



**VISOKA POSLOVNA ŠKOLA
STRUKOVNIH STUDIJA
ČAČAK**

MAGISTARSKI RAD

Konkurentnost u bankarskom sektoru Srbije

Mentor: _____
Profesor: _____

Student: _____
Br.Indeksa: _____

Mesto, mesec, godina

KONKURENTNOST U BANKARSKOM SEKTORU SRBIJE

THE COMPETITIVENESS OF BANKING DIVISION IN SERBIA

Dr 11111 1111

Rezime

*Uslovi poslovanja u bankarskom sektoru imaju brojne konkurentske nedostatke (kao što su: efikasnost upravljanja, kvalitet menadžment tima i liderstvo, stručne kompetencije, organizaciona struktura, itd.) i značajno odstupaju od odomaćenog gledišta po kome je taj sistem kvalitetan. Jačanje konkurencije na domaćem tržištu će razlike između banaka (kao što su: visoke strukturne neravnoteže u pogledu finansijske snage i rezultata poslovanja, nizak nivo efikasnosti poslovanja) učiniti još vidljivijim, što **proširuje prostor za ukupnjavanje domaćih banaka kroz proces spajanja, pripajanja i privatizacije**, kao vidova bržeg kapitalnog jačanja, koji nose i druge prednosti organizacione i tehničko-tehnološke prirode, a olakšavaju put do ekonomičnijeg poslovanja i efikasnije upotrebe sredstava.*

Unapređenje konkurentnosti bankarskog sektora u Srbiji bi trebalo da se zasniva na: unapređenju kvaliteta usluge, permanentnom razvoju kompetencija, adekvatnom sistemu motivacije zaposlenih, inovativnosti, unapređenju leaderskih i menadžerskih veština, fleksibilnoj organizacionoj strukturi i savremenoj tehnologiji. Konkurentnost bankarskog sektora Srbije se može unapređivati postepeno, i neophodna je dugoročna saradnja između banaka, klijenata i odgovarajućih obrazovnih institucija.

KLJUČNE REČI: konkurentnost, efikasnost upravljanja, zadovoljstvo, motivacija, kvalitet, klijenti

Abstract

Factor conditions in banking sector have numerous competitiveness disadvantages (such as: management efficiency, the quality of management team and leadership, know-how competences, organizational structure, etc.) which are different from the common opinion that this sector has quality. Stronger competition in the local market will make differences between banks more visible (such as high structural imbalance in terms of financial strength and business results, general level of business efficiency is at low level), which makes space for further mergers and acquisitions of the banks, as a way of faster capital strengthening of the banks, and have other advantages connected to the organization and technical support with direct impact on the efficiency and effective use of the funds.

Improvement of competitiveness in the banking sector should be based on: improvement of service quality, permanent competence development, adequate motivation system of employees, innovation, improvement of leadership and management skills, flexible organizational structure and modern technology.

Competitiveness in Serbian banking sector can be improved step by step. It means establishment of long term cooperation between banks, customers and appropriate educational institutions.

KEY WORDS: competitiveness, management efficiency, satisfaction, motivation, quality, customers

UVOD

Svakoj državi koja teži da u nekom segment bude konkurentna potreban je stabilan finansijski sistem koji će kapital učiniti dostupnim na dva načina – finansiranjem iz bankarskih kredita ili preko tržišta kapitala. Prema *The Global Competitiveness Report-u* dostupnost kapitala se može videti iz sledećih indikatora:¹

- Sofisticiranost finansijskog tržišta (*Financial Market Sophistication*),
- Finansiranje preko tržišta kapitala (*Financing Through Local Equity Market*),
- Dostupnost kredita (*Ease of Access to Loans*),
- Dostupnost akcijskog kapitala (*Venture Capital Availability*),
- Stabilnost bankarskog sistema (*Soundness of Banks*).

Generalno, novim globalnim indeksom konkurentnosti (*New Global Competitiveness Index*) osmišljenost finansijskog tržišta i stabilnost bankarskog sistema (od 102-111. mesta od 134 zemlje u 2009.godini) su svrstali Srbiju na veoma nisku poziciju po rangu konkurentnosti.

Uslovi na finansijskom tržištu i u bankarskom sistemu imaju brojne konkurentske nedostatke (kao što su: efikasnost upravljanja, kvalitet menadžment tima i liderstvo, stručne kompetencije, organizaciona struktura, itd.) i značajno odstupaju od odomaćenog gledišta po kome je taj sistem kvalitetan. Opšti nivo efikasnosti poslovanja bankarskog sektora je na niskom nivou. Izražena je visoka strukturna neravnoteža u pogledu finansijske snage i rezultata poslovanja banka (čiji je broj veliki u odnosu na potencijal domaćeg tržišta).

KONKURENTNOST U BANKARSKOM SEKTORU SRBIJE

Trenutno u Srbiji posluju 34 banke od kojih je 20 u stranom vlasništvu, odnosno, učestvuju sa 75% u ukupnoj bilansnoj sumi, odnosno, sa 73% u ukupnom kapitalu bankarskog sektora.

Tabela br. 1. Bankarski sektor Republike Srbije – učešće banaka sa većinskim stranim kapitalom

Godine	2001.	2005.	2009.
Ukupan broj banaka	86	40	34
Broj banaka sa većinskim stranim kapitalom	4	18	20
% učešća u bilansnoj sumi bankarskog sektora	-	66	74,7
% učešća u kapitalu bankarskog sektora	-	49	73,5

Izvor: UBS i NBS²

Početkom 2000. godine u našoj zemlji je poslovalo 108 banaka, što govori da se broj banaka smanjuje i da će isti trend biti nastavljen u budućnosti. S jedne strane, država vrši integraciju banaka koje su u državnom vlasništvu (sa ciljem da stvori razvojnu banku), dok s druge strane dolazi do preuzimanja banaka, u privatnom vlasništvu, kako na lokalnom tako i na regionalnom nivou. Bitno je naglasiti da je većina stranih banaka dolaskom u Srbiju nagovestila da želi da osvoji minimum 10% tržišnog učešća, što se u trenutnim okvirima za one koji su malo kasnije došli može ostvariti samo kupovinom druge domaće banke, ali ne i organskim rastom.

Na domaćem bankarskom tržištu je prisutan izuzetno visok nivo konkurencije. Prema podacima za treći kvartal 2009. godine, prvih pet banaka (u pogledu bilansne sume) poseduje 46% tržišnog učešća (što se može videti iz tabele br.2). HHI, kao pokazatelj koncentracije u bankarskom sektoru, je ispod 1000 što označava da je bankarstvo nekoncentrisana grana.

Tabela br. 2. Uporedni pregled konkurencije u bankarskom sektoru Srbije i Hrvatske u trećem kvartalu 2009.godine

Zemlja	Srbija	Hrvatska
% učešća prvih 5 banaka	46	75
% učešća prvih 10 banaka	69	95
HHI ³	654	1363

Izvor: NBS i NBH⁴

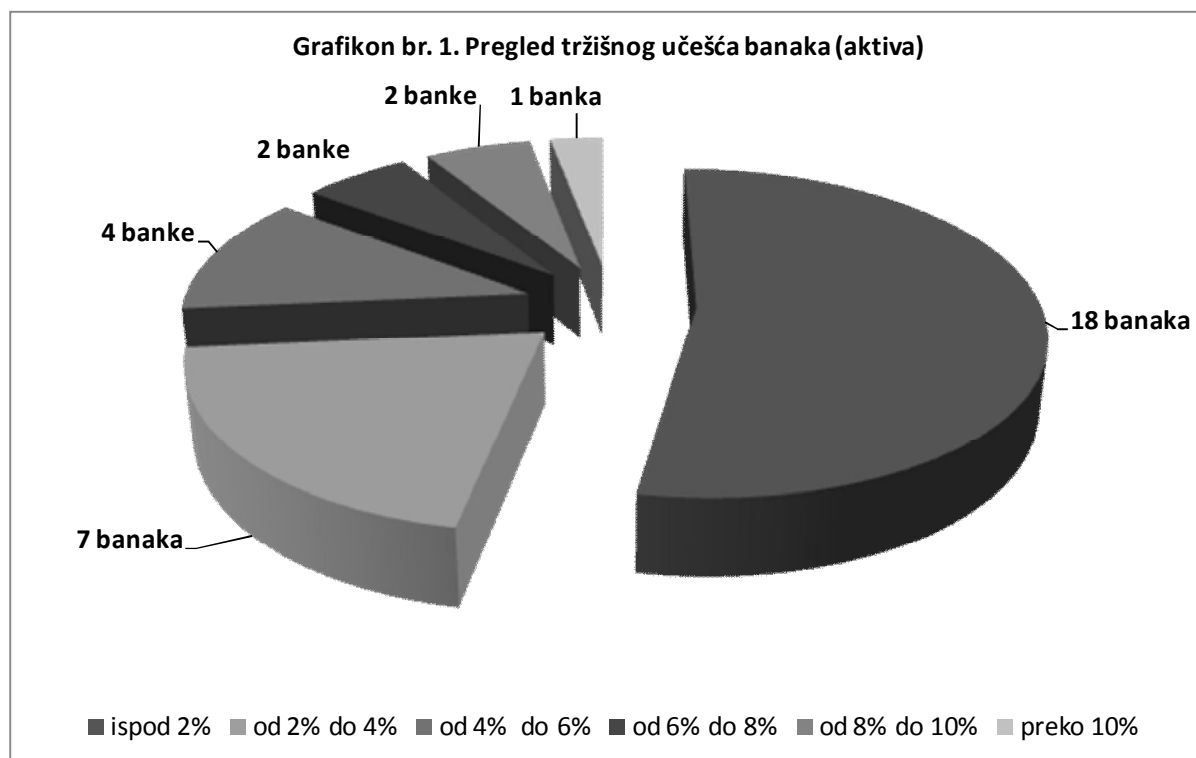
¹ 22,23,24

² 15,17

³ Hirschman Herfindahl Index (HHI) – nivo indeksa do 1000 označava da ne postoji koncentracija; nivo indeksa od 1000 do 1800 označava postojanje umerena koncentracija; nivo indeksa preko 1800 označava postojanje značajne koncentracije unutar bankarskog sektora.

⁴ 15, 5

Domaći bankarski sektor je u značajnoj meri fragmentisan, što se može videti iz grafikona br.1. Jedino Banca Intesa a.d. Beograd poseduje preko 10% tržišnog učešća, odnosno 14,83% u segmentu bilansne aktive (na kraju trećeg kvartala 2009.godine).



Ukoliko posmatramo samo najznačajnije bilansne pokazatelje bankarskog sektora možemo uočiti uglavnom trend rasta (što se može videti iz tabele br.3).

Tabela br. 3 Pregled najznačajnijih bilansnih stavki bankarskog sektora Srbije (u mil RSD)

BILANSNE STAVKE	2001.	2005.	2007.	2008.	2009.
Bilansna suma	891.947	756.968	1.561.800	1.776.900	1.962.900
Kredit	377.681	434.527	760.900	1.027.600	1.192.100
Kapital	-207.433	136.471	328.500	419.900	444.400
Depoziti	133.260	580.715	960.200	1.024.700	1.145.600
Finansijski rezultat	-249.139	7.272	23.473	34.956	15.400
Vanbilansne stavke	433.180	726.007	1.564.905	1.570.663	2.731.200

Izvor: NBS i UBS⁵

Struktura pasive bilansa stanja nije zabeležila značajnije promene tokom 2009. godine. I dalje pozajmljeni izvori sredstava dominiraju, odnosno, reprezentuju 77,4% bilansne pasive (što se može videti iz tabele br.4).

Tabela br. 4. Pregled bilansne pasive po najznačajnijim stavkama (u mil RSD)

PASIVA	2007.		2008.		2009.	
	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%
OBAVEZE	1.233.300	79	1.357.000	76,4	1.518.500	77,4
-Ostali depoziti	300.500	19,2	271.300	15,3	269.500	13,7
-Transakcioni depoziti	659.500	42,2	753.400	42,4	876.200	44,6
-Primljeni krediti	169.600	10,6	189.500	10,7	222.200	22,3
KAPITAL	328.500	21	419.900	23,1	444.400	22,6
UKUPNO	1.561.800	100	1.776.900	100	1.962.900	100

Izvor: NBS⁶

⁵ 15, 16, 17

Domaće banke su dobro kapitalizovane, što je omogućilo da se uz proaktivne mere NBS spremno dočekaju prvi i drugi talas svetske ekonomske krize. Ukupan kapital bankarskog sektora je dostigao nivo od 444,4 milijarde dinara na kraju trećeg kvartala 2009. godine, što je na oko 2/3 kapitalne sume hrvatskog bankarskog sektora.

Takođe, depoziti imaju lagani rastući trend tokom 2009. godine i dostižu nivo od 1.145,6 milijardi dinara. Ukoliko sagledavamo valutnu strukturu možemo konstatovati da devizni depoziti njome dominiraju sa 72,5% (posebno segmenta stanovništva – domaći izvori), odnosno, ukoliko sagledavamo ročnu strukturu možemo zaključiti da kratkoročni depoziti čine 96,4%.

Tabela br. 5. Pregled strukture depozita bankarskog sektora (u mlrd RSD)

Sektor	2007.			2008.			2009.		
	Dinari	Devize	Ukupno	Dinari	Devize	Ukupno	Dinari	Devize	Ukupno
Stanovništvo	46,8	381,4	428,2	52,4	414,5	467	43	482,8	525,8
Druga preduzeća	31,9	7,8	39,7	25,4	22,5	47,9	29,9	23,9	53,9
Strana pravna i fizička lica	6,4	24,6	31	3,6	54,2	57,8	4,1	131,5	135,7
Banke	30,2	93,4	123,7	56,1	98,3	154,4	46,3	48	94,3
Javna preduzeća i javni sektor	58,5	8,7	67,1	45,5	23,5	69	63,4	25,6	89,1
Ostali	17,1	2,4	19,5	7,1	1,5	8,6	20,1	3,4	23,6
Ukupno	344	616,2	960,2	317,6	707,1	1.024,7	315,4	830,2	1.145,6

Izvor: NBS⁷

Bilansna aktiva bankarskog sektora beleži lagani rast tokom 2009. godine i dostiže nivo od 1.962,9 milijardi dinara. Međutim, dešavaju se značajne izmene unutar nje (što se može videti iz tabele br. 6). Najznačajnije stavke bilansne aktive su: dati krediti i depoziti (56,5%) i opozivi depoziti i krediti (20%; u okviru koje je najzastupljenija stavka repo-transakcije sa NBS).

Tabela br. 6. Pregled bilansne aktive po najznačajnijim stavkama (u mil RSD)

AKTIVA	2007.		2008.		2009.	
	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%
Gotovina i gotovinski ekvivalenti	80.300	5,1	266.700	15	248.300	12,4
Opozivi depoziti i krediti	551.500	35,3	276.200	15,5	393.000	20
Dati krediti i depoziti	774.300	49,6	1.068.500	60,1	1.109.800	56,5
Ostalo	155.700	10	165.500	9,4	111.800	11,1
Ukupno	1.561.800	100	1.776.900	100	1.962.900	100

Izvor: NBS⁸

Kreditna aktivnost banaka je tokom 2009. godine umereno rasla i dostigla nivo od 1.192,1 milijardi dinara. Najznačajniji plasmani tokom 2009. godine bili su plasmani Republici Srbiji (što se može videti iz tabele br.7). Takođe, je bitno istaći da je nivo rasta plasiranih kredita u odnosu na rast domaćeg društvenog bruto proizvoda 2,9%, što ukazuje na to da se Srbija nalazi u ranoj fazi tranzicije finansijskog sektora (s obzirom na to da ovaj pokazatelj u zemljama EU iznosi 50%).⁹

Tabela br. 7. Pregled strukture plasmana banaka (u mil RSD)

Sektor	2007.		2008.		2009.	
	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%
Privreda	437.400	57,5	632.200	61,5	715.300	60

⁶ 15

⁷ 15

⁸ 15

⁹ 27

Stanovništvo	302.500	39,8	364.300	35,5	375.300	31,5
-Stambena izgradnja	89.400	11,8	160.800	15,6	175.100	14,7
Javni sektor	13.900	1,8	17.400	1,7	87.100	7,3
Ostale institucije i organizacije	7.000	0,9	13.700	1,3	14.400	1,2
Ukupno	760.900	100	1.027.600	100	1.192.100	100

Izvor: NBS¹⁰

Bankarski sektor beleži pozitivan finansijski rezultat, s tim da usporavanje rasta kreće od kraja trećeg kvartala 2008. godine (s obzirom na to da se od tada počinju prelivati i osećati efekti svetske ekonomske krize na prilike u Srbiji). Tokom prvih devet meseci došlo je do pada profita za 54,3% u odnosu na isti period 2008., odnosno, dostigao je nivo od 15,4 milijardi dinara (što je oko 50% ostvarenog profita u Hrvatskoj). Efikasnost i ekonomičnost ukupno angažovanih sredstava je nezadovoljavajuća (0,05% i 0,15%), a samim tim su i niske stope prinosa na sopstveni kapital i na ukupno angažovana sredstva (8,3% i 1,97%). Ciljevi domaćih banaka u vlasništvu stranih akcionara su da ostvare minimum stope prinosa na imovinu i na kapital od 20%.¹¹

Dobro je što dolazi do laganog rasta kapitala u bankarskom sektoru, ali se više koristi za plasman u repo-poslove nego u poboljšanje privredne aktivnosti. Međutim, nije dobro što dolazi do laganog povećanja ukupnih obaveza bankarskog sektora. U narednom periodu bi bankarski sektor trebalo da poveća učešće kapitala u ukupnoj pasivi.

Evidentan je ročna neusklađenost strukture izvora i plasmana (ročna i valutna), obzirom da je obim dugoročnih kredita viši od dugoročnih izvora koji jedva da pokrivaju petinu ovih plasmana.¹²

Takođe, i visina prikupljene domaće štednje nije dovoljna da pokrene investicionu privrednu aktivnost. Banke su tražnju preduzeća za kreditima uz povoljnije kamate, rešile putem *cross border kredita* (prekogračni direktni zajmovi pravnim licima). Nivo *cross border kredita* dostigao je nivo od 11,5 milijardi evra krajem 2008. godine.¹³

Krajem trećeg kvartala 2009. godine dolazi do rasta zaduženosti bankarskog sektora u inostranstvu na 186 milijardi dinara (prema proceni NBS za 2008. godinu učešće ukupnih kredita, uključujući i *cross border-e* je oko 50% društvenog bruto proizvoda, što je ispod proseka zemalja u tranziciji) i najvećim delom (49%) je sa rokom dospeća preko pet godina, a 40% se odnosi na dve banke u stranom vlasništvu. Prema zvanično objavljenim podacima Raiffeisen bank a.d. Beograd je plasirala 995 miliona evra *cross border kredita* krajem 2008. godine.¹⁴ Sagledavajući bilansnu strukturu bilansnog sektora možemo konstatovati da *cross border krediti* predstavljaju zamenu za nedovoljnu domaću štednju i kapital u bankarskom sektoru.

Koeficijent adekvatnosti kapitala je dostigao nivo od 21,31% na kraju trećeg kvartala, što je značajno više od zakonskog minimuma.¹⁵ Trebalo bi imati u vidu da će doći do određenog pogoršanja bilansne aktive banaka odnosno kreditnog portfelja, s obzirom na to da se klijenti banaka susreću sa problemom nelikvidnosti, i povećanim valutnim, kamatnim i kreditnim rizikom. Isto će rezultirati promenom vrednosti koeficijenta adekvatnosti kapitala.

Pokazatelji likvidnosti ukazuju da se isti kod najvećeg broja banaka nalazi između 1,5 i 2,5, što bi trebalo da potvrdi zadovoljavajući nivo likvidnosti.

Opšti nivo efikasnosti poslovanja je na nižem nivou zbog postojanja visoke strukturne neravnoteže između banaka u pogledu finansijske snage i rezultata poslovanja. Jačanje konkurencije na domaćem tržištu će ove razlike učiniti još vidljivijim, što proširuje prostor za ukurpnjavanje domaćih banaka kroz proces spajanja, pripajanja i privatizacije, kao vidova bržeg kapitalnog jačanja, koji nose i druge prednosti organizacione i tehničko-tehnološke prirode, a olakšavaju put do ekonomičnijeg poslovanja i efikasnije upotrebe sredstava.

Kretanje aktivnih i pasivnih kamatnih stopa je od oktobra 2008. godine bilo određeno i likvidnošću banaka. Problemi sa likvidnošću su povećali važnost domaćeg tržišta novca. Aktivne kamatne stope banaka su povećane zbog povećanja premije rizika, dok su pasivne stope i dalje u porastu.

¹⁰ 15

¹¹ 4

¹² 4

¹³ 13

¹⁴ 4

¹⁵ Ukoliko bi se izvršio preračun koeficijenta adekvatnosti po Bazelu II (prema preračunu NBS), iznosio bi 19%, što je opet iznad zemalja EU (8-10%) i okruženja (oko 15%).

Podsećanja radi, trebalo bi imati u vidu da se aktivne i pasivne kamatne stope sastoje iz baznog dela i margine.¹⁶ U slučaju aktivne kamatne stope baznom delu se pripisuje margina. Bazni deo predstavlja referentnu kamatnu stopu koja u slučaju dinara može biti referentna kamatna stopa Narodne banke Srbije ili BELIBOR, dok u slučaju deviza može biti EURIBOR ili LIBOR. Kreditna margina (u slučaju da je izvor kreditna linija iz inostranstva) se sastoji iz sledećih komponenti: *funding spread* (margina plasiranja novčanih sredstava inozajmodavca), *country risk* (rizik zemlje), *porez* (tzv. *withholding tax* - ukoliko ne postoji zaključen sporazum o izbegavanju dvostrukog oporezivanja između Srbije i zemlje kreditora), *trošak obavezne rezerve* (u našem slučaju 40%), *standard risk cost* (troškovi pokrića kreditnog rizika) i *profitna margina* (zarada banke). Za banku *break-even* (cena koštanja), odnosno, kamatna stopa ispod koje ne bi trebalo da plasira sredstva predstavlja pokriće baznog dela, *funding spread-a*, *country risk-a*, poreza i troška obavezne rezerve. Za ino-kreditora je bitno da pokrije kamatom koju plasira osnovni *funding spread* i *country risk* (što se može videti iz tabela br.8, 9 i 10). Da bi se dobio osećaj kretanja stope rizika zemlje, može se posmatrati kretanje CDS (*Credit Default Swap*) po pojedinim zemljama koje objavljuje Reuters.¹⁷

Dakle, na svaki evro uzetog novca iz inostranstva, banke iz Srbije dodaju 3,7% p.a samo na ime rizika zemlje, što je znatno više nego u okruženju (što se može videti iz tabele br.9). Znači, *break-even* u slučaju 1mesečnog pozajmljivanja evra iz Austrije bi bio 13,77% p.a (referentni 1mesEURIBOR=1,5%). Ukoliko bi ino-banka ponudila preduzeću *cross border credit* iz Holandije (postoji sporazum o izbegavanju dvostrukog oporezivanja), u tom slučaju bi break-even iznosio 4,5% p.a.

Tabela br.8. Nivo osnovnog funding spread-a u martu mesecu 2010. godine

Indicator	Term/Currency	EUR	USD	CHF	RSD
Interbank	1m	3	6	3	50
Rate	2m	4	8	4	55
	3m	5	10	5	59
	4m	7	14	7	64
	5m	8	17	8	68
	6m	10	21	10	73
	7m	13	26	13	77
	8m	15	31	15	82
	9m	18	36	18	86
	10m	20	42	20	91
	11m	23	47	23	95
	1y	25	52	25	100

Izvor: EBV¹⁸

Tabela br.9. Nivo rizika zemlje u martu mesecu 2010.godine

Austria	Slovakia	Chez Rep.	Hungary	Croatia	Romania	Ukraine	Serbia	Montenegro
0	0	0	182	187	160	1000	370	259
0	0	0	182	187	175	1000	370	259
0	0	0	182	187	181	1000	370	260
0	0	0	182	187	180	1000	370	261
0	0	0	182	187	192	1000	370	261
0	0	0	182	187	198	1000	370	262
0	0	0	182	187	204	1000	370	263
0	0	0	182	187	210	1000	370	264
0	0	0	182	187	216	1000	370	265
0	0	0	182	187	221	1000	370	266
0	0	0	182	187	227	1000	370	267
0	0	0	182	187	233	1000	370	267

Izvor: EBV¹⁹

¹⁶ U slučaju pasivne kamatne stope od baznog dela se oduzima margina. Margina se sastoji od pokrića troškova obavezne rezerve i zarade banke odnosno profitne margine proizvoda.

NBS se opredelila za obaveznu rezervu, kao instrument regulacije kreditne aktivnosti. Stope obavezne rezerve su visoke, posebno za deviznu osnovicu (45%) i diferencirane (minimum 20%, maksimum 100%). U zemljama u okruženju stope obavezne rezerve su niže i kreću se maksimalno do 14%.

¹⁷ 14

¹⁸ 9

¹⁹ 9

Tabela br. 10. Ukupni EUR funding spread u martu 2010. godine (tabela br.8.+ tabela br.9.)

Austria	Slovakia	Chez Rep.	Hungary	Croatia	Romania	Ukraina	Serbia	Montenegro
3	3	3	185	190	163	1003	373	262
4	4	4	186	191	179	1004	374	263
5	5	5	187	192	186	1005	375	265
7	7	7	189	194	187	1007	377	268
8	8	8	190	195	200	1008	378	269
10	10	10	192	197	208	1010	380	272
13	13	13	195	200	217	1013	383	276
15	15	15	197	202	225	1015	385	279
18	18	18	200	205	234	1018	388	283
20	20	20	202	207	241	1020	390	286
23	23	23	205	210	250	1023	393	290
25	25	25	207	212	258	1025	395	292

Izvor: EBV²⁰

Analizirajući **rizik zemlje**, možemo konstatovati da u slučaju zemalja u razvoju, kakva je Srbija, kreditni rejting ima poseban značaj, s obzirom da tržište nije dovoljno razvijeno niti postoji disciplina učesnika na tržištu. Dobra ocena rejting agencija ima velikog uticaja na privlačenje direktnih stranih investicija i kapitalnih ulaganja iz inostranstva. Takođe, to je veoma značajno i za banke koje posluju u toj zemlji, jer informacija o rejtingu banke/zemlje daje signal svetskoj bankarskoj industriji o ekonomskom zdravlju te zemlje i njenom bankarskom sistemu, što, pak za banke u zemljama u razvoju znači, dostupnost odgovarajućih kreditnih linija pod manje ili više povoljnim uslovima. Ova slika o zemlji i njenom bankarskom sistemu, data kroz određeni rejting ili ocenu, preliskava se na krajnjeg korisnika, dužnika po kreditu, kao dodatni trošak na referentnu kamatnu stopu kao *standard risk cost*.²¹

Banke su došle na naše tržište zbog visokog rizika i visoke marže, ali prihod banaka je sada mnogo manji po visini plasiranog kredita. Rizik zemlje, jeste multiplikovan što je neminovno dovelo do povećanja marže banaka – jer je to uslovljeno povećanom cenom koštanja na inostranom tržištu.

Suštinsko smanjenje kamatnih stopa je neodvojivo od stabilizacije ekonomskih prilika, smanjene inflacije, uravnoteženja trgovinskog bilansa zemlje i smanjenja obavezne rezerve.

Ekonomске institucije i mehanizme opredeljuje političko okruženje i volja političke elite da se izvrše promene. Da li naša politička elita ima uopšte snage i volje da se upusti u korenite reforme, i da li mi možemo nešto da uradimo sami?

Ako apstrahujemo subjektivnost rejting agencija, ono na šta možemo da utičemo – jesu kvantitativni pokazatelji makroekonomskih performansi zemlje, a to znači odgovornu monetarnu i fiskalnu politiku, ne zbog zahteva MMF-a, već zbog nas samih.

Analize vezane za upravljanje ljudskim resursima, organizaciju poslovanja, tehnologiju i nivo usluge

Bankarski sektor je atraktivan i bio je rastući do januara meseca 2009.godine, kada je zapošljavao 32.328 ljudi. Prema podacima za 30. septembar 2009. u bankama radi 31.524 zaposlenih, što je za 818 zaposlenih manje nego na kraju 2008. godine. Postavlja se pitanje da li je zaista toliki broj ljudi neophodan u bankarskom sektoru, odnosno, da li imaju banke toliko posla.²²

Fluktuacija zaposlenih u bankarskom sektoru je bila vrlo visoka do kraja 2008. godine, čak 8.43%, čime smo postali jedno od kritičnih tržišta u Evropi (rezultat procesa preuzimanja banaka).²³ Različite analize vezane za zadovoljstvo zaposlenih u bankarskom sektoru,²⁴ ukazuju da se **zaposleni rukovode isključivo zaradom** prilikom izbora posla u banci, odnosno, da je (percepcija) zarada glavni motivator za rad. Takođe, analize ukazuju da su zaposleni u bankarskom sektoru nezadovoljni načinom na koji se njihovi naponi i učinak uvažavaju (smatraju da je više problem u rukovodstvu nego u njihovom sopstvenom učinku), poštovanjem od strane kolega, vremenom provedenim na poslu, klimom i ambijentom u kome rade, i načinom rukovođenja neposrednih rukovodilaca. Pored toga, ambicije u smislu profesionalnog razvoja i napredovanja u službi su dosta jako izražene. Ipak, to nisu pro-aktivne ambicije nego prevelika očekivanja kombinovana sa

²⁰ 9

²¹ 14

²² 15

²³ 19

²⁴ 1

uglavnom pasivnim stavom. S druge strane, u proceni mogućnosti za lični i profesionalni razvoj ispitanici ispoljavaju rezerve.

Možemo konstatovati da je u načelu pozitivan efekat, uslovljen dolaskom novih inostranih banaka na naše tržište, transfer znanja na lokalno zaposlene u domaćim bankama. Međutim, prihvatanje i implementiranje istog zavisi od samog pojedinca.

Bitno je napomenuti da je kvalifikovani bankarski kadar u monopolskoj poziciji, jer može da diktira uslove, obzirom da je ih vrlo malo. Trenutno su poslodavci primorani da kvalitetne kadrove plate (bez obzira na činjenicu da Srbija ima višak nezaposlenih).

Organizacije domaćih banaka u vlasništvu stranih akcionara su usklađene sa standardom grupe i stalno se radi na njihovom unapređenju, što zbog zahteva regulatornih tela što zbog zahteva klijenata (odnosno potrebe za povećanjem profitabilnosti). Model organizacije i funkcionisanja polazi od **jedinstvenog praćenja klijenata** u dinarskom i deviznom poslovanju, na taj način što se klijent posmatra celovito i po pravilu ima svog ličnog bankara (*account manager-a*) koji sa njim ostvaruje neposredan 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 i posmatra klijente posebno sa aspekta kreditnih i investicionih aktivnosti. Na ovaj način se dolazi do modela kod koga se izdvajaju sledeći sektori: privreda, sredstva i investiciono bankarstvo, stanovništvo i procesing */operations/* (u okviru koga funkcionišu operativno i domaći i međunaordni platni promet, kao i transakcije po kreditima i depozitima).

Analiza domaćeg bankarskog tržišta u segmentu **tehnologija** koje se koriste ili uvode, ukazuje da su **pozitivniji efekti banaka koje su se odlučile za lokalna softverska rešenja**, nego banaka koje su uvele inostrana rešenja.²⁵ Činjenica je da su lokalna IT rešenja u mnogome savremenija i naprednija od inostranih (koja su implementirana u Srbiji), automatizovana, prilagođena su domaćim propisima, zahtevima domaćeg tržišta i naravno korisniku. Posebno bitno sa aspekta investicije, koštaju (kupovina i razvoj) mnogo manje nego inostrana softverska rešenja koja su ponuđena domaćem tržištu. Takođe, lokalno održavanje je mnogo jednostavnije i brže, obzirom da su softverske kuće 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.

Nivo usluge prema klijentima se razlikuje od banke do banke. Najmerodavnije ocene bi mogao da iznese Centar za zaštitu korisnika finansijskih usluga pri Narodnoj banci Srbije. Evidentno je da broj pritužbi klijenata banaka raste i da je za prvih šest meseci 2009. godine iznosio dva puta više nego u odnosu na isti period 2007. i 2008. godine. Klijenti se najviše žale na uslove korišćenja kredita i platnih kartica, zatim usluge platnog prometa i na poslove depozita.²⁶

Različite analize tržišta u centralnoj i istočnoj Evropi (koje uključuju Srbiju) ukazuju da je ključni element ponude svake banke **kvalitet usluge**, koji zavisi od ponude proizvoda banke, obučenosti i motivisanosti zaposlenih u banci, organizacije posla u banci i tehnologije koja se koristi u radu.²⁷

Klijenti očekuju veći stepen efikasnosti unutar banke (posebno u kreditnom procesu, od svih službi i službenika), više povratnih informacija o svom kreditnom rejtingu, više inicijative u savetovanju od strane banke, brže odluke o kreditu, veće angažovanje banke u kriznim situacijama, i više intenzivan i profesionalan pristup ličnih bankara.

U Srbiji klijenti ističu kredit kao najvažniji proizvod banke, što je u skladu sa tendencijama u centralnoj i istočnoj Evropi. Saradnja sa ličnim banakrima je ključna u odnosu sa bankom. Ističu da tržišni lideri u bankarskom sektoru imaju moderan imidž. Takođe, navode da su razlozi za promenu banke: uopšte provizije, uslovi kredita, slaba ponuda proizvoda i usluga, kamatne stope, generalno usluga, neljubavnost osoblja i proces odobravanja kredita. Najnezadovoljniji su dostupnošću osoblja, kvalitetom saveta, stepenom administracije i birokratije, stepenom priblagodavanja proizvoda banke potrebama konkretnog klijenta, brzinom donošenja odluke o kreditu, pitanjem kolateralu za kredit, intenzivnošću poslovnog odnosa i kreditnom podrškom banke.²⁸

Proizilazi da su ključni faktori uspeha banke: efikasna organizacija prodaje, adekvatan portfolio proizvoda, efikasno i dugoročno upravljanje odnosima sa klijentima, i upravljanje procesom prodaje. Neophodna je međusobna povezanost i saradnja svih zainteresovanih strana u procesu, da bi se uspešno zadovoljile potrebe klijenata.

Izazovi za banke su da izgrade: odgovarajući sistem za nagrađivanje zaposlenih, model kompetencija (koji bi predstavljao kombinaciju znanja o tržištu i proizvodima, liderskim osobinama i vrednostima), i proces

²⁵ Autor rada je bio korisnik pet različitih domaćih i inostranih softverskih rešenja u bankarskom poslovanju.

²⁶ 28

²⁷ 1, 7, 8, 10, 11, 12, 18, 20, 25, 26

²⁸ U Srbiji, kao i u zemljama centralne i istočne Evrope, klijenti u proseku sarađuju sa tri banke. Tendencija je da se broj banaka smanjuje, kako bi se smanjili transakcioni troškovi.

upravljanja zadovoljstvom klijenata (putem različitih intervjuova tokom godine, i unapređenjem procesa reklamacija i žalbi).

Uvažavajući prethodno navedeno možemo konstatovati da su **problemi** sa kojima se susreću **domaće banake**: neefikasno upravljanje, kvalitet menadžmenta i liderstvo, poznavanje procesa i bankarske tehnologije, neophodna dodatna znanja iz menadžmenta i povećanje stepena rizika.

Ključni problemi za efikasno upravljanje domaćim bankama su: sposobnost upravljanja promenama, strateško planiranje i strateški menadžment pristup, fleksibilna organizaciona struktura i snažna marketing orijentacija.

ZAKLJUČAK

Neophodno je poboljšanje kreditnog rejtinga Srbije. Dobra ocena rejting agencija ima velikog uticaja na privlačenje stranih investicija i kapitalnih ulaganja iz inostranstva. Takođe, to je veoma značajno i za banke koje posluju u Srbiji, jer informacija o rejtingu banke/zemlje daje signal svetskoj bankarskoj industriji o ekonomskom zdravlju Srbije i njenom bankarskom sistemu, što pak za banke u zemljama, u razvoju znači, dostupnost odgovarajućih kreditnih linija pod povoljnijim uslovima.

Suštinsko smanjenje kamatnih stopa je neodvojivo od stabilizacije ekonomskih prilika, smanjenja inflacije, uravnoteženja trgovinskog bilansa zemlje i smanjenja obavezne rezerve. Ekonomske institucije i mehanizme opredeljuje političko okruženje i volja političke elite da izvrši promene. Da li uopšte naša politička elita ima snage i volje da se upusti u reforme i da li mi možemo da uradimo nešto sami?

Ono na šta možemo da utičemo – jesu kvantitativni pokazatelji makroekonomskih performansi zemlje, a to znači odgovornu monetarnu i fiskalnu politiku, ne zbog zahteva MMF-a, već zbog nas samih.

Na domaćem bankarskom tržištu je prisutan izuzetno visok nivo konkurencije. Takođe, postoje visoke strukturne neravnoteže između banaka u pogledu finansijske snage i rezultata poslovanja, pa je opšti nivo efikasnosti poslovanja zbog toga na nižem nivou. Jačanje konkurencije na domaćem tržištu će ove razlike učiniti još vidljivijim, što **proširuje prostor za ukupnjavanje domaćih banaka kroz proces spajanja, pripajanja i privatizacije**, kao vidova bržeg kapitalnog jačanja, koji nose i druge prednosti organizacione i tehničko-tehnološke prirode, a olakšavaju put do ekonomičnijeg poslovanja i efikasnije upotrebe sredstava. Stoga je u Srbiji neophodno završiti započeti proces transformacije domaćih banaka. Takođe, trebalo bi **država da razmotri koje će se banke spojiti u jednu razvojnu banku** (tri ili četiri banke), a koje će se prodati drugim domaćim ili stranim bankama u narednom periodu.

Vrlo je bitno stvaranje razvojne banke (umesto Fonda za razvoj), koja će zaista pomoći privredi, odnosno, finansirati projekte koji su značajni za ostvarenje konkurentne prednosti domaćih kompanija na međunarodnom tržištu, i omogućiti adekvatno finansijsko poslovanje na tržištu.

Uvažavajući rezultate različitih analiza zadovoljstva klijenata i zaposlenih u bankarskom sektoru, unapređenje konkurentnosti bankarskog sektora u Srbiji bi trebalo da se zasniva na:

1. Unapređenju kvaliteta usluge,
2. Permanentnom razvoju kompetencija,
3. Adekvatnom sistemu motivacije zaposlenih,
4. Inovativnosti,
5. Unapređenju liderskih i menadžerskih veština,
6. Fleksibilnoj organizacionoj strukturi,
7. Savremenoj tehnologiji.

Na kraju, možemo zaključiti da se konkurentnost bankarskog sektora Srbije može unapređivati postepeno, i da je neophodna dugoročna saradnja između banaka, klijenata i odgovarajućih obrazovnih institucija.

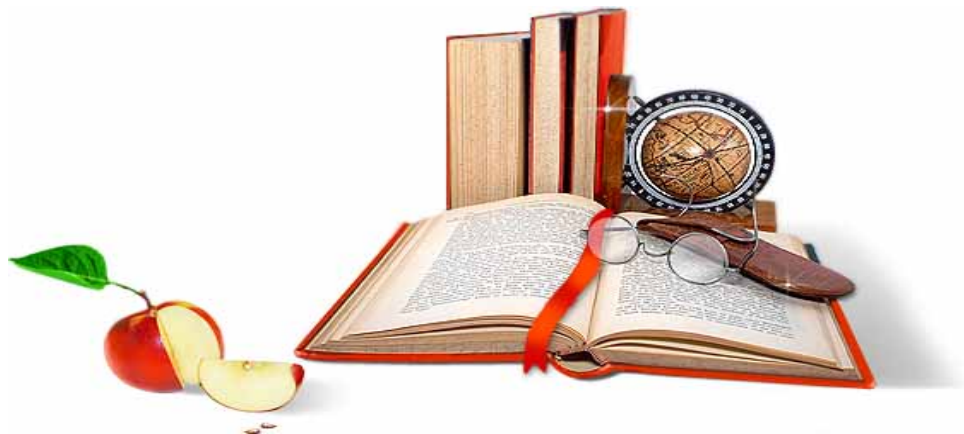
LITERATURA

1. Armstrong/Gfk Social research. 2007. „Ispitivanje mišljenja zaposlenih Erste bank grupe u 2007“
2. Bankarstvo. 2007. „Specijalno izdanje br. 1 – Srpsko bankarstvo u 2006“, Udruženje banaka Srbije
3. Bankarstvo. 2008. „Specijalno izdanje br. 2. – Srpsko bankarstvo 2007.“, Udruženje banka Srbije
4. Bankarstvo. 2009. „Specijalno izdanje br. 3. – Srpsko bankarstvo 2008“, Udruženje banaka Srbije
5. Bilten o bankama br. 19 - studeni 2009. Dostupan na sajtu: www.hnb.hr
6. Doing Business Report 2010
7. EFMA. 2008. „SME business in Europe 2007“
8. EFMA. 2009. „SME business in Europe 2008“
9. Erste Treasury Vienna – Funding spread 22/03/10. Dostupan na sajtu: www.erstebank.rs/portal/treasury dealers

10. ZEB report. 2007. „ Looking for Efficiencies in Corporate Banking Business“, Vienna
11. Imas Research. 2008. „The position of Erste bank a.d. Novi Sad in the Corporate Business Environment in Serbia“
12. Imas International. 2008. „Power tracking Erste bank Serbia and competitors in Serbia in the last quartile of 2007.“
13. Izveštaj o stanju u finansijskom sistemu - maj 2009. Dostupan na sajtu: www.nbs.rs
14. Jelenković, Z. i Barjaktarović, L. 2010. „Rizik zemlje: Novi aspekti pod uticajem svetske ekonomske krize“, Singidunum revija 2010 Vol.6/No.2,, časopis za teoriju i praksu ekonomija, informacione tehnologije, menadžment, Beograd, 2010.
15. Kontrola poslovanja banaka – Izveštaj o poslovanju za treći kvartal 2009. godine. Dostupan na sajtu: www.nbs.rs
16. Matić, V. 2002. „Analiza poslovanja banaka u periodu I-XII 2001. godine“, Bankarstvo 1-2 2002, Udruženje banaka Srbije, Beograd
17. Matić, V. 2006. „Bankarski sektor Republike Srbije u 2005. godini“, Bankarstvo 5-6 2006, Udruženje banaka Srbije
18. McKinsey. 2007. S“elected Corporate Banking Topics“
19. PriceWaterHouseCoupers. 2007. „Foreign Banks Remuneration Survey – Report on Human Resources Practices“, Belgrade
20. Sensor Marktforschung. 2007. „Brand Analyses of EBNS and competitors in Serbia in 2006. „
21. Transition report 2009
22. The Global Competitiveness Report 2005
23. The Global Competitiveness Report 2008
24. The Global Competitiveness Report 2009
25. UniCredit Research report. 2008. „Corporate Business in CEE“
26. Human Synergetics International. 2007. „Group Behaviour“
27. Wolf&McGill. 2008. „Serbia Real Estate Market Projections“
28. www.nbs.rs/saopstenja
29. www.ubs-asb.com/saopstenja

BESPLATNI GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RAD.

**RADOVI IZ SVIH OBLASTI, POWERPOINT PREZENTACIJE I DRUGI EDUKATIVNI
MATERIJALI.**



WWW.SEMINARSKIRAD.ORG

WWW.MATURSKIRADOVI.NET

WWW.MATURSKI.NET

WWW.SEMINARSKIRAD.INFO

WWW.MATURSKI.ORG

WWW.ESSAYSX.COM

WWW.FACEBOOK.COM/DIPLOMSKIRADOVI

NA NAŠIM SAJTOVIMA MOŽETE PRONAĆI SVE, BILO DA JE TO **[SEMINARSKI](#)**, **[DIPLOMSKI](#)** ILI **[MATURSKI](#)** RAD, POWERPOINT PREZENTACIJA I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJAL. ZA RAZLIKU OD OSTALIH MI VAM PRUŽAMO DA POGLEDATE SVAKI RAD, NJEGOV SADRŽAJ I PRVE TRI STRANE TAKO DA MOŽETE TAČNO DA ODABERETE ONO ŠTO VAM U POTPUNOSTI ODGOVARA. U BAZI SE NALAZE **[GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RADOVI](#)** KOJE MOŽETE SKINUTI I UZ NJIHOVU POMOĆ NAPRAVITI JEDINSTVEN I UNIKATAN RAD. AKO U **[BAZI](#)** NE NAĐETE RAD KOJI VAM JE POTREBAN, U SVAKOM MOMENTU MOŽETE NARUČITI DA VAM SE IZRADI NOVI, UNIKATAN SEMINARSKI ILI NEKI DRUGI RAD RAD NA LINKU **[IZRADA RADOVA](#)**. PITANJA I ODGOVORE MOŽETE DOBITI NA NAŠEM **[FORUMU](#)** ILI NA **MATURSKIRADOVI.NET@GMAIL.COM**