

## Bankarstvo u BiH kao dio makroekonomske-političke realnosti, strategija razvoja i izazovi u budućnosti

Bankarski sustav se, kao Feniks, počeo razvijati iz pepela početkom stvaranja države BiH početkom devedesetih godina prošlog stljeća.

U početnim godinama razvoja neregulirana, nerazvijena država gotovo bez zakona u primjeni je išla na ruku razvoju banaka. Bankarski sektor u to doba imao je samo naziv BANKA na ulazu i ništa više što je sličilo na banku. Banke su nicale kao gljive poslije kiše i kroz prvih desetak godina rasle-razvijale se ili jednostavno propadale. U međuvremenu se razvijala i državna regulativa koja je skupa sa implementiranjem pravila-organizacije kao i znanja od inozemnog bankarstva pomogla ubrzanom razvoju bankarskog tržišta. Bankarski sektor se i dalje nastavio razvijati-ubrzano usklađivati sa regulativom EU tako da smo u tom sektoru na nivou zakona, regulative, potencijala banaka na europskom nivou. Nažalost razvoj države-njene regulative sve više zaostaje-ne prati potrebe razvoja bankarstva tako da je postao kočnica razvoja istog. Sve ono što je potrebno regulirati sa te razine postaje“ naučna fantastika“. Jasno je da ovdje nije riječ o bankarstvu, zbog njega samog, nego i kočnici razvoja gospodarstva-stanovništva koje treba funkcionalne institucije.

U državnoj diktaturi zvanoj Bjelorusija, promjena zakona koja unaprijeđuje finansijski sustav se donese u roku od sedam dana, a u demokraciji BiH nije moguće donijeti nikakvu promjenu pozitivne regulative do daljnjega. U kakvoj realnosti mi živimo? Gdje vidimo svoje mjesto u budućnosti sa takvim ustrojem??

### ***Bankarstvo u BiH i Z.Balkanu stagnira-država kao limitator razvoja***

Bosna i Hercegovina kao i čitav Zapadni Balkan je u kontinuiranoj stagnaciji posljednjih 30tak godina, u odnosu na ostali dio svijeta. Prosječan rast BDP-a u svijetu od 1980-2020.g. bio je 250-300%, a u zemljama Zapadnog Balkana jedva veći od 4%. Sa takvim rastom mi kontinuirano nazadujemo. Na ovako nisku bazu BDP-a (koju mi imamo) morali bi imati rast veći 10% narednih tridesetak godina kako bi sustizali svijet, a to je (složiti ćete se) na nivou naučne fantastike. Kao takvi u većini

slučajeva smo objekti, a ne subjekti promjena. Ovisimo o drugima gotovo u potpunosti.

Za radikalne - dugoročne evolucijske (nikako revolucijske) promjene nemamo ni snage, a još manje resursa-lidera na liderskim pozicijama. Bez tih pojedinaca kao nosioca-kreatora budućnosti razgovor o strukturnim, političkim i ostalim bitnim promjenama ostaje samo san nakon kojeg se budimo u turobnu stvarnost.

Svima je jasno kako je u takvom ambijentu razvoj privrede, a onda i bankarstva jako ograničen. Sve suštinske promjene bi morale početi danas-odmah i u kontinuitetu trajati narednih 5 godina.

U BiH još ne postoji ni embrij takvog razmišljanja - promjena. Prvi preduvjet za pozitivne promjene u BiH je donošenje mirnodopskog Ustava. Niko ozbiljan ne može povjerovati u promjenu političke sigurnosti u državi u kojoj je na snazi ratni Ustav. Bez da nas percipiraju izvana kao politički stabilne, nema ni govora o povećanim inozemnim investicijama-ulaganjima koja jedino mogu donijeti ubrzana razvoj. Ta promjena bi neminovno dovela i do optimalnijeg unutarnjeg ustroja države, a on i realne elemente upravljanja i odlučivanja. U ovako ustrojenoj državi sa nekompetentnim pojedincima na ključnim pozicijama, koji nemaju odgovornosti za ono što čine (ne čine), osuđeni smo na stagniranje.

Bankarski sektor je još krajem 2019.g. napravio „Bijelu knjigu“ (prvi u regiji) u kojoj je jasno opisano šta bi- tko bi- i na koji način trebao djelovati kako bi se (u konačnici) život običnog čovjeka digao na veću razinu.

Od stotinjak otvorenih pitanja koncentrirali smo se samo na osam najbitnijih sa kompletnim opisom kako-tko učiniti- i što su benefiti za zajednicu ukoliko se uhvatimo u koštac i to zajednički riješimo. To su slijedeći segmenti poslovanja:

-Digitalizacija

-Naplata potraživanja

-Devizno poslovanje

-Poreska tematika

-Obvezne rezerve

-Pristup podacima koje vodi IDDEEA

-Usklađenje propisa u unutarnjem platnom prometu

-Uspostava registra stvarnih vlasnika

Svaki od navedenih segmenata poslovanja su, primjereno svom aktuelnom karakteru, obrađeni kroz vizure: aktuelno pitanje, primjer iz prakse-stanje u BiH, iskustva iz okruženja, prijedlog mogućeg rješenja kao i benefiti za društvenu zajednicu. Unatoč kontinuiranim naporima cijelu prošlu i dio ove godine gotovo nikakvih pozitivnih pomaka nema. Jasno je da smo svi mi taoci ovako ustrojene države i eksponenata vlasti koji osim svojih prava ne poznaju obveze i odgovornosti koje proizilaze iz istih. Kad nisu u stanju (nema temeljne volje) napraviti preduvjete za ovako jednostavne segmente kako možemo očekivati djelovanja na temeljnim strukturnim reformama kao preduvjetu (zahtjevu MMFa) pozitivnim razvojnim promjenama. Te reforme su jasno definirane:

-Jačanje institucija i vladavina zakona

-Smanjenje neformalnosti

-Poboljšanje poslovne sredine-okruženja

-Reforma javne i porezne uprave

-Poboljšanje položaja državnih poduzeća

-Poboljšanje kvalitete obrazovanja

Reforme su jasno definirane, neophodne za brži (ikakav) razvoj, svim akterima poznate, a još dugo će ostati samo misaona imenica za sve građane BiH. Jasno je da moramo mijenjati prvo sebe kako bi imali šanse (i pravo) mijenjati druge.

### ***Strah izazvan COVIDom veći i od same bolesti?***

Ne dugo nakon što je knjiga autora J.N.Hararia "Homo Deus" postala svjetski bestseler, dogodio se Covid19.

Autor u toj knjizi - Kratka historija sutrašnjice objašnjava (dokazuje) kako je čovjek ovladao svim zdravstvenim katastrofama i vrijeme mu se okrenuti kreiranju besmrtnosti. Kao grom iz vedra neba stigao je virus tako sitan, a u isto vrijeme, do danas, nesavladiv čovjeku. Virus nakon kojeg:

- ništa neće biti isto,

- koji je proizveo toliku dozu STRAHA u svim segmentima društva. Taj osjećaj nemoći sprječava ljude u racionalnom razmišljanju.

Usporedo sa pronalaskom lijeka morat ćemo pronaći način racionalnog razmišljanja, osloboditi se straha, kao dugoročno većeg problema od same bolesti. Nadam se kako nas je taj virus osvijestio - pokazao na šta sve trebamo obraćati pažnju i, s druge strane, "otkrio" šta sve možemo drugačije (optimalnije) raditi i kako posložiti prioritete u životu.

Život nakon pojave Covida potvrdio je kako uvijek postoji svjetlo na kraju tunela kako A.Enstein reče: "In the middle of difficulty, lies opportunity – U svakoj poteškoći leži i prilika".

### ***Elementi strategije temeljene na vrijednosti***

U posljednjih nekoliko decenija strategija postaje sve sofisticiranija i složenija. Ako promatramo velike banke i vjerojatnost je velika da one imaju: marketing strategiju (za praćenje i kreiranje ukusa i potreba klijenata), korporativnu strategiju (kako bi se iskoristile sinergije), globalnu strategiju (za traženje-iskorištavanje poslovnih prilika širom svijeta), strategiju inovacija (kako biti ispred konkurencije), digitalnu strategiju (kao sastavni dio poslovne strategije), kao i socijalnu strategiju (interakcija sa zajednicama na društvenim mrežama). Banke bi morale uzeti u obzir sve ove izazove. Brze tehnološke promjene, globalna konkurencija i kontinuirane promjene ukusa klijenata traže nova rješenja. Kako bi banke odgovorile na sve jače konkurentske pritiske (i zahtjeve vlasnika) i nove izazove zahtjevi prema zaposlenima su sve veći i veći. Često se događa da banke ne pokazuju dovoljno afirmacije za napore i angažman svojih najboljih - temelja razvoja.

Odabirom ciljanih inicijativa sa većim učinkom banke mogu svoje strategije učiniti djelotvornijim, a ljude zadovoljnijim.

Ali strateške inicijative vrijede samo ukoliko:

-Stvaraju vrijednosti za klijente povećavajući njihovu spremnost da plate više za kvalitetnije proizvode. Ukoliko banka primjeni inovacije i poboljša njima postojeće proizvode, shodno tome raste i cijena za iste.

-Stvaranje vrijednosti za zaposlene, čineći posao privlačnijim. Stvarajući bolje poslovno okruženje privlačite talente kao prvi izbor.

-Stvaraju vrijednost za dobavljače smanjenjem njihovih operativnih troškova. Kako njihovi troškovi padaju pada i cijena za koju su spremni prodati svoju robu.

Klijent bira između dvije banke s gotovo identičnim vrijednostima. Uzima od one koja nudi ili jeftiniji proizvod ili proizvod veće vrijednosti.

### ***Prvi preduvjet strategije - Redefinicija misije-razloga postojanja***

Razmišljajući o strategiji razvoja bankarstva u narednih 5-10 god. ne smijemo se "zatvoriti" u analizu bankarstva odvojeno od cjelokupnog ambijenta u kojem se ono kreira.

Kao prvi preduvjet kreiranja, trebala bi biti redefinicija misije - razloga postojanja banaka, kako bi mogli definirati jasnu viziju - put kojim trebamo ići da bi došli do zacrtanog cilja.

Sa današnje pozicije mi se čini kako je profit (nažalost) postao razlog postojanja, a ne posljedica uspješnog ostvarenja stvarne misije. Na takav način nije moguće graditi strategiju razvoja. Na taj način sve smo dalje od razloga postojanja-temeljne svrhe bankarstva.

O toj devijaciji se aktivno raspravljalo po prvi put kao stvarnom problemu i na zadnjem sastanku u Davosu.

### ***Potrebne analize kod izrade strategije***

Složit ćemo se da strategijsko pozicioniranje znači kreirati drugačije proizvode i usluge od konkurencije ili istovjetne proizvode na drugačiji-kvalitetniji način plasirati klijentima. Prema raznim definicijama svaka strategija se može razložiti u tri bitna segmenta: objective-scope-advantages (cilj – opseg – prednosti).

Prva dva segmenta spadaju u domenu naših želja-ambicija koje isključivo ovise o tome jesmo li u stanju kreirati-proizvesti kvalitetu-prednosti na kojima strategija i

počiva. Zbog toga radimo-i provjeravamo efekte kompletne analize od koje ovisi uspjeh-neuspjeh strategije.

Smještajući bankarstvo u realno vrijeme i prostor trebali bi, kod analize, uzeti u obzir i pravilno valorizirati:

1. Makroekonomski prostor – državu - regiju u kojoj banka posluje. Kakva ograničenja, mogućnosti, izazove nudi taj ambijent.
2. Kontinuirani, svrsishodni razvoj ljudskog potencijala (od djelatnika do lidera) kao temeljnog nosioca razvoja s jedne i razloga postojanja banaka s druge strane.
3. Razvoj tehnike tehnologije i s njom povezane digitalizacije i njenog uticaja na samo bankarstvo kao i ostale “velike igrače” spremne uzeti dio “bankarskog” prihoda.
4. Kako, koristeći svu tu analizu staviti klijenta u centar istraživanja, jer samo kreirajući proizvode budućnosti (njemu potrebne) možemo ostvariti svoju misiju - strategijski cilj. Suština strategije je u izabranim-ciljanim aktivnostima kojima možemo doći do veće kvalitete od konkurencije ili se pak baviti (raditi) ono što konkurencija ne može - ne radi. Inače, strategija postaje marketinški slogan kojim se ne može odgovoriti konkurenciji.

### ***Ljudska bića, a ne ljudski resursi kao krucijalni faktor***

#### ***Sreća je važna!***

Sva mogućnost razvoja (ostvarenja strategije) leži na kvaliteti uposlenika kao ljudskih bića, a ne resursa.

Kako bi bili sigurni kako ih tretiramo kao bića potrebne su tri stvari:

- a) Ljudi žele biti u mogućnosti vidjeti budućnost i znati kako se uklapaju u nju. Uče i mijenjaju se kad imaju osobnu viziju koja je povezana sa vizijom banke. Nažalost previše “lidera” nije u stanju jasno predstaviti viziju budućnosti, niti je pokušavaju

povezati s osobnim vizijama uposlenih - ne komuniciraju dovoljno. Kao rezultat - gube prave ljude.

b) Ljudi se žele osjećati kao da je njihov rad bitan, kako njihovi doprinosi pomažu u postizanju nečeg doista važnog. A (nažalost) osim za onih nekoliko na vrhu, vrijednost za dioničare (R/E) nije smisljeni cilj koji ih uzbuđuje i čini posvećenim. Žele znati da oni (ljudi) i njihova organizacija-banka rade nešto veliko što je važno i za druge ljude.

c) Opće poznato je da se ljudi pridružuju organizaciji, a odlaze zbog šefa. Loši odnosi sa pretpostavljenim znaju biti bolni kao i loši odnosi sa kolegama.

Sreća je važna! Kako bi bili u potpunosti angažovani ljudima trebaju: vizija, smisao, svrha i dobro uređeni odnosi. Razvijati takve ljude od talenata do menadžera-lidera je dugoročan, naporan, ali jedino ispravan postupak.

Postoje tehnike-vještine i potrebno vrijeme kako razviti budući kadar do razine menadžera. Kako preći sa menadžera na razinu lidera nema tehnike. Jednostavno mali broj pređe na tu razinu ostali ne - zašto - nitko ne zna. Postoje mnoge teorije-analize šta sve treba razvijati-graditi kako bi netko postao lider. Sve one imaju smisao i mogu se koristiti kao takve, ali dvije kvalitete-karakteristike bez kojih nema lidera su genetske i ne mogu se naučiti, njih ili imamo, ili nemamo. Te karakteristike su: integritet-moral i hrabrost. Ako u tim osobinama pogriješimo imamo krivu osobu na pravom mjestu, a to je kod nas čest slučaj. Kad imate istinskog lidera na liderskoj poziciji preko 90% uspjeha je zagarantirano, bez toga - neka nam je Bog na pomoći.

### ***Poslovnica kao dominantan kanal distribucije***

Posljednja istraživanja potvrđuju kako poslovnica ostaje dominantan kanal za otvaranje računa i zadovoljstvo klijenata je znatno veće nego on-line ili mobilnim kanalima.

Potvrđuje se kako najveći postotak klijenata preferira poslovnice kod otvaranja novih računa štednje ili pak debit kartica kao i kompleksnijih proizvoda kao što su krediti. To je potvrđeno u brojnim zemljama: Meksiko, Indonezija, Španjolska,

Francuska, Njemačka, Japan, SAD, Kanada, Švicarska, ali ne i Norveška gdje preferiraju digitalne kanale. Zadovoljstvo klijenata je još uvijek duplo veće u poslovnica nego digitalno. Opće poznato je da su ti klijenti i lojalniji banci nego digitalni klijenti. Otvaraju veći broj proizvoda i preporučuju banku kao prvi izbor ostalima.

Postoje najmanje tri razloga preferiranja poslovnice:

- 1) Veliko zadovoljstvo koje klijent doživi u kontaktu sa pravom osobom, kao i sigurnošću odnosa.
- 2) Poslovnice su simbol povjerenja koje igra ogromnu ulogu kad se radi sa novcem.
- 3) Poslovnice omogućavaju lakši pristup banci.

Evidentno je kako je proces smanjenja poslovnica u zadnjih 10tak god. primjetan. Smanjenje je iz osnovnog cost-cutting (rezanje troškova) razloga koje će se morati transformirati u cost-optimazition (optimizacija troškova) razlog, kao održiv.

## ***Digitalna era***

### ***Naći balans između fizičkog i digitalnog***

Kako bi banke našle pravi balans između fizičkog i digitalnog footprinta trebali bi obratiti pažnju na slijedeće:

Značajnije investirati u razvoj pravog kadra - razvoj sposobnosti kao i odnosa sa ljudima.

1. Pametna mješavina ljudskog dodira sa tehnologijom. To je kontinuiran proces koji treba konstantno provjeravati i unaprjeđivati.
2. Ubrzanje tranzicije na složenije, kompaktnije integracije proizvoda. Potrebno je razbijati "silose" između fizičkog i digitalnog omogućujući jedinstveni rad sa jednim i drugim kanalom istovremeno.
3. Pružati osjećaj zajednice u poslovnici ljudskim odnosom prema klijentima kako bi se osjetio kao dobrodošao - ljudsko biće.



4. Uvažavati ljudski touch u digitalnim kanalima. Digitalno ne znači i ne smije značiti nedostatak osobne interakcije. Banka mora preslikati iskustvo iz poslovnica, posebno u odgovornosti i empatiji, u digitalne kanale.

Kad razmišljamo o digitalnoj transformaciji moramo biti svjesni stalnih promjena čak i shvaćanja šta ona u novim okolnostima znači. Sveobuhvatni razvoj, pa i digitalni, iz temelja mijenja naše viđenje -razmišljanja o budućnosti. To je nikad završeni proces sa neistraženim mogućostima.

Pokušavajući planirati - predvidjeti ulogu banke (njenu buduću poziciju) moramo biti svjesni činjenice kako je ona postala široki slobodni "outoput" za sve velike svjetske igrače iz digitalne oblasti. Svi oni probaju doći do dijela (cijelog) nekamatnog prihoda do sad rezerviranog samo za banke.

U novoj digitalnoj eri kao prvo zahtjevi-potražnja klijenata postaju ključni pokretač digitalne transformacije u bankama. Banke, kao i ostali provajderi, povećavaju - razvijaju i upotrebljavaju sve veće inovativne i tehnološke mogućnosti (API, blockchain, roboadvice, machine learning itd.).

Kao drugo, banke se javljaju kao strategijski partneri za jedinstveno digitalno tržište. To čine kroz direktno financiranje, kao financijeri europske ekonomije omogućavanjem digitalizacije javnog sektora kao neovisnog.

Kao treće, banke to shvaćaju kao konkurenciju sa nebankarskim sektorom dolazeći do boljih proizvoda u interesu klijenata.

Kao četvrto treba voditi računa da se izjednače uvjeti regulative za bankarski sa nebankarskim sektorom.

Jasno je kako ovakve analize razvoja digitalizacije i s njom povezane AI temeljimo na, do danas, postignutim znanjima/saznanjima, svjesni da su to već sada stara znanja. Za kompletniju-vjerodostojniju analizu su nam potrebna znanja budućnosti, a njih možemo dobiti samo pravim pitanjima postavljenim svim akterima u procesu. Iz odgovora od istih kreiramo nove proizvode njima namijenjene, pa opet pitanja i tako u nedogled.

***Cyber sigurnost***

Istovremeno, dok se kreira - razvija digitalno poslovanje razvijaju se i svi oblici cyber kriminala, na koji treba u kontinuitetu odgovarati adekvatnim mjerama cyber sigurnosti.

Koncept cyber sigurnosti treba promatrati kao proces, a ne kao tehnologiju. Možete imati najbolje zaštitne mjere ugrađene u tehnologiju, ali ako one nisu uključene ili ispravno podešene, ulaganje se neće isplatiti, a rizik je veći. U ovom nema razlike između tehnologija tehničke zaštite i bilo kojeg drugog IT uređaja spojenog u mreži.

Da bi se uhvatili u koštac sa rastućim napadima na integrirane sigurnosne sustave, banke moraju ukloniti jaz između samostalnih platformi integrirajući svoje tehničke i digitalne sigurnosne sustave. Međutim, još je važnije da se ne zanemare sustavi tehničke sigurnosti na uštrb odbrane od cyber napada i unutarnjih prijetnji.

U digitalnom svijetu u kojem živimo i živjet ćemo, razvoj tehnologije i sigurnosti iste, ide korak pod korak sa razvojem cyber kriminala tako da to mora biti nikad završen proces. Bitno je nastojati biti korak sa sigurnošću ispred kriminala.

### ***Definiranje dugoročne strategije banke***

Kod samog definiranja dugoročne strategije svake banke jednostavno je postaviti želje - šta bi htjeli unaprijediti, koliko, na kojem tržištu, sa kojom ciljanom grupom klijenata, ali procesno definirati prednosti na temelju kojih mislimo to ostvariti danas sa pogledom na izvjesnu sigurnost je sasvim druga priča.

Teško je - iluzorno očekivati kako će bankarstvo budućnosti imati previše veze sa ovim današnjim. Proces kreiranja kamatnog prihoda se još i da planirati, a nekamatni prihod je kolač zanimljiv svima koji imaju infrastrukturu da ga preuzmu.

Jasno je da, uzimajući u obzir sva globalna kretanja i njihov uticaj na bankarstvo, moramo tražiti rješenja pitajući sadašnje i buduće klijente koje će imati potrebe i kako definirati proizvode prema tim potrebama. Napomenuo bih samo dio problema o kojima moramo voditi računa, a koji direktno utiču na našu - bankarsku budućnost.

Moramo se upitati-analizirati:

Ulažemo li u sposobnosti koje su nam zaista važne za naš način poslovanja. Je li svo naše poslovanje zasnovano na sustavu vrhunske sposobnosti-predanosti. Da li naša organizacijska struktura i operativni model podržavaju sustav u kojem radimo bolje od drugog i koriste ga kao polugu. Je li ga koristi i naš sustav upravljanja učinkom. Uklapa li se većina proizvoda i usluga kojima se bavimo u naš sustav sposobnosti. Procjenjujemo li nove proizvode i akvizicije na temelju njihove usklađenosti sa načinom igre i sustavom sposobnosti. Jesmo li izborili pravo na pobjedu na odabranom tržištu. Da li naše odluke povećavaju povezanost ili nas pak guraju u nepovezanost. To je samo mali set pitanja na koje moramo konstantno tražiti prave odgovore.

Jasno je da na sva pitanja vezana za bankarsko poslovanje nećemo imati jasan odgovor, kao da i vanjska neizvjesnost povećava našu nesigurnost za budućnost pa je zato danas više nego ikad krucijalna uloga LIDERA. Sa njima i njihovim multidisciplinarnim sposobnostima propadamo ili pobjeđujemo.

Mr.sc.Berislav Kutle