

KORPORATIVNA STRATEGIJA BANAKA U FUNKCIJI RAZVOJA FINANSIJSKIH SISTEMA ZEMALJA U TRANZICIJI

CORPORATIVE BANK DEVELOPMENT STRATEGY FOR FINANCIAL SYSTEMS DEVELOPMENT OF COUNTRIES IN TRANSITION

Akademik prof. dr Nenad M. Vunjak
Redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Subotici

Milan M. Radaković
Doktorant Ekonomskog fakulteta u Subotici

Mr Tamara N. Antonijević
Doktorant Ekonomskog fakulteta u Subotici

Rezime: Strategijski pravac razvoja banke predstavlja pokretačku snagu dugoročne opredeljenosti poslovanja banke u zemljama u tranziciji. Strategijski pravac razvoja banke povezan je vizijom, misijom banke i njenim profitnim centrima. U velikom broju banaka zemalja u tranziciji (naročito kod onih koje su manje uspešne), strateški pravac razvoja je često zanemarivan, zbog tranzicionih faza životnog ciklusa banke, spajanja i pripajanja banaka i prisutne globalizacije bankarskih usluga. Za razliku od vizije banke koja pruža mogući izbor prava razvoja banke, misija banke predstavlja determinantu i okvir sopstvenih ciljeva i zadataka banke. Realizacija misije banke nastaje u procesu određivanja vizije i strateških pravaca razvoja banke. Nakon determinisanja vizije, misije i ciljeva banke, menadžment banke vrši izbor korporativne strategije banke na osnovu rezultata SWOT analize banke. Korporativna strategija banke može biti u obliku: (1) strategije pobeđene institucije (specijalizovane strategije, strategije konkurentne prednosti, strategije akvizicije banke), (2) strategije dominantne institucije (strategije konfrontacije, strategije pozicioniranja, strategije ofanzivnog kursa banke), (3) strategije verovatnih gubitaka (sopstvene strategije, strategije otimanja, strategije testiranja, strategije kratke trke), (4) strategije definitivnih gubitaka (strategije skretanja sa puta, strategije nade u budućnost, strategije malog „pištolja“). Menadžeri u banci imaju zadatak da između mnogobrojnih korporativnih strategija izaberu najpovoljniju strategiju u datom vremenskom periodu. Pri tome menadžeri banke, prvo opredeljuju ciljeve banke i njihov vremenski okvir, zatim vrše analizu moguće realizacije korporativne strategije banke, da bi se na kraju opredelili za konačnu varijantu korporativne strategije banke, koja postaje sastavi deo strateškog plana banke.

Ključne riječi: korporativna strategija, finansijski sistemi, tranzicija, banke, razvoj

Abstract: Strategic directions of bank development of are a driving force of the long-term determination of bank's business in the countries in transition. It refers to the right vision and mission of the bank as well as its profit centers. In numerous banks in the countries in transition, strategic development plan is frequently neglected, because of the transitory phases of the bank life cycle, bank mergers and acquisitions and globalization of banking services. Unlike the assumed vision of the bank which provides the opportunity of choosing the legal bank development, its mission is to determine its own goals and tasks. The realization of the bank mission is made in the process of determining the vision and strategic plans for the bank development. After determining the bank vision, mission and goals, the bank management chooses the corporate bank strategy on the basis of SWOT analysis. Bank corporate strategy can have the form of 1) the strategy of defeated institution (the specialized strategy, comparative advantage strategy, and bank acquisition strategy), 2) the strategy of dominant institution (confrontation strategy, positioning strategy, and bank offensive strategy), 3) possible loss strategy (hijacking strategy, testing strategy), 4) the strategy of definite loss (strategy of detour, strategy of hope in the future). The bank managers have the task to choose the most appropriate strategy at the given point of time. Therefore, bank managers should first set the bank goals and time span for their realization; afterwards they analyze the possibility of realization of the bank corporate strategy in order to eventually choose the final version of the bank corporate strategy, which thus becomes part of the bank strategic plan.

Key Words: corporate strategy, financial systems, transition, banks, development

UVOD

Strategijski pravac razvoja banke predstavlja pokretačku snagu promena i osnovu za dugoročnu opredeljenost poslovanja banke u zemljama u tranziciji. Strategijski pravac razvoja banke obezbeđuje zajednički „jezik“ sa kojim banka komunicira, kao i poslovni okvir i politike za testiranje i formulisanje specifičnih strategija banke u finansijskim sistemima zemalja u tranziciji. Strategijski pravac omogućava banci stil upravljanja, koji je karakterističan za veće liderstvo i manju kontrolu i isti odgovara institucijama koje pružaju finansijske usluge. Određivanje poslovnog strategijskog pravca predstavlja „prvi korak“ u strategijskom razmišljanju o budućoj poslovnoj aktivnosti banke. Specifične strategije banke, strategijsko planiranje i strategijski menadžment banke su praktično beznačajni u zemljama u tranziciji bez prethodno određenog poslovnog strategijskog pravca banke. Da bi se definisao poslovni strategijski pravac banke, neophodno je odgovoriti na sledeća dva pitanja:¹²²

(1) *Kome će banka i šta će banka prodavati kao uslužna finansijska institucija?*

(2) *Kako se poslovno bilansiraju potrebe izabranih finansijskih tržišta sa mogućnostima banke?*

Da bi se utvrdio *strategijski pravac* banke, preko strategijske procene, neophodno je definisati dva elementa: (1) izbor ciljnih interesa u korisničkom spektru i (2) izbor poslovne jedinice (filijale) unutar banke. Dakle, *prva* kritična komponenta utvrđivanja strategijskih pravca banke jeste selekcija ili izbor ciljnog interesa banke u korisničkom spektru na tržištu. To predstavlja u stvari identifikovanje jednog ili više tržišta ili delova - segmenata finansijskog tržišta, gde će banka pružati bankarske usluge i gde će se susretati sa svojom konkurencijom. *Druga* kritična komponenta utvrđivanja strategijskih pravca banke, odnosi se na selekciju odgovarajućih poslovnih jedinica (filijala banke). Najlakše je ovu komponentu predstaviti tako, što je u praksi banaka i česta pojava, da svaki strategijski pravac ima svoju poslovnu jedinicu. Poslovna jedinica može da se zove planska jedinica, profitni centar, prihodni centar, troškovni centar, sektor ili filijala. Ono što je važno za banku kao uslužnu finansijsku instituciju jeste, da definisanjem strategijskog pravca predstavlja se veza između strategijskog pravca koji je banka izabrala i organizacionih jedinica koje ona zadužuje da isto realizuju. Da bi *poslovna jedinica* (profitni centar ili troškovni centar, filijala) poslovala uspešno u okviru banke, ona treba da ispuni određene kriterijume, kao što su:

(1) *da omogući lako i brzo prikupljanje podataka o tržišnim šansama, prilikama i pogodnostima banke,*

(2) *da je razumna i realna pri odlučivanju kao i u komparaciji sa drugim poslovnim jedinicama banke,*

(3) *da olakšava realizaciju odluka, kada dotične odluke dostignu željenu misiju banke.*

U ovakvim uslovima poslovanja bankarski menadžeri treba da su svesni *dva* potencijalna problema koji su

prisutni kod selekcije poslovnih jedinica. *Prvi* problem se odnosi na integraciju poslovnih jedinica. Nedostatak koordinacije među poslovnim jedinicama čini nemogućnost za pojedinačne poslovne jedinice da profitiraju na imidžu i reputaciji banke kao celine. Balans između autonomije i nezavisnosti svake poslovne jedinice i koordinacije među njima predstavlja uslov za opšti uspeh banke. *Drugi* problem se odnosi na ljudske resurse. Ponekad je teško izbalansirati tržišne potrebe poslovne jedinice i sposobnosti ljudskih resursa dotične jedinice za banke. Problem ljudskih resursa ne utiče samo na selekciju poslovnih jedinica, već kasnije utiče i na kreaciju specifičnih strategija poslovnih jedinica banke. U dosadašnjoj bankarskoj praksi su prisutna pravila, da uslužne bankarske institucije kreiraju malu vrednost, ako primenjuju samo portfolio pristup ostavljajući pri tome svaku poslovnu jedinicu samu za sebe. Sa ove instance posmatranja, nejasno je, *zašto poslovne jedinice podržavaju korporativni nivo banke*. Međutim, uloga korporativnog nivoa postaje jasnija, kada se preko njega vrši popravljavanje konkurentskih pozicija svake poslovne jedinice, kada korporativni nivo osigurava da se tamo nalazi dovoljno koordinacije i komunikacija između poslovnih jedinica, tako da opšti interes banke prevazilazi zbir interesa njenih delova.

1. Međusobna povezanost strategijskih pravca, vizije, misije banke i profitnih centara banke

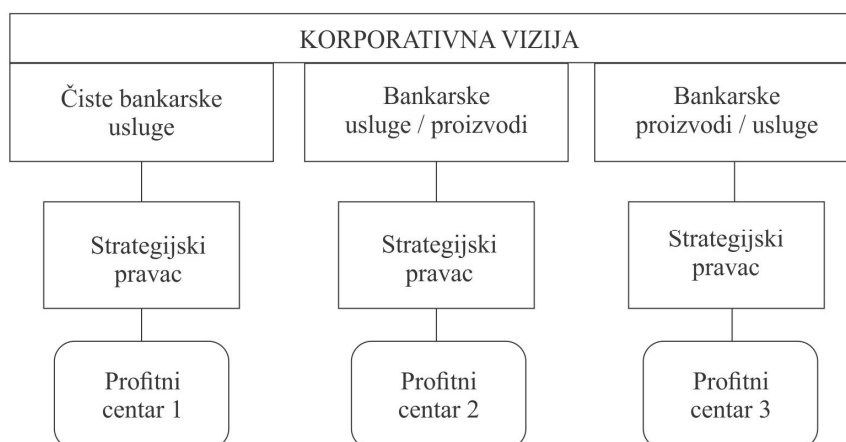
Korporativna vizija banke je često u konfuziji sa pojmom strategijskog pravca banke. Dok vizija banke čini mogući okvir učešća na tržištu korisnika bankarskih usluga, strategijski pravac često izrasta iz korporativne vizije banke. Međutim, činjenica je da su ova dva pojma sasvim različita. To se najbolje vidi na prezetiranoj slici. Iskustva najuspešnijih banaka sugerišu da se vizija artikuliše na korporativnom nivou i da je vizija preduslov za formulisanje strategijskog poslovnog pravca banke kao celine, odnosno strategijskih pravca za svaku poslovnu jedinicu (filijalu, profitni i trškovni centar banke). Slično strategijskom pravcu, vizija banke predstavlja esencijalnu komponentu strategijskog procesa banke. *Korporativna vizija* predstavlja *osnovu za korporativnu misiju banke*. Iskazivanje vizije daje „ton“ banci i čini bazu za strategijske pravce njenih poslovnih jedinica, odnosno profitnih i troškovnih centara.¹²³ U mnogim bankama, naročito onim manje uspešnim (u zemljama u tranziciji), strategijski pravac je često zanemaran. Postoji više razloga zbog čega je strategijski pravac stavljan u drugi plan odlučivanja "menadžment tima" banke u dotičnim zemljama. *Prvi* razlog se odnosi na činjenicu, da mnoge banke prolaze kroz razne faze svog životnog ciklusa, tako da u toj tranziciji jednostavno izgube svoj strategijski pravac. Mnoge banke su se preko svojih organizacionih nivoa (sektora, odeljenja, službi) i poslovnih jedinica (glavnih filijala, filijala, ekspozitura) udaljile od svojih klijenata i korisnika, te tako izgubile svoj strategijski pravac. *Drugi* razlog se odnosi na činjenicu spajanja i pripajanja banaka, tako da zbog toga gube svoj strategijski pravac. *Treći* razlog se odnosi na činjenicu globalizacije usluga, tako da mnoge nebankarske institucije ulaze u bankarske poslove, čime se gubi tržište uz prisutnu dezorijentaciju pojedinih banaka, što ima za posledicu gubitak

¹²² Shaw C. John: The Service Focus - Developing Winning Game Plans for Service Companies, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 2000, str. 50.

¹²³ Čirović dr Milutin: Bankarski menadžment, Ekonomski institut Beograd, Beograd, 2000, str. 34-35.

strategijskog pravca banke. Strategijske pravce i specifične strategije primenjuje menadžment tim banke koji najdirektnije učestvuje u procesu strategijskog planiranja i koji je odgovoran za tok planiranja u banci.

Bez obzira kako menadžeri banke strukturiraju svoju organizaciju, selekcija poslovnih jedinica predstavlja važno sredstvo za tržišne strategije i njihovu implementaciju.



Slika br. 1.: Povezanost profitnih centara sa strategijskim pravcima u banci

Strategijski pravac obezbeđuje bankama, kao finansijskim uslužnim institucijama ili njihovim strategijskim profitnim centrima, potreban tržišni prostor. Da bi banke poslovale efektivnije, treba da usmeravaju svoje napore na komitente i klijente koji konstituišu bankarsko tržište. Usmeravanje napora banke se usmerenje se najbolje postiže u profitnim centrima posvećenim da opslužuju specifična bankarska tržišta. Otuda, strategijski pravci i strategijske profitni centri obezbeđuju banci energiju i potrebnu motivaciju za prihvatanje i sprovođenje promena i za ostvarivanje efektivne bankarske konkurentnosti.

Za razliku od vizije, koja pruža mogući okvir izbora pravaca razvoja banke, misija je ono što banka želi da bude u budućem vremenu. Misija se u teoriji i praksi različito shvata i različito definiše. Različitost proizilazi i iz evoluiranja sadržaja, definisanja i shvatanja misije banke. Misija predstavlja razlog, svrhu ili suštinu postojanja banke u privrednoj i društvenoj sredini. U stvari, misija predstavlja determinantu i okvir sopstvenih ciljeva i zadataka banke u najopštijem izrazu te reči. Ona je izraz filozofije jedne banke. To je refleksija onoga u čega banka veruje i kakvu banku žele akcionari kao finansijsku instituciju. Bez jasno definisane misije banke, nema osnova i mogućnosti za uspešno dugoročno strategijsko planiranje banke.

Prema stavovima Filipa Kotlera¹²⁴, da bi banka shvatila misiju, "menadžment tim" banke treba da ima u vidu sledećih pet elemenata: Prvi element se odnosi na istoriju banke odnosno istoriju njenih

ciljeva i politika. Drugi element se odnosi na sadašnje karakteristike „menadžment tima” i vlasnika banke. Treći element se odnosi na uticaj mišljenja sredine (okruženja). Četvrti element se odnosi na resurse banke. Peti element se odnosi na kompetenciju i sposobnost zaposlenih u banci.

Prema navodima iz šire literature koja se odnosi na oblast strategijskog menadžmenta, u teoriji i praksi banaka je prisutno klasično i savremeno shvatanje misije banke. Klasično shvatanje polazi od toga da se pod misijom mogu smatrati izrazi vezani za: osnovnu delatnost, svrhu postojanja, globalne zadatke i globalne ciljeve banke. Tokom poslednjih dvadeset pet godina, pojam misije se znatno preciznije formuliše, tako da savremeno shvatanje polazi od toga, da misija treba da sadrži: osnovnu svrhu postojanja, racionalnu i komercijalnu logiku rada, te emotivnu i moralnu logiku ponašanja zaposlenih u banci.

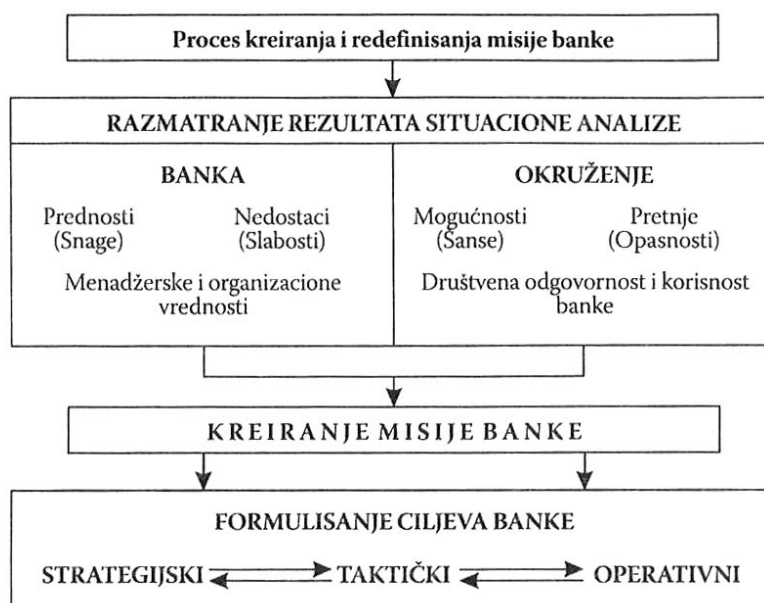
U okviru savremenih shvatanja vizije banke, mogu se sagledati dva posebna pristupa sagledavanja misije banke u kojima je misija: (1) sastavni deo vizije i (2) marketinški orijentisana misija. Misija kao sastavni deo vizije je koncipirana preko budućih bankarskih proizvoda i usluga, tržišta, geografskog područja kao i budućeg razvoja i načina sticanja osnovne konkurentne prednosti ili vodeće pozicije na finansijskom tržištu. Marketinški orijentisana misija trebala bi da se odnosi na sledeća tri elementa: (1) grupu kupaca, odnosno korisnika kojima će banka pružiti finansijske usluge, (2) potrebama korisnika koje će banka svojim bankarskim uslugama zadovoljavati, (3) način ili tehnologija pomoću koje će se bankarske usluge pružati klijentima banke. Pouzdan kriterijum za pravilno izvođenje ocene:

¹²⁴ Kotler Philip: Marketing management - Analysis, Planning and Control, fourth edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1990, str. 66.

da li je misija dobra ili loša, pored niza drugih faktora, odnosi se na ostvareni *profit (dobit)* i *liderstvo* banke. Ovi faktori se smatraju ključnim rezultatima pravilne orijentacije banke i često „govore” više i od same misije banke.

Realizacija misije banke nastaje u procesu određivanja vizije i strategijskih pravaca razvoja banke. Treba razlikovati dva pristupa procesu kreiranja misije banke: (1) *proces kreiranja misije*

prilikom osnivanja banke, i (2) proces redefinisanja misije tokom poslovanja banke u određenom vremenskom periodu. U oba slučaja je neophodno što preciznije sagledati svrhu osnivanja, odnosno postojanja banke. U prvom slučaju se to radi u kontekstu elaborata o osnivanju banke, dok se u drugom slučaju radi kada misija banke već postoji (pri čemu se ona preispituje putem izrade situacione analize u banci).



Slika br. 2: Proces kreiranja i redefinisanja misije banke

Osnova procesa preispitivanja banke proizilazi iz rezultata situacione analize, odnosno tržišne pozicije banke, čiji je ključni deo SWOT analiza. Eventualna potreba za redefinisanjem misije banke utiče na njeno drukčije oblikovanje, što će za sobom povući izmene u formulisanju strategijskih, taktičkih i operativnih ciljeva i zadataka banke. Nema univerzalnog obrasca za iskazivanje misije banke. Karakteristično je, da su oblici misije banaka različiti kako po svom obimu, tako i po sadržaju. Međutim, za misiju banke je važno: (a) da li je ista napisana onako kako stvarno izgleda, (b) da li je prihvatljiva za banku i okruženje, (c) da li se primenjuje i kako se primenjuje u poslovanju banke.

Misija banke treba da bude *dovoljno široka* kako bi obuhvatila sve alternative raspoložive za banku. Istovremeno, ona treba da je *specifična* i da ukazuje: (1) da li će banka da radi samostalno ili će biti na prodaju (na finansijskom tržištu), (2) da li će poslovati kao jedan entitet ili sa više filijala, (3) da li će tražiti priliku za pripajanje i spajanje sa drugim bankama ili će od istog odustati. Kada se misija banke definiše i prihvati, ona postaje obavezujuća kako za odbor direktora, tako i za "menadžment tim" i zaposlene, da obavljaju

poslove radi ostvarivanja ciljeva i zadataka predviđenih u misiji banke. Bez jasno utvrđene misije, bilo bi nemoguće da banka razvije efikasan kohezioni planski proces, koji treba da predstavlja okvir za buduće finansijske i poslovne performanse banke. Primera radi, *svrha misije* neke banke može biti: (1) da obavlja poslove kao komercijalna, hipotekarna banka i sl., (2) da egzistira kao nezavisni finansijski entitet, (3) da servisira bankarske usluge klijentima, (4) da minimizira rizike u poslovanju, (5) da ostvaruje dobit i dividendu akcionarima banke i sl.

2. Karakteristike korporativne strategije banke

Strategija banke predstavlja ostvarivanje bazičnih dugoročnih ciljeva banke u promenljivim, odnosno nestabilnim uslovima privređivanja. Strategijom se usmerava banka na određeni način ponašanja, da bi ostvarila ciljeve svog poslovanja. Drugim rečima strategija predstavlja način ostvarivanja ciljeva banke. Banka treba da je fleksibilna i prilagodljiva promenama u okruženju, ne samo svojom globalnom strategijom već i strategijom u svojim strategijskim poslovnim jedinicama (filijalama, profitnim i troškovnim centrima). Svaka banka ima mnogobrojne i raznovrsne ciljeve svog poslovanja.

Centralno pitanje koje se postavlja pred "menadžment tim" banke glasi: *kako ostvariti postavljene formulirane ciljeve banke?* Figurativno rečeno, *strategija* je taj „magični štapić“ u rukama bankarskih menadžera, koja će ukazati na moguće puteve i načine ostvarivanja formuliranih ciljeva banke. Dosadašnja iskustva u bankarstvu pokazuju, da implementacija strategije počinje sa „prvim korakom“ primene, a ne sa poslednjim korakom izvršenja dotične strategije. U vezi sa tim neophodno je ispuniti pet uslova da bi se uspešno transformisala strategija banke u akcijski plan banke.¹²⁵ (1) *svrha* pokazuje da postoji jasan osećaj i opšti pravac, koji je prihvatljiv na tržištu, (2) *svrstavanje* pokazuje da se linijski menadžment organizuje u skladu sa planom, (3) *povezanost* pokazuje da su operativni planovi povezani sa strategijskim planom, (4) *implementaciono oruđe* pokazuje da linijski menadžment banke koristi efektivno oruđe i tehniku za implementaciju promena stimulisanih planom, (5) *očekivanja* pokazuju da "menadžment tim" banke treba da očekuje novi niz problema izazvanih promenom pravca da bi planom utvrdio prihvatanje i opanašanje dotičnih promena. Primeri iz teorije i prakse pokazuju, da u slučajevima kada banka jednom odredi svoju misiju i ciljeve, ona zna gde želi da ide. Sledeća faza strategijskog planiranja se odnosi na formulisanje i izbor korporativne strategije na osnovu rezultata SWOT analize banke. Međutim, tu se otvara pitanje: *koji je najbolji put da banka stigne tamo gde želi, odnosno da ostvari svoje dugoročne ciljeve?* Odgovor na to pitanje treba tražiti u formulisanju jedne od tri predložene strategije:

- (1) strategije niskih troškova,
- (2) strategije diferenciranja bankarskih proizvoda i
- (3) strategija fokusa (izbora one strategije, koja s jedne strane najbolje odgovara finansijskoj snazi banke i s druge strane mogućnosti da se iskoriste povoljne šanse na finansijskom tržištu)¹²⁶

Strategija niskih troškova zahteva: (a) kontrolu znatnog tržišnog učešća za dati bankarski proizvod i uslugu (to bi omogućilo banci da ostvari korist od ušteda na: troškovima, tehnologiji, kadrovima, informacijama i marketingu), (b) *dizajniranje bankarskih proizvoda i usluga za laku produkciju*, kao što su: tekući računi, jeftini potrošački krediti, poslovanje sa kreditnim karticama i sl., (c) *velike izdatke iznosa kapitala* (u slučaju ulaganja u

bankomate), što omogućuje veliki volumen transakcija i niske troškove po jednoj bankarskoj transakciji. Ova strategija zahteva i apsorbovanje velikih startnih gubitaka u cilju povećavanja tržišnog učešća banke. Finansijske institucije, koje koriste ovu strategiju, izložene su troškovno-operativnom leveridžu, a to je slučaj i sa bankama. *Problemi primene strategije niskih troškova* ukazuje da: (a) tehnološke promene mogu poništiti investiranje i učenje u proteklom periodu. Izvesna je mogućnost da pojedine banke ulažu u fiksne investicije (u sistem poslovne mreže) filijala, ekspozitura i sl. Novi elektronski sistem plaćanja može da učini ove investicije relativno neefektivnim kao sredstva za kontrolu lokalnog poslovanja banke sa stanovništvom (retail banking). (b) neke banke mogu pretrpeti i neuspeh, ako se uzme u obzir potreban bankarski proizvod ili marketing aktivnost, pošto on zahteva previše pažnje na kontroli troškova, (banke imaju tržišnu franšizu sa svojim korisnicima, koju one treba da zaštite).

Strategija diferenciranja bankarskih proizvoda i usluga, polazi od različitih tehnika. Tehnike se odnose na: (a) *dizajniranje bankarskih proizvoda*, kao što je to, na primer kreditna linija kombinovana sa pojedinim oblicima tekućih računa, (b) *uvođenje nove tehnologije*, kao što su programi upravljanje tokovima gotovine za poslovne korisnike, (c) *nova dostignuća (tehnologije)* koja omogućava pristup sistemu bankomata, (d) *korisnički servis* koji omogućava ogromnom broju korisnika tekućih računa da pristupi servisu i u špicovima najvećeg bankarskog prometa. Kada se koristi ova strategija, tada bankarske institucije balansiraju porast troškova koji su povezanim sa paketima bankarskih proizvoda i usluga i sa porastom prihoda, koji se generiše preko razvoja bankarskog proizvoda. Sve do nivoa do kojeg je ova strategija uspešna, bankarska institucija će pozicionirati sebe na tržištu, tako da ostale institucije mogu osvojiti tržišno učešće samo ako su u stanju da podnesu stvarne troškove u određenom vremenskom periodu.

Strategija fokusa se ponekad naziva i *strategijom tržišne niše*. Ova konkurentna strategija traži od banke da stavi naglasak na: (a) *pojedine grupe korisnika (kupaca) bankarskih usluga*, (b) *segmente potencijalnih linija bankarskih proizvoda*, (c) *geografsko tržište, prihodnu ili starosnu grupu korisnika bankarskih usluga*. *Problemi primene navedene strategije* ukazuje, da se tokom vremena razlike između strategijskih ciljnih tržišta i tržišta kao celine mogu sužavati do tačke gde su segmenti integrisani u jedno šire finansijsko tržište. Cilj napred navedene tri strategije jeste, da omogućiti banci da ostvari tržišnu

¹²⁵ Shaw C. John: The service focus - Developing Winning Game Plans for Service Companies, DoW Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 2000, p. 158-162.

¹²⁶ Duane B. Greddy and Austin H. Spencer: Managing Commercial Banks - Community, Regional and Global, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 2000, str.144-145.

poziciju sa takvim prednostima, da se konkurencija banci može suprostavi samo tokom nekog dužeg vremenskog perioda uz prisustvo vrlo velikih troškova. Ovaj proces sa kojim jedna banka postiže ovaj cilj, naziva se pozicioniranje i zasniva se na mišljenju klijenata o banci, a ne o tome šta banka trenutno radi.

3. Izbor korporativne strategije banke

Procena snage i procena slabosti banke odnosi se na činjenicu da se omogući "menadžment timu" banke, da sagleda mnogobrojne kao i moguće stratezijske alternative. Mnogobrojne stratezijske alternative mogu se grupisati u četiri grupe:¹²⁷

(1) strategiju pobeđene institucije,

(2) strategiju dominantne institucije,

(3) strategiju verovatnih gubitaka

(4) strategiju definitivnih gubitaka.

Strategija pobeđene institucije zasniva se na činjenici: a) kako povećati učešće na finansijskom tržištu, i b) kako se sa prosečnog nivoa finansijskog tržišta podići na leadersku poziciju finansijskog tržišta. Ukoliko banka kao korisnik ove strategije želi ostvariti uspeh, tada ona u najvećem broju slučajeva treba da razvije i oblikuje sasvim različitu strategiju, kako bi ostvarile svoju konkurentsku prednost. Naime, male šanse imaju banke da ostvare realan stepen uspeha i da budu pobeđničke, ukoliko imitiraju leadersku instituciju na finansijskom tržištu. Strategije koje mogu biti efektivne za banku su: (a) strategija slobodne niše, (b) specijalizovana ili koncentrisana strategija, (c) strategija naše banke je bolja od njihove, (d) strategija praćenja dominantne banke, (e) strategija konkurentskih prednosti (prve šanse), (f) strategija pripajanja većoj banci.

a) Strategija slobodne niše polazi od pronalaženja profitabilnih delova finansijskog tržišta, koje velika banka ne opslužuje, ili nije opremljena da opslužuje bankarskim proizvodima i uslugama. Idealna niša bi trebala da bude toliko velika da je profitabilna, da ima rastući finansijski potencijal i da odgovara finansijskoj snazi banke.

b) Specijalizovana ili koncentrisana strategija polazi od konkurentske „borbe“ isključivo u pažljivo odabranim tržišnim segmentima sa limitiranim linijama bankarskih proizvoda. Ona opslužuje korisnike sa linijama bankarskih proizvoda i ističe napadanje dominantnih banaka preko sniženih cena i većih promotivnih troškova. Neke banke se specijalizuju za super profitabilne

poslove, dok druge idu u već poznate poslove stambenih ili komercijalnih kredita.

c) Strategija naše banke je bolja od njihove, odnosi se na strategiju pobeđnika koji poseduje odgovarajuću snagu i može uspeti sa popravljajem bankarskih proizvoda i usluga (jer je u pitanju dominantna banka). To bi zahtevalo usku saradnju banke sa korisnicima bankarskih proizvoda i usluga, kako bi se razvio bolji bankarski proizvod ili usluga, nego što to rade neke druge banke.

d) Strategija praćenja dominantne banke pokazuje, da pobeđena banka može da nastavi da sledi dominantnu banku, a ne da istu na finansijskom tržištu izaziva. Održavanje sadašnjeg tržišnog učešća i izbegavanje konfrontacija sa dominantnom bankom ne vršeci pritisak na pridobijanje korisnika i na povećanje tržišnog učešća, jesu glavne karakteristike dotične strategije.

e) Strategija konkurentskih prednosti (prva šansa) polazi od toga, da pobeđena banka stavlja u prvi plan sve svoje konkurentske snage i prednosti na povećanje tržišnog učešća i to na teret manjih konkurenata koji se nalaze na tom delu finansijskog tržišta.

f) Strategija pripajanja većoj banci podrazumeva da se „menadžment tim“ banke opredelio da pripoji manju banku većoj banci.

Strategija dominantne institucije naglašava da je dotična banka lider i da ima dobro utvrđenu tržišnu poziciju. Strategija dominantne institucije održava dostignutu poziciju i poboljšava sadašnje stanje pozicije dotične banke. Najmanje četiri strategije su otvorene za dominantnu instituciju (banku): a) strategija držanja ofanzivnog kursa, b) strategija konfrontacije, c) strategija održavanja postojeće pozicije i d) strategija pozicioniranja finansijskog konglomerata.

a) Strategija držanja ofanzivnog kursa. polazi od činjenice da dominantna banka, koja sledi ovu strategiju, nije zadovoljna da na finansijskom tržištu postane samo lider. Ona traži da prevaziđe svoje prethodne nivoe performansi. Ona je poznata korisnicima bankarskih proizvoda i usluga, i konkurenciji kao izvor novih proizvoda i usluga. Zatim je poznata u vezi inovacija u sistemu isporuke i internih poboljšanja poslovnog sistema. Ona traži da se iskoristi svaka prilika i iskoriste slabosti konkurentskih banaka.

b) Strategija konfrontacije polazi od činjenice, da dominantna banka treba, u najvećim bankama, odgovoriti na napade pobeđene banke, da uzme njene korisnike sa brzim kratkoročnim bankarskim uslugama i agresivnim promotivnim kampanjama,

¹²⁷ Donnelly H. James, Jr., Berry L. Leonard and Thompson W. Thomas: Marketing Financial Services - A Strategic Vision, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 1995, str. 34-39.

kako pobeđena banka ne bi to isto uradila. Sniženje cena bankarskih usluga treba odmah neutralisati, što bi obeshrabilo korišćenje takve taktike od strane druge pobeđene banke. Finansijsko tržište treba da zna, ko je taj ko vodi strategiju, a ko je taj ko sprovodi strategiju.

c) *Strategija održavanja postojeće pozicije* polazi od činjenice da dominantna banka ne bi trebala da dozvoli usporenu aktivnost u delu tržišnog učešća kada su u pitanju bankarski proizvodi i usluge. Banka je dužna da investira u kadrovske i tehnološke resurse potrebne za održavanje njene konkurentske snage, efikasnosti i fleksibilnosti.

d) *Strategija pozicioniranja finansijskog konglomerata* odnosi se na vrlo mali broj banaka koje su spremne da ostvare visok profit (dobit) na finansijskom tržištu.

Strategija verovatnih gubitaka pokazuje da su bankarski menadžeri u turbulentnom okruženju, izloženi kompetenciji i veštinama u područjima gde iste nisu bile prethodno tražene. U takvim okolnostima, menadžeri bez frustracije, malih saveta i analiza, mogu da se zainteresuju za strategije koje su rizične i koje imaju male šanse da ostvare profit (dobit).

a) *Sopstvena strategija* polazi od činjenice, da vodeća banka kopira sopstvenu strategiju kako bi ojačala sopstvenu aktivnost na finansijskom tržištu (banka oponira sama sebe). Takva strategija retko postiže realne tržišne rezultate i što je još važnije, ona ignoriše razvoj vlastite strategije i pravce razvoja dominantne banke.

b) *Strategija otimanja* polazi od činjenice, da dominantna banka ostvaruje veću tržišnu penetraciju (dubinski osvaja tržišta bankarskim proizvodima i uslugama) napadajući druge banke. Taktika koja se koristi za pridobijanje korisnika usluga uključuje niže cene, više oglašavanje i druge postupke koji na finansijskom tržištu izazivaju pažnju. Slabost ove strategije jeste, da ona u prvi plan ističe poslove na malo i finansijski posmatrano skupu "borbu" za tržišno učešće, koju po pravilu, niko ne dobija.

c) *Strategija testiranja vode* polazi od činjenice, da banka sama prezentuje na finansijskom tržištu sasvim novi bankarski proizvod ili uslugu. Pri tome je najbolje da ta banka sama isproba efekte dotične strategije, te da taj bankarski proizvod ili uslugu ostavi ili skloni sa finansijskog tržišta. Mnoge banke koje imaju na raspolaganju nove bankarske proizvode, daju instrukcije svom prodajnom personalu da iste ne prodaju. Ovakav i sličan napor menadžmenta na pola puta retko rezultira bilo čim izuzev neadekvatnim korporativnim doprinosom uz finansiranje

zaposlenih i dovođenja korisnika bankarskih usluga do razočarenja u dotičnu strategiju.

d) *Strategija ponavljanja tuđeg uspeha* polazi od činjenice, da neka banka koja je razvila novi bankarski proizvod (ili sprovela promotivnu kampanju) opredeljuje se da ponovo primeni istu strategiju. Ponavljanje iste bankarske strategije retko uspeva, pošto se uslovi menjaju, a zahtevi za uspeh su obično drugačiji u odnosu na prethodne zahteve.

e) *Strategija kratke trke* polazi od činjenice, da banke iste veličine (obično pobeđene), često hoće da uđu u takmičenje sa drugim bankama za povećanje svog učešća na finansijskom tržištu. S obzirom da jedna banka povećava promotivne troškove, inicira sniženje cena bankarskih usluga (kamate, nadoknade i provizije) ostale banke pokušavaju da slede isto na finansijskom tržištu. Rezultat ove strategije je kratka trka banke u povećanju troškova, tako da jedino korisnik bankarske usluge profitira od ovakve trke.

Strategija definitivnih gubitaka u praksi je izuzetno retka i ukoliko neka banka koristi takvu strategiju, da postigne bilo koji stepen uspeha, tada je izvesno da taj uspeh nije rezultat strategije. Iz tih razloga, banke bi trebale da izbegavaju ovu strategiju. To su obično strategije: skretanja sa puta, nade u bolje sutra, izgubljenog kursa i malog "pištolja".

a) *Strategija skretanja sa puta* polazi od stavova da pravac kretanja neke banke nije svesno planiran, i da se isti razvija mimo svakodnevnih odluka i akcija na operativnom nivou. Za takvu banku se može reći da nema strategiju, bez obzira što ona ima neku (slabu) strategiju (strategiju skretanja sa puta na finansijskom tržištu).

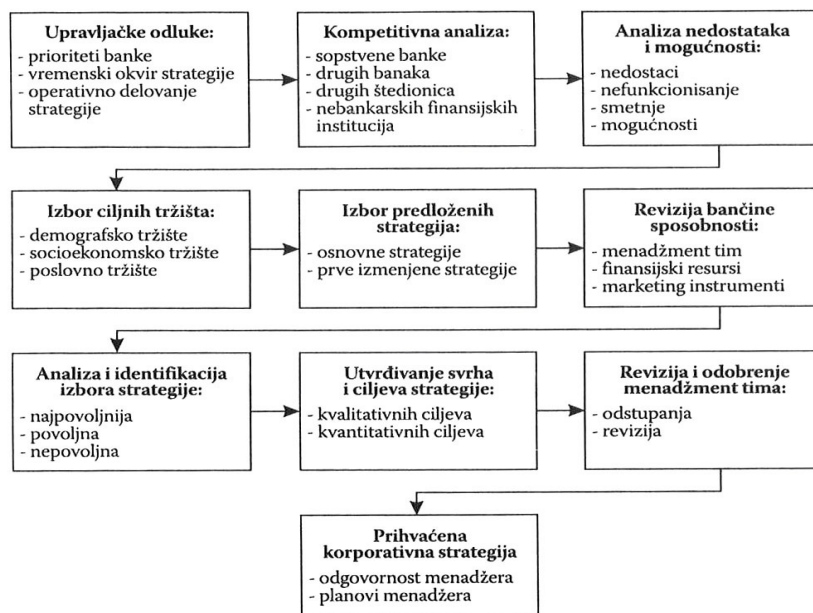
b) *Strategija nade u bolje sutra* polazi od činjenice, da banke sa slabim performansama često optužuju: ekonomiju, korisnike, lošu sreću i druge faktore van domašaja kontrole "menadžment tima" za svoj loš položaj na finansijskom tržištu. Njihovo geslo glasi: "sve će da bude u redu, samo ako možemo da prebrodimo ovaj put ovo loše vreme". Ovakvi stavovi su znak nesposobnosti menadžment tima dotične banke i nesigurne budućnosti. Dotične banke.

c) *Strategija izgubljenog kursa (kretanja)* polazi od činjenice, da banka koja je bila jednom uspešna u primeni određene strategije, hoće da nastavi da sledi istu strategiju (njen kurs), bez obzira što to nije moguće. Umesto da preformuliše svoju strategiju, „menadžment tim” pristupa kozmetičkim promenama kao sredstvu za zaustavljanje daljeg finansijskog propadanja. Banke koje slede ovu strategiju obično postaju

žrtve sindroma uspešnosti: „ako je bila dobra za mog oca, biće dobra i za mene.“

d) *Strategija malog „pištolja“* polazi od činjenice, da pobeđene banke veruju da se mogu konfrontirati sa dominantnim bankama na finansijskom tržištu. Često one sebi postavljaju

cilj, da postanu lideri po učešću na finansijskom tržištu u narednih pet godina. Ove banke imaju nameru da idu „u korak“ sa liderima, bez obzira što nemaju jasno izdiferencirane konkurentske prednosti, niti adekvatna sredstva da pobeđu u dotičnoj tržišnoj konfrontaciji.



Slika br.3 Proces izbora korporativne strategije banke

ZAKLJUČAK

"Menadžment tim" u banci se često nalazi pred odgovornim zadatkom, da izabere između mnogobrojnih korporativnih strategija jednu ili više korporativnih strategija banke. Proces izbora korporativne strategije banke podrazumeva nekoliko uzastopnih faza. *Prvo* se određuju prioritetni ciljevi banke i njihov vremenski okvir, da bi se na osnovu njih utvrdili operativni ciljevi, imajući pri tome u vidu snagu banke i njenu konkurenciju na finansijskom tržištu. *Druga* aktivnost u ovom procesu se odnosi na analizu problema i mogućnosti realizacije korporativne strategije dotične banke. Pri tome je važno izvršiti realnu valorizaciju resursa banke koji se odnose na menadžment tim, finansije i marketing banke. *Treća aktivnost* obuhvata postupak izbora korporativne strategije i ciljnog tržišta, reviziju i prihvatanje konačne varijante korporativne strategije banke. Navedene aktivnosti podrazumevaju inkorporiranje strategije u stratejski plan banke, koji sa sobom povlači i odgovornost za njenu uspešnu realizaciju. Dugoročno posmatrano, *korporativna marketing strategija banke* se koncentriše na prepoznavanje i prihvatanje od strane banke: (a) njene poslovne misije, (b) bankarskih proizvoda i usluga koji se traže, (c) ekspanzije sistema isporuke bankarskih proizvoda i usluga, (d) ulaza na nova finansijska

tržišta, (e) potencijala za rast banke i dobit banke. Navedene aktivnosti potvrđuju, da je selekcija odgovarajuće korporativne marketing strategije banke centralna funkcija "menadžment tima" i marketing menadžera banke.

LITERATURA

- [1] Austin V. Douglas and Mandula S. Mark: „Bankers Handbook for Strategic Planning, Bankers Publishing Company, Boston, 1995,
- [2] Block Peter: The Empowered Manager, Journey Banks, San Francisco, 1999,
- [3] Ćirović dr Milutin: Bankarski menadžment, Ekonomski institut, Beograd, 2000,
- [4] Ćurčić dr Uroš: Upravljanje rastom i performansama banke, Mladost-holding, Color Print, Loznica, 2003,
- [5] Duane B. Gradby and Austin H. Spencer: Managing Commercial Banks, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 2000
- [6] Donnelly M James, Jr Bery L. Lenard and Thompson W. Thomas: Marketing Financial Services- A Strategic vision, Dow Jones- Irwin, Homewood, Illinois, 1995,
- [7] Vunjak dr Nenad, Ćurčić dr Uroš, Kovačević dr Ljubomir: Korporativno bankarstvo, Ekonomski fakultet u Subotici, Proleter Bečej, 2014,
- [8] Vunjak dr Nenad: Investiciono i hipotekarno bankarstvo, Ekonomski fakultet u Subotici, Proleter Bečej, 2014,
- [9] Vunjak dr Nenad, Kovačević dr Ljubomir: Bankarstvo (Bankarski menadžment), Ekonomski fakultet u Subotici, Proleter Bečej, 2016,
- [10] Shaw C. John: The Service Focus- Developing Winning Game Plans for Service Companies, Dow Jones- Irwin Homewood, Illinois, 2000