

Strateško upravljanje bankom

dr Damir Šehović
Bankarski menadžment
Podgorica, april 2018.

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

18. april 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 stratezijskih poslovnih jedinica



18. april 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



18. april 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:

1. Planiranje; 2. Organizovanje; 3. Vođenje; 4. Kontrola; 5. Kontroling; 6. Logistika.	}	Osnovne upravljačke aktivnosti (funkcije)
	}	Pomoćne upravljačke aktivnosti (funkcije)

18. april 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 nivo 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

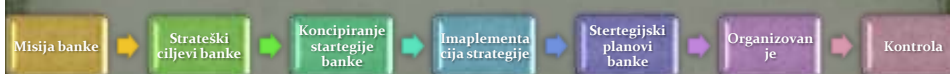
- Mogli bismo kazati da se upravljanje poslovnim sistemom banke zasniva na tri ključna međusobno povezana sistema:
 1. Upravljački sistem;
 2. Operativni sistem;
 3. Informacioni sistem.
- **Upravljački sistem** banke obuhvata elemente i procese planiranja poslovne aktivnosti, organizovanje i izvršavanje 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

18. april 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:



18. april 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”)

18. april 2018.

10

Strateški menadžment banke 2

- **Strategijski (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 strategijskog menadžmenta:**
 1. Određivanje strategije (definisanje misije, ciljeva, strategija i politika);
 2. Kontrola i razvoj strategije (poređenje planiranih i ostvarenih veličina, utvrđivanje odstupanja i sprovođenje korekcija);
 3. Implementacija strategije.

18. april 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.



18. april 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

18. april 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

18. april 2018.

14

Strateški menadžment banke 2

- Kod koncipiranja svojih konkurentskih strategija, banci stoje na raspolaganju sljedeće **stereteške opcije**:
 - Diverzifikacija vs specijalizacija;
 - Stabilna pozicija na nacionalnom tržištu vs ekspanzija na međunarodnom tržištu;
 - Orijentacija ka bankarskom proizvodu i usluzi vs ka klijentu i komitentu banke.
- Strateško upravljanje bankom se može posmatrati sa nekoliko različitih aspekata:
 - Upravljanje kapitalom banke;
 - Upravljanje likvidnošću – najteži dio upravljanja;
 - Upravljanje filijalama banke.



18. april 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:



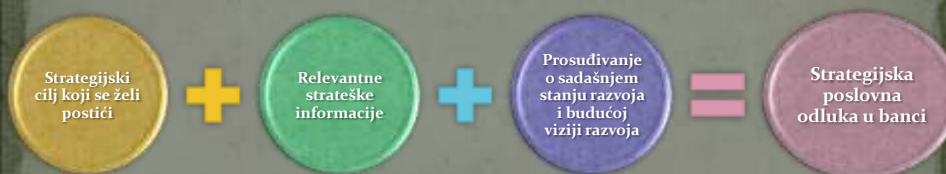
- Za cjelokupno upravljanje bankom je odgovoran top menadžment, iz razloga što strategijsko odlučivanje karakteriše veći stepen složenosti i nesigurnosti u odnosu na druge tipove odlučivanja

18. april 2018.

16

Strateški menadžment banke 4

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



18. april 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 deregulisanoj 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 projektovali veličine za naredni period
- Međutim, u dinamičkom okruženju u kojem današnje banke posluju, ovakav način planiranja postaje neprimjenjiv
- **Ekstrapolativno formalno planiranje ustupa mjesto stratejskom planiranju**, jer banka bez istog figurativno rečeno bi radila kao "kuvar bez recepta" ili "zidar bez plana"

18. april 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

18. april 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.



18. april 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”



18. april 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.

18. april 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



18. april 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.

18. april 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 konkurentsku 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