

Мр Биљана Илић¹

Др Бојан Ђорђевић²

Мр Зоран Симоновић

Мегатренд Универзитет Београд, Факултет за менаџмент, Зајечар

БАНКАРСКО ПОСЛОВАЊЕ И СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАЏМЕНТ У БАНКАРСКИМ УСЛУГАМА

Апстракт

Због различитих система у којима је као институција деловала, сам појам банке и банкарског менаџмента је различито тумачен и схватан. Банка као институција подразумева професионално обављање послова код узимања и давања кредита, али је њена најзначајнија улога у креирању новца. Банка често има функцију у остваривању циљева економске политике једне државе, али и функцију обављања платног промета. С друге стране, посматрано са аспекта менаџмента који подразумева управљање у свим пословним областима, везан за банкарски систем, менаџмент би се могао објаснити и као појам управљања банкарским пословима. Стратегијски менаџмент представља савремени стил управљања организацијом који полази од нове бизнис филозофије у управљању финансијским и реалним факторима раста организације.

Кључне речи: *стратегички менаџмент, банкарство, банкарски менаџмент, квалитет, фактори раста.*

ЈЕЛ Класификација: G20

BANKING BUSINESS AND STRATEGIC MANAGEMENT IN BANKING SERVICES

Abstract

The notion of banks and banking management is differently interpreted and conceptualized, because of the different systems that bank as an institution operated. Bank as an institution has professional role in the business of taking and lending, but its most important role is in the creation of money. The bank often has a role in achieving the objectives of the economic policy of a country, but also it has the function of the payment system. On the other hand, from the aspect of management that involves management in all business areas, from the point of view of banking system, the management could be explained as the concept of banking operations. Strategic management is a contemporary style of organizational management that is based on the new business philosophy in the management of financial and real growth factors of the organization.

Key words: *strategic management, banking, banking management, quality, growth factors.*

Увод

Брзе промене у савременом пословању, одразиле су се и на банкарско пословање. У том смислу финансијске институције врше трансформацију управљања у нову концепцију истог, указујући на чињенично стање да банкарство у последњих пар година све мање личи на традиционално банкарство, а да у будућности не постоји никаква шанса за враћање пословања банака традиционалном банкарству. Пред банкама се отварају могућности за слободно креирање пословне политике, која би обезбедила контролу ризика, односно која би исти смањила у новонасталим неизвесним тржишним условима пословања. Због тога је неопходно праћење и проучавање савремених развојних и оперативних банкарских трендова у развијеним земљама и разматрање могућности примене тих трендова у банкарству Србије. Стратешки банкарски менаџмент има главну улогу у остваривању овог циља. На један начин он представља нови стил управљања који полази од нове бизнис филозофије у управљању финансијским и реалним факторима раста организације.

Основне дефиниције банака и банкарског пословања

Банкама припада значајно место у финансијском механизму сваке привреде. Од банака зависи финансијска страна сваке привреде, а са друге стране, снага банака одређена је снагом националне привреде сваке земље.¹ С обзиром на заједничку карактеристику банака, суштина њиховог пословања лежи у узимању и давању кредита, посредовању у платном промету, у пословима креирања новца, у прикупљању депозита. Према неким рачуноводственим стандардима, појам “банка” односи се на све финансијске институције којима је једна од главних активности примање депозита и посуђивање с циљем позајмљивања и улагања, регулисаним банкарским и осталим прописима из банкарског законодавства. Многи аутори су писали о проблематици банкарског пословања²³⁴.

По неким ауторима, сматра се да је најпотпунију дефиницију банке дао F. Somary (Felix Somary), по коме је банка установа којој је узимања кредита у облику новца главно занимање⁵.

Ово пре свега значи да су послови задуживања банака, примарни послови ових институција. Многи аутори су покушали да дефинишу банку, али су све дефиниције међусобно сличне. На пример: “Банком се назива оно привредно предузеће које се као главним предметом свога пословања бави узимањем и давањем кредита,

¹ С. Бараћ, Б. Стакић: Међународне финансије, Факултет за финансијски менаџмент и осигурање, Београд, 2003.

² Borivoje Đokić, John Fitzgerald, Gerald Sullivan Market Orientation and Business Performance: The Point of Diminishing Returns in Community Banks Revisited, *Singidunum Revija*, Vol. 8, No.2, Beograd, 2011.

³ Савић, М., Савић, М. Место и улога монетарне политике БиХ приликом уласка у европску монетарну унију, *Сингидунум ревија*, 8 (2), стр. 19-26, Београд, 2011.

⁴ T. Gravelle, Fuchun Li: Measuring systemic importance of financial institutions: An extreme value theory approach, *Journal of Banking & Finance* Volume 37, Issue 7, Pages 2161-2664, July 2013.

⁵ F. Somary: Bankpolitik, Germany, 1915.

као и посредовањем у платном промету”⁶. „Банка је установа која углавном послује с кредитом те за своје комитенте извршава различите новчане послове”⁷.

“Банка је посебна финансијске институција монетарно - кредитног система која се професионално бави узимањем и давањем кредита и посредовањем у плаћњу. Узимање и давање кредита је функционална суштина банке, заједно са пословима креирања новца, финансијског посредовања у платном промету. Креирање новца базира се на депозитниим пословима банке, а функција финансијског посредника на пословима, прикупљања (мобилизације), концентрације и пласирања (алокације) финансијских (новчаних) ресурса⁸.

Поменуте дефиниције употпуњују појам банке и банкарских пословања. Када се каже послови банака, мисли се на активне, пасивне или посредничке, односно неутралне послове којима се банка бави. Послови чувања, посредовања и мењања спадају у прве банкарске послове. Банка је дакле посредник између финансијски суфицитарних и финансијски дефицитарних субјеката”, тј. посредник између оних који имају вишак и оних који имају мањак новца, посредник између депонената штедиша и оних који узимају кредите. У сваком случају, банка је предузеће које послује са новцем, и то углавном туђим⁹.

Подела банака

Реч банка потиче од латинске речи *banco* која означава клупу, тезгу, шалтер, постављен на улицу, где су се размењивале различите врсте новца. У старој Грчкој користила се реч трапеза, која такође означава клупу или шалтер где се мењао новац, а овај назив за банку остао је и у савременом грчком. Постоје различите врсте банака. Банке се по рачности послова могу поделити на¹⁰ :

1. комерцијалне банке (које обављају краткорочне послове)
2. и инвестиционе банке (обављају дугорочне послове),

Банке се по области пословања могу поделити на: трговачке, пољопривредне, индустријске банке и сл. Подела банака по територијалном критеријуму врши се на: општинске, регионалне, националне, мултинационалне и сл.

Слика1. Врсте банака



извор: «Е-магазин» <http://www.emagazin.co.yu>

⁶ Р.Стевановић: Новчани систем Југославије, Београд, 198. стр. 53.

⁷ D. Račl& Наука о новцу, Загреб, 1955, стр. 14. , М. Голијанин, исто, стр. 21.

⁸ Леко В.: Управљање банком, забел. са предавања, Економски факултет Загреб, 2001, стр. 3. (Iefferman) S. Modern Banking in'nicory and Practise;, Wiley, N.Y. 1996. Str. 16.

⁹ <http://ebookbrowse.com/bankarski-menadzment-mehmed-alijagic-doc-d137184083>

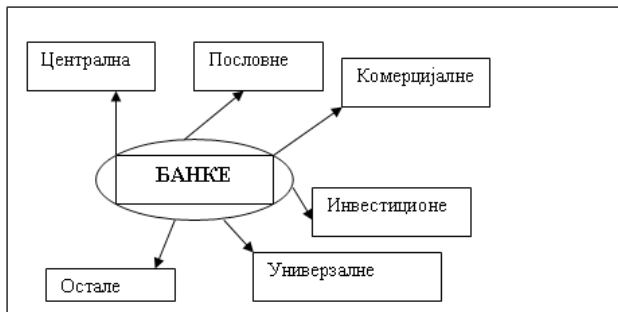
¹⁰ http://www.vibilia.rs/srpski/izvestaj/0502/osnove20bankarstvaemag3406_150206.pdf

На слици 1 приказана је подела банака на Централну, универзалне и остале банке. Ова подела се може извршити и детаљније. Најчешће је то подела по такозваном мултикомплексном критеријуму. Овај критеријум обухвата средства којима банка располаже, изворе тих средстава и њихову употребу. По поменутом критеријуму банке се деле на:

1. емисиону (Централну) банку,
2. пословне банке,
3. комерцијалне банке,
4. инвестиционе,
5. универзалне и
6. остале банке.

На слици 2 приказана је детаљнија подела банака. Централна банка представља најзначајнију банку једног банкарског система. Ова банка се налази на врху свих осталих банака и „шефује” над њима. Централна банка је задужена за успостављање стабилности цена, за вођење монетарне политике, за економски раст, самим тим и за регулисање запослености, другим речима она има контролу над монетарним токовима једне земље.

Слика 2. Подела банака по мултикомплексном критеријуму (по принципу глобализације)



извор: “Е-магазин” <http://www.emagazin.co.yu>

Централна банка једина од свих банака може штампати новац, односно повлачити га из оптицаја. Ова функција се назива емисиона функција банке. Она може спречити банкротство других банака, односно може се појавити као зајмодавац. Централна банка не спада у профитне институције, с обзиром да јој профит није основни мотив пословања, као што је осталим банкама¹¹.

Пословне банке су некада биле врло распрострањене, међутим у савременим условима пословања, приближиле су се по сличности комерцијалним банкама. Ради се о банкама које су власници или сувласници многих предузећа, преко чијег профита се увађава и профит банке. Финансијски потенцијал ових банака често премашује апсорпционе могућности домаћег тржишта, док у њиховој пасиви доминирају туђа средства. Из овог разлога српске пословне банке представљају на један начин универзалне банке, а постоји тенденција да ће у будућности прерасти у комерцијалне. Ове банке заснивају бројне афилијације у другим земљама, односно у највећим светским финансијским центрима.

Пословање Комерцијалних банака базира се на депозитним пословима, узимајући средства краткорочног карактера, а пласирајући их у виду кредита станов-

¹¹ <http://www.emagazin.co.yu>

ништву и привреди. Комерцијалне банке су доста заступљене, односно имају пуно филијала.

Инвестиционе банке се баве мобилизацијом средстава на средњи и дуги рок. Финансијски потенцијал инвестиционих банака се остварује емитовањем дугорочних хартија од вредности. Оне су специјализоване и за послове у вези са продајом хартија од вредности. Средства инвестиционих банака се даље пласирају дугорочно у пољопривреду, индустрију и сл. Суштина функционисања инвестиционих банака се може јасније сагледати анализом следећих функција:¹²

1. Стручно саветодавна функција
2. Посредничко-дистрибутивна функција
3. Функција преузимања ризика емисије

Инвестиционе банке у правом смислу те рачи једино постоје у САД, где је 1993. године дошло и до законског одвајања краткорочног и дугорочног пословања банка, односно направљена је подела на комерцијалне и инвестиционе банке.¹³

Универзалне банке су банке које се базично највише баве депозитним пословима и краткорочним кредитима, мада у суштини раде све врсте послова. Историјски посматрано, универзалне банке представљају први организациони облик банака. Оне могу понудити читав низ финансијских услуга, у које спадају:¹⁴

1. продаја осигурања
2. гаранције при емисији хартија од вредности
3. трансакције хартијама од вредности у туђе име и за туђ рачун
4. поседовање акција у другим фирмама
5. послови хипотекарног банкарства
6. портфолио менаџмент
7. управљање инвестиционим фондовима
8. Оснивање финансијских холдинг компанија

Класична подела банака у савременим условима пословања губи на значају, с обзиром да се данас у свету око 90% банака могу сврстати у универзалне банке, које обављају готово све врсте банкарских послова, осигурања, тргују хартијама од вредности. Осим наведених врста банака, које сачињавају посебне организационе форме, са посебним карактеристикама које их међусобно одвајају, постоји и банкарска група, за које се не би могло рећи да се могу међусобно диференцирати. Ради се о банкама које имају специфичну област деловања, али не и обављање изразито специфичних послова. Сходно томе, према критеријуму привредне области или гране, овај вид банака се може поделити на¹⁴:

1. индустријске
2. пољопривредне
3. занатске
4. трговинске
5. извозно-увозне и сл.

Дакле све ове банке имају неку своју област деловања. Према критеријуму територије на којој врше пословање, банке могу бити¹⁴:

1. локалне
2. федералне

¹² Силвије Орсаг, *Инвестиције и банкарство*, Рачуноводство и финансије, бр. 3/91

¹³ The Banking Act, односно: Glass-Steagall Act.

¹⁴ Борко Крстић, Банкарство, Ниш 2003.

3. савезне

У случају поделе банака према критеријуму власништва, банке се деле на¹⁴

1. приватне
2. државне
3. мешовите

Из претходно наведеног, може се закључити да све напред анализирани банке могу задовољити неки од наведених критеријума и сврстати се у једну од основних врста банака¹⁴. Међутим, потребно је нагласити да у савременим условима глобализације, овај вид класичних подела све више губи на значају. Тако би по неком савременом критеријуму, подела банака требало да обухвата само поделу на Централну, универзалне и остале банке (слика 1). Најбољи показатељ који иде у прилог оваквој подели је податак о смањењу броја банака у Сједињеним Америчким државама, у периоду од 1970. године, прошлог века, до 2001. године по коме се од 13,550 банака, овај број смањено на 8,080 банака у новом веку. Такође, по истом показатељу средства која банке поседују у последњих тридесетак година знатно су се увећала, што је врло интересантно, с обзиром да се број банака смањено¹¹. Ово је свакако резултат дешавања на тржишту, јер су неке банке пропале, а друге, успешније су ушле у мерцере и аквизиције (сједињавања са другим финансијским институцијама и банкама), што и једно и друго води смањењу броја банака. А то опет води повећању обима посла и профита, што опет резултира повећањем укупних средстава које оне поседују. Цела банкарска индустрија се данас састоји од великих банака, које контролишу све већи број депозита и кредита, уз све мање конкуренције¹¹.

Улога Стратегијског менаџмента у банкарству

Менаџмент обухвата појам управљања, који би одређену организацију или пословање, превео из садашњег стања у жељено стање. Стратегијска усмереност једног пословног подухвата постиже се утврђивањем мисије, визије и стратегије. Визија, као једна од главних компоненти менаџмента, односно управљања на свим нивоима и код свих процеса, представља жељену слику будућности (слика 3)¹⁵. Стратегијска промена остварује се путем стратегијских мапа, док се стратегијски релевантни резултати остварују путем иницијатива и акција кроз призму четири перспективе и то: финансије, клијенти, интерни процеси, учење/раст. Процес превођења мисије у пожељне циљеве, може се видети на слици⁴¹⁶.

Слика 3. Стратегијска Визија – жељена будућност

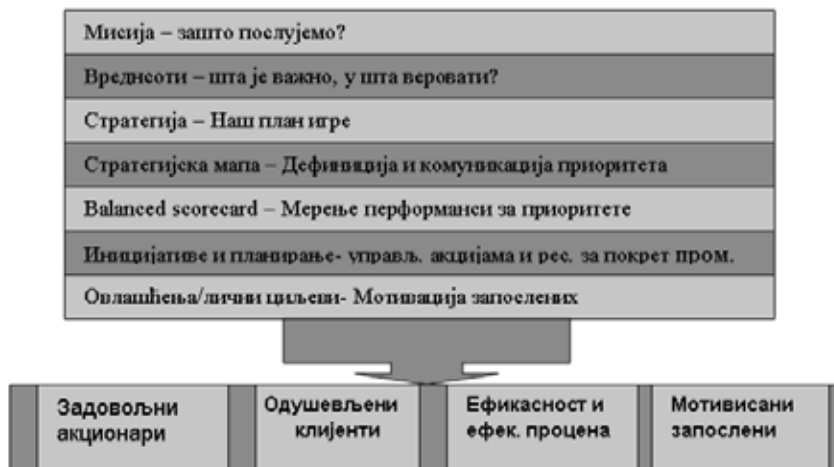


¹⁵ Стратегијски менаџмент, Момчило Милисављевић, Београд

¹⁶ Стратешки менаџмент, Ћировић, М., (и група аутора), Београд, стр 62.

Без добро контролираних монетарних, кредитних и финансијских токова, не може се говорити о усмереној, активној и ефикасној монетарној политици у функцији оживљавања привреде и економског раста¹⁷. За остварење те визије, односно жељене слике будућности користе се разне тактике управљања у смислу одабира стратегијског оптималног правца развоја.

Слика 4. Превођење мисије у пожељне резултате



Велике банке, које послују у савременим условима, све више се окрећу стратегијском планирању, како би достигле боље позиционирање на високо конкурентном тржишту, али и како би ојачале постојеће позиције у будућем периоду. Стратегијски менаџмент, као савремени стил управљања, ослања се на следеће елементе¹⁸: циљеве, средства и инструменте стратегија раста и развоја организације. Савремени стратегијски менаџмент односи се на¹⁶:

1. планирање правца, развоја и акције,
2. планирање стратегије,
3. спровођење изабране стратегије.
4. акционе програме.

Задатак стратегијског менаџмента у банкарству састоји се у сагледавању средњорочне позиције банкарске политике. Овакав приступ би могао довести до могућих ревизија одређених планова, али би са друге стране омогућио оптимално прилагођавање банака финансијским променама из окружења. Ово прилагођавање савременом начину управљања довело би до задовољних акционара, одушевљених клијената, ефикасности у процени пословних подухвата, као и ефективности пословања, а све то у крајњој инстанци, довело би на један начин до мотивације запослених. Уколико се узме да мотивација запослених може садржати моралну или материјалну сатисфакцију, у случају побољшања перформанси пословања, дошло би и до остварења већег профита, од кога би један део могао да се издвоји за

¹⁷ К. Совтић, Б. Илић, М. Максимовић, *Монетарна стратегија и основни циљеви монетарне политике Централне банке Србије*, Економика, 2012.

¹⁸ predmet.sinergija.edu.ba/.../Prezentacija-%20predavanje%201.ppt

материјалну мотивисаност запослених. Ова материјална мотивисаност, огледала би се у повећању зарада запослених. Банкарски менаџмент у савременим тржишним економијама бележи све већи развој и налази широку примену. Банке уводе нове активности у банкарским услугама, технолошким иновацијама, кадровским потенцијалима итд. Акцент се посебно ставља на адекватном формирању цена банкарских ресурса као и на одговарајућој накнади за банкарске услуге. Електронско банкарство заузима посебну улогу у банкарском менаџменту, посебно у организационом делу пословања банака и моделима пружања банкарских услуга. Полазну основу банкарског менаџмента у савременом банкарству чини планирање и развојна политика банке.

Закључак

У савременим условима тржишног пословања, посебно у финансијском сектору, долази до јаких трансформационих процеса, као и до појаве турбулентног окружења. У главне и основне факторе убрзаних промена спадају глобализација, дерегулација, као и развој информационих технологија. Са аспекта глобализације, многе велике банке делују у правцу интеграције финансијских тржишта. На тај начин оне шире своје тржиште, у смислу изградње сопствене мреже филијала у другим земљама. Како би инострана банка могла да ступи у домаћи банкарски сектор, потребно је да добије одговарајућу лиценцу, коју јој даје Централна банка. Деререгулација означава процес смањења државне регулације у банкарском систему и као таква представља главну покретачку снагу савремених трансформационих процеса. Деререгулацијом се омогућава стварање конкуренције банкама и другим финансијским институцијама. На крају, убрзани развој технологије, посебно информационе, довео је до знатно бржег пословања у банкарским услугама. Савремени телекомуникациони и компјутерски системи представљају техничку базу за моментално преношење и обраду података, а као резултат овог вида пословања, долази до стварања електронског банкарства и до појаве виртуелних банака. На основу свега изнетог, може се закључити да је у циљу опстанка на финансијском тржишту, потребно да се уведе у банкарском систему, нови, савремени начин управљања. Стратегијски менаџмент представља основу у прихватању промена из окружења и брзом прилагођавању пословања овим променама. Банкарско пословање, као и остали облици пословања, добија савим нову димензију, те је у ту сврху неопходно и размишљати стратегијски, како би се дошло до остварења зацртаних циљева.

Литература

1. Б. Ђокић, John Fitzgerald, Gerald Sullivan Market Orientation and Business Performance: The Point of Diminishing Returns in Community Banks Revisited, *Сингидунум Ревивија*, Вол. 8, Но.2, Београд, 2011.
2. Б. Крстић, *Банкарство*, Ниш, 2003.
3. Д. Рачл & *Наука о новцу*, Загреб, 1955, стр. 14. 6 М. Голијанин, исто, стр. 21.
4. Леко В.: *Управљање банком*, забилешке са предавања, Економски факултет Загреб, 2001, стр. 3. (Iiefferman) S. Modern Banking in'nicory and Practise;, Wiley, N.Y. 1996. Str. 16.)

5. Совтић Крунислав, Илић Биљана, Максимовић Млађан, Монетарна стратегија и основни циљеви монетарне политике Централне банке Србије, *Економика*, вол. 58, бр. 4, стр. 129-137, 2012
6. М. Милисављевић, *Стратегијски менаџмент*, Београд, 1997.
7. predmet.sinergija.edu.ba/.../Prezentacija-%20predavanje%201.ppt
8. Р.Стевановић: *Новчани систем Југославије*, Београд, 1948. стр. 53.
9. С. Бараћ, Б. Стакић: *Међународне финансије*, Факултет за финансијски менаџмент и осигурање, Београд, 2003.
10. Савић, М., Савић, М. Место и улога монетарне политике БиХ приликом уласка у европску монетарну унију, *Сингидунум ревија*, 8 (2), стр. 19-26, Београд, 2011.
11. С. Орсаг, *Инвестиције и банкарство*, Рачуноводство и финансије, бр. 3/91
12. T. Gravelle, Fuchun Li: Measuring systemic importance of financial institutions: An extreme value theory approach, *Journal of Banking & Finance*, Volume 37, Issue 7, Pages 2161-2664, July 2013.
13. The Banking Act, односно: Glass-Steagall Act.
14. F. Somary: *Bankpolitik*, Germany, 1915.
15. <http://ebookbrowse.com/bankarski-menadzment-mehmed-alijagic-docd137184083>
16. http://www.vibilia.rs/srpski/izvestaj/0502/osnove%20bankarstvaemag34-06_150206.pdf
17. <http://www.emagazin.co.yu>
18. Ћировић, М., (и група аутора), *Стратешки менаџмент*, Београд, 2009.