna banka Srbije s Bankom Poštanska štedionica i kartičnim sistemom *UnionPay*, a koja podrazumeva izdavanje ograničenog broja kartica s funkcijom beskontaktnog plaćanja i realizaciju transakcija plaćanja i podizanja gotovine. Očekuje se da će do kraja tekuće godine banke izdavaoci krenuti s masovnim izdavanjem zajedničke kartice *DinaCard-UnionPay*.
 6. potpisan je strateški sporazum s kompanijom *Discover*, kojim se povećava globalno prihvatanje za korisnike kartica *Discover Global Network* u Srbiji, odnosno prihvatanje kartica *Discover*, *Diners Club International PULSE* i *Network Alliance* u prihvatnoj mreži *DinaCard*.
- Same poslovne banke su informisale o sledećim novinama:
1. Korišćenje *deep link* tehnologije za izvršavanje IPS plaćanja na internetu je omogućilo 11 banaka: *Banca Intesa* a.d. Beograd, *Eurobank* Direktna banka a.d. Beograd, *Erste bank* a.d. Novi Sad; *UniCredit bank* Srbija a.d. Beograd, *OTP* banka Srbija a.d. Beograd, *NLB* Komercijalna banka a.d. Beograd, *Raiffeisen bank* a.d. Beograd, *AIK* banka a.d. Beograd, *Halkbank* a.d. Beograd, *Addico bank* a.d. Beograd i *MOBI* banka a.d. Beograd.
 2. *Google Pay* usluga (omogućilo 5 banaka): *Banca Intesa* a.d. Beograd, *ProCredit bank* a.d. Beograd, *Raiffeisen bank* a.d. Beograd, *OTP* banka a.d. Beograd; Usluga je prvobitno kreirana u saradnji sa *Visa Card*-om, a potom se oglasio i *Master Card* da podržava *Google Pay* uslugu; 2) *Garmin pay* sat (korišćenjem *Visa Card*-a) su uvele *Raiffeisen bank* a.d. Beograd i *Halk bank* a.d. Beograd;
 3. za preduzetnike i preduzeća: „All in one” android POS *Banca Intesa* a.d. Beograd (među prvima je uvela korišćenja POS terminal na zelenim pijacama u Beogradu); „Cash In” bankomati *Erste bank* a.d. Novi Sad; RaiPOS aplikacija *Raiffeisen bank* a.d. Beograd (android uređaj postaje POS terminal);

Tabela 6.14. Kratak pregled novouvedenih digitalnih proizvoda i usluga na bankarskom tržištu Republike Srbije u period od 30.09.2021. do 30.09.2022.

Institucija	Digitalni proizvodi i usluge
Narodna banka Srbije	- na portalu eUprave „Plati” je omogućeno instant plaćanje, - u okviru implementacije platnog sistema za instant plaćanja (IPS NBS), Narodna banka Srbije omogućila je bankama da svojim korisnicima ponude novu uslugu – servis „Prenesi”/6 banaka dobilo odobrenje/, - Omogućeno je plaćanje Dina karticom na šalterima Uprave za trezor Ministarstva finansija; <i>Cash to Go!</i> - Proširenje usluga u korišćenju kartice <i>DinaCard-UnionPay</i>; - potpisan je strateški sporazum s kompanijom <i>Discover</i> - prihvatanje kartica <i>Discover</i>, <i>Diners Club International PULSE</i> i <i>Network Alliance</i> u prihvatnoj mreži <i>DinaCard</i>;

Korišćenje <i>deep link</i> tehnologije za izvršavanje IPS plaćanja na internet /11 banaka/;		
Poslovne banke		"All in one"/Intesa/
	Google Pay /5 banaka/;	"Cash In" bankomati /Erste/
	Garmin Pay /2 banke/;	"RaiPOS"/Raiffeisen/
- Održivost poslovanja – posebno više pažnje posvećuju: 1. OTP bank a.d. Beograd (naročito u saradnji sa Olimpijskim komitetom Srbije i podsticanju inovativnih ideja za preduzetnike kao što su: <i>OTP Start-up Booster program</i> i <i>Generator Zero</i>); 2) NLB Komercijalna a.d. Beograd - Okvir podrške za podržavanje biznis ideja o održivosti i <i>Organic</i> konkurs; 2. 3 banka a.d. Novi Sad (sve globalne inicijative na temu održivosti); 3. ProCredit bank a.d. Beograd – konkurs za projekat PROvozajse! – vozi bicikl umesto automobile; 4. „Korak po korak” (podrška za <i>start-up</i>) i <i>Erste znali</i> program finansijske edukacije u saradnji sa Ministarstvom prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije - <i>Erste bank</i> a.d. Novi Sad;		
[Izvor: sajтови: Narodne banke Srbije, poslovnih banaka koje posluju u Republici Srbiji, Visa Card i Master Card na dan 04.10.2022.]		

Literatura

1. Agboola, M.; Awobajo, K.; Oluwatobi, S.; Akinbode, M.; Fagbohun, M.; Esse, U.; Segun-Adeniran, C.; Asaolu, A.; Betek, C. (2019) *Effect of digitalization on the performance of commercial banks in Nigeria*. International Conference on Energy and Sustainable Environment. Volume 331, str.1-8.
2. Aguayo, F.Z.; Ślusarczyk, B. (2020) *The Risks of Banking Services' Digitalization: The Practice of Diversification and Sustainable Development Goals*. Sustainability. 12(10), 4040, p.1-10.
3. Agor, W.H. (1996) *The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions*, Organizational Dynamics 14.
4. Allianz Risk Barometar (2021) *Covid-19 trio tops global business risks*.
5. Allianz Risk Barometar (2020) *Cyber top peril for companies globally for the first time*.
6. Allianz Risk Barometar (2019) *Cyber joins business interruption as a leading global risk for companies for first time*.
7. Ambrosini, V., Johanson, G., Scholes, K. (1998) *Exploring techniques of Analysis and Evalution in Strategic Management*, Prentice Hall Europe.
8. Ansoff, I.(1965) *Corporate Strategy*, Penguin Book, Harmonds Worth.
9. Ansoff, J. (1981) *Strategic management*, McMillan Press LTD, London
10. Armstrong/Gfk Socail research (2007) Ispitivanje mišljenja zaposlenih Erste bank grupe u 2007.
11. Accenture consulting. (2018). *Hello you: Transforming the customer conversation in financial services*.
12. Action Management Consulting (2007) *Team building – creating of effective teams*, kancelarija u Beogradu.
13. Balbirer, S., Shapiro, A. (2000) *Modern Corporate Finance*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
14. Bazel II (2007) *Međunarodna saglasnost o merenju kapitala i standardima kapitala*, Udruženje banaka Srbije, Beograd.
15. Bank Austria (2007) –*Xplicit research for 2006*, published in March.
16. *Basel Committee on Banking Supervision* (2015) Guidance on credit risk and accounting for expected credit losses, December.
17. *Bank for International Settlement /BIS/* (2021)- Trending topics [dostupno na sajtu: www.bis.org (datum pristupa 15.10.2021)]
18. *Bank for International Settlement* (2022)- Trending topics. [dostupno na sajtu: www.bis.org (datum pristupa 15.10.2021)]
19. Bankar (2007) NIP Ekonomist Media group.
20. Bankarstvo (2007) Specijalno izdanje za 2006. godinu, Udruženje banka Srbije.
21. *Banca Intesa a.d.* Beograd (2006) Pravilnik o organizaciji *Banca Intesa a.d.* Beograd, januar.

22. Barać, S., Stakić, B., Stamatović, M. (2005) *Osnovi ekonomije*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd.
23. Barać, S., Stakić, B., Stamatović, M. (2003) *Međunarodne finansije*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd.
24. Barać, S., Ivaniš, M., Stakić, B. (2007) *Praktikum za bankarstvo i finansije*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd.
25. Barać, S., Ivaniš, M., Jeremić, Lj. (2004) *Upravljanje finansijama*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd.
26. Barać, S., Hadžić, M., Ivaniš, M., Stakić, B. (2005) *Poslovno bankarstvo*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005.
27. Barać, S., Hadžić, M., Ivaniš, M., Stakić, B. (2005a) *Organizacija bankarstva*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd.
28. Barać, S., Hadžić, M., Ivaniš, M., Jeremić, Z., Stakić, B., Terzić, I. (2006) *Pojmovnik finansija i bankarstva: [A Ž]*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd.
29. Barjaktarović, D. (2007) Pozicioniranje hotelskog preduzeća na savremenom turističkom tržištu, doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu Prirodno matematički fakultet departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
30. Barjaktarović, L. (2005) Projekat transformacije sektora za poslove sa stanovništvom, Časopis Erste bank grupe – TPT info, novembar.
31. Barjaktarović, L. (2006) Projekat ekspanzije Erste bank a.d. Novi Sad (članak), Časopis Erste bank grupe – TPT info, jun.
32. Barjaktarović, L. (2007) U svim odnosima su bitni ljudi (članak), Časopis Erste bank grupe ONE, februar.
33. Barjaktarović, L. (2008) Transformacija domaće banke u savremenu evropsku banku, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd
34. Barjaktarović, L. (2009) Transformacija domaće banke u savremenu evropsku banku, Univerzitet Singidunum, Beograd.
35. Barjaktarović, L., Stefanović, N. (2019) *What is the effect of intangible assets on earnings of the Serbian Banking Sector?*, Industrija, Vol 47, No. 1, 2019, str. 61-75.
36. Barjaktarović, L., Ječmenica D. (2011) Optimizam vs pesimizam konkurentnosti bankarskog sektora Srbije. *Industrija*, 2, 137-150.
37. Barjaktarović, L., & Marković, M. (2014) Razvoj *Cash Management* proizvoda u Srbiji i uticaj na profitabilnost banaka. *Bankarstvo*, 5, 48-69.
38. BVA research. (2015). *Digital Economy Watch: DIGITAL ECONOMY - The digital transformation of the banking industry*.
39. Biznis (2022) Promene na čelu Banke Inteza posle 20 godina – odlazi Draginja Đurić, [dostupno na sajtu: <https://rs.n1info.com/biznis/promene-na-celu-banke-inteza-posle-20-godina-odlazi-draginja-djuric/>, datum pristupa 27.01.2022.]
40. Bjelica, V., Dukić, D., Ristić, Ž. (2003) *Bankarstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd.
41. Bjelica, V. (2001) *Bankarstvo - teorija i praksa*, Ekonomski fakultet, Novi Sad.

42. Blanchard, K.H., Hersey, P. (1993) *Management of organizational behaviour utilizing human resources*, 6th edition, Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.
43. Burić, D. (1999) *Uvod u finansijski menadžment*, Institut ekonomskih nauka, Beograd.
44. Buallay, A. (2019) *Is sustainability reporting (ESG) associated with performance? Evidence from the European banking sector*. *Manag. Environ. Qual.*, 3, str. 98-115.
45. Bhaskaran, R., Sujit, K.S, Mongia., S. (2021) *Linkage between performance and sustainability initiatives in banking sector – an empirical examination*, *IntJ.Product.Perform.Manag.* ahead a print.
46. Van Home J. (2001) *Financial management and policy*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
47. Vasiljević, B. (1999) *Osnovi finansijskog tržišta*, Princip, Beograd.
48. Vesić, T. (2021) *Analize i perspektive razvoja bankarskog sektora u zemljama Zapadnog Balkana sa posebnim osvrtom na predviđanje kretanja problematičnih kredita*, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd.
49. Vojvođanska banka a.d. Novi Sad (2005) *Pravilnik o organizaciji Vojvođanske banke a.d. Novi Sad*, januar.
50. Vukmirović, N.(2000) *Upravljačko računovodstvo*, Viša poslovna škola, Novi Sad.
51. Vunjak, N. (2002) *Finansijski menadžment*, izdavači: Proleter Bečej, Milen Subotica, Unireks Podgorica, Subotica.
52. Vunjak, N. (1998) *Finansijski menadžment - bankarske finansije*, Ekonomski fakultet, Subotica.
53. Gavrilović-Jovanović, P. (1996) *Međunarodno poslovno finansiranje*, Ekonomski fakultet Beograd.
54. Gorčić, J. (2006) *Priručnik za upravljanje rizicima banke u skladu sa Zakonom o bankama*, Pronikom, Beograd.
55. Guillard, F.J., Kelly, J.N. (1995) *Transforming the Organization*, McGraw-Hill.Inc.
56. Grupa autora, redaktor Ivaniš, M. (1996) *Poslovne finansije*, Savet računovođa i revizora Srbije, Beograd.
57. Grupa autora (1983) *Leksikon računovodstva i poslovnih finansija*, Savez računovođa i finansijskih radnika Srbije, Beograd.
58. Grupa autora (1965) glavni urednik Nikolajević – Teofanović,R., *Knjigovodstveni leksikon*, Udruženje knjigovođa Srbije, Beograd.
59. Grupa autora (1996) redaktor Jovanović,P., *Menadžment*, Fakultet organizacionih nauka Beograd, Beograd.
60. Gupta, S., Motlagh, M., Rhyner, J. (2020) *The Digitalization Sustainability Matrix: A Participatory Research Tool for Investigating Digitainability*. *Sustainability*. 12, 9283, p. 1-27.
61. Dasho, A., Meka, E., Sharko, G., & Baholli, I. (2016) *Digital Banking the Wave of the Future*. *Zbornik radova 7th International Conference organized by the department of statistics and applied informatics of the Faculty of Economy, University of Tirana*.
62. Deloitte (2018) *2018 FEBRABAN Banking Technology Survey*.
63. Deloitte (2019) *The future of risk – new game, new rules*.
64. Douglas, S., Katzenbach, J. (1993) *The Widsom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Boston Harvard Business Shcool Press.

65. Drucker, P.(1997) *Management*, Pan Books Ltd., London.
66. Dušanić, J. (2003) *Poslovno bankarstvo*, Consecco institut, Srpsko Sarajevo.
67. Đorđević-Boljanović J., Lončarević, R., Mašić, B. (2007) *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
68. Đuričin, D. (1996) *Upravljanje pomoću projekata*, Deloitte & Touche i Ekonomski institut Beograd, Beograd.
69. Đuričin, D., Janošević, S., Todorović, J.(1998) *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd.
70. Ekonomist (2007) – Godišnje specijalno izdanje za 2006. godinu, NIP Ekonomist Media group.
71. Eksim banka a.d. Beograd (2004) Izveštaj o poslovanju Eksport - Import banke „Eksim banke“ a.d. Beograd za 2003.
72. Erić, D. (2000) *Uvod u menadžment*, Čigoja Štampa, Beograd.
73. Erić, D. (2003) *Finansijska tržišta i instrumenti*, Čigoja Štampa, Beograd.
74. Erste bank group (2006) Izveštaj o poslovanju Erste bank grupe za 2005. godinu.
75. Erste bank group (2007) Izveštaj o poslovanju Erste bank grupe za 2006. godinu.
76. Erste bank a.d. Novi Sad (2006) Pravilnik o organizaciji Erste bank a.d. Novi Sad, Novi Sad.
77. Erste bank a.d. Novi Sad (2006a) Procedura za izmenu organizacije banke, Erste bank a.d. Novi Sad, Novi Sad.
78. Erste bank a.d. Novi Sad (2007) Pravilnik o organizaciji Erste bank a.d. Novi Sad, Novi Sad.
79. Erste bank a.d. Novi Sad (2007a) Prilog pravilniku o organizaciji Erste bank a.d. Novi Sad – opis poslova organizacionih delova banke, Novi Sad.
80. Erste group Research (2007) – *Country report Serbia Macroeconomy for 2006, published in March*.
81. Erste group Research (2008) – *Sector Report SEE Banks 2007, published in February*.
82. Erste group CEE Research (2008a)– *Country report Serbia Macroeconomy for 2007, published in March*.
83. Evans, M. (1970) *Leadership and Motivation: a Core Concept*, Academy of Management Journal 13, br. 1.
84. EY (2021) *EY Indeks promena navika potrošača*.
85. EY & IIF (2019) *An endurance course: surviving and thriving through 10 major risks over the next decade*.
86. EY (2018) *Global banking outlook 2018: Pivoting toward an innovation-led strategy*.
87. Žarkić – Joksimović, N. (2003) *Upravljanje finansijama*, Grafoslog, Beograd.
88. Žarkić – Joksimović, N. (1993) *Računovodstvo za menadžere*, Naučna knjiga, Beograd.
89. Žarkić – Joksimović, N. (1995) *Upravljačko računovodstvo*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
90. Žarkić – Joksimović, N. (1996) *Finansijski menadžment*, u zborniku radova „Menadžment“, redaktor Jovanović, P., Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 201—256.
91. Zakon o deviznom poslovanju (2006) Službeni glasnik Republike Srbije broj 62/2006 od 19.07.2006. godine.

92. Zakon o spoljnotrgovinskom poslovanju (2005) Službeni glasnik Republike Srbije broj 101/2005 od 21.11.2005. godine.
93. Zakon o bankama i drugim finansijskim organizacijama (2005) Službeni glasnik Republike Srbije broj 107/2005 od 02.12.2005. godine.
94. Zakon o bankama (2005-2015) „Službeni glasnik RS“, br. 107/2005) i njegove izmene objavljenih u „Službenom glasniku RS“, br. 91/2010 i 14/2015.
95. Zakon o Narodnoj banci Srbije (2003-2018) „Službeni glasnik RS“, br. 72/2003 i njegovih izmena i dopuna objavljenih u „Službenom glasniku RS“, br. 55/2004, 85/2005 – dr. zakon, 44/2010, 76/2012, 106/2012, 14/2015, 40/2015 – odluka US i 44/2018.
96. Zakon o privrednim društvima (2004) Službeni glasnik Republike Srbije broj 125/2004 od 22.11.2004.
97. Zakon o privatizaciji (2007) Službeni glasnik Republike Srbije broj 123/2007 od 26.12.2007. godine.
98. Zakon o regulisanju odnosa između Savezne Republike Jugoslavije i pravnih lica i banaka sa teritorije Savezne Republike Jugoslavije koje su prvobitni dužnici ili garanti prema poveriocima Pariskog i Londonskog kluba (2002) Službeni list Savezne Republike Jugoslavije br. 36/2002 od 03.07.2002. godine.
99. Zakon o Agenciji za osiguranje depozita (2005) Službeni glasnik Republike Srbije br. 61/2005 od 18.07.2005. godine.
100. Zelenović, V., Radović M., Vitomir, J. (2020) Perspektiva bankarstva u svetlu digitalizacije, The Book of Proceedings - Jahorina Business Forum 2020, Serbia, str.189-198.
101. Zuo, L., Struss, J., Zuo, L. Investment in Science and Technology. (2021) The Digitalization Transformation of Commercial Banks and Its Impact on Sustainable Efficiency Improvements through Investment in Science and Technology. Sustainability. 13,1028.
102. Ivaniš, M., Krasulja, D.(2000) *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd.
103. Ivaniš, M. (2002) *Menadžment*, Viša politehnička škola, Beograd.
104. Ivanova, O.; Korobeinikova, L.S.; Risin, I.E. Sysoeva, E.F. (2019) *The Main Directions and Tools of Banking Digitalization*. Digital Economy: Complexity and Variety vs. Rationality. str.510-516.
105. IMAS International (2008)– *Power tracking Erste bank Serbia and competitors in Serbia in the last quartile of 2007*.
106. Jan, A., Marimuthu, M., Pisol bin Mohd, M., Isa, M. (2019) *The nexus of sustainability practices and financial performance: from the perspective of Islamic banking*. Journal of Clean Production, Vol. 228, str. 703-717.
107. Jelašić, R.(2008) *Uvođenje Bazel II standarda u Srbiji*, Narodna banka Srbije, mart.
108. Jeremić, Z. (2014) Bankarstvo u Srbiji u periodu 2010-2013.
109. Johnson, R.W. (1996) *Financial management*, Allan and Bacon, Boston.
110. Johnson, G., Scholes, K. (1988) *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall.
111. Jovanović, M., Langović, A. (2001) *Strategijski menadžment*, Megatrend, Beograd.
112. Jović, S. (1990) *Bankarstvo*, Naučna knjiga, Beograd.
113. Kaen, R. (1995) *Corporate finance*, Blackwel, Cambridge.

114. Kanjevac, M. (1992) *Poslovne finansije*, Ekonomika, Beograd.
115. Kastralović, M. (1998) *Finansije za menadžere*, Fakultet za internacionalni menadžment, Beograd.
116. Katz D., Kahn R. (1966) *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, INC. New York.
117. Komazec, S., Ristić, Ž. (2000) *Globalni finansijski menadžment*, Viša poslovna škola, Beograd.
118. Komazec, S., Ristić, Ž., Živković, A. (2003) *Berzanski i bankarski menadžment*, Beogradska poslovna škola, Beograd.
119. Komazec, S., Ristić, Ž., Živković, A. (1992) *Poslovna politika banaka*, Čigoja štampa, Beograd.
120. Kopaonik biznis forum (2007) – Panel 1: Preduzetničko ili tradicionalno bankarstvo, Savez ekonomista Srbije.
121. Kriebel, J.; Debener, J. (2020) Measuring the Effect of Digitalization Efforts on Bank Performance. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. New York, USA, 2020, p. 1-43.
122. Kitsios, F.; Giatsidis, I.; Kamarioutou, M. (2021) Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector: Evaluating the Acceptance Rate of E-Services. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* 7, 204, p.1-14.
123. Krstić, N., Tešić, D. (2016) Digitalna transformacija bankarskog poslovanja – Opasnost ili prilika? *Bankarstvo*, 2, 12-33.
124. Krstić, B. (1996) *Bankarstvo*, Ekonomski fakultet u Nišu, Niš.
125. KPMG (2018) *Banking Systems Survey 2017/2018: Technology challenges for Dutch banks in the digital era*.
126. Lončar, D. (2020) Inercija zabluda: učestale greške menadžera, Lončar, D. & Public Valjevo.
127. Lončarević, R. (2005) *Menadžment u akciji komuniciranje, motivisanje i upravljanje grupama*, Ekonomski fakultet Banja Luka, M Grafo Mark Laktaši.
128. Ljutić, B., Stamatović, M. (1995) *Upravljanje projektima za menadžere*, Panda Graf, Beograd.
129. Marković, Rodić (1982) *Poslovne finansije*, Savremena administracija, Beograd.
130. Mbama, C. (2018) *Digital banking, customer experience and bank financial performance: UK customers' perceptions*. *International Journal of Bank Marketing*, 36 (2), 230-255.
131. Mihić, D., Mrdović, B., Stanišić, M. (2003) *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd.
132. Mikerević D. (1994) *Finansijski menadžment*, Fakultet za spoljnu trgovinu Bijeljina, Bijeljina.
133. Mikarić, B., Trajković, M. (2013) Uticaj elektronskog poslovanja na poboljšanje usluga u bankarstvu. *Trendovi u poslovanju*, 2 (2/2013), 69-79.
134. Milanović, A. (2008) *Erste bank – procena rizika*, Job doo Beograd, Beograd.
135. Milisavljević, M. (1997) *Marketing*, Savremena administracija, Beograd.
136. Millstein, M. (1998) *Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital Global Markets*, Paris, OECD.
137. MoneyGet (2021) MoneyGet [dostupno na sajtu www.moneyget.rs; datum pristupa 15.05.2021.]

138. Mylonakis, J. (2018) Digital Transformation of the Greek Retail Banking: An Evaluation of Systemic Banks' Websites, *Business Management and Strategy*, 9 (2), 117-128.
139. Mrdović, B., Stanišić M. (2003) *Upravljačko računovodstvo*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd.
140. Nayak, R. (2018) A Conceptual Study on Digitalization of Banking - Issues and Challenges in Rural India. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 8(6), 186-191.
141. Niemand, T., CoenRigtering, J.P., Kallmünzer, A., Kraus, S., Maalaouie, A. (2021) *Digitalization in the financial industry: a contingency approach of entrepreneurial orientation and strategic vision on digitalization*. *European Management Journal*. Vol 39, p. 317-326.
142. Olmo, B.T.; Saiz, M. C.; Azofra, S. S. (2018) *Sustainable Banking, Market Power, and Efficiency: Effects on Banks' Profitability and Risk*. *Sustainability* 2021, Vol. 13(3), pp. 1-24.
143. Obradović, J., Dragosavac, M., Arsić, S. (2015) *The use of modern technologies in banking: abuse and possible solutions*. The book of proceedings – Synthesis Conference, Singidunum University, Belgrade.
144. Pavlović, Z., Pendić, Z. (1995) *Savremeni informacioni sistemi u bankarstvu*, Institut Vinča, Klub NT, Beograd.
145. Pavlović, M., & Mutibarić, J. (2016) Značaj i primena elektronskog bankarstva u Republici Srbiji, *Vojno delo*, 2, 242-262.
146. PayPal (2021) *PayPal Global* [dostupno na sajtu: <https://www.paypal.com/rs/webapps/mpp/country-worldwide>, datum pristupa 31.5.2021.]
147. Perić, A. (1974) *Finansijska teorija i politika*, Savremena administracija, Beograd.
148. PriceWaterHouseCoopers /PWCH/ (2007) *Foreign Banks Remuneration Survey – Report on Human Resources Practices*, Belgrade, 10.jul.
149. Radovanović, R. (1999) *Bilansi preduzeća i banaka*, Savremena administracija, Beograd.
150. Raiffeisen bank a.d. Beograd (2006) Izveštaj o poslovanju Raiffeisen bank a.d. Beograd za 2005. godinu.
151. Riva, A., Pilotti, L. (2017) Digital and lean transformation in the bank and in the financial services: the experience of UniCredit Bank. *International Journal of Management Research and Business Strategy*. Article accepted for publication in the press process [dostupno na sajtu: <https://www.researchgate.net/publication/3233364977>, datum pristupa 15.03.2019.]
152. Roy, M., Sarked, M.A.S., Parvez, S. (2015) Sustainability in Banking Industry: Which way to move? *ASA Uniiiv.Rev.*9,str. 53-59.
153. Ristić, Ž., Živković, A. (2000) *Upravljanje finansijskim i deviznim poslovanjem*, Ekonomski fakultet, Beograd.
154. Samuelson, P. A. (1969) *Ekonomija*, Savremena administracija, Beograd.
155. Sanader, D. (2014) Mobilno bankarstvo: novi trend u savremenom bankarskom sektoru. *Bankarstvo*, 5, 86-109.
156. Senzal (2007) Senzal reasearch for 2006 – *Macroeconomic Oveview*.
157. *Sensor Marktforschung* (2007) – *Brand Analyses of EBNS and competitos in Serbia in 2006*.
158. Simović, M. (1977) *Finansijsko poslovanje banaka*, Privredni pregled, Beograd.

159. Sa, M.J.; Santos, A.I.; Serpa, S.; Ferreira, C.M. (2021) *Digitainability- Digital Competences Post-COVID-19 for a Sustainable Society.Sustainability*. 13 (17), 9564, str.1-22.
160. Stakić, N., Barjaktarović, L. (2021) *Osnovi finansijskog inženjeringa*, Univerzitet Singidunum Beograd.
161. Stanišić, M.(2005) *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd.
162. Stanišić, M.(2006) *Revizija*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd.
163. Stanišić, M. (2006) *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd.
164. Stanišić, M. (2006) *Metodologija revizije*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd.
165. Stanišić, M. (2006) *Praktikum iz metodologije revizije*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd.
166. Stanišić, M., Stanojević, Lj. (2007) *Revizija u bankarstvu*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd.
167. Stanišić, M., Stanojević, Lj.(2007) *Praktikum iz evaluacije i rizika*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd.
168. Stanišić, M., Stanojević, Lj. (2005) *Evaluacija i rizik*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd.
169. Stanković, C. (2001) *Finansijski menadžment*, Centar za razvoj poslovanja i Metropolitan Agency, Beograd.
170. Stefanović, N, Barjaktarović, L. (2020) *Gender makes the difference: the moderating role of gender on the relationship between management structure and performance in banking*, Gender in Management: an International Journal, Emerald Publishing, Vol 36, Issue 1, str. 18-38.
171. Stefanović, N., Barjaktarović, L., Bataev, A. (2021) *Digitainability and Financial Performance in the Serbian Banking Sector, Sustainability* 13 (23), 13461, p. 1-15.
172. Stojmenović, M. (2021) Analiza tržišne koncentracije u bankarskom sektoru Republike Srbije, Bankarstvo, Vol 50, br. 1, str. 134-153.
173. Schmidt, J., Drews, P., &Schirmer, I. (2017) *Digitalization of the Banking Industry: A Multiple Stakeholder Analysis on Strategic Alignment*. Paper presented at the 23rd Americas Conference on Information Systems organized by Association Information Systems in Boston. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/319103682>
174. Schumpeter, J. (1975) *Istorija ekonomske analize* (prevod), Informator, Zagreb.
175. Taleb, N. (2010) *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, 2nd Ed, Random House Publishing, England, str.1-444.
176. Ćorić, G. (2019) *Uticaj bankarstva u Srbiji na privredni razvoj od osnivanja prvih banaka do savremenog bankarstva, doktorska disertacija*, Univerzitet Singidunum.
177. Udruženje banaka Srbije /UBS/ (2021) Srpsko bankarstvo u 2020 – specijalno izdanje.

178. Uredba o načinu i postupku prodaje akcija banaka koje su u vlasništvu Republike Srbije ili u vlasništvu banaka u stečaju i likvidaciji u kojima funkciju stečajnog i likvidacionog upravnika vrši Agencija za osiguranje depozita (2004-2005) Službeni glasnik Republike Srbije br. 59/2004, 108/2004 i 92/2005.
179. *UnionPay* (2021) *UnionPay International* [dostupno na sajtu: <http://www.unionpayintl.com>, datum pristupa 31.5.2021.]
180. *United Nations Global Compact – Network Serbia* (2021) dostupno na sajtu: <https://www.unglobalcompact.org/engage-locally/europe/serbia> (datum pristupa 19.6. 2021.)
181. *United Nations - The sustainable development goals* (2021) dostupno na sajtu <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals> (datum pristupa 19.6.2021.)
182. Filipović, H. (1960) *Nauka o finansijama*, Sarajevo.
183. Fridmanm, M. (1973) *Teorija novca i monetarna politika* (prevod), Rad, Beograd.
184. Frulian, W. (1979) *Financial strategy*, Home Wood, Il Richard D. –Irwin.
185. Forcadell, F.J., Aracil, E., Ubeda, F. (2020) *The Impact of Corporate Sustainability and Digitalization on International Banks' Performance*. Contemporary Issues in Banking, V. 11, str. 18-27.
186. Forcadell, F.J.; Aracil, E.; Ubeda, F. (2020) *Using reputation for corporate sustainability to tackle banks digitalization challenges*. Business Strategy and the Environment. V. 29, str. 2181-2193.
187. Hample, G.H., Simonson, R.G. (1996) *Bank Financial management*, JSSJ, John Wiley of Souc. Inc. New York.
188. Hampton, J. (1989) *Financial Decision Making*, Prentice Hall, New Jersey.
189. Hauss, W.R., Honton E.J. (1987) *Scenario Planing – What Style should you use?*, Long Range Planing, 4.
190. Hersey, P., Blanchard, H. (1982) *Management of Organizational Behaviour*, 4 ed., Englewood Cliffs, N.Y.
191. Hersey, P. (1992) *The situation leader*, Center for leadership studies.
192. Hewitt, (2008) *Rezultati istraživanja brendova kroz portale za zapošljavanje*, Beč, Februar.
193. Hilferding, R. (1971) *Finansijski kapital* (prevod), Institut ekonomskih nauka, Beograd.
194. House, R. (1971) *A Path-Geal Theory of Leader Effectiveness*, Administrative Science Quarterly 16, br. 5, September.
195. *Human Synergistics International* (2007) *Group behavior*, kancelarija u Beogradu.
196. *Human Synergistics International* (2007a) *Leadership academy*, kancelarija u Beogradu.
197. *Human Synergistics International* (2007b) *Strategic planning*, kancelarija u Beogradu.
198. *Citadel* (2007) *Citadel research for 2006 – Macroeconomic Overview*, published in March.
199. Cognizant. (2014). *Digital Banking: Enhancing Customer Experience; Generating Long-Term Loyalty*.
200. Courtland, B. (1998) *Management*, McGraw-Hill, Inc.

201. Wade, M., Macaulay, J., Nornonha, A., & Barbier, J. (2016) *Orchestrating transformation: how to deliver winning performance with a connected approach to change*. Lausanne, Switzerland: Global centre for digital business transformation.
202. Weber, O. (2017) *Corporate Sustainability and Financial Performance of Chinese banks*. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, Vol. 8 No. 3, pp. 358-385.
203. Weston, F.(1973) *Managerial finance*, Holt, Reinehart and Winston, New York.
204. *World Economic Forum /WEF/* (2021) The Global Risks Report 2021.

Internet adrese analiziranih banaka i regulatora:

I)

1. Vojvođanska banka a.d. Novi Sad (podaci iz februara 2008. godine)
2. Nacionalna banka Grčke a.d. Beograd (podaci iz februara 2008. godine)
3. *Eurobank EFG* štedionica a.d. Beograd (podaci iz februara 2008. godine)
4. *UniCredit bank* a.d. Beograd (podaci iz februara 2008. godine)
5. *OTP banka Srbija* a.d. Novi Sad (podaci iz februara 2008. godine)
6. Narodna Banka Srbije (podaci iz februara 2008. godine)

II)

1. *Addiko bank* a.d. Beograd - Digital Banking & About us. [dostupno na sajtu: <https://www.addiko.rs/> (datum pristupa 31.5.2021)]
2. Agroindustrijsko komercijalna banka AIK a.d. Beograd - Electronic Banking & About us. [dostupno na sajtu: <https://www.aikbanka.rs> (datum pristupa 31.5.2021)]
3. Alta banka a.d. Beograd - E-banking & About us. [dostupno na sajtu: <http://www.altabanka.rs> (datum pristupa 31.5.2021)]
4. Api Bank a.d. Beograd - E-banking & About us. [dostupno na sajtu: <https://www.apibank.rs/elektronsko-bankarstvo/> (datum pristupa 31.5.2021)]
5. *Banca Intesa* a.d. Beograd - E-banking & About us. [dostupno na sajtu: <https://www.banca-intesa.rs/stanovnistvo/elektronsko-bankarstvo.28.html> (datum pristupa 31.5.2021)]
6. *Bank of China* a.d. Srbija - Online Banking & About us. [dostupno na sajtu: <http://www.bankofchina.com/rs/> (datum pristupa 31.5.2021)]
7. Banka Poštanska štedionica a.d. Beograd - Electronic Banking & About us. [dostupno na sajtu: <https://www.posted.co.rs> (datum pristupa 31.5.2021)]
8. *Crédit Agricole* banka Srbija a.d. Novi Sad - Electronic Banking & About us. [dostupno na sajtu: <https://www.creditagricole.rs/elektronsko-bankarstvo/elektronsko-bankarstvo.144.html> (datum pristupa 31.5.2021)]
9. Direktna banka a.d. Kragujevac - E-banking & About us. [dostupno na sajtu: <https://www.direktnabanka.rs> (datum pristupa 31.5.2021)]
10. *Erste bank* a.d. Novi Sad. - Digital Banking& About us. [dostupno na sajtu: <https://www.erstebank.rs/sr> (datum pristupa 31.5.2021)]

11. *Eurobank* a.d. Beograd - Digital Banking & About us. [dostupno na sajtu: www.eurobank.rs/digitalno-bankarstvo/e-banking---eurobank.1739.html (datum pristupa on 31.5.2021)]
12. *Expo bank* a.d. Beograd - E-Banking & About us. [dostupno na sajtu: <http://www.expobank.rs/index.php/sr/ebanking> (datum pristupa 31.5.2021)]
13. Jubmes banka a.d. Beograd (2019) E-banking. [dostupno na sajtu: <http://www.jubmes.rs/code/navigate.asp?Id=511>, datum pristupa 01.03.2019.]
14. Halk banka a.d. Beograd - Electronic Banking & About us. [dostupno na sajtu: <http://www.halkbank.rs/opste-informacije-e-bank.nsp> (datum pristupa 31.5.2021)]
15. Komercijalna banka a.d. Beograd - E-services & About us. [dostupno na sajtu: <https://www.kombank.com/sr/e-servisi>] (datum pristupa 31.5.2021)]
16. MTS banka a.d. Beograd. (2019). *mBanking*. [dostupno na sajtu: <https://mtsbanka.rs/sr-Latn-RS/stanovnistvo/mBanking>, datum pristupa 01.03.2019.godine
17. NBS (2011). *Bankarski sektor u Srbiji: Izveštaj za IV tromesečje 2010.godine* [dostupno na sajtu: <http://www.nbs.rs/internet/cirilica/55/index.html>; datum pristupa 15.03.2019.]
18. NBS (2019). *Bankarski sektor u Srbiji: Izveštaj za III tromesečje 2018.godine*. [dostupno na sajtu: <http://www.nbs.rs/internet/cirilica/55/index.html>, datum pristupa 15.03.2019.]
19. NBS (2019a). *Bankarski sistem/Spisak banaka*. [dostupno na sajtu: http://www.nbs.rs/internet/cirilica/50/50_2.html, datum pristupa: 15.03.2019.]
20. NBS (2019b) Vesti i saopštenja [dostupno na sajtu: www.nbs.rs/internet/cirilica, datum pristupa: 15.03.2019.]
21. NBS (2019b) Propisi [dostupno na sajtu: <http://www.nbs.rs/internet/cirilica/>, datum pristupa: 15.03.2019.]
22. NBS (2021) Finansijski izveštaji poslovnih banaka [dostupno na sajtu: http://www.nbs.rs/internet/cirilica/50/50_2.html, datum pristupa 15.06.2021.]
23. NBS (2021) Spisak banaka [dostupno na sajtu: <https://nbs.rs/en/finansijske-institucije/banke/spisak-banaka/>, datum pristupa: 15.6.2021]
24. NBS (2021a) *Bankarski sektor u Srbiji: Izveštaj za II tromesečje 2020.godine*. [dostupno na sajtu: <http://www.nbs.rs/internet/cirilica/55/index.html>, datum pristupa 15.3.2021.]
25. NBS (2021b) - Registar platnih institucija. [dostupno na sajtu: https://nbs.rs/sr_RS/finansijske-institucije/pi-ien/registar-pi/, datum pristupa 15.6.2021)]
26. NBS (2021c) Vesti i saopštenja [dostupno na sajtu: https://nbs.rs/sr_RS/indeks/, datum pristupa 20.10.2021.]
27. NBS (2021) Propisi [https://nbs.rs/sr_RS/drugi-nivo-navigacije/propisi/dostupno na sajtu; datum pristupa 25.12.2021.]
28. NBS (2022) Vesti i saopštenja [dostupno na sajtu: https://nbs.rs/sr_RS/indeks/, datum pristupa 04.10.2022.]
29. *OTP banka Srbija* a.d. Novi Sad. - Electronic Banking & About us. [dostupno na sajtu: <https://www.otpbanka.rs/elektronsko-bankarstvo>, datum pristupa 31.5.2021]
30. *Societe Generale* banka Srbija a.d. Beograd (2019) Business [dostupno na sajtu: <https://www.societegenerale.rs/privreda/elektronsko-bankarstvo-privreda/>, datum pristupa 01.03.2019. godine]

31. *Telenor banka a.d. Beograd.* (2019). *Online Banking*. [dostupno na sajtu: [http:// online.telenorbanka.rs/Identity/](http://online.telenorbanka.rs/Identity/), datum pristupa 01.03.2019.]
32. *Vojvođanska banka a.d. Novi Sad.* (2019). *E-bank*. [dostupno na sajtu: <https://www.voban.rs/e-banking>, datum pristupa 01.03.2019.]
33. *Mirabank a.d. Beograd - E-banking & About us.* [dostupno na sajtu: <https://www.mirabank-serbia.com/what-we-offer/executive-banking/e-banking>, datum pristupa 31.5.2021.]
34. *Mobi banka a.d. Beograd - Online Banking & About us.* [dostupno na sajtu: [http:// www.mobibanka.rs](http://www.mobibanka.rs), datum pristupa 31.5.2021.]
35. *MTS banka a.d. Beograd - mBanking & About us.* [dostupno na sajtu: [https:// mtsbanka.rs/sr-Latn-RS/stanovnistvo/mBanking](https://mtsbanka.rs/sr-Latn-RS/stanovnistvo/mBanking), datum pristupa 31.5.2021.]
36. *NLB banka a.d. Beograd - Corporate.* [dostupno na sajtu: [https:// www.nlb.rs/strana/16421/privreda](https://www.nlb.rs/strana/16421/privreda), datum pristupa 17.6.2021]
37. *Opportunity bank a.d. Novi Sad.* (2021). *E-banking & About us.* [dostupno na sajtu: [http:// www.obs.rs/biznis/elektronsko-bankarstvo/](http://www.obs.rs/biznis/elektronsko-bankarstvo/), datum pristupa 31.5.2021.]
38. *ProCredit bank a.d. Beograd - Business & About us.* [dostupno na sajtu: [https://www.procreditbank.rs/index.php/sr/biznis/elektronsko-bankarstvo /internet-bankarstvo](https://www.procreditbank.rs/index.php/sr/biznis/elektronsko-bankarstvo/internet-bankarstvo), datum pristupa 31.5.2021]
39. *Raiffeisen bank a.d. Beograd - Digital Banking & About us.* [dostupno na sajtu: <https://www.raiffeisenbank.rs>, datum pristupa 31.5.2021.]
40. *Sberbank Srbija a.d. Beograd - Digital Banking & About us.* [dostupno na sajtu: <https://www.sberbank.rs/stanovnistvo>, datum pristupa 31.5.2021.]
41. *Srpska banka a.d. Beograd - E-banking.* [dostupno na sajtu: <http://http://www.srpskabanka.rs/e-bankarstvo/index.html>, datum pristupa 31.5.2021.]
42. *UniCredit bank a.d. Beograd - Bank on the button & About us.* [dostupno na sajtu: [https:// www.unicreditbank.rs/](https://www.unicreditbank.rs/), datum pristupa 31.5.2021.]

Biografije autora



Doc. dr Miroslav Perić

Dr Miroslav Perić je docent iz oblasti računovodstva i revizije na Univerzitetu Singidunum u Beogradu. Profesor je i direktor MP&G Consulting d.o.o. Beograd.

Docent aktivno učestvuje u projektima i aktivnostima vezanim za razvoj profesije računovodstva i revizije, kao što su: reforma korporativnog izveštavanja u Republici Srbiji, usaglašavanje internih akata Komore ovlašćenih revizora sa Zakonom o reviziji, predavanja u PKS iz oblasti revizije i poreza i dr. Pored navedenog, bio je i član komisije za sprovođenje ispita, obuku i kontinuirano profesionalno usavršavanje za ovlašćene interne revizore pri Komori ovlašćenih revizora, ispitivač za polaganje ispita za internog revizora na predmetu „Izvođenje interne revizije“, pri Komori ovlašćenih revizora Srbije i ispitivač za polaganje ispita za ovlašćenog revizora na predmetu „Upravljanje rizicima i interna kontrola“, pri Komori ovlašćenih revizora.

Pored akademskog angažovanja i pre nego što je osnovao konsultantsku kuću MP&G Consulting d.o.o. Beograd, docent Perić je bio profesionalno angažovan u vrlo značajnim privrednim entitetima u Srbiji. Na početku profesionalne karijere radio je u finansijskoj službi vojske SRJ, potom je bio rukovodilac revizije i rukovodilac dela za korporativne - savetodavne usluge u revizorsko – konsultantskoj kući Deloitte d.o.o. Beograd, potom je obavljao dužnost Izvršnog direktora za finansije u kompaniji Dunav osiguranje a.d.o. Beograd. Nakon toga je imao vrlo ozbiljan izazov kao Generalni direktor MK Group d.o.o. Novi Sad, bio je i na poziciji Direktora za finansije Metro Cash&Cary d.o.o. Beograd. U nastavku karijere je obavljao dužnost Generalnog direktora interne revizije u NBS a potom je bio Finansijski direktor grupe MPC holding. U nastavku je svoje iskustvo i znanje potvrdio na poziciji Direktora savetodavnih usluga u revizorsko-konsultantskoj kući KPMG d.o.o. Beograd, a kao kruna korporativne karijere prihvatio je poziciju člana Izvršnog odbora Komercijalne banke a.d. Beograd, zadužen za poslove finansija i računovodstva.

Pored toga poseduje i stručne sertifikate kao što su: licencirani ovlašćeni revizor, ovlašćeni revizor, ovlašćeni interni revizor, ovlašćeni računovođa, ovlašćeni javni računovođa, ekspert eksterne ocene kvaliteta u skladu sa IIA standardima i posrednik u osiguranju.

Bio je član Nadzornog odbora „Komercijalne banke“ a.d. Beograd u periodu od marta 2006. do septembra 2006. godine, član Upravnog odbora dobrovoljnog penzionog fonda „Dunav penzije“ a.d. u periodu od 2006. do 2008. godine, član Upravnog odbora „Kosig Dunav osiguranje“ a.d. iz Banja Luke, u periodu od 2006. do 2008. godine, predsednik Investicionog odbora kompanije Dunav osiguranje a.d.o. u periodu od 2006. do 2008. godine, predsednik Skupštine akcionara Dunav Stock Broker b.d.o. Beograd, u periodu od 2007. do 2008. godine, predsednik Skupštine akcionara M & V Investments b.d.o. Beograd u periodu od 2008. do 2009. godine, član Saveta komore Ovlašćenih revizora Srbije u periodu od 2011. do decembra 2013. godine, član Nacionalne komisije za računovodstvo pri Ministarstvu finansija Vlade republike Srbije od 2012. do 2014. godine, član Instituta internih revizora Srbije od 2011. godine do 2014. godine. Predsednik Nadzornog odbora društva za upravljanje investicionim fondovima „KombankInvest“ od 2018. godine do marta 2021. godine, Član Nadzornog odbora Komercijalne Banke a.d. Banja Luka od 2018. godine do marta 2021. godine, Predsednik ALCO Komercijalne banke a.d. Beograd od 2017. godine do marta 2021. godine i dr.



Prof. dr Lidija Barjaktarović

Prof. dr Lidija Barjaktarović je redovni profesor iz oblasti finansija i bankarstva na Univerzitetu Singidunum u Beogradu. Profesorka je dekan je Poslovnog fakulteta u Beogradu i nezavisni član Upravnog odbora *UniCredit* banke Srbija a.d. Beograd.

Profesorka aktivno učestvuje u projektima i aktivnostima vezanim za širu društvenu zajednicu, kao što su: reforma visokog obrazovanja (HERE tim); saradnja privrede i akademske zajednice (akademski partner Udruženja finansijskih direktora Srbije; akademski partner *CFA Society Serbia*; akademski partner lokalnim partnerima u obeležavanju Svetske nedelje novca u Republici Srbiji; član organizacionog, programskog i naučnog odbora konferencije FINIZ; itd.); reforma korporativnog izveštavanja u Republici Srbiji; primena veštačke inteligencije u finansijama, itd.

Profesorka Barjaktarović je predavač na različitim poslovnim školama za menadžere drugog i trećeg nivoa u vodećim kompanijama u Republici Srbiji. Takođe, ona drži predavanja po pozivu finansijskih posrednika i kompanija na teme iz oblasti korporativnih finansija, upravljanja finansijskim rizicima, finansijskih tržišta, finansija za nefinansiste, naprednih finansija, i dr.sličnim temama.

Pre dolaska na Univerzitet Singidunum, profesorka Barjaktarović je imala uspešnu desetogodišnju bankarsku karijeru u periodu od 1998.do 2008.godine. Istu je započela u Jugobanci a.d. Beograd, nastavila je u *Societe General Yugoslav bank* a.d. Beograd, da bi u *Raiffeisen bank* a.d. Beograd bila promovisana u Direktora Regionalne Filijale Centralna Srbija. 2005. godine prelazi u *Erste bank* a.d. Novi Sad na poziciju Direktora Sektora za poslove sa stanovništvom. Krajem 2007. godine *Erste* grupa je imenuje za člana *Corporate Board*-a i *Corporate Working Group*-a na nivou *Erste* holdinga. Učestvovala je u različitim obukama, radnim grupama i skupovima od kojih posebno izdvaja: *Agile and Scrum Master*, *Black Belt Six Sigma Manager*-a, vođa tima za transformaciju sektora za poslove sa stanovništvom i sektora za poslove sa pravnim licima u *Erste bank* a.d. Novi Sad.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005.21:334.72.021
005.591.4:336.71

ПЕРИЋ, Мирослав, 1967-

Korporativno upravljanje i upravljanje korporativnim promenama
kroz transformaciju banaka u Republici Srbiji / Miroslav Perić, Lidija
Barjaktarović. - 1. izd. - Beograd : Univerzitet Singidunum, 2023
(Beograd : Birograf). - 331 str. : graf. prikazi, tabele ; 24 cm

Slike autora. - Tiraž 300. - Biografije autora: str. 328-330. - Napomene i
bibliografske reference uz tekst. - Bibliografija: str. 316-327.

ISBN 978-86-7912-787-7

1. Барјактаровић, Лидија, 1975- [аутор]

а) Корпоративно управљање б) Банке -- Трансформација -- Србија

COBISS.SR-ID 107224329

© 2023

Sva prava zadržana. Nijedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan u bilo
kom vidu i putem bilo kog medija, u delovima ili celini bez prethodne pismene saglasnosti
izdavača.



Korporativno upravljanje

i upravljanje korporativnim promenama kroz transformaciju banaka u Republici Srbiji

Miroslav Perić | Lidija Barjaktarović

„Korporativno upravljanje je sistem kojim se poslovna korporacija usmerava i kontroliše“ (OECD, 1999). Svetska banka (1999) smatra da bi se korporativno upravljanje trebalo posmatrati iz dve perspektive: (1.) naglasak stavlja na odnos između vlasnika, upravnog odbora i drugih zainteresovanih strana - stekholdera (zaposlenih, kupaca dobavljača, investitora, zajednice, itd.); (2.) akcentira javne politike prema kome se korporativno upravljanje odnosi na obezbeđivanje opstanka, rasta i razvoja korporacija, a istovremeno i njene odgovornosti u pogledu moći i kontrole nad korporacijama koje se nalaze u sastavu većih korporacija.

U skladu sa tim suština i značaj korporativnog upravljanja usmerena je prema efikasnom i efektivnom funkcionisanju korporacije i neprestanom i dugoročnijem uvećavanju bogatstva akcionara i „blagostanju“ ostalih subjekata privrednih procesa. Da bi se to postiglo, korporacije moraju biti spremne na prilagođavanju zahtevima tržišta i ambijenta u kome posluju. To podrazumeva mudro upravljanje korporativnim promenama kako bi se postigli najoptimalniji efekti i postigli ciljevi definisane strategije.

S obzirom na to da savremene korporacije posluju u dinamičnom i turbulentnom okruženju sa povećanim geo-političkim, makro-ekonomskim i epidemiološkim rizicima prinuđene su da se prilagođavaju ukoliko žele da opstanu, odnosno neminovno dolazi do organizacione transformacije. Organizaciona transformacija korporacija podrazumeva organizacioni razvoj koji je usmeren ka tome da u korporacijama „probudi“ i poboljša organizacionu efikasnost, ostvarivanje određenih promena ljudskih odnosa, kulture i organizacionog ponašanja, ali i razmišljanja. U Republici Srbiji bankarski sektor je otišao najdalje u primeni i razvoju korporativnog upravljanja, ali i upravljanju korporativnim promenama kroz transformaciju svog poslovanja.