

# Strateško upravljanje bankom

---

dr Damir Šehović  
Bankarstvo  
Podgorica, novembar 2018. godine

## Sadržaj predavanja:

- Strateški upravljački proces banke
- Strateški menadžment banke
- Strateško planiranje u bankama

## Strateški upravljački proces banke 1

- Strategija treba da obezbijedi stabilnost i prosperitet banke u odnosu na promjene u eksternom i internom okruženju
- Uzimajući u obzir vrijeme kao faktor, **upravljanje bankom** je moguće podijeliti na:
  1. Strategijsko upravljanje;
  2. Taktičko upravljanje;
  3. Operativno upravljanje.
- **Strategijsko upravljanje** je donošenje upravljačkih odluka čije su konsekvence dugoročne, odnosno čije je dejstvo usmjereno na dugi rok
- **Taktičko upravljanje** je upravljanje parameterima taktičkog karaktera
- **Operativno upravljanje** je usmjeravanje akcija ka efikasnom izvršavanju poslova

29. novembar 2018.

3

## Strateški upravljački proces banke 2

- **Menadžment banke** čine menadžeri koji se nalaze na svim nivoima upravljačke i organizacione strukture, a sastavljen je iz:
  1. Vrhovnog (top) menadžmenta;
  2. Srednjeg menadžmenta;
  3. Operativnog menadžmenta.
- U sastav vrhovnog menadžmenta ulazi odbor direktora, direktor, pomoćnici direktora i izvršni direktor
- Srednji menadžment čine direktori sektora ili stratejskih poslovnih jedinica



29. novembar 2018.

4

## Strateški upravljački proces banke 3

- Vrhovni menadžment obavlja sljedeće zadatke:
  - Oblikovanje radnog okruženja;
  - Kreiranje strategije banke;
  - Alokacija resursa banke;
  - Izgradnja organizacije;
  - Nadzor nad poslovanjem;
  - Razvoj menadžera na nižim hijerarhijskim nivoima.
- Srednji nivo menadžmenta dugoročne ciljeve banke konkretizuje u specifične ciljeve i zadatke organizacionih jedinica
- Operativni nivo menadžmenta je poslovni kadar koji je u neposrednom kontaktu sa izvršiocima



29. novembar 2018.

5

## Strateški upravljački proces banke 4

- Svi menadžeri banke se susrijeću sa brojnim problemima koji zahtijevaju najbolja moguća rješenja
- Skup aktivnosti (funkcija) menadžmenta banke u rješavanju tih problema čini:
 

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planiranje;</li> <li>2. Organizovanje;</li> <li>3. Vođenje;</li> <li>4. Kontrola;</li> <li>5. Kontroling;</li> <li>6. Logistika.</li> </ol>	}	Osnovne upravljačke aktivnosti (funkcije)
	}	Pomoćne upravljačke aktivnosti (funkcije)

29. novembar 2018.

6

## Strateški upravljački proces banke 5

- **Planiranje** – obuhvata definisanje ciljeva, utvrđivanje strategija radi definisanja ciljeva i razvijanje planova za integrisanje i koordinaciju aktivnosti banke
- **Organizovanje** – obuhvata definisanje zadataka koji treba da se urade, nosioce tih zadataka, način njihove realizacije, opseg nadležnosti za podnošenje izvještaja i nivoe odlučivanja
- **Vodenje** – obuhvata motivisanje personala banke za vrijeme obavljanja radnih zadataka i izbor adekvatnog sistema komuniciranja
- **Kontrola** – obuhvata nadzor nad ostvarenim rezultatima, njihovo poređenje sa standardnim veličinama kao i preduzimanje neophodnih mjera u slučaju potrebe
- **Logistika** – njen osnovni zadatak jeste skraćenje vremena i smanjenje troškova u procesu realizacije postavljenih ciljeva banke
- **Kontroling** – ima koordinacionu i informacionu funkciju, i predstavlja vrstu informatičkog centra koji sintetizuje i posjeduje informacije relevantne za upravljačku funkciju

7

## Strateški upravljački proces banke 6

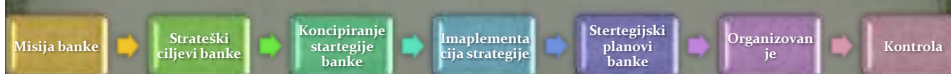
- Mogli bismo kazati da se upravljanje poslovnim sistemom banke zasniva na tri ključna međusobno povezana sistema:
  1. Upravljački sistem;
  2. Operativni sistem;
  3. Informacioni sistem.
- **Upravljački sistem** banke obuhvata elemente i procese planiranja poslovne aktivnosti, organizovanje i izvršavanje poslova i kontrolu uspjehnosti ostvarenih rezultata
- **Operativni sistem** banke podrazumijeva profesionalno, kvalitativno i kvantitativno obavljanje poslova koji imaju za cilj generisanje prihoda i troškova kako bi se ostvarila dobit
- **Informacioni sistem** treba da zadovolji određene potrebe u informacijama i podršku i upravljačkom i operativnom sistemu banke

29. novembar 2018.

8

## Strateški upravljački proces banke 7

- Integraciju upravljačkog, operativnog i informacionog sistema treba izvršiti u upravljački proces banke, koji podrazumijeva tri ključne faze:
  1. Planiranje (misija, ciljevi, strategije, planovi);
  2. Organizovanje (poslovi, resursi, ljudi, marketing miks);
  3. Kontrolu (profit, dividenda, povratna sprega ostvarenih. rezultata).
- **Strategijski upravljački proces** banke se može prikazati na sljedeći način:



29. novembar 2018.

9

## Strateški menadžment banke 1

- **Strategija** – planska odluka kojom se usmjerava poslovna aktivnost banke u pravcu ostvarivanja postavljenih ciljeva
- Strategija je ono što banka želi da bude i kako da posluje, da bi stigla tamo gdje želi
- Strategija treba da ima **dvije ključne dimenzije** – operativnu i strategijsku
- Operativna – odnosi se na internu efikasnost (radi stvari na pravi način)
- Strategijska – odnosi se na to da banka treba da bude efektivna na tržištu (“radi prave stvari”)

29. novembar 2018.

10

## Strateški menadžment banke 2

- **Stratejski (starteški) menadžment** banke se definiše kao proces kojim menadžeri definišu misiju banke, fundamentalne dugoročne ciljeve i razvijaju strategiju za postizanje tih ciljeva, te preduzimaju sve neophodne aktivnosti za sprovođenje planova kojima se žele realizovati postavljeni ciljevi
- **Osnovne aktivnosti stratejskog menadžmenta:**
  1. Određivanje strategije (definisane misije, ciljeva, strategija i politika);
  2. Kontrola i razvoj strategije (poređenje planiranih i ostvarenih veličina, utvrđivanje odstupanja i sprovođenje korekcija);
  3. Implementacija strategije.

29. novembar 2018.

11

## Strateški menadžment banke 3

- **Misija banke** je razlog, svrha ili suština njenog postojanja
- Za shvatanje misije se mora imati u vidu sljedećih pet elemenata:
  1. Istorija banke;
  2. Sadašnje karakteristike menadžmenta i vlasnika;
  3. Uticaj mišljenja sredine;
  4. Bančini resursi;
  5. Misija se mora razvijati na bazi sopstvene sposobnosti.
- Menadžment transformiše misiju banke u set određenih ciljeva i zadataka kojima će se operativno podržati misija
- **Ciljevi** moraju biti:
  1. Hijerarhijski;
  2. Kvantitativni;
  3. Realni;
  4. Konzistentni.



29. novembar 2018.

12

## Strateški menadžment banke 4

- Određivanjem misije i ciljeva, banke je svjesna kuda želi da ide
- Strategija nam otkriva najbolji put da se tamo stigne, odnosno da se ostvare utvrđeni ciljevi
- Podsjećanja radi, marketing miks je posebna kombinacija strategija: proizvoda, cijene, kanala distribucije i promocije, usmjerena ka tržišnom segmentu
- Savremeno bankarstvo visoko razvijenih zemalja koristi različite strategijske mogućnosti za povećanje sopstvenog profita, među kojima se izdvajaju:
  - Tržišno pozicioniranje
  - Izgrađivanje dugoročne kompleksne veze sa korisnicima usluga

29. novembar 2018.

13

## Strateški menadžment banke 5

- **Strategija tržišnog pozicioniranja** podrazumijeva da se sa pozicioniranjem banke istovremeno sprovodi i pozicioniranje linije proizvoda i usluga, cijena, kanala distribucije i strukture zaposlenih
- **Strategija marketing miks dugoročne i cjelovite veze sa komitentima i klijentima** ima za cilj da zadrži postojeće komitente i klijente, i to na dugi rok
- Očigledno je da kod druge strategije menadžment banke počinje da razmišlja na sasvim drugačiji način nego ranije i da isti shvata marketing prvenstveno kao zadržavanje postojećih komitenata i klijenata na dugi rok, a ne samo kao puko sticanje novih
- Riječju, privlačenje komitenata i klijenata treba shvatiti kao prvu fazu, nakog čega treba stvarati uslove da bi oni što duže ostali vezani za banku

29. novembar 2018.

14

## Strateški menadžment banke 2

- Kod koncipiranja svojih konkurentskih strategija, banci stoje na raspolaganju sljedeće **stereteške opcije**:

1. Diverzifikacija vs specijalizacija;
2. Stabilna pozicija na nacionalnom tržištu vs ekspanzija na međunarodnom tržištu;
3. Orijentacija ka bankarskom proizvodu i usluzi vs ka klijentu i komitentu banke.



- Strateško upravljanje bankom se može posmatrati sa nekoliko različitih aspekata:

1. Upravljanje kapitalom banke;
2. Upravljanje likvidnošću – najteži dio upravljanja;
3. Upravljanje filijalama banke.

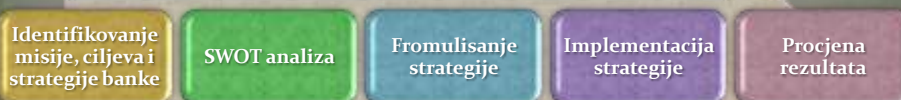


29. novembar 2018.

15

## Strateški menadžment banke 3

- Proces strateškog menadžmenta** predstavlja proces koji obuhvata: strateško planiranje, implementaciju i procjenu rezultata
- Isti se može prikazati i na sljedeći način:



- Za cjelokupno upravljanje bankom je odgovoran top menadžment, iz razloga što strategijsko odlučivanje karakteriše veći stepen složenosti i nesigurnosti u odnosu na druge tipove odlučivanja

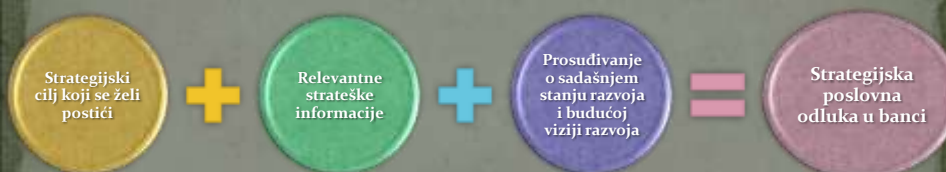
29. novembar 2018.

16



## Strateški menadžment banke 4

- Strateške odluke su najvažnije odluke jer se njima određuju ciljevi i strategija banke u budućnosti, a pogrešna strategijska odluka može imati nesagledive posljedice po poslovanje banke
- Strateške odluke su okvir unutar kojeg se moraju kretati taktičke odluke



29. novembar 2018.

17

## Strateško planiranje u bankama 1

- **Planiranje** je poslovna aktivnost putem koje menadžment tim banke usmjerava svoje poslovanje u pravcu ostvarivanja zacrtanih ciljeva
- Posebno dobija na značaju u dereguliranoj sredini u kojoj dolazi do izražaja konkurentna borba
- Smatra se da proces planiranja traži odgovore na pitanja:
  1. Gdje je banka sada?
  2. Gdje želi da bude?
  3. Kako da stigne tamo?
- Strateško planiranje je važno prvo radi puke egzistencije na visoko konkurentnom tržištu, a onda i radi maksimizacije profita, povećanja učešća na tržištu i slično
- U stabilnom okruženju menadžeri su uzimali trendove posljednjih nekoliko godina i na osnovu toga projektovale veličine za naredni period
- Međutim, u dinamičkom okruženju u kojem današnje banke posluju, ovakav način planiranja postaje neprimjenjiv
- **Ekstrapolativno formalno planiranje ustupa mjesto strategijskom planiranju**, jer banka bez istog figurativno rečeno bi radila kao "kuvar bez recepta" ili "zidar bez plana"

29. novembar 2018.

18

## Strateško planiranje u bankama 2

- Sve veće banke primjenjuju strateško planiranje kao sredstvo za svoje pozicioniranje na visoko konkurentnom tržištu, naročito počev od 70-tih godina
- Deregulacija finansijskog sistema stvara mnogo veće mogućnosti izbora između strateških opcija za razvoj pojedinačnih banaka
- **Strateški rizik** – moguća pogrešna procjena strateškog razvoja banke
- Svaka banka, polazeći od svojih komparativnih prednosti projektuje svoju strategiju razvoja, kako bi preciznije sagledala optimalne pravce svog budućeg razvoja
- U oštroj konkurentskoj borbi između finansijskih institucija smatra se da će pobjednici biti oni koji izaberu optimalne strategija i akcione programe
- Dakle, korišćenje strateškog planiranja u tržišno orijentisanim bankama posebno dobija na značaju u kontekstu brzih transformacionih procesa u finansijskoj i tehnološkoj sferi

29. novembar 2018.

19

## Strateško planiranje u bankama 3

- **Smisao strateškog planiranja banaka** jeste da se sagledaju osnovni pravci restrukturiranja bilansnih i vanbilansnih pozicija banke u cilju povećanja profitabilnosti i smanjenja izloženosti rizicima
- Pomenute bilansne promjene treba da budu povezane sa odgovarajućim promjenama na planu kadrovske strukture, organizacije, tehnologije i slično
- Strateško planiranje u bankama sadrži tri faze:
  1. Kreiranje vizije;
  2. Izbor strategije;
  3. Razrada akcionih programa.



29. novembar 2018.

20

## Strateško planiranje u bankama 4

- Prilikom sagledavanja vizije banke polazi se od sadašnje pozicije banke na finansijskom tržištu , gdje se **analiziraju pozitivni i negativni faktori** poslovanja banke u odnosu na konkurenciju
- Drugi momenat bitan za strateško planiranje jeste **dosadašnja veličina banke** mjerena nivoom bilansa aktive i pasive kao i visinom kapitala banke
- Vizija daljeg razvoja banke se sumira u vidu misije koja daje glavnu poruku u pogledu daljeg razvoja
- Strateška poruka američke Citybanke:  
*“Svi klijenti ove banke će odlučiti vrijeme, mjesto i način za željene bankarske transakcije”*



29. novembar 2018.

21

## Strateško planiranje u bankama 5

- Prilikom stvaranja vizije banke, posebno je značajno odgovoriti na pitanja:
  1. Da li želi da proširi geografsko područje svoga djelovanja;
  2. U kojoj mjeri želi da poveća svoj bilansni nivo;
  3. Koliki stepen diverzifikacije finansijskih proizvoda želi da ponudi u narednom periodu.
- Takođe, vizija daljeg razvoja banke takođe zavisi i od toga:
  1. Da li banka u narednom periodu treba da bude usmjerena na stanovništvo ili na privredu;
  2. Da li banka želi da se razvija u pravcu univerzalne banke ili pak želi da se koncentriše na neke sektore bankarskog poslovanja;
  3. Da li banka želi da se opredijeli za šire ili uže geografsko područje djelovanja.

29. novembar 2018.

22

## Strateško planiranje u bankama 6

- **Strateški plan banke** je razrada i operacionalizacija razvojne vizije banke, a isti se sastoji u izboru konkretnih metoda putem kojih će vizija biti realizovana
- Strateški planovi se odnose na period od 3 do 5 godina



29. novembar 2018.

23

## Strateško planiranje u bankama 7

- Operacionalizacija strategije razvoja banke se sprovodi kroz **akcione programe**



- Struktura akcionih programa (na primjeru jedne britanske banke – CQIPP):

- Troškovi;
- Kvalitet;
- Informacije;
- Proizvodi/usluge;
- Osoblje.

29. novembar 2018.

24

## Strateško planiranje u bankama 8

- Značaj pojedinih ciljeva strateškog planiranja banke je različit imajući u vidu različite vremenske periode
- Važnost pojedinih ciljeva nije ista u prošlosti sa onima koji treba da budu ostvareni u budućnosti, što se može vidjeti iz sljedeće tabele:

Ciljevi	U prošlosti	U budućnosti
Obezbijediti konkurentski prinos na sredstva i kapital	1	1
Rast učešća na tržištu	2	3
Opstanak u jednoj jačoj konkurentskoj sredini	3	2
Popravka prestiža u finansijskoj sredini	4	8
Smanjiti portfolio rizik	5	6
Postići konkurensku prednost	6	5
Nova tehnologija za korišćenje od strane komitenata i klijenata	7	4
Nova tehnologija za interno korišćenje	8	7

Hvala na pažnji!!!

[damirsehovic@yahoo.com](mailto:damirsehovic@yahoo.com)