

Časopis „Poslovne studije”, 2015, 13–14:

Rad primljen: 01.04.2015.

Rad odobren: 15.04.2015.

UDK 659.127.8:336.71]:005

DOI: 10.7251/POS1514117K

Originalan naučni rad

Klincov, dr Radovan¹

Ristić, dr Žarko²

MENADŽMENT BANKARSKOG MARKETINGA

Rezime: *Marketing koncept upravljanja ukupnim poslovnim sistemom banaka ostaje potpuno nerazrađen ukoliko se svede samo na odnose kredita i sredstava banaka, odnosno aktive i pasive, ukoliko ne uključi i bitnu funkciju i tržište novca i finansijskog kapitala, odnosno celokupan marketing u bankama. Jer, početak i kraj svakog tržišnog komuniciranja jeste novac (iza koga se krije i mogućnost normalne reprodukcije ukupnih sredstava i profit kao motiv poslovanja). Savremena tržišta su dominantno finansijska tržišta uz stalne procese transformacije roba i materijalnih vrednosti svih subjekata u novčane oblike, uz potpuno izmenjenu finansijsku strukturu imovine modernih preduzeća i banaka. Dakle, finansijski (bankarski) marketing mora početi od funkcije novca i kapitala, pri čemu je angažovanje novčanih sredstava za finansiranje proizvodno-prometnih delova reprodukcije osnovna pretpostavka za osiguravanje ukupnog procesa reprodukcije i razvoja svakog sistema. Pri tome, ponuda i tražnja novčanih sredstava, priliv i odliv novca, proces investiranja novčanih sredstava, povraćaj i efekti ulaganja, postaju danas osnovne funkcije razvoja, dok je funkcija potrošnje i tražnje (roba i usluga) izvedena iz sistema ulaganja i politike razvoja (odnosno realnog angažovanja faktora reprodukcije preko tržišnog mehanizma).*

Ključne reči: *bankarski menadžment, bankarski marketing, finansijski resursi, finansijski instrumenti, bankarsko liderstvo.*

JEL klasifikacija: *G21.*

¹ Vanredni profesor, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, Jovana Dučića 23a Banja Luka.

² Redovni profesor, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, Jovana Dučića 23a Banja Luka.

UVOD

U radu će biti analiziran marketinški koncept finansijskog poslovanja. Finansijski marketing omogućava da se maksimalno poveća osetljivost bankarskog i privrednog sistema na tržišne oscilacije, makroekonomsku politiku i ukupna privredna kretanja. Bankarski marketing usmerava poslovnu politiku banke u pravcu zadovoljavanja sadašnjih i budućih potreba, sadašnjih i budućih komitenata i klijenata na efikasan i racionalan način. Bazični cilj bankarskog marketinga jeste permanentno unapređivanje depozitne funkcije banke sa sračunatim efektima na planu povećanja kreditnog potencijala.

1. FINANSIJSKI MARKETING I UPRAVLJANJE FINANSIJAMA BANAKA

Finansijski marketing stoga postaje integralni deo ukupne finansijske funkcije i razvojne politike i bankarskog sistema, njegove modernizacije, efikasnosti i konačnih efekata poslovne politike banaka prema krajnjim korisnicima bankarskih sredstava i usluga. To je ta inverzna funkcija dosadašnje upravljačko-distributivne državno-javne funkcije ovakvog bankarskog sistema. Finansijska funkcija u bankarstvu sve više se orijentiše na sledeće segmente poslovne filozofije banaka:

1. upravljanje finansijskim sredstvima (aktivom i pasivom banaka);
2. racionalno i efikasno korišćenje novčanih sredstava;
3. kontrolu upotrebe finansijskih sredstava;
4. politika pribavljanja eksternih sredstava, odnosno internih sredstava;
5. tokovi priliva i odliva novca, namene korišćenja;
6. plasiranje slobodnih sredstava, posebno u nove finansijske oblike (akcije, obligacije, certifikate i dr.);
7. praćenje promena na tržištu novca i kapitala, kao i kolebanja kamatnih stopa i deviznih kurseva;
8. rentabilnost uložениh sredstava;

9. ocena promene finansijske strukture u bilansima;
10. održavanje permanentne likvidnosti i solventnosti;
11. ocena investicionih projekata, rizika, analiza dobiti i dr.

Radi se, dakle, o upravljanju finansiranjima, bez čega i ukupna funkcija proizvodnje, realizacija roba i usluga, ciljna funkcija ukupnog sistema ne mogu da se ostvaruju. Finansijski marketing (dopunjen finansijskim menadžerstvom i finansijskim inženjeringom) omogućava da se maksimalno poveća osetljivost bankarskog i privrednog sistema na tržišne oscilacije, makroekonomsku politiku i ukupna privredna kretanja. Ovo posebno dolazi do izražaja u uslovima brzih i naglih zaokreta u ekonomskoj politici, izrazito visokoj inflaciji, kolebanju deviznih kurseva i vrlo visokim kamatnim stopama. U uslovima kada je kamatna stopa oko 20 puta veća od profitne stope, finansijska sfera je zadominirala nad realnom (proizvodnjom roba i usluga), tako da slabo upravljanje finansijskom sferom može da poništi sve pozitivne rezultate u proizvodnji i realizaciji roba i usluga. U takvim uslovima i ponašanje potrošača se menja, investicije i dugoročna ulaganja naglo opadaju, poslovni rizik se povećava, inflatorni dobiti i gubici se nekontrolisano rasprostiru, odvođeci često mnoge subjekte i banke u vrlo kratkom roku iz sfere dobiti u gubitak. Finansijski marketing u takvim uslovima dobija i zadatak da stvara rezervne fondove za pokriće rizika, da pretvara rizik u troškove poslovanja, da povećanjem premije osiguranja „prenosi” rizik u osiguravajuće institucije i da optimalno pretvara kratkoročne i dugoročne plasmane, uz njihovu optimalnu vremensku i kamatnu strukturu (i dinamiku povraćaja). Finansijski marketing u uslovima skupog novca mora da usklađuje i nabavke i prodaje, priliv i odliv novčanih sredstava, da usklađuje robne i finansijske tokove svake banke i preduzeća, pa tako i sistem u celini. Ostvariti optimalnu strukturu sredstava (unutar novčanih sredstava, ali i robnih i novčanih resursa) izuzetno je složen i odgovoran zadatak upravljanja svim procesima i ukupnom poslovnim politikom sistema.

Savremeni trendovi u svetu na području upravljanja novcem i ukupnom finansijskom funkcijom pretpostavljaju znanje i veliku informisanost o ekonomiji novca. Finansijski menadžment na toj osnovi omogućava, čak i uz

nepovoljno okruženje, ostvarivanje finansijskog dobitka kroz maksimizaciju upotrebe finansijskih sredstava i redukciju finansijskog rizika i troškova, ali i kroz eliminisanje procesa pretvaranja dužničke dobiti u dobit poverilaca (u inflaciji posebno). Nagli razvoj računarske tehnologije, informatike, (povezivanje sistema i dr. vode sve većem značaju finansijskih sredstava (novca, kapitala, dohotka, akcija, obveznica i dr.), ali i finansijskih inovacija. Vrlo velika diversifikacija finansijskih instrumenata koja je već nastala (depozitni certifikati, NOW računi, rekupovina obveznica, SVIP-depoziti, zajednička sredstva na novčanim tržištima, overdraft-računi, kreditne kartice, obveznice, SWOP-aranžmani, akcije i dr.) koji postaju sve više predmet kupovine i prodaje na finansijskim tržištima, uz sve veće mase dobitaka i gubitaka (uz sve veće rizike u poslovanju i finansijske rizike), dovode i do disperzije gubitaka paralelno sa sve širom skalom finansijskih instrumenata u poslovanju.

Upravljanje poslovnim finansijama postaje time i pravi stožer integralne poslovne strategije bankarskog sistema. Finansijsko odlučivanje postaje sve složenije, posebno u uslovima kada se finansijska funkcija sve više orijentiše ne na zadovoljavanje potreba potrošača, već na maksimizaciju profita.

Elektronska revolucija, dakle, u potpunosti modifikuje dosadašnji model upravljanja finansijama banaka „odoka”, „prema osećaju”, prema slučajnim i donekle očekivanim kretanjima” i sličnim elementima rudimentarne ekonomije i tradicionalnog (klasičnog) bankarstva, prevodeći finansijsku funkciju na gotovo potpunu automatizaciju. Telekomunikaciona tehnologija već sada u razvijenim tržišnim privredama osigurava potrebnu infrastrukturu za potpuno novi finansijski marketing, koji sa svoje strane postaje katalizator finansijskog preduzetništva i akcionarstva.

2. BANKARSKI MARKETING I RAST BANKE

Bankarski marketing u osnovi predstavlja moderan pristup tržišnom modelu privređivanja banke kao finansijske institucije i poslovnog subjekta u finansiranju privrednog razvoja i rasta preduzeća. Bankarski marketing usmerava poslovnu politiku banke u pravcu zadovoljavanja sadašnjih i budućih potreba, sadašnjih i budućih komitenata i klijenata na efikasan i racionalan

način. Bazični cilj bankarskog marketinga jeste permanentno unapređivanje depozitne funkcije banke sa sračunatim efektima na planu povećanja kreditnog potencijala. A to se postiže upravo atraktivnim privlačenjem komitenata i klijenata, koji na svojim računima u banci raspolažu relativno visokim, stabilnim i rastućim prosečnim stanjem novčanih sredstava, bez prevelikih kreditnih zahteva. Marketing koncept banke usmeren je i u pravcu razvoja novih bankarskih proizvoda i bankarskih usluga, pored izraženog zahteva za permanentni razvoj funkcije prikupljanja depozita i odobravanja kredita. Zbog toga, menadžment banke prihvata sadržinu marketing funkcije, koja se identifikuje sa kreditnom funkcijom (što je od izuzetnog značaja za upravljanje aktivom i pasivom banke). Prihvatanje i organizovanje marketing koncepta zato je i predstavljalo svojevrsnu inovaciju bankarskog poslovanja i modernu odrednicu na biznis orijentisane poslovne politike banke.

Marketing pristup poslovnoj politici banke jeste odraz tržišne orijentacije banke i profitonosne orijentacije menadžmenta banke. Tržišno usmerena poslovna politika banke, kao samostalnog poslovnog subjekta, reprezentuje skup mera i instrumenata banke u procesu mobilizacije, koncentracije i alokacije novčanih sredstava na principima likvidnosti, solventnosti i rentabilnosti. Tržišni motiv privređivanja banke jeste dobit iz koje se alimentiraju dividende akcionarima na uloženi deoničarski kapital. Izbor marketing strategije, u tom kontekstu, jeste važan činilac u poslovnoj politici banke za ostvarivanje razvojnih i strategijskih ciljeva poslovnog bankarstva. Pri tome, ocena tekuće tržišne pozicije banke treba da prethodi formulisanju marketing strategije banke. To je potrebno iz razloga što svaka banka ima funkcionalnu organizacionu strukturu sa sledećim segmentima:

1. prikupljanje sredstava privrede (depozitna funkcija),
2. plasiranje sredstava privredi (kreditna funkcija),
3. poslovanje sa inostranstvom (devizna funkcija),
4. poslovanje sa stanovništvom (depozitna i kreditna funkcija).

U tom sklopu, bankarski marketing identifikuje resurse za ostvarivanje razvojnih i strategijskih ciljeva banke. Marketinški orijentisana organizaciona struktura banke prilagođava se promenama u okruženju i vrši pritisak na

efikasno poslovanje banke putem racionalizacije kreditne funkcije banke. Bankarski marketing pokriva ciljno tržište banke i signalizira menadžmentu banke potrebu aktiviranja novih bankarskih proizvoda.

Promotivna aktiva banke na ciljnom tržištu sprovodi agresivni marketing propagandnim kreativnim i inovativnim porukama sa sračunatim efektima na planu brze i efikasne prodaje bankarskih proizvoda i usluga. To treba da omogući kvalitetna bankarska ponuda koja je strukturisana tako da kratkoročno i dugoročno zadovoljava potrebe svojih klijenata i da kreira nove potrebe za nove, pontecijalne bankarske klijente. Jednostavno, moderan bankarski marketing treba da kreira buduću tražnju sadašnjom ponudom. Agresivni nastup banke u odnosima sa javnošću (Public Relations) treba da perpetuira u novi „profitudar” na komitente sa ostvarivanjem programiranih efekata promocije bankarskog imidža.

Menadžment banke po pravilu treba da implicira fleksibilnu politiku cena, koja utiče na poslovne performanse. Politika cena banke u osnovi treba da osigura poslovno pritanje prihoda banke, koji služi za pokriće troškova banke i za ostvarivanje dobiti banke. Cenovna politika bankarskih proizvoda i usluga mora biti tržišno orijentisana bez administrativnih ingerencija. Takva politika se empirijski verifikuje na tržištu novca i kapitala. Stoga, banka mora da vodi računa o neto kamatnoj marži kao razlici između aktivne i pasivne kamatne stope, o naknadama i o provizijama. Marketinški ciljevi banke su:

1. povećanje dobiti (profita) banke,
2. investiranje u rast banke,
3. povećanje kvantuma depozita banke,
4. racionalizacija kreditnih plasmana,
5. podizanje imidža banke,
6. proširenje bankarskog tržišta,
7. međunarodni nastup banke,
8. ekspanzija asortimana bankarskih proizvoda i usluga,
9. proširenje filijalne mreže, i
10. izgradnja novih profitnih centara banke u odnosu na konkurenciju.

Stopa rasta depozita i kredita može biti relativno pouzdan indikator ostvarivanja funkcije banke pa i referentan podatak da li je banka lider na tržištu. Zarada po akciji jeste indikator realizacije marketing cilja sa stanovišta pripreme banke za budući rast. Povećanje dobiti (profita, zarade) banke, kao relevantnog cilja bankarskog marketinga, po pravilu, prate i ostali marketing ciljevi banke, ulaganje u očuvanju dostignutog nivoa banke na tržištu u odnosu na konkurenciju i sekularno povećanje i depozita i kredita.

U tom kontekstu, važno je identifikovati kratkoročne i dugoročne marketing ciljeve banke. Učešće na tržištu, obim prodaje, potrošački meritoring i agresivno promovisanje bankarskih proizvoda i usluga prezentuju paletu kratkoročnih ciljeva bankarskog marketinga. Za ostvarivanje navedenih ciljeva valja formulisati proces marketing planiranja, kao kontinuelni proces koji sadrži:

1. utvrđivanje ciljeva banke,
2. utvrđivanje bankarskog tržišta,
3. analiziranje konkurencije banke,
4. planiranje bankarskih proizvoda i usluga,
5. utvrđivanje cena proizvoda i usluge banke,
6. definisanje strategijskog i taktičkog plana banke,
7. utvrđivanje sredstava (budžeta) strategijskog i taktičkog marketing plana.

Strategijsko planiranje, u tom kontekstu, predstavlja vodič u bankarsku budućnost, odnosno kurs progresu. Ovo određuje kurs razvoja banke i „prenosi” banku iz sadašnjosti u budućnost. Strategijsko planiranje trasira prostornu i poslovnu ekspanziju, koja gradi imidž menadžmentu banke. Tako marketing „radi” za menadžment.

3. BANKARSKI MENADŽER I LIDER

Menadžerska revolucija na površinu biznis sveta nije samo izbacila i lansirala takozvane poslovne menadžere, kao ljude od unovčive karijere,

nego i bankarske menadžere, koji imaju monetarnu vlast, moć i znanje, ali i bankarske revizore, „kontrolore” koji se nominuju kao elitni sloj u državi, privredi, društvu. I, doista, bankarski menadžeri reprezentuju specijalnu društvenu elitu, koja ima vlast, moć, autoritet, znanje, moral i etiku. Bankarski menadžeri reprezentuju resurs razvoja bankarskog sektora, koji planira, organizuje i kontroliše finansijske i poslovne aktivnosti. Oni su, doduše, finansijski eksperti za upravljanje novcem i kapitalom, i za efikasnu alokaciju finansijskih resursa. Oni dobro poznaju monetarno upravljanje, finansijski marketing i bankarski inženjering. Bankarski menadžer jeste biznis lider koji koristi znanje, iskustvo, vlast, moć i autoritet u strukturiranoj finansijskoj organizaciji moderne države i privrede. Moderni menadžer jeste biznis lider koji koristi znanje, iskustvo, vlast, moć i autoritet u strukturiranoj finansijskoj organizaciji moderne države i privrede. Moderni menadžer koordinira finansijske funkcije privrede i države i donosi ključne bankarske odluke. On uspešno komunicira sa fizičkim i pravnim licima, kao svojim klijentima i partnerima. Bankarski menadžer je inovator finansijske strukture i kanalizacioni finansijskih plasmana. Bankarski menadžer je „poslovni alokator” novčanih resursa sektora privrede i stanovništva, i kreator biznis alijanse između privrede i države. Bankarski (finansijski) menadžer jeste agens promena u finansijskom sektoru, finansijskoj i bankarskoj infrastrukturi, ali i strateg razvoja bankarskih službi i misaoni faktor socijalnog blagostanja.

Globalizacija bankarske proizvodnje i internacionalizacija tržišta finansijskih usluga, međutim, inkorporiraju proizvodnju bankarskih menadžera (kadrovski output), koji su naoružani generalnim i specijalističkim znanjima iz oblasti monetarnih finansija, javnog sektora, finansijskog upravljanja, bankarskog inženjeringa, poslovnog konsaltinga. Bankarski menadžer se obučava za upravljanje profitnim bankarskim i neprofitnim finansijskim organizacijama, javnim institucijama, budžetskim i fondovskim institucijama u kojima se materijalni, kadrovski, finansijski i informativni resursi transformišu u javna dobra i finansijske usluge. U tom kontekstu, bankarski menadžment koji oblikuje i produkuje finansijske menadžere, postaje univerzalna aktivnost, koja inkorporira ekspertsko znanje, kulturu rada, poslovnu etiku, poreski moral, humanističko ponašanje i civilizacijsko

delovanje. Bankarski menadžeri, gradeći finansijski moral, čuvaju ljudsko dostojanstvo štediša i debitora, neguju princip jednakosti pred finansijskim zakonima, razlikuju princip tolerancije prema dužnicima, poštuju prava i obaveze svojih komitenata i klijenata.

Moderan razvoj teorije i prakse bankarskog menadžmenta aktivira i kreira tražnju za bankarskim menadžerima sa liderskim osobinama. Bankarsko liderstvo u svetu reprezentuje mudar način korišćenja bankarske moći za prevođenje finansijskih „službenika” u pokretače promena sa strategijskom vizijom budućeg razvoja bankarskog sektora. Bankarski menadžer sa liderskim osobinama jeste natprosečno sposoban „tip” da kreira strategijsku viziju monetarnog i bankarskog finansiranja koja mobilise ljude da razmišljaju u pravcu inovacije finansijske strukture i racionalizacije mehanizma tržišne alokacije finansijskih resursa. Bankarsko liderstvo inspirise promene i kreiranje odluka sa dugoročnim smernicama, ali bez takozvane kontrole, koja je karakteristična za finansijski menadžment. Bankarski lider daje smernice da se ostvare finansijske promene putem kreiranja nove vizije bankarskog sektora, koja je izvodljiva na dugi rok. Finansijsko i bankarsko liderstvo, kao proces, implicira tim eksperata sa liderskim osobinama, ali bez generalnog stratega. U krajnjoj instanci, bankarsko liderstvo jeste sposobnost da se finansijski i bankarski poslovi države i privrede obave preko drugih ljudi, koji jednako i isto razmišljaju o načinu na koji se poslovi obavljaju – tržišno i profitabilno.

Bankarski menadžment reprezentuje pouzdanu osnovu za modernu poslovnu filozofiju poslovnog sistema države, privrede, stanovništva i inostranstva koja obezbeđuje koordinaciju raspoloživih resursa i prilagođavanje organizacije zahtevima okruženja, i odgovara za profitabilnost, rentabilnost, radnu efikasnost i tržišnu sposobnost organizacije. U privrednom sektoru, uspeh preduzeća je determinisan „uspešnim” spojem lidera koji kreira ideje i pridobija ljude, i menadžera koji stvara organizaciju i motiviše zaposlene. Preduzeće figurira kao pul resursa, koji, pomoću ingenioznosti lidera i veštine menadžera, stiče konkurentsku prednost na domaćem i inostranom tržištu i obezbeđuje efikasno poslovanje. Liderstvo i menadžerstvo osiguravaju kompatibilnost autputa za zahtevima okruženja (efikasnost) i racionalnu upotrebu resursa (efektivnost).

Lider se obično opisuje kao čovek koji ima ideju i snagu da utiče na ljude da ostvare cilj banke i preduzeća. On se zalaže za promene i veruje u inovacije. Lider je orijentisan na koncept „znati zašto” (efikasnost), dok je menadžer koncentrisan na način „znati kako” (efektivnost). Lider identifikuje problem. Menadžer rešava problem. Lider je dugo orijentisana ličnost koja preduzetništvo vezuje za sposobnost kreiranja novih ideja za kombinovanje resursa i njihovo rentabilno alociranje. Lider kreira viziju, koju transformiše u misiju. Lider spaja sadašnjost i budućnost banke i predvodi ljude kao sledbenike u pokretače promena i kreatora poslovnog portfolija.

Finansijski menadžeri pre nego što uđu u biznis-igru treba da znaju da je finansijski biznis velika uzbudljiva alternativa samozapošljavanja sa brzim tržišnim igračima i sposobnim profiterima. Finansijska tržišta su prava ratna arena jer se na berzama novca i kapitala permanentno uključuju „sveže jedinice” i isključuju „žrtve”. To je rigorozna igra na finansijski dobitak u oblasti ulaganja kapitala u rizične poduhvate sa „teškim” profitonosnim ukrasima. Tržišna sloboda je ovde pravo bogatstvo finansijskih izbora sa mnoštvom kombinacija i alternativa. Različite sume angažovanog kapitala, različiti troškovi finansiranja, različiti nivoi dobiti, različite stope prinosa i različite klopke rizika vode različitom uspehu ili neuspehu, bogatstvu ili bankrotstvu, novom izazovu ili razočarenju. Zbog toga, svaki bankarski menadžer treba da prođe kroz test preduzetnih osobina i menadžerskih vrlina da bi „osetio i izmerio” sopstvenu sposobnost za vođenje biznisa i rizične tržišne igre na dobitak. U tom preteškom testu života naročito su važne sledeće osobine bankarskog menadžera:

1. kreativnost i sposobnost,
2. upornost i istrajnost,
3. istraživački duh i sklonost eksperimentisanju,
4. vizionarstvo i inicijativa,
5. nezavisnost i autonomnost,
6. opsednutost idejama, inovacijama i samopotvrđivanjem,
7. sintetičko mišljenje i analitičko držanje svih detalja u glavi,

8. motivisanost i samouverenost,
9. ubedljivost u prezentovanju ideja i odbrani zamisli,
10. fleksibilnost i otvorenost,
11. spremnost na saradnju i pravljenje koalicija,
12. pravilan izbor partnera i kadrova,
13. maksimalna odgovornost i pravovremena procena rizika,
14. efikasno identifikovanje resursa i racionalno finansiranje poslova,
15. verovanje u sebe, svoju stručnost, svoju sposobnost, svoj rad i svoj uspeh.

Sve ovo valja znati i upamtiti jer su brojni ljudi u zabludi kada misle da je bankarskim menadžerima jedina životna preokupacija velika zarada – novac. Prenebregava se, dakle, činjenica da su menadžeri najviše opsednuti imperativom opstanka na biznis sceni i konkurentskoj vetrometini, s obzirom na to da samo iskonska borba za opstanak kod uspešnih menadžera u krajnjoj instanci rezultira novcem i blagostanjem. Samo stalno uspešan menadžer jeste čovek sa rastućom cenom. To valja večno upamtiti, jer je u životu, radu i biznisu „najteže zaraditi prvih milion dolara”.

Vrednosni sud o finansijskim menadžerima važi i za takozvane bankarske menadžere, koji su izuzetno iskreni i kreativni ljudi. Bankarski menadžeri su, po pravilu:

1. intuitivni i spremni na rizik,
2. entuzijasti i motivisani,
3. nekonformisti i otvoreni za osećanja drugih osoba,
4. imaginativni i „teški” radnici,
5. sigurni u sebe i uživaju u igri sa idejama,
6. ubedljivi i sugestivni,
7. ne smeta im samoća i ispoljavaju pojačan interes za ženu,
8. radoznali i vole nepoznato,

9. opažaju i upijaju svet oko sebe i imaju mnogobrojna interesovanja,
10. samozahtevni, dobronamerni i dobro informisani,
11. nezavisni i originalni,
12. psiholozi i estete, i
13. radni i odgovorni.

Ovakve karakteristike derivirane su iz same suštine bankarskog menadžmenta, kao nauke i veštine procesa monetarnog upravljanja i rukovođenja bankarskom organizacijom, odnosno finansijskim poslovima privrede, države i njenih entiteta), i poreske finansijske filozofije u stvaranju sredstava za funkcionisanje privrede i društva. Bankarski menadžment jeste poslovna filozofija bankarskog sektora i preduzetništva, i finansijska strategija privrede i države. Kao transdisciplinarna nauka i praksa, bankarski menadžment komponuje brojne naučne discipline, kao što su ekonomija, finansije, bankarstvo, osiguranje, tehnologija, pravo, psihologija, organizacija, informatika, etika, estetika, sociologija, edukologija, antropologija, geografija, demografija, logistika, planiranje, matematika, statistika. Bankarski menadžment je, stoga, suma diversifikovanih i reintegriranih znanja koja sintetizuje primenjenu mikroekonomiju, preduzetničku poslovnu ekonomiju, menadžersku ekonomiju upravljanja, poslovnu logistiku, finansijsku makroekonomiju, poslovnu etiku i moral, trgovačko pravo, finansijsku psihologiju, sociologiju biznisa, filozofiju zadovoljavanja finansijskih potreba, finansijski marketing, ekonomiku proizvodnje bankarskih dobara i usluga, i ekonomiku finansijske infrastrukture, društvene nadgradnje i društvenog standarda, ali i takozvano 3K – kultura rada, kultura razvoja, i kultura komuniciranja.

U tom kontekstu, važan je menadžerski tim rukovođenja heterogenih intelektualnih struktura sa kreativnim menadžerima čija se prepoznatljivost ogleda kroz čestitost, genijalnost, talenat za vođenje poslova, stvaralački duh, sposobnost učinaka, viziju razvoja, motivaciju, usavršavanje, vođenje, poštovanje, razumevanje, angažovanje, koordinisanje, promociju konceptijske, istraživačke, prognostičke i analitičke sposobnosti, konstruktivnu agresivnost, energičnost, aktivan stav i odnos prema radu

i životu, inicijativnost, promene, kreativnost i profesionalnost. „Idealni bankarski menadžer” je integrator kadrovskih potencijala i radnih procesa, preduzetnički proizvođač uspešnih rezultata, izvrstan gospodar i upravnik, sistematični inicijator ideja, akcija i promena, kreativni vizionar i planer, komunikativni koordinator, konstruktivni tehnolog organizacije i inovacije, nenametljivi prenositelj poslova i odgovornosti na saradnike, participativan animator, strateg kroz kontinuirano obrazovanje i kulturni sagovornik i prijatelj.

U teoriji i praksi se dotična idealnost bankarskog menadžera izražava putem čuvenih takozvanih sumiranih 7-K – konstruktivan, karakteran, kreativan, komunikativan, kooperativan, kulturnan i kuražan menadžer, koji sa svojim polidisciplinarnim znanjem (uz kontinuelne inovacije) kreira preduzetničku strategiju bankarskog sektora i formuliše integralnu razvojnu viziju monetarnog sektora države i privrede. To pak znači da moderan menadžer raspolaže savremenim znanjima, znanjima iz marketinga, menadžmenta, finansija, morala i inženjeringa. Tako se dolazi do takozvanog etičkog menadžmenta, koji povezuje materijalne i nematerijalne potencijale, gde kultura i etika postaju faktor efikasnosti i gde etičko rukovođenje, preko humanog učinka, prerasta u humanistički menadžment, a za to su potrebni menadžeri sledećih veština, kao što su: stil rukovođenja, motivacija saradnika, način donošenja odluka, upravljanje promenama, neposredno komuniciranje sa saradnicima. Kultura rukovođenja implicira timski kooperativan stil rada, kadrovsku fleksibilnost i produktivno upravljanje konfliktima (što je od izuzetne važnosti za centralno i poslovno bankarstvo, direkcije za kredite, agencije za bankarski inženjering i konsalting. U tom smislu, integracija (koordinacija), preduzetništvo (rizik), upravljanje (odlučivanje) i proizvodnje (poslovođenje), jesu strukturne komponente modernog bankarskog menadžmenta sa biznis liderom na čelu komercijalnog i investicionog bankarstva.

ZAKLJUČAK

Marketinški koncept finansijskog poslovanja preduzeća i banaka po pravilu „ne tripi“ preterano decentralizovani model upravljanja finansijama. Raz-

loge vidimo u brojnim slabostima predimenzionirane decentralizacije, koje se ispoljavaju kroz teritorijalizaciju novčanih tokova preduzeća, povećanje troškova platnog prometa, multiplikaciju žiro računa, smanjivanje koeficijenta obrta novčanih sredstava, nekorišćenje efekata ekonomije veličine (obima) sredstava (koncentraciju resursa), povećanje troškova finansiranja reprodukcije, degradiranja plana novčanih sredstava, itd. Multinacionalne i transnacionalne kompanije u savremenom svetu napustile su, stoga, decentralizovani metod i okrenule su se potiranju centralizacije finansijske funkcije, čije se prednosti ogledaju kroz smanjenje troškova finansiranja, koncentraciju finansijskih sredstava, efikasniju politiku zaštite od finansijskih rizika, uspostavljanje kontrole nad alokacijom akumulacije, eliminisanje preliivanja profita. Centralizovano finansiranje preko moderne računarske tehnologije omogućava elektronsku komunikaciju između finansijskih centara i kontrolu nad finansijskim tokovima bez organizacione decentralizacije. Takav pristup finansijskom marketingu bio bi koristan i za nas, pogotovo ukoliko želimo da racionalno organizujemo finansijski inženjering i planiranje cash-flowa na „vrhu“ preduzeća i bankarskog sektora.

Finansijsku funkciju, u tom kontekstu, treba organizovati u formi profit-centra, a ne kao servisnu službu za upravljanje finansijama. Takav profit-centar može da posluje na principu privrednog računa sa difuzijom inovacione finansijske tehnike. Samo tada se može ostvariti zarada po osnovu korišćenja finansijskih inovacija, koje povećavaju efikasnost finansijske funkcije preduzeća i disperziju poslovnu aktivnost. Uvođenje informacionih tehnika u proces finansijskog menadžmenta doprinelo je razvoju tzv. naučnog medija u finansijskoj strukturi preduzeća. Radi se o razvoju elektronskog novca i o elektronskom upravljanju finansijskim operacijama (disponiranje raspoloživih finansijskih sredstava, evidencija i obrada kredita, plasmana, dospeća i troškova finansiranja, vođenje dužničko-poverilačkih odnosa, ocene investicionih projekata, elektronsko komuniciranje sa bankama i berzama novca, banka podataka o kupcima, dobavljačima, poveriocima i dužnicima itd.). Kompjuterizacija finansijskog poslovanja jeste fundamentalna pretpostavka savremenog upravljanja finansijskom funkcijom na marketinškom konceptu u globalnom biznisu i bankarstvu.

Ali, za takav pristup finansijskom marketingu potrebni su savremeni finansijski kadrovi u vidu tzv. finansijskih menadžera koji su osposobljeni

za upravljanje novčanim sredstvima, investicijama, kreditima, kamatnim rizicima, inovacijama i finansijskim instrumentima na finansijskim tržištima (kao što su svopovi, kolari, kapori, NIF, STRIP, ICON, ZEBRA, NRV, FIIPS, forward svop opcija, opcije, fjučersi, terminske transakcije itd.) u uslovima rastuće finansijske deregulacije i reprivatizacije. Elektronska revolucija, dakle, modifikuje nasleđeni model upravljanja finansijama, jer savremeni svet teži automatizaciji finansijske funkcije preduzeća. Telekomunikaciona tehnologija već obezbeđuje infrastrukturu za novi finansijski marketing, kao katalizator finansijskog preduzetništva i akcionarstva, a posebno za održivi razvoj globalnog bankarstva.

LITERATURA

1. Ristić, Kristijan i Komazec, Slobodan i Ristić, Žarko. 2014. *Monetarna ekonomija i bankarski menadžment*. Beograd: Etnostil.
2. Ćurčić, Uroš. 1992. *Marketing poslovne banke*. Beograd: Udruženje banaka.
3. Kotler, Philip. 1992. *Marketing menadžment*. New York: Prentice-Hall.
4. Howelss, Peter and Bain, Keith. 1990. *Financial Market and Institution Harlow*. Longman. New Jersey: Prentice Hall.
5. Ristić, Kristijan i Komazec Slobodan i Ristić Žarko. 2014. *Globalni finansijski menadžment*. Beograd: Etnostil.
6. Ristić, Kristijan i Komazec Slobodan i Ristić Žarko. 2014. *Monetarne i javne finansije*. Beograd: Etnostil.