

STRATEŠKI PROGRAM **poslovne transformacije** **Financijske agencije**



Zagreb, studeni 2002.g.



10000 Zagreb, Amruševa 19/II

Tel.: (01) 48 11 230

Fax: (01) 48 11 229

Sadržaj:

| | |
|---|--------------|
| 1. UVOD | 4 |
| 1.1. RAZLOZI TRANSFORMACIJE ZAP-A I FINE..... | 5 |
| 1.1.4. <i>Resusi FINE i Problem «poslovne mreže»</i> | <i>.....</i> |
| 1.1.4.1. Ljudski potencijal..... | 7 |
| 1.1.4.2. Poslovni prostor | 7 |
| 1.1.4.3. Infrastruktura | 8 |
| 1.1.5. <i>Poslovna mreža kao veliki izazov ili veliki problem!?</i> | <i>9</i> |
| 1.1.5.1. Bankarski usmjerena infrastruktura..... | 9 |
| 1.1.5.2. Strateški partner..... | 9 |
| 1.1.5.3. Država kao mogući skrbnik ili poduzetnik..... | 9 |
| 1.2. ODREDBE ČLANKA 25. ZAKONA O FINI | |
| 1.3. DOSADAŠNJE AKTIVNOSTI NA PROGRAMIRANJU TRANSFORMACIJE..... | 10 |
| 2. SAŽETAK (MANAGEMENT SUMMARY)..... | 11 |
| 3. STRATEGIJA POSLOVNE TRANSFORMACIJE..... | 12 |
| 3.1. VIZIJA I MISIJA | 14 |
| 3.1.1. <i>Vizija - dugoročni ciljevi</i> | <i>14</i> |
| 3.1.2. <i>Misija - temeljna djelatnost</i> | <i>14</i> |
| 3.2. STRATEŠKE OPCIJE | 15 |
| 3.2.1. <i>Strategija penetracije.....</i> | <i>15</i> |
| 3.2.2. <i>Strategija «Novi proizvodi / staro tržište»</i> | <i>15</i> |
| 3.2.3. <i>Strategija «Novi proizvodi / nova tržišta»</i> | <i>15</i> |
| 3.2.4. <i>Strategija liderstva</i> | <i>16</i> |
| 4. ANALIZA SLABOSTI I JAKIH STRANA | 17 |
| 4.1. TRENDVI U TRŽIŠNOM OKRUŽENJU..... | 18 |
| 4.2. SNAGA (STRENGTHS) I SLABOSTI (WEAKNESSES) | 19 |
| 4.3. ŠANSE (OPPORTUNITIES) I OPASNOSTI (THREATS) | 20 |
| 5. KONCEPT POSLOVNE TRANSFORMACIJE..... | 21 |
| 5.1. POSLOVNI MODEL..... | 21 |
| 5.2. SEGMENTACIJA TRŽIŠA..... | 23 |
| 5.2.1. <i>Segmentacija sektora</i> | <i>23</i> |
| 5.2.2. <i>Segmentacija područja poslovanja.....</i> | <i>24</i> |
| 5.3. DIVERZIFIKACIJA PROIZVODA I USLUGA..... | 25 |
| 5.3.1. <i>Outsourcing usluge.....</i> | <i>26</i> |
| 5.3.2. <i>FSI supermarket.....</i> | <i>29</i> |
| 5.3.3. <i>Usluge bankovnoj industriji.....</i> | <i>30</i> |
| 5.3.4. <i>Registri i Content market.....</i> | <i>32</i> |
| 5.3.5. <i>Logistički i korisnički usmjerene usluge.....</i> | <i>36</i> |

| | |
|---|-----------|
| 6. STRATEGIJA TRANSFORMACIJE..... | 39 |
| 7. ORGANIZACIJA I LJUDSKI POTENCIJALI | 46 |
| 7.1. STRUKTURA ORGANIZACIJE..... | 47 |
| 7.2. STRATEGIJA UPRAVLJANJA PROMJENAMA..... | 48 |
| 7.3. LJUDSKI POTENCIJALI..... | 49 |
| 8. FINACIJE | 51 |
| 8.1. FINACIJSKO POSLOVANJE U 2002.G..... | 51 |
| 8.2. FINACIJSKI PLAN ZA RAZDOBLJE 2002.-2008. | 53 |
| <i>8.2.1. Razvoj računa dobiti i gubitka</i> | <i>53</i> |
| 9. VREMENSKI OKVIR | 57 |

1. UVOD

Financijska agencija (dalje u tekstu: FINA) je ustrojena temeljem Zakona o Financijskoj agenciji (NN:117/2001), kao pravni sljednik Zavoda za platni promet. Nastanak agencije je vezan uz transformaciju poslovnog sustava ZAP-a. Na temelju do sada izrađenih dokumenata poslovne preobrazbe te poslovne prakse ovaj dokument polazi od slijedećih pretpostavki:

- polazeći od iskustva preobrazbe i raspodjele resursa SDK, preobrazba ZAP-a odnosno FINA-e treba slijediti **poslovnu logiku, a ne administrativnu logiku** koja ne uvažava ni prirodu djelatnosti niti realne izvore financiranja.
- poslovne resurse FINA-e cjelokupno **poslovno okruženje prepoznaje kao izuzetno važne poslovne potencijale** za odvijanje financijskog servisa. Poslovni potencijali moraju pokazati svoju potpunu tržišnu opravdanost te se moraju sukladno organizirati kako bi mogli djelovati kao moderna i atraktivna infrastruktura;
- poslovni sustav u cjelini i njegove dijelove treba na primjereni način **pripremiti za uspješnu tržišnu utakmicu**;
- agencija nije sinonim za oblik ustrojavanja (niti ustanova niti trgovačko društvo) **već poslovni model** funkcioniranja na tržištu poslovnih usluga, a prije svega usluga za potrebe financijskog sektora.

1.1. RAZLOZI TRANSFORMACIJE ZAP-A I FINA-E

1.1.1 Vrijednost

zajedničkih resursa

Poslovna transformacija pretpostavlja optimalnu iskorištenost resursa (ljudskih, prostornih i informatičkih) sukladno prirodi temeljne djelatnosti. Umjesto administrativnih – alikvotnih raspodjela, poslovnim sektorima tj. profitnim centrima odnosno budućim samostalnim društvima i institucijama, «pripadaju» resursi koji su u pravilu i do sada bili temelj njihova poslovanja. Uz resurse koji pripadaju «core» djelatnosti, od izuzetne su važnosti korištenje zajedničkih resursa (prije svega «poslovna mreža» i ICT) koji podižu vrijednost svakoj djelatnosti.

1.1.2. Poslovna okolina i

grace period

transformacije

Specifičnost transformacije ZAP-a, odnosno FINA-e, sastoji se u činjenici da se iz postojeće institucije, čiji razlozi njene transformacije ne leže u njenoj neučinkovitosti već potrebi prilagodbe tržišnim uvjetima, treba biti stvorena nova organizacija na višoj razini kvalitete usluga, opće poslovne učinkovitosti i profitabilnosti. Te kvalitete tek treba izgraditi kroz proces poslovne transformacije, a ne ukidanja i razgradnje postojeće organizacije.

Zakonom propisani rok od godine dana za razdvajanje djelatnosti koje mogu pronaći svoju tržišnu poziciju i mogu biti tržišno uspješne, je ujedno i optimalno vrijeme u kojem se te djelatnosti mogu pripremiti za puni izlazak na tržište.

1.1.3. «IZDVAJANJE» Komerrijalne djelatnosti

Poslovna transformacija FINA-e je svojevrsna «dekompozicija», odnosno preustroj te stvaranje nove, suvremene organizacije. «Dekompozicija», odnosno «izdvajanje» komercijalnih djelatnosti iz poslovnog sustava FINA-e znači stvaranje novog ustroja cijele organizacije. Naime, Financijska agencija niti jednu djelatnost koja joj je upisana u sudski registar odnosno u Zakon, ne obavlja temeljem zakonom dodijeljenog monopola. Poslovi koji se odnose na usluge za domaća plaćanja donose 70% prihoda i dobiveni su u potpuno otvorenoj tržišnoj utakmici u kojoj je FINA izložena neravnopravnoj utakmici snoseći teret PDV koji komparativna industrija ne poznaje. Slijedeći izvor prihoda od 16% čine poslovi s gotovim novcem koji su dobiveni u također potpuno otvorenoj tržišnoj utakmici u kojoj se FINA našla dijelom na izuzetno «grubom» tržištu zaštitarskih društava. Poslovi nacionalnog kliringa donose 3,5% prihoda - FINA je uložila u taj infrastrukturni posao sredstva povrat kojih još nije niti na vidiku. Bankarska industrija može ukoliko smatra opravdanim osnovati novi klirinški sustav. Ostali komercijalni poslovi, čiju tržišnu okolinu niti ne treba obrazlagati donose daljnjih 5,5 %. Od poslova za državu koji su u prvih 9. mjeseci 2002. godine donijeli 4,7% prihoda ne postoji niti jedan koji je dobiven «temeljem zakona». FINA je: u podršku sustavu državne riznice te javnih financija - koji donosi 60% sredstava od sveukih sredstava države - ulagala i ulaže sredstva koja donose povrat na rok od deset do petnaest godina; posao podrške sustavu mirovinske reforme odnosno ugovor s REGOSOM osvojen je u otvorenoj borbi. Ne treba niti isticati da je u takav posao koji je koncipiran na potpuno komercijalnoj osnovi do sada FINA više uložila no što je naplatila.

Temeljem iskustva posljednje dvije godine u kojima je ZAP/FINA nastojala sustavnije raditi s državom kao «posebnim» klijentom možemo ustvrditi da **ne postoji niti jedan posao koji se ne odvija na komercijalnoj osnovi niti je dobiven zakonskom izriječom.** FINA s druge strane nema niti jednu javnu ovlast kojom bi se moglo opravdati njeno «posebno» svrstavanje u neko državno ili paradržavno tijelo.

1.1.4. Resusi FINA-e

U ovom poglavlju želimo faktografski prikazati temeljnu strukturu resursa FINA-e. Cjelokupna organizacija FINA-e je bila ustrojena u smislu upravljanja i nadzora nad cjelokupnim resursima kako u strukturnom tako i u geografskom smislu. Posebno je tematizirana problematika resursa poslovne mreže kao temeljnog pitanja uređenja svih ostalih poslovno usmjerenih resursa FINA-e.

1.1.4.1. Ljudski potencijali

- **broj.** U FINA-i je trenutačno zaposleno 4650 radnika s ugovorima na neodređeno vrijeme te 350 ljudi s ugovorima na određeno vrijeme. U tzv. «poslovnoj mreži», tj. maloprodajnim poslovnica, zaposleno je 4250 radnika, dok je ostatak zaposlenika raspoređen u središnjici i općim administrativnim službama.
- **struktura prema poslovima.** Na poslovima klasičnog gotovinskog platnog prometa (brojača, trezorskih radnika, vozača) radi oko 500 ljudi, na šalterskim i pratećim poslovima je zaposleno oko 2400 radnika, 800 radnika je zaposleno u operativnoj logistici, dok ostalu prateću poslovnu logistiku čini oko 900 radnika. Postotni raspored između operative i poslovne logistike je 75:25 posto u korist operative.
- **dobna struktura/stručna sprema.** 30% radnika mlađi su od 35 godina, 35% su u starosnoj grupi između 35 i 45 godina, dok 35% čine stariji iznad 45 godina (postotak starijih od 51 godinu je 16,2%). 25% ljudi je VSS/VŠS i VKV spremom, 63% radnika je s SSS dok oko 10% ima NŠ/NKV.

1.1.4.2. Poslovni prostor

- **lokacije.** FINA ima 180 lokacija-poslovnica u svojoj poslovnoj mreži, teritorijalno raspoređene u svim županijama, velikim, većim, srednje velikim i manjim gradskim središtima.
- **prostorne veličine.** Od 120 zgrada koje su u isključivom vlasništvu FINE 27% tih prostora čine šalterski i trezorski prostori. Situacija je još snažnije ocrтана ukoliko izuzmemo poslovne prostore sjedišta podružnica; tada naime u klasičnoj poslovnoj mreži šalterski i trezorski prostori čine skoro do 50% sveukupnog prostora. Velika većina tih prostora svojim gabaritima odgovora postavljenim i trenutno važećim standardima bankarske industrije. Trezorski prostor sveukupno iznosi 3500 m².

1.1.4.3. Infrastruktura

- **informatičko-komunikacijska.** Sve poslovne točke FINE pokrivene su i umrežene najnovijom informatičkom infrastrukturom. FINA je povezala sve svoje točke kvalitetnom komunikacijskom mrežom visoke propusnosti. Obradnu mrežu čine moćni središnji poslužitelji koji su umreženi sa 180-tak poslužitelja na lokalnim razinama. Stupanj informatiziranosti osnovne djelatnosti je izuzetno velik i čini standard u financijskoj industriji. Tristotinjak radnika koji rade u informatičko-komunikacijskoj tehnologiji FINE razvijaju, proizvode i održavaju aplikativne sustave koji su izrađeni na recentnim tehnološkim rješenjima. FINA je uložila ogroman napor i financijska sredstva u školovanje svog informatičkog kadra. Veliki projekti i izuzetno prisutna školovanja održala su ovakav izuzetno kvalitetni pogon. Odnos između ulaganja u ljude i opremu iznosi visokih 2:1.
- **strojna oprema za poslovanje s gotovinom.** Ulaganja u sferi poslovanja s gotovinom su velika s izuzetno dugim investicijskim ciklusima. Kako je riječ o «monotonim, jednoličnim» radnim procesima od odlučnog je značenja pravilna supstitucija strojnim radom. Brojačice novca, strojevi za razvrstavanje novčanica (banknota) i kovanica malih, srednjih i velikih kapaciteta te ekipe obučene i vične industrijskom načinu rada – preduvjeti su za kvalitetno obavljanje visokorizičnog posla s gotovinom. Takve sustave prate i promišljena i velika ulaganja u sigurnosne sustave fizičke i tehničke zaštite. Hrvatska je do sada bila pošteđena stvarnog rizika rada s gotovim novcem te je pitanje samo vremena kada će se cjelokupni sustav suočiti s potrebom daleko veće razine zaštite kako u manipulaciji, prijevozu ili samoj obradi novca. Oko 2500 komada različite vrste opreme (kasa, trezora, brojačica, strojeva za sortiranje, oklopnih vozila, itsl.) predstavljaju radnu okolinu ovog podsustava.
- **arhivsko-dokumentacijska.** FINA posjeduje ogromno iskustvo u radu s mikrofilmsko-mikrografskom obradom dokumenata velike količine. Obučeni ljudi koji rade na tehnologiji koja čini posljednju riječ tehnologije na području arhiviranja dokumentacije te moderni aplikativni sustavi koji to podržavaju predstavljaju okosnicu ove infrastrukture. Središnji sustav u Zagrebu predstavlja pogon za obradu stotine milijuna dokumenata. Posjeduje desetak najmodernijih kamera za hibridna snimanja na mikrofilm te digitalni medij. Pokrivenost regionalnih i županijskih središta takvom vrstom opreme je velika. Time je zatvoren cjelokupni lanac manipuliranja dokumentacijom od njihova nastajanja, zaprimanja, obrade, manipulacije do arhiviranja te ponovne reprodukcije.

1.1.5. Poslovna mreža kao veliki izazov ili veliki problem!?

Temeljno pitanje poslovne transformacije FINA-e predstavlja pitanje uspješnosti preobrazbe poslovne mreže i preoblikovanje tih potencijala u poslovne potencijale okrenute tržištu. Veličina ovog potencijala (dominanta snaga ljudskog potencijala, poslovnih prostora) predstavlja u strateškom promišljanju potrebu da se sagledaju dugoročniji utjecaji tržišnih trendova u okolini kako bi se moglo na temelju dobrih procjena izvršiti pravilan odabir strateških opcija i taktika.

▪ **BANKOVNO USMJERENA Infrastruktura poslovne mreže**

Poslovna mreža je oblikovana i organizirana kao bankarska infrastruktura te bi njena prirodna transformacija bila upravo u pravcu pružanja određenih usluga bankarsko-financijskom sektoru, a što je u skladu s člankom 25. Zakona o Financijskoj agenciji.

▪ **Strateško partnerstvo**

Strateško partnerstvo s nekim od jakih «igrača» iz industrije bankarsko-financijskih usluga bi zasigurno olakšalo transformaciju poslovne mreže. Tijekom procesa poslovne transformacije će se identificirati potencijalni strateški partner(i) koji bi se uključili u transformaciju poslovne mreže.

▪ **Država kao mogući partner**

Strateško partnerstvo s državom i/ili državnim organizacijama u pogledu korištenja potencijala poslovne mreže bit će dragocjeno. Ukoliko se takva potreba od strane države artikulira tijekom procesa poslovne transformacije, takvo će partnerstvo biti razmatrano ravnopravno uz partnerstvo s privatnim sektorom.

1.2. Odredbe članka 25. zakona o FINA-i

Sukladno članku 25. Zakona, obvezuju se Nadzorni odbor i Uprava FINA-e pripremiti i predložiti Vladi Republike Hrvatske strategijski program poslovne transformacije. Ovaj dokument predstavlja upravo odgovor na ovu odredbu Zakona.

1.3. Dosadašnje aktivnosti na programiranju transformacije

Aktivnosti reorganizacije i programiranja poslovne transformacije započele su neposredno nakon stupanja na snagu Zakona. U okviru tih aktivnosti poduzeto je slijedeće :

- ustrojena je Financijska agencija kao sasvim novi poslovni subjekt;
- donešen je poslovni plan rada za 2002. godinu koji posebno tematizira transformacijske aktivnosti (prijelaz s modela budžetiranja na model planiranja);
- donešena je i realizirana Odluka o unutarnjoj organizaciji FINA-e, kojom je ustroj uređen sukladno koncepciji članka 25. Zakona, tj. oblikovani su profitni centri (poslovni sektori i sektori podrške);
- izvršena je tranzicija sustava domaćih plaćanja i mirovinskog sustava,
- potpisan je ugovor s HNB kojim se uređuju poslovi, funkcioniranje i ustroj gotovinskih centara;
- izrađena je Studija izvodljivosti ustrojavanja «Nacionalne klirinške kuće» kao posebnog pravnog subjekta za obavljanje usluga međubankarskih plaćanja i poravnavanja (model koncepcije «izdvajanja» djelatnosti);
- regulirani su ugovorni odnosi s državom kako bi se mogla stvoriti podloga o zastupljenosti resursa za potrebe države (pretpostavka strateške procjene realne uloge države);
- definiran je temeljni strateški okvir poslovne transformacije;
- izvršene su pretpostavke za detaljno planiranje poslovne transformacije, (shema poslova i pokrivenosti tržišta) te
- definirane temeljne pretpostavke za upravljanje transformacijskim promjenama.

Kao rezultati procesa programiranja poslovne transformacije, proizlaze slijedeći dokumenti:

- **Strateški program poslovne transformacije** kojim se definiraju vizija i misija FINE, temeljne strateške opcije, budući poslovni model, buduća organizacija i poslovni plan za strateški horizont od 5 godina;
- **Plan poslovne transformacije** (tzv. transformacijska putna karta) kojim se detaljno planiraju pojedini koraci i projekti u transformacijskom razdoblju;
- **Strateški plan upravljanja promjenama** kojim se definiraju metode i alati upravljanja transformacijskim promjenama a u cilju osiguravanja neometanog procesa preobrazbe.

2. Sažetak (Management Summary)

Poslovna transformacija FINA-e predstavlja zakonsku obvezu ali i temeljni preduvjet očuvanja postojećih poslovnih potencijala i zadržavanja postojećih radnih mjesta kroz punu orijentaciju na tržište.

U ovom programu poslovne transformacije definirana su osnovna strateška opredjeljenja za poslovnu preobrazbu u tržišno orijentiranu organizaciju:

- definirana je vizija budućeg poslovanja i misija FINA-e;
- definirana je nova poslovna strategija i novi poslovni model;
- definirani su proizvodi i usluge koje će se razvijati i ponuditi tržištu u strateškom razdoblju;
- ispitane su mogućnosti preobrazbe poslovne mreže ; te su
- izrađene projekcije razvoja ljudskih potencijala i računa dobiti i gubitka za strateško razdoblje.

Nakon izrade ovog strateškog programa poslovne transformacije bit će izrađeni konkretni planovi i tzv. «putna karta» (*Roadmap*) poslovne transformacije, u kojima će biti definirani detalji poslovne transformacije i izrađeni planovi projekata potrebnih za uspješno okončanje transformacijskog procesa.

Puna pažnja će biti posvećena i planiranju upravljanja promjenama, posebno nužnim promjenama u području ljudskih potencijala, što treba omogućiti uspješnu transformaciju bez većih potresa.

Program poslovne transformacije polazi od pretpostavke da su glavni ciljevi ovog procesa:

- uspješni završetak desetogodišnjih transformacija,
- uspješna prilagodba FINA-e novim tržišnim uvjetima,
- održavanje FINA-e kao organizacije ili grupacije djelatnosti koje će biti prihvaćene na tržištu i za čijim uslugama postoji odgovarajuća potražnja
- te zadržavanje najvećeg mogućeg broja radnih mjesta.

Reorganizacija FINA-e je zamišljena kroz, u prvom koraku, preobrazbu Agencije u društvo kapitala te u drugom koraku, nakon zaokruživanja i tržišne afirmacije pojedinog poslovnog segmenta, osnivanje nekoliko kćerinskih tvrtki društva kapitala u 100%-tnom vlasništvu FINA-e.

Pred vlasnika je ostavljena mogućnost izdvajanja određenog dijela sustava kao specijalizirane Agencije ukoliko za to postoji potreba i javni interes.

Financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja FINA-e u programiranom strateškom razdoblju pokazuju restrukturiranje i rast poslovnih prihoda te rast profitabilnosti.

3. Strategija poslovne transformacije

FINA jest pravni sljednik Zavoda za platni promet ali i potpuno novi pravni subjekt. Naime, pravnim nasljeđivanjem FINA nije samo jednostavno preuzela i poslovni model odnosno cjelokupno poslovanje nekadašnjeg državnog monopola za usluge sustava domaćih plaćanja.

Donošenjem novog Zakona o platnom prometu u prosincu 2001.g. i njegovom primjenom početkom 2002.g, sustav domaćih plaćanja je liberaliziran. ZAP je transformiran u Financijsku agenciju u vlasništvu Republike Hrvatske s primarnom svrhom pružanja određenih usluga za javni sektor (članak 3. zakona o FINI – gdje su korisnici prije svih Ministarstvo financija, Regos, banke u državnom vlasništvu i dr.) te pružanja usluga privatnom sektoru, prije svega tvrtkama u industriji financijskih usluga (dalje: *Financial Services Industry* – FSI, djelatnosti opisane u članku 4. zakona o FINI). Osnivanje nove agencije moglo se ustanoviti jedino zakonom, što je izvor i mnogih prigovora o novom monopolskog položaju agencije. Prigovori te vrste nemaju uporište niti u zakonu niti u svakodnevnoj praksi, jer je djelovanje prema opisu kako iz stavka 3. kad je riječ o javnim financijama tako i iz stavka 4. kad je riječ o komercijalnom sektoru potpuno otvoreno «tržišnoj» utakmici. Agencija ne samo da nema nikakav monopolistički položaj nego nije niti jednim svojim dijelom financirana iz proračuna. Agencija je do sada više uplaćivala u proračun kroz plaćanja poreza na dodanu vrijednost i poreza na dobit nego što će u budućim godišnjim razdobljima država plaćati Agenciji za ugovorene usluge.

Liberalizacija sektora usluga domaćih plaćanja omogućila je domaćim bankama uvođenje domaćeg platnog prometa u portfelj svojih usluga, što je značilo da se tržišni udio FINE na ovom tržištu bitno smanjio. Premda su poslovni rezultati i iskoristivost kapaciteta FINE u prvoj godini postojanja izuzetno povoljni ne može se zanemariti činjenica da su oni rezultat pripreme za tranziciju domaćeg platnog sustava te tranziciju mirovinskog sustava. Premda kratkoročno nije došlo do naglog pada stupnja iskorištenosti poslovnih kapaciteta i poslovnih resursa u cjelini, nametnula se potreba razrade strategije poslovne transformacije kojom bi se programirala preobrazba FINE iz državnog monopola u uspješnog i samoodrživog «igrača» na tržištu financijskih usluga. Naime potpuno su jasni trendovi kako u djelovanju samih banaka tako i u smjeru kojima idu predmetne usluge plaćanja te se sa sigurnošću mogu ustvrditi velike promjene u ovom segmentu u narednim godinama. FINA ima potpisane višegodišnje ugovore s većinom vodećih hrvatskih banaka, no stupanj nesigurnosti i neizvjesnosti na ovom tržištu je najveći, jer je riječ o najkompetitivnijem sektoru hrvatskog tržišta. Potpuno se jasno može izreći tvrdnja da ukoliko se ne učini strukturna promjena u profiliranju novih vrsta usluga i sukladno tome ne izvrši preoblikovanje cijelog poslovnog sustava da će u vremenu od dvije do tri godine doći do ozbiljnih smetnji u poslovanju s izvjesnim negativnim ishodom.

Kako je poslovanje FINE uveliko bilo fokusirano na državu i lokalnu samoupravu, FINA je pokušala razriješiti svoje poslovne odnose te formalizirati ih ugovorom kako bi mogla projicirati vlastitu tržišnu poziciju u petogodišnjem razdoblju. Posebno valja istaći da poslovi koji se obavljaju za državu su izloženi daleko jačoj i nemilosrdnijoj borbi no što vrijedi na klasičnom tržištu financijskih usluga. Država u nekim poslovima pogotovo kad je riječ o kampanjama (završni računi, tranzicijski poslovi, poslovi proizašli iz mirovinske

reforme itsl.) koristi usluge cjelokupne mreže dok njena pokrivenost ugovorima i to tek za 2003. godinu iznosi oko 25 posto. Država prije svega izuzetno intenzivno koristi najkvalitetnije resurse (informatičke tehnologije, back office, usluge analitičara, pravnika itsl.), dok se dijelom služi uslugama poslovne mreže. Takve pretpostavke određuju i uvjetuju moguće poslovne scenarije.

Ovim strateškim programom poslovne transformacije definiraju se:

- vizija i misija , kao temeljna određenja za poslovnu transformaciju;
- osnovne strateške opcije;
- novi poslovni model;
- buduća organizacija;
- strategija privatizacije;
- poslovni plan za razdoblje od 2003-2007.g.

Strateški program poslovne transformacije ujedno je i temeljni strateški dokument FINA-e , na kojem će se temeljiti strateško planiranje.

3.1. Vizija i misija

3.1.1. Vizija - dugoročni ciljevi

Vizija FINE definira temeljne dugoročne ciljeve, a kako slijedi:

- FINA se želi uspješno transformirati iz državnog monopola za pružanje usluga domaćeg platnog prometa u uspješnog samoodrživog tržišnog "igrača" bilo da je riječ o tržištu usluga za državu ili čisto komercijalni sektor.
- FINA želi
 - (p)ostati vodeći ponuđač tzv. *outsourcing* - usluga za industriju financijskih usluga (FSI);
 - (p)ostati pružatelj određenih usluga za potrebe Države ;
 - postati vodeća *outsourcing* tvrtka za pružanje usluga u području upravljanja informatičkim tehnologijama (IT) i informacijskim sustavima (IS) za potrebe lokalne uprave i samouprave ;
 - biti nacionalni i regionalni lider na području rada s gotovim novcem;
 - postati promotor registara od javnog značaja,
 - biti tehnološki lider na širem području regije jugoistoka Europe;
 - održati optimalni broj radnih mjesta i ostvariti pretpostavke budućeg samoodrživog razvoja i rasta.

3.1.2. Misija - temeljna djelatnost

Temeljna djelatnost FINE je unaprijed definirana ranijim ulaganjima u razvoj ljudskih potencijala, tehnološke infrastrukture i dosadašnjim strateškim pozicioniranjem. U tom smislu misija FINA je:

- pružanje usluga outsourcing-usluga (iznajmljivanja postojećih poslovnih potencijala u IT i maloprodajnoj mreži) javnom i privatnom sektoru s fokusom na industriju financijskih usluga;
- pružanje usluga za centralnu Državu (Vlada, Ministarstva, paradržavni fondovi, vladine agencije) u području upravljanja posebnim IS-ma poput REGOS-a, pružanja određenih statističkih informacija, upravljanja sustavom koji podržava Državnu riznicu i dr.;
- pružanje usluga gotovinskog centra HNB-a te kompletnog asortimana usluga rada s gotovim novcem za FSI i komercijalni sektor u cjelini;
- pružanje IT – usluga za potrebe javnog i privatnog sektora te lokalne uprave i samouprave.

3.2. Strateške opcije

U procesu poslovne transformacije INA će se koristiti kombinacijom nekoliko strateških opcija koje su razvijene tijekom izrade ovog Programa.

3.2.1. Strategija penetracije

Strategija potpune penetracije znači da će se sa sadašnjim portofolijom proizvoda i usluga penetrirati u ona tržišna područja u kojima FINA do sada nije bila prisutna.

Ova strategija pretpostavlja jačanje poslovnih procesa prodaje, marketinga, distribucije i upravljanja odnosa s klijentima.

3.2.2. Strategija «Novi proizvodi / staro tržište»

Uvođenje novih proizvoda i usluga u okviru postojećeg tržišta predstavlja za FINA-u iznimno veliki strateški potencijal. Stoga FINA treba održati kvalitetni kontakt s postojećom bazom klijenata kako bi imala priliku istoj ponuditi novu paletu usluga.

3.2.3. Strategija «Novi proizvodi / nova tržišta»

Program poslovne transformacije predviđa i razvoj novih proizvoda i usluga namijenjenih kako postojećim tako i potpuno novim tržišnim segmentima. Posebno ističemo da pojam «tržišta» valja promatrati bilo da je riječ o domaćem ili o tržištima jugoistoka Europe. FINA ima pretpostavke za razvoj i uvođenje slijedećih novih proizvoda na sadašnja i nova tržišta:

- «Supermarket financijskih usluga» zamišljen je kao potpuno novi proizvod koji bi bio razvijen na postojećoj maloprodajnoj infrastrukturi;
- usluge «Call Center», kao nove usluge temeljene na najsuvremenijim tehnologijama bile bi namijenjene širokom krugu novih korisnika u zemlji i inozemstvu;
- usluge «Shared Services Center» bi bile nove IT-usluge na jednom mjestu, a namijenjene velikim klijentima sa složenim poslovnim zahtjevima, poput bolnica, MUP-a i sl.

3.2.4. Strategija liderstva

Budući da svoje poslovanje razvija u vrlo konkurentnom okruženju industrije financijskih usluga, kako bi opstala i ostvarila svoju viziju, FINA mora izabrati slijedeće strategije liderstva:

- troškovno liderstvo – strategija najnižih fiksnih i varijabilnih troškova na tržištu outsourcing-usluga (promovirajući pristup price - performance) za potrebe industrije financijskih usluga;
- tehnološko liderstvo - strategija implementacije visokih tehnologija zadnje generacije te uvođenje tehnoloških rješenja koje će dugoročno osigurati vodeću tržišnu poziciju;
- liderstvo u kvaliteti usluga - FINA jednostavno mora biti lider u kvaliteti proizvoda i usluga.

4. Analiza slabosti i jakih strana

Kao jedna od prvih faza u izradi ovog programa bila je faza analiza postojećeg stanja poslovanja, poslovnih potencijala i poslovnog okruženja. U svrhu analize postojećeg stanja izvršena je i tzv. SWOT-analiza, dakle analiza snaga i slabosti te šansi i opasnosti.

Sažetak tih analiza pokazuju da FINA raspolaže značajnim potencijalima i da razvoj trendova na tržištu i samo tržišno okruženje pruža velike šanse, ali i da postoje određene slabosti i prijetnje.

4.1. Trendovi u tržišnom okruženju

Liberalizacijom tržišta jednostavno je dokinut monopol ZAP-a, a FINA kao njegov sljednik se našla u rlo konkurentnom okruženju industrije financijskih usluga. Privatizacijom najvećih igrača na ovom tržištu i ulaskom velikih inozemnih grupacija, na domaću industriju financijskih usluga su se prenijela većina glavnih globalnih trendova koji određuju smijer razvoja ovog tržišnog sektora.

Glavni trendovi na FSI-tržištu:

- snižavanje troškova, povećavanje efikasnosti i restrukturiranje;
- fokus na « core business» i *outsourcing* «non core business-a» (izdvajanje podupirućih procesa i korišćenje usluga specijaliziranih tvrtki za ove poslovne procese);
- *Shared service centers* (ujedineni centri za obavljanje određenih usluga obrade podatak i informacija);
- snažnija orijentacija na klijente, uvođenje principa CRM-a (sustava upravljanja odnosa s klijentima) za optimalizacije profitabilnosti po jednom klijentu;
- modeli e-poslovanja i primjena internet tehnologija;
- Basel II/*Risk management* (standardiziranje i jačanje sustava upravljanja rizicima)
- princip tzv «zero latency» i principa STP (Straight Through Processing);
- Zamjena postojećih informacijskih sustava i uvođenje novih standardiziranih i fleksibilnih rješenja s ugrađenom tzv. « najboljom poslovnom praksom».

Osim ovih najvažnijih trendova u industriji financijskih usluga, za FINA-u su važni i slijedeći trendovi u užem i širem tržišnom okruženju:

- razvoj potražnje za uslugama složenih « Call Center-a»;
- decentralizacija u javnom sektoru;
- razvoj potražnje IT-outsourcing i IT-uslugama

4.2. Snaga (Strengths) i Slabosti (Weaknesses)

Provedena SWOT-analiza ukazuje na slijedeće snage i slabosti FINA-e:

Slabosti

(Weaknesses)

Snage:

- razvijena maloprodajna (poslovna) mreža
- vrlo snažna IT- infrastruktura
- ljudski potencijali
- strateško razmišljanje managementa i spremnost na promjene
- postojanje vizije
- fokus na temeljnu djelatnost
- financijska snaga potrebna za transformaciju i razvoj

Slabosti:

- jasno izražen trend slabljenja tržišne pozicije na tržištu usluga domaćeg platnog prometa,
- uski asortiman usluga (monokultura),
- nedostatan razvoj novih usluga,
- tek uspostavljeni tržišni poslovni procesi (prodaja, marketing, CRM...)
- naslijeđena korporativna kultura bivšeg državnog monopola
- veliki broj zaposlenih otežava poslovnu transformaciju

Obim i dubina promjena koje slijede FINU u vremenu nakon reforme sustava domaćeg platnog prometa te potpuna izloženost tržišnim uvjetima poslovanja predstavljaju istinski poslovni i organizacijski šok za sve strukture FINE.

4.3. Šanse (Opportunities) i Opasnosti (Threats)

SWOT analiza ukazuje i na velike šanse ali i opasnosti :

Šanse:

- razvoj i širenje outsourcing usluga i potražnje za tim uslugama na domaćem i inozemnim tržištima financijskih usluga;
- mogućnost pružanja usluga za javni sektor u cjelini (centralna država, lokalna uprava i samouprava);
- razvoj usluga outsourcinga za privatni sektor izvan FSI;
- nezasićenost uslugama outsourcing-a na domaćem i ostalim tržištima jugoistoka Europe;
- šansa razvoja i uvođenje širokog spektra novih proizvoda i usluga u kraćem strateškom horizontu (2-3 god.);
- privatizacija

Opasnosti:

- velike inozemne banke će nastaviti samostalno razvijati usluge koje sada pruža FINA;
- ukoliko FINA ne osigura prednost "prvog poteza", može se očekivati da će se na domaćem tržištu ubrzo pojaviti inozemne outsourcing tvrtke koje će pružati slične usluge;
- nejasan interes i nemogućnost iskorištenja bar sržnog dijela sustava od glavne zainteresirane strane i vlasnika (Države),
- stvaranje paralelnih, a namjenom sličnih paradržavnih institucija,
- objektivno veliki broj zaposlenika,
- velika imovina koju je potrebno održavati.

FINA mora brzo usvojiti "go-to-market" strategiju i izvršiti poslovnu transformaciju u najkraćem vremenu kako bi iskoristila šanse.

5. Koncept poslovne transformacije

Koncept poslovne transformacije temelji se na kombinaciji izabranih strateških opcija te implementaciji tzv. « Go-to-market» - modela. FINA raspolaže snažnim poslovnim potencijalima koje, uz odgovarajuće preoblikovanje i usvajanje novog poslovnog modela i modela poslovnih procesa, mora ponuditi na tržištu.

Uspješna transformacija i «izlazak na tržište» zavisi o uspješnom preoblikovanju poslovnog modela i modela poslovnih procesa, razvoju novih proizvoda i usluga, te reorganiziranju FINA-e.

5.1. Poslovni model

Novi poslovni model FINA-e, dakle model kako će ova organizacija pronaći svoju poziciju na tržištu, poslovati te ostvarivati poslovne prihode i profite, utemeljen je na

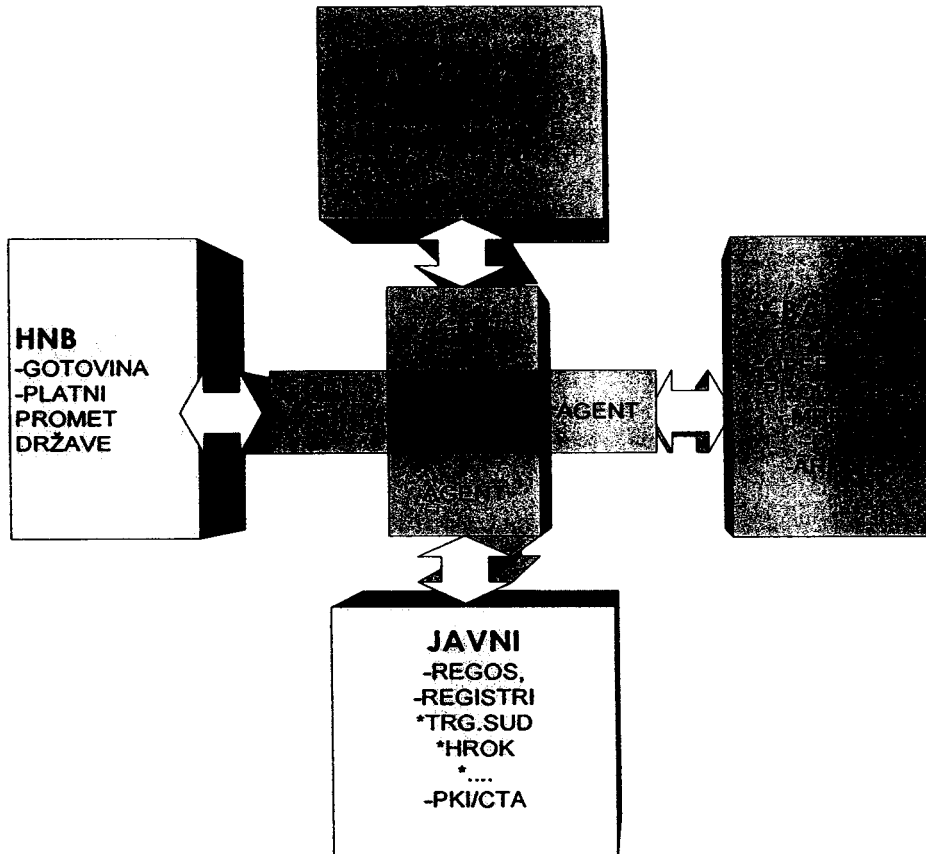
- pružanju usluga «outsourcing-a»; te
- pružanju poslovnih usluga

Jedan od najvažnijih trendova na domaćem tržištu financijskih usluga je trend da se pojedini poslovni procesi (najčešće podupirući poslovni procesi) daju u «outsourcing», tj. da se ti poslovni procesi odvijaju na poslovnim potencijalima drugih tvrtki s kojima se u tom smislu sklapa ugovorni poslovni odnos.

FINA raspolaže sa snažnim «miksom» poslovnih potencijala (tehnologije, objekti, ljudski potencijali, organizacija) koji se može ponuditi na tržištu.

Osim modela «outsourcing-a», dakle odvijanja određenih poslovnih procesa na vlastitim resursima, a za račun «vlasnika» tih poslovnih procesa, FINA će svoje prihode ostvarivati i pružanjem različitih poslovnih usluga, kao što su usluge iznajmljivanja vlastitih kapaciteta informatičkih tehnologija i instaliranih standardnih informacijskih sustava i poslovnih paketa. Trendovi na hrvatskom tržištu i na susjednim tržištima pokazuju da se ubrzano povećava potražnja za poslovnim uslugama posebnog tipa.

Raspoloživi maloprodajni kapaciteti također će se strukturirano nuditi na tržištu različitim potencijalnim korisnicima. Ponuda ovih specifičnih usluga iznajmljivanja potencijala poslovne (maloprodajne) mreže strukturirana je na poseban način sukladno najnovijim trendovima razvoja tržišta financijskih usluga.



Poslovni koncept «Agencije» zasniva se na na poslovnom odnosu između vlasnika posla koji je u isto vrijeme i naručitelj te agenta odnosno izvoditelja pojedine usluge, dijela ili posla u cjelini. Prednost ovog modela vidljiva je u optimizaciji korištenja zajedničkih resursa te sukladno tome mogućnosti optimizacije troškova cjelokupnog sustava. Neki segmenti sustava poput poslovne mreže predstavljaju zajednički prodajni kanal svim poslovnim cjelinama. S ustrojstvenog gledišta, ovakav sustav može predstavljati jednu veću složenu organizaciju u kojoj zasebne poslovne cjeline predstavljaju profitne centre te središnjica sustava obavlja poslove logistike sustava u cjelini ili je moguće sustav predstaviti kao zasebna trgovačka društva koja u svrhu zajedničkog nastupa na tržištu se organiziraju u povezana društva.

5.2. Segmentacija tržiša

Segmentacija tržišta predstavlja pretpostavku za razvoj poslovnog modela, razvoj proizvoda i usluga te «Go-to-market» modela

5.2.1. Segmentacija sektora

FINA će svoje poslovanje odvijati u okviru slijedećih tržišnih segmenata unutar privatnog i javnog sektora:

| Privatni sektor | | Javni sektor | |
|----------------------------------|---|----------------------------------|------------------------------------|
| <i>Industrija i usluga (FSI)</i> | <i>financijskih Nefinancijske institucije</i> | <i>Središnja Država</i> | <i>Lokalna uprava i samouprava</i> |
| <i>Osiguravajuća društva</i> | <i>Privatne osobe</i> | <i>Vladine agencije</i> | <i>Gradovi</i> |
| <i>Mirovinski fondovi</i> | | <i>Državne financijske inst.</i> | <i>Tvrtke lokalne samouprave</i> |

5.2.2. Segmentacija područja poslovanja

Izvršena je također i segmentacija budućih područja poslovanja FINA-e sukladno standardnoj Boston Consulting Group matrici :



Trenutačni dominantni izvor prihoda i donedavno temeljna djelatnost, segment poslova platnog prometa, pokazuju izuzetno male mogućnosti rasta te nisko pozicioniranje na tržištu. Nedvojbeno je budućnost tih poslova slična trendu koji prati razvijene zemlje našeg susjedstva ili zemlje predvodnice: snažno okretanje tehnologiji s željom potpune minimalizacije klasičnog šalterskog rada.

Koliko god taj trend u jednom trenutku dovodio u pitanje opstojnost i samog «retail» poslovanja, pokazalo se ispravnim održavati poslovnu ravnotežu u razvijanju moderne tehnologije i neposrednog pristupa klijentu. U tu svrhu postojeći «šalteri» FINE mogu svoju budućnost pronaći jedino u onim partnerima kojima je potrebna poslovna mreža široke pokrivenosti.

Takav koncept se nudi u obliku «FSI supermarketa». Koncept pružanja usluga koje nisu dio «core» poslovanja drugih poslovnih subjekata (uključivo i državu) omogućava visoku tržišnu poziciju te nepresušan potencijal rasta na tržištu koje to do sada da nije niti otkrilo osim u posebnim područjima facility managementa (primjerice: usluge čišćenja poslovnih sustava itsl.)

5.3. Diverzifikacija proizvoda i usluga

U procesu poslovne transformacije FINA će diverzificirati svoju ponudu usluga. Različite nove usluge će biti ponuđene tržištu i na taj način povećati iskorištenost poslovnih potencijala, posebno ljudskih potencijala.

| Bp. | Proizvod i usluga | Vrsta usluga | Mogućnost uvođenja | Stupanj potencijala |
|------|---|---------------|--------------------|---------------------|
| 1. | Pružanje informatičkih usluga u cjelini | Outsourcing | × | 305 |
| 1.1. | RKM TDU | Outsourcing | ± | 0 |
| 1.2. | Usluga pružanje ICT kapaciteta | Outsourcing | ? | 0 |
| 1.3. | Usluge storage centra | | | 0 |
| | Pružanje aplikativno-tehnoloških usluga | Outsourcing | × | 25 |
| | Podrška Sustavu Državne Riznice | Outsourcing | × | 37 |
| | Sustav Područnih Riznica SPRINT | Outsourcing | × | 62 |
| | Centralni obračun plaća Tijelima Državne Uprave (COP TDU) | Outsourcing | ± | 41 |
| | Pružanje drugih ne-informatičkih usluga | Outsourcing | ± | 0 |
| | Gotovinski centar HNB-a | Outsourcing | ± | 175 |
| | Usluge drugim komercijalnim. Gotovinskim centrima | Outsourcing | ? | 380 |
| 2 | Transakcijski servisi | FSI | ? | 2140 |
| | Shop in shop usluge | FSI | × | 10 |
| | Multibanking i multibranding usluge | FSI | | 0 |
| 3 | NKS | Bankovne | | 25 |
| | Bankarski servisi | Bankovne | | 0 |
| | Obračunski zavod | Bankovne | | 75 |
| | e-plaćanja/e-supermarket | bankovne | | 75 |
| 4. | Registri | Registri | | 275 |
| | «content management» | Content | | 0 |
| 5 | Upravljanje imovinom/ugost./ | Logističke | × | 250 |
| | Distribucijski centar | Korisničke | | 15 |
| | Dokumentacijsko-arhivski centar | Korisničke | | 70 |
| | Customer Care Centar | Korisničke | | 52 |
| | Ukupno proizvodi | Ukupno | | 4012 |
| | Menadžemnt | | | 088 |
| | Sveukupno na razini FINA-e | | | 4100 |

×- usluge koje postoje ili koje se mogu pružiti bez dodatnog ulaganja

±- usluge koje se mogu uvesti u kraćem roku, ali zahtijevaju određeno dodatno ulaganje

? - usluge za čije uvođenje je potrebno detaljnije strukturiranje i dodatno ulaganje primarno u području implementacije tehnoloških rješenja

Jedan od najvažnijih ciljeva poslovne transformacije je da se kroz preoblikovanje poslovne strategije, poslovnog modela i kroz diverzifikaciju proizvoda i usluga zadrži najveći broj radnih mjesta. Gornja matrica proizvoda i usluga sadrži i informaciju o procijenjenoj potrebi za ljudskim potencijalima. Postojeća kadrovska struktura neće u potpunosti odgovarati programiranoj budućoj strukturi, te će se u tom smislu, u sklopu posebnog projekta upravljanja promjenama, izvršiti procjena i dodatno obučavanje.

U 2003. g. kao prvoj godini implementacije programa transformacije doći će do određenog pada potreba za ljudskim resursima, oko 300, koji će se zbrinuti kroz odgovarajući program zbrinjavanja.

5.3.1. Outsourcing usluge

Pojam Pojam "outsourcing" se definira kao izdvajanje poslovnih procesa koji nisu neposredno povezani s temeljnim poslovanjem («core business»), te korištenje resursa specijaliziranih kompanija za pružanje tih usluga outsourcinga.

Trendovi. Na tržištu outsourcing-usluga mogu se prepoznati sljedeći trendovi:

- usluge outsourcinga se u početku svog razvoja ograničavaju samo na poslovne procese vezane za IT, računovodstvo i sl;
- outsourcing -usluge se proširuju na gotovo sve tzv. podupiruće poslovne procese ("back office");
- industrija financijskih usluga (FSI) se sve više opredjeljuje za korištenje outsourcing usluga;
- osim FSI, outsourcing se proširuje na druge industrije;
- posebni oblici outsourcing-usluga su tzv. Centri zajedničkih usluga («*Shared Services Centers*»);

FINA temelji svoj dosadašnji, ali i budući poslovni model na pružanju različitih usluga outsourcinga.

Različiti pojmovi koji se upotrebljavaju za pojedine vrste pružanja usluga

IT- outsourcing "Iznajmljivanje" IT-resursa (hardvera, sistemskog softvera baza podataka, aplikativnog SW, održavanje i dr.) u vlasništvu FINA-e od strane financijskih institucija i javnog

sektora.

**ASP
(Application
Services Providing)**

ASP - usluge upravljanja aplikacijama predstavljaju derivat IT- outsourcing usluga.

ASP-slugama se nekom većem korisniku nudi standardizirani paket funkcionalnosti određenog poslovnog Softvera.

Uvođenjem usluga - ASP-a na domaće tržište otvara se mogućnost za FINA-u osvajanja velikih klijenata (banaka, osiguravajućih tvrtki), te snažno **proširivanja** klijentske baze jednako u javnom i privatnom sektoru.

**Shared Services
Centar**

Shared Services Centar je poseban oblik outsourcing usluga kod kojeg se zajedničkim kapacitetima koristi veći broj decentraliziranih korisnika IT infrastrukture.

Ustanovljavanjem SSC -a FINA može ponuditi specifične IT-usluge (hosting aplikacija) velikim javnim sustavima poput zdravstvenog ili mirovinskog sustava.

SSC se najčešće kreira za potrebe bolnica, decentraliziranih javnih kompanija, vojske, i dr.

SSC zahtijeva velike investicije u IT- infrastrukturu, a koje ne mogu poduzeti potencijalni korisnici pojedinačno, pa se na taj način kod specifičnih i velikih korisnika pojavljuje potreba za korištenjem idealnog dijela IT-resursa s kojima FINA raspolaže.

**Gotovinski centar
kao dio
outsourcing
koncepta**

Dizajn i namjena Gotovinskih centara gotovo idealno pokazuju smisao izdvajanja djelatnosti koje nisu «core business». Koncept gotovinskih centara nastaje na temelju spoznaje središnje banke i banaka da ima smisla izgraditi zajedničku infrastrukturu kako bi se optimizirali troškovi te mogla pratiti skupa i dugotrajna ulaganja u tehnologiju zahtjevnih poslovnih procesa.

Gotovinski centri uz standardnu obradu novčanica i kovanica obavljaju negdje i poslove distribucije te razvijaju nove servise kakobi zadovoljili potrebe čitave financijske industrije

**Gotovinski centar
HNB-a**

Opis sustava:

Uspostava Gotovinskih centara za primanje u plog gotovog novca u vlasništvu HNB te obavljanje poslova Gotovinskih centara (opskrba banaka, pohrana, izdavanje, prijem i obrada gotovog novca).

- Gotovinski centar se ustrojava kao osigurano, specijalizirano i centralizirano mjesto za pohranu, izdavanje i prijem velikih količina novčanica i kovanog

novca, te obradu velikih količina nesortiranih novčanica i kovanog novca.

- Ukupnim ustrojem (izvedba radnog prostora i organizacija poslovnog procesa: tjelesna zaštita, zaštita putem tehničkog nadzora, primjena operativnih postupaka i pravila te informatička podrška) osigurava se zaštita sadržaja Centa, distribucija gotovog novca između GC po nalogu HNB te izvješćivanje HNB o prometu, apoenskoj strukturi, stanju i kvaliteti gotovog novca.

Klijenti:HNB

Gotovinski servisi - Opis sustava:
CIT

- Sakupljanje i distribucija gotovog novca oklopljenim vozilima iz/u prostora naručitelja, prijevoz ostalih vrijednosnih pošiljaka (čekovi, blanketi, kartice,..), sakupljanje, distribucija i prijevoz strane valute.
- Uspostava sustava za praćenje i nadzor, prosudbu ugroženosti, upravljanje rizicima i osiguranjem zaštite osoba i imovine sukladno propisima, te osiguranje materijalno-tehničke opremljenosti(oklopljena vozila, sigurnosni spremnici, komunikacijski GSM,UHV i GPS uređaji) i logistike (naoružana pratnja i ostalo) sukladno propisima.

Klijenti:

- Interni poslovni procesi (Servisi za banke, Komercijalne usluge),
- Banke, HNB, HP, Trgovački centri i trgovine, javna poduzeća i drugi korisnici

Gotovinski servisi – Opis sustava:
Komercijalni sektor

- Opsluživanje ATM uređaja uključujući punjenje kazeta sortiranim novčanicama, pražnjenje kazeta, obradu gotovog novca iz uplatnih ATM uređaja, održavanje i servisiranje.
- Uspostavljanje sustava za upravljanje mrežom ATM uređaja koji nadgleda rad ATM uređaja, prati razinu gotovog novca i osigurava pravovremene intervencije i opskrbu. Usluge pohrane vrijednosti u trezore (ostave) i sefove, usluge DNT-a, usluge obrade i trezoriranja gotovog novca te usluge upravljanja i trgovanja gotovim novcem između banaka.
- Uspostava informatičke podrške i sustava za nadzor i tehničku zaštitu te osiguranje zaštite osoba i imovine sukladno

Klijenti:

- Interni poslovni procesi (Servisi za banke),
- Banke, mjenjači i drugi korisnici

5.3.2. FSI supermarket

Pojam

Proizvod pod marketinškim nazivom "FSI Supermarket" je maloprodajno mjesto u kojem privatni klijenti mogu kupiti sve vrste financijskih usluga.

Ovaj proizvod je razvijen kao posljedica sljedećih trendova u industriji financijskih usluga (FSI):

- Paradigma industrije financijskih usluga se drastično mijenja: sve vrste usluga moraju biti dostupne na svakom mjestu i po principu 24 x 7 x 52;
- Ponuđači financijskih usluga moraju se približiti klijentima;
- Ulaganja u filijale se povećavaju zbog potrebe visokih ulaganja u tehnologiju;
- Banke i drugi ponuđači financijskih usluga moraju biti univerzalni i prisutni na cjelokupnom nacionalnom tržištu;
- Različite kompatibilne financijske usluge različitih ponuđača nude se u maloprodajnim mjestima tipa: FSI-Kiosk i FSI- Supermarket.

Iznajmljivanje resursa FINA-poslovne mreže na principu 'shop-in-shop'

Iznajmljivanje maloprodajnog poslovnog prostora, infrastrukture i ljudskih potencijala u većim poslovnicama FINA-e različitim ponuđačima financijskih usluga: bankama, osiguravajućim tvrtkama, stambenim štedionicama, mirovinskim fondovima i *leasing*-tvrtkama.

FINA će ponudi mogućnost iznajmljivanja svojih maloprodajnih resursa, poslovnog prostora, IT-infrastrukture, ljudskih potencijala, na strukturiran i prethodno pripremljen način, što može osigurati održavanje najvećeg broja radnih mjesta u Poslovnoj mreži i na taj način osigurati uspješnu poslovnu transformaciju ovog organizacijskog dijela.

Iznajmljivanje resursa FINA-poslovne mreže državnim upravnim tijelima

Iznajmljivanje maloprodajnog poslovnog prostora, infrastrukture i ljudskih potencijala u većim poslovnicama FINA-e različitim tijelima državne i lokalne uprave.

FINA će ponuditi mogućnost iznajmljivanja svojih maloprodajnih resursa, osim financijskih organizacija i tijelima državne uprave i na taj način će biti moгуće zaposliti dodatne resurse u okviru Poslovne mreže .

S obzirom na rasprostranjenu poslovnu mrežu FINA-e, usluge državnih upravnih tijela mogle bi biti dostupnije građanima-korisnicima.

Presedan na domaćem tržištu postoji u ugovornom odnosu privatnih stanica za tehnički pregled i MUP-a, koji omogućuje obavljanja određenih upravnih poslova (produljenja prometne dozvole za motorna vozila).

Temeljem ovog presedana moguće je MUP-u predložiti i pružanje usluga drugih upravnih poslova s građanima (npr. produljenja osobnih dokumenata) i u poslovnicama FINA-e.

5.3.3.»Usluge bankovnoj industriji»

Uvod.

Usluge bankarskoj industriji su u pravilu poseban oblik outsourcinga, koji omogućava bankama da svoje "klasične" ili "non core" usluge povjeravaju trećim kućama ili da osnivaju zajedničke institute (*NKS)

Trendovi

- FINA smatra realnim probijanje na tržište klasičnog bankarskog outsourcinga ;
- FINA želi, zbog svoje tradicije, iskustva i infrastrukture, biti osnovica na kojoj bankarska industrija gradi svoje zajedničke institute poput NKS ili obračunskog zavoda;
- FINA smatra da može pružiti i podržati nove vrste elektroničkih usluga kako bankarskoj industriji tako i cjelokupnoj najširoj javnosti sa svrhom proširivanja i animacije potencijalnog tržišta.

U okviru ovog poslovnog segmenta FINA može postati jedan od vodećih igrača na tržištu

Primjeri tipičnih bankarskih servisa

NKS

Opis sustava:

- Središnji sustav za multilateralni obračun po neto načelu s garantiranim limitima velikog broja međubankovnih transakcija koje glase na relativno male iznose.
- Sustav omogućuje poslovanje banaka po načelima poslovanja banaka u razvijenim ekonomijama i odgovorio je na zahtjeve banaka za kvalitetnim upravljanjem njihovom likvidnošću i aktivnim preuzimanjem platnog prometa.
- Sudionici obračuna su banke i HNB a upućivanje transakcija u sustav kao i prijem rezultata obračuna mogu u njihovo ime i za njihov račun obavljati i " treće strane".
- Svakoj sudionici je osigurana mogućnost direktnog uvida u njenu trenutnu poziciju a HNB je osiguran uvid u pozicije svih sudionica te upravljanje i nadzor nad sustavom.
- Uspostava te povezivanje s drugim sustavima, ovisno o interesima i zahtjevima bankarskog tržišta (CLS obračunska banka, kliring čekova,.....).

Klijenti:

- HNB,
- banke

FSI

Opis sustava:

- Uspostava maloprodajne mreže za tržište financijskih usluga i bankarskih proizvoda.
- Usluge bankarsko-financijskom sektoru u domeni domaćeg platnog prometa kroz sustav plaćevnih servisa (vođenje registra klijenata banke, otvaranje ili posredovanje pri otvaranju računa, procesiranje gotovinskih i bezgotovinskih plaćanja, razmjena transakcija sa sustavima za međubankovne obračune, namirenje na računima klijenata, informiranje i izvješćivanje,...) te u domeni prodaje bankarskih proizvoda i usluga (kunska i devizna štednja, mjenjačko i kartično poslovanje, poslovanje po tekućim i žiro računima građana, kreditno poslovanje, usluge trajnog naloga, obračun kamata,...).
- Uspostava sustava za plaćanja na maloprodajnim mjestima (POS). Prodaja proizvoda i financijskih usluga investicijskih i mirovinskih fondova, prodaja

osiguranja, stambene štednje...

- Najam resursa bankovnom tržištu.

Klijenti:

- HNB i banke

Obračunski zavod

Opis sustava:

- Administriranje i provedba sudskih i drugih ovršnih prijedloga i rješenja,
- Obračun i namirenje po mjenicama,
- Objedinjena evidencija o neizmirenim obvezama poslovnih subjekata,
- Posredovanje pri blokadi/deblokadi računa poslovnih subjekata u bankama,
- Multilateralni prijeboj međusobnih potraživanja, centar za naplatu računa,...

Klijenti:

- Banke,
- Trgovački i drugi sudovi,
- MF-PU,
- Tijela financijskog nadzora,
- Poslovni subjekti

e- Supermarket financijskih usluga

Razvitak tzv. elektronskog poslovanja, odnosno poslovanja putem internet-a, doveo je do razvoja tzv. *e-Market Places*, tj. elektronskih odnosno virtualnih tržišta.

Osiguravajuća društva, leasing –tvrtke i drugi ponuditelji financijskih usluga sve više otkrivaju internet-mrežu kao dodatni kanal distribucije svojih proizvoda.

U europskim i susjednim tranzicijskim zemljama postoji čitav niz elektronskih supermarketa financijskih usluga, koji nude svoje kapacitete različitim proizvođačima financijskih proizvoda.

FINA je u cijelosti tehnološki i kadrovski za pokretanje prvog domaćeg elektronskog tržišta financijskih usluga.

5.3.4 REGISTRI I Content market

Uvod.

«Content Market» kao poseban proizvod pokriva sve vrste informacija adresiranih određenim grupama korisnika u obliku teksta, zvuka, slike i digitalnog zapisa, a koje se kreiraju za potrebe gospodarskih subjekata.

Trendovi

Za *Content market* tržište prepoznaju se slijedeći trendovi:

- tzv. "Information providers" (Mediji ili izdavači, Radio i TV, News agencije, glazbena produkcija) ekspandiraju sa svojim "sadržajima" u nove medije
 - svi veliki proizvođači informacija štite svoja prava na "sadržaj"; "više nema besplatnog sadržaja"
 - najbrži rast bilježe ponuđači poslovnih i financijskih informacija
- telekom-tvrtke stvaraju svoje "Content Providers"

FINA - izazov

Liberalizacijom tržišta, posebno tržišta financijskih usluga, sve se više pojavljuje potražnja za financijskim i gospodarskim informacijama općenito, odnosno za bonitetnim informacijama i sadržajima (content) različitog tipa o ekonomskim subjektima.

FINA je u prošlosti bila jedan od vodećih «content provider-a», isporučitelja informacija na domaćem tržištu. FINA može biti i u budućnosti vodeći «content provider» na domaćem i susjednim tržištima.

TIPIČNI SERVISI**PKI****Opis sustava:**

- Uspostava resursa za Nacionalni CA, FINA RDC i RDC TDU.
- Osiguranje podrške za NCA prema zahtjevima ministarstva gospodarstva.
- Izdavanje "smart cards" sa kvalificiranim certifikatima.
- Razvoj aplikativnih modula za podršku svim tipovima certifikata.
- Izdavanje smart kartica za razne korisnike te uspostava novih CAova prema zahtjevu naručitelja.
- Unapređenje procedura rada CA te pomoć pri ocjeni kandidata za izdavanje kvalificiranih certifikata.
- Ekspertiza točnosti digitalnih potpisa.

Klijenti:

- Interni poslovni procesi FINE (autorizacije pristupa informatičkim resursima, elektroničko poslovanje, registri, arhivski centar, distributivni centar)
- Ministarstvo financija (SDR, carina, PU),
- ministarstvo zdravstva kao glavna ciljana skupina korisnika.
- Svi ostali tipovi el. poslovanja i servisa.

REGOS**Opis sustava:**

- Vođenje registra osiguranika i obavljanje poslova za Središnji registar osiguranika, REGOS, i za povezane institucije.
- Obuhvaća uspostavu i održavanje baze i matičnih podataka o svakom osiguraniku, obvezniku i obveznom mirovinskom fondu, poslove prijave i odabira OMF, poslove primitka i obrade secifikacije obračunatih i uplaćenih obveznih doprinosa, poreza na dohodak i prireza na porez (obrazac R-S), raspored sredstava na OMF i knjiženje na osobnim računima osiguranika, te osiguravanje uvida u podatke i izvješćivanje OMF, obveznih mirovinskih društava i svih nadzornih i povezanih institucija.

Klijenti:

REGOS, HAGENA, HZMO, HZZO, HZAP, MF-PU

Registri u cjelini**Opis sustava:**

- Uspostava javnih i komercijalnih registara, evidencija i zbirki podataka za potrebe države i drugih subjekata.
- Podrazumijeva prikupljanje, evidentiranje, pohranu, objavu i distribuciju podataka, upravljanje i zaštitu

baza podataka te osiguranje arhive podataka i dokumentacije za registar poslovnih subjekata, registar godišnjih računa, registar obveza po kreditima, registar založnih prava, registar računa poslovnih subjekata, i dr.

- Ustrojava se centralno registarsko mjesto i središnji informacijski sustav kao glavni izvor financijskih i drugih informacija u zemlji čime se osigurava transparentnost poslovnog okruženja i usklađenje s propisima i praksom Europske unije te unapređenje rada državne uprave.

Klijenti:

- Poslovni procesi FINE (CM, DW/BI, Bankarski servisi)
- MF - PU,
- Državni zavod za statistiku,
- Trgovački i drugi sudovi, VRH,
- Državne institucije, ministarstva i zavodi, banke, osiguravajuća društva, poduzetnici, gospodarske i druge komore, fakulteti, javnost i mediji.

5.3.5 Logističke i korisnički usmjerene usluge

Trendovi

- FINA kao outsourcing kompanija i sama prepoznaje procese koje nisu njena "temeljna" djelatnost već servisna. Neki su rezultat funkcioniraju bivših sustava a neki se javljaju kao potpuno novi.
- Tržišni trend ukazuje na to da se ove vrste usluga kupuju kod specijaliziranih kompanija, te da raste potražnja za specijaliziranim uslugama ovog tipa
- Domaće velike kompanije u procesima svojeg restrukturiranja i poslovnog transformiranja svoje netemeljne procese izdvajaju iz vlastite organizacije i pretvaraju u "outsourcing" kompanije koje se pojavljuju kao ponuđači tih usluga i trećim korisnicima

Tipični servisi

S obzirom na razvijenu poslovnu infrastrukturu, FINA će u budućnosti pružati i različite poslovne usluge, koje su povezane sa FSI, ali i koje se ne mogu uvrstiti u temeljnu djelatnost.

Radi se prije svega o slijedećim logističkim uslugama:

- održavanje objekata (*FM-Facility Managmeent*),
- održavanje vozila i upravljanje «flotom» (*Fleet Management*),
- ugostiteljske usluge (*Catering*)

Strukturiranje ovih netemeljnih djelatnosti u sustav profesionalnih usluga predstavlja prijelaznu fazu poslovne transformacije. Konačan cilj je da se ovi segmenti poslovanja privatiziraju te da u svome poslovanju budu primarno orijentirani na FINA-grupu kao prirodno veliko tržište za svoje usluge, ali i da se osposobe za pružanje usluga i drugim kupcima.

Facility management**Opis sustava:**

- Pripremanje i objedinjavanje planova investicija i investicijskog održavanja objekata, te ostale materijalne imovine.
- Organizira tjelesnu zaštitu i sustave tehničke zaštite objekata, čuva i štiti poslovni prostor Agencije.
- Organizira i vrši nadzor nad održavanjem uređaja koji čine opremu zgrade u kompaniji.

Imovina**Opis sustava:**

- Nadzor nad korištenjem i upravljanjem imovinom Agencije.
- Predlaže program upravljanja imovinom (najam, prodaja, ustupanje i dr.).
- Predlaže nadležnim tijelima Agencije ulaganja u objekte radi poboljšanja uvjeta rada.
- Sudjeluje u pripremi planova za investicije i investicijsko održavanje.
- Planiranje i nadzor u okviru svog djelokruga rada.
- Kontrolira troškove i radi financijska izvješća u okviru svoga rada.
- Daje stručnu pomoć jedinicama Agencije iz svog djelokruga rada.
- Rukovodi i vrši nadzor nad održavanjem uređaja u objektima Agencije.
- Prati i nadzire radove na rekonstrukciji i adaptaciji objekata (investicije, investicijski održavanje).

Customer Care Center**Opis sustava:**

- Centar za brigu o zahtjevima korisnika.
- Prihvatanje upita(problema) korisnika, evidentiranje, odgovaranje ili prosljeđivanje upita/problema na višu instancu.
- Formiranje grupa specijalističkih znanja za pojedina područja.
- Automatsko upućivanje upita na specijalističke grupe.
- Analize učestalosti problema, analiza klijenata s obzirom na broj problema, redovitosti traženja pomoći, efikasnosti pomoći korisnicima.
- Signaliziranje o konfliktnim i nedovoljno kvalitetnim rješenjima.
- Pružanje usluga drugim korisnicima izvan FINE

Klijenti:

- Interni poslovni procesi,
- Vanjski korisnici servisa call centra,

- Marketing,
- Prodaja

**Arhivsko
Dokumentacijski
centar**

Opis sustava:

- Sustav za arhiviranje papirne dokumentacije na mikrofilmu i magnetnom mediju.
- Osigurava brz dohvat podataka, trajnu arhivu na malom prostoru te mogućnost distribucije "imagea" putem mreže.
- Namjenjen je arhiviranju dokumentacije FINE, ali i za potrebe tržišta.
- Dizajniranje rješenja organizacije i kolanja dokumentacije za pojedine poslovne sustave.

Klijenti:

- Interni poslovni procesi - arhiviranje cjelokupne poslovne dokumentacije,
- Vanjski korisnici servisa,
- Vanjski klijenti koji koriste samo usluge arhiviranja

6. STRATEGIJA TRANSFORMACIJE

6.1. Učinci analize segmentacije tržišta – parametar učešće privatnog i javnog sektora.

Analiza segmentacije tržišta pokazala je jedan od razloga zašto su se SDK, a posebice ZAP/FINA smatrale «posebnom» institucijom. Slika bivših institucija, posebice SDK uvijek je bila vezana uz prisilu, javne ovlasti i nešto što je produžena ruka države. Dok je to zacijelo velikim dijelom vrijedilo za SDK (posebno za poslove kontrole i inspekcije) za ZAP ta tvrdnja gubi potpuno uporište. Poslovno ZAP nastaje kao jedna vrsta «zakonskog» pružatelja usluga, koji svojom logikom djelovanja odgovara uobičajenom funkcioniranju takvih institucija bilo gdje u svijetu, ali ne odražava vlasničku strukturu istih. FINA je s jedne strane, posebice nakon reforme domaćeg platnog sustava, još više zaoštrila te dileme kako na razini prepoznavanja tako i na razini strateškog promišljanja i dugoročnih poslovnih odluka. Analizom se pokazuju sljedeće:

- Sve usluge koje FINA obavlja, bez obzira na segment poslovanja te bez obzira na to obavljaju li se za javni ili privatni sektor, obavljaju se na potpuno komercijalnoj osnovi.
- Način stjecanja odnosno «dobivanja» poslova je čisto komercijalne prirode i osniva se na uobičajenim pravilima tržišne utakmice (bez obzira da li je riječ o javnom ili privatnom sektoru, ovdje napominjemo da su pravila u javnom sektoru daleko teža nego u čistom «tržišnom okruženju»).
- Za velike infrastrukturne poslove koji su okosnica razvoja pogotovo velikih sustava, treba pobijediti na javnim «natječajnim» procedurama gdje se natječe s tvrtkama čija se kalkulacija resursa ne može mjeriti s onima koje država nameće za javna poduzeća (prijavljen radnik, transparentna davanja itsl.),
- Priroda poslova koji se obavljaju za državu ili TDU su potpune komercijalne naravi.
- FINA u svom poslovanju ne posjeduje niti jednu javnu ovlast.

6.2. Učinci analize

segmentacije poslovanja - parametar iskoristivost resursa.

Fina je zamišljena kao Agencija države koja svoje uzore nalazi u skandinavskom modelu agencija, koja svoje poslovanje obavljaju na potpuno komercijalnim osnovama, koja svojim ustrojstvom pripadaju trgovačkim društvima, ali država zbog specifične «osjetljivosti» ili «važnosti» njihove djelatnosti ne prepušta obavljanje tih djelatnosti u potpunosti «privatnom» sektoru (registri su idealan primjer takve logike, potpuno jasno izraženi javni interes, država nema interes jedan izuzetno atraktivan proizvod financirati iz proračuna ali ne želi da sudbina tog proizvoda trpi hirove privatnog interesa). Ukoliko promatramo parametar stupanj iskoristivost resursa, želeći istražiti u kolikom stupnju FINA-ine resurse koristi javni odnosno privatni sektor dolazimo do slijedećih zaključaka:

- Javni sektor koristi sve resurse između minimalno 15% do najviše 35%, dok komercijalni varira između minimalno 65 do 85 posto.
- U pogledu vremenskom intervala korištenja resursa: javni sektor oscilira te pokazuje izuzetno akcijski karakter (početak mjeseca, sredina i kraj mjeseca), dok privatni sektor više karakterizira kontinuiranost korištenja (u silaznom ili uzlaznom trendu).
- U pogledu zastupljenosti resursa, pokazuje se da država ravnomjerno koristi sve resurse, dok je komercijalni sektor sklon jačem korištenju poslovne mreže.

U pogledu korištenja resursa možemo ustvrditi da je poslovni sustav FINA-e u svojoj biti orijentiran prema procesima, a daleko manje isključivo prema klijentima (veliki dio resursa koriste jedni i drugi tržišni sektori).

6.3. Utjecaj analize segmenta poslovanja – parametar komercijalne «pokrivenosti».

Država je do sadašnje poslovanju ZAP-a/FIN-e teško pristajala da bude samo «klijent», doduše poseban klijent. Takvo nepristajanje je prije svega bilo vidljivo u teškoći da se svi «poslovni» odnosi potpuno ugovorno reguliraju. Upravo ova jasnoća odnosa karakterizira koncept skandinavskih agencija. Država želi znati koliko stvarno troši resursa, stimulira da se isti ti resursi koriste i za druge slične namjene kako bi servis bio što kvalitetniji i jeftiniji. Pokazalo se da ovaj način opsluživanja javnog interesa je daleko isplativiji od formiranja novih državnih upravnih tijela, koja ne mogu svojim načinom funkcioniranja izbjeći lagodnosti ili «zakonitostima» birokratske sheme proračunskih institucija. FINA je učinila veliki iskorak u rješavanju svojih odnosa s javnim sektorom. Prvi puta u svojoj povijesti potpisan je ugovor s matičnim ministarstvom, reguliran je odnos s registrom drugog stupa, zavodom za statistiku, vladom u pogledu izrade infrastrukturnih projekata itsl.

- U 2002. godini još je uvijek stupanj komercijalne «pokrivenosti» za javni sektor iznosio od 15% do 35% dok je
- Privatni sektor (potpuno prirodno) imao 100% pokrivenost.

U pogledu dugoročnosti poslovnih odnosa:

- Različitost u trajanju, temeljni ugovor s ministarstvom financija nažalost iznosi samo godinu dana, što ne odgovara niti naravi poslova niti biti samog poslovnog odnosa, dok su
- Ugovori privatnog sektora različitih rokova trajnosti (većina neodređenog trajanja s otkaznim rokovima od tri mjeseca do godine dana).

Zaključno, stiče se dojam da je privatni sektor daleko vičniji ugovornim određenjima, više insistira na cjenovnoj politici te kad se jednom odluči za poslovni odnos izuzetno je zainteresiran za stabilnost istog odnosa. Javni pak sektor tek se privikava na novu stvarnost te je potrebno određeno vrijeme da bi se poslovni subjekt koji posluje s «državom» mogao u potpunosti «osloniti» na poslovanje s javnim sektorom (zbog distribucije rizika još uvijek je poželjno raditi podjednako s jednim i drugim sektorom).

6.4. Utjecaj analize na primjenu članka 25. zakona o FINA-i.

Smisao članka 25. zakona o FINA-i. Člankom 25. s jedne strane naloženo je te s druge strane i omogućeno da se sve one djelatnosti koje se mogu komercijalizirati pripreme za «izdvajanje» iz poslovnog sustava FINA-e pretvorbom u transparentni pravni oblik, trgovačko društvo, banku ili drugu financijsku instituciju.

FINA je u 2002. godini uz poslove oko tranzicije platnog sustava te uvođenja mirovinske reforme napravila izuzetno veliki napor u pripremi sustav za koncept «izdvajanja» kako je to zamišljeno gorespomenutim člankom. No, pri primjeni koncepta izdvajanja dolazimo do sljedećih činjenica:

- Većina (ili gotovo sve) djelatnosti se mogu komercijalizirati,
- Samo neke djelatnosti možda mogu imati opravdanje zbog svoje važnosti za ostajanjem u pravnom ustrojnom obliku koji se zove «agencija».
- Sve resursi na kojima se djelatnosti i za privatni i za javni sektor temelje su iznimno povezane (proizvodi koji su podržani ICT tehnologijom prodaju se u zajedničkom distribucijskom kanalu koji je objedinjen u poslovnoj mreži, koje opslužuje zajednička logistika). Simulacija potpune vertikalne izdvojenosti svih resursa prema klijentima (po načelu državi dodijeliti resurse koje ona koristi i plaća, privatnom sektoru «njegove» resurse) pokazuje drastično smanjenje dobiti i isplativosti jer izostaje faktor zajedničkog korištenja resursa što poskupljuje kako proizvod, ali i iznimno povećava logistiku sustava.

Temeljeći se na svim navedenim činjenicama dolazimo do prijedloga «komercijalizacije» koji može imati sljedeći smisao:

1. Svi resursi u početku trebaju biti u jednom društvu kapitala,
2. Društvo matica postupno osamostaljuje, prvo «non core djelatnosti u posebna društva,
3. Sukladno tržišnim kriterijima osamostaljuju se i druge djelatnosti (primjerice; gotovinski centar itsl).
4. Društva međusobne odnose reguliraju aktima trg. Prava i ugovorima, ukoliko postoji opravdanost funkcioniraju kao zajednička društva, primjerice u formi holdinga ili koncerna.

«Izdvajanje djelatnosti i što ostaje...!?».

Već smo uvidjeli da doslovna primjena koncepta «izdvajanja» s jedne strane može dovesti do toga da postoji potpuna opravdanost izdvajanja svih djelatnosti, dok s druge strane time dolazimo do tvrdnje koja je dio dizajna skandinavskih agencija, da istu funkcionalnost FINA kao pravni subjekt može obavljati i kao trgovačko društvo kapitala.

Smisao koncepta «izdvajanja» zacijelo ima poslovni karakter, što pretpostavlja da novostvoreni sustav/i ne mogu biti manje kvalitete i funkcionalnosti no što je imala matična pravna osoba prije izdvajanja.

Ukoliko Agencijom smatramo ustrojstvenu formu (nešto što nije trgovačko društvo niti institucija ni upravno tijelo), onda bi logiku ostajanja u takvoj formi imale smisla:

- One djelatnosti koje se ne mogu čisto «komercijalno» obavljati, za čije bi djelovanje bila potrebna dodatna javna potpora, što je na neki način suprotno s odredbama zakona o FINA-i koji u slučaju gubitka podmiruje svoje obveze poput trgovačkog društva,
- One djelatnosti koje imaju još dodatni karakter «iznimnog» značaja,
- Te za one poslove kojima se mogu pridodijeliti javne ovlasti.

Takvoj Agenciji nasuprot bi stajala FINA kao tehnološka podrška za predmetne poslove. Državi ostaju ne raspolaganju više poluga za kontrolu procesa osamostalji- vanja pojedinih djelatnosti kako bi mogla zaštititi strateške interese. No, zaključno možemo istaći da ukoliko nema potreba za pridodjeljivanjem javnih ovlasti poslove «Agencija» u punom poslovnom smislu (i s većom fleksibilnošću) može obavljati i Agencija ustrojena kao trgovačko društvo u vlasništvu države. FINA je i svojom dosadašnjim funkcioniranjem dokazala da za tržišnu afirmaciju nije bitan oblik ustrojavanja.

6.5. Prijedlozi strateških modela. Vladi RH se, dakle, predlažu dva osnovna koncepta:

- **Prvi koncept:** Financijska agencija se «pretvara» osniva kao društvo kapitala te obavlja svoje funkcije s prijedlogom daljnje komercijalizacije kako je prethodno opisano u točki 6.4.
- **Drugi koncept:** Financijska agencija nastavlja s radom kao «agencija» (zadržava neke djelatnosti kojima se opslužuje izravno država te se mogu pridodijeliti neke nove) dok se preostali dio FINA-e (koji je sinonim za komercijalne djelatnosti) osniva kao društvo kapitala.

6.6. Prednosti i mane pojedinog predloženog rješenja

- **FINA kao društvo kapitala**

PREDNOSTI

- Potpuna transparentnost vlasništva,
- Država ima nadzor u onoj mjeri kojom to smatra potrebnim te u toj mjeri i zadržava nadzor nad strateškim resursima
- Država većinu strateških poslova može obavljati i u društvu kapitala u njenom vlasništvu (ništa se ne bi promijenilo niti da je FINA i sada formalno društvo kapitala)
- Nema potrebe da tvrtku dotira država (podržavanje skandinavskog koncepta)
- Država može prikupiti dodatna sredstva prodajom dionica ili udjela,
- Otvorenost tržišnim spajanjima i divizijama,
- Potreba za snažnim strateškim promišljanjima i tržišnim repozicioniranjem
- Način funkcioniranja u potpunosti odgovara i ustrojstvu (društvo kapitala i potpuna izloženost tržištu).

NEDOSTACI

- Ogroman šok ukoliko sustav nije pripremljen za promjene,
- U zajedničkoj organizaciji dugoročno financiranje jednih djelatnosti na račun drugih koje ne potiče promjenu uvjeta poslovanja «gubitaša»,
- Nema pripremnog i prijelaznog razdoblja za potpuno tržišni način funkcioniranja (premda je upitno koliko je moguće sačuvati se od tog efekta jer se već sada funkcionira u tržišnim uvjetima).

- **FINA razdijeljena na Agenciju i društvo kapitala**

PREDNOSTI

- Razdijeljeni resursi i moguće javne ovlasti
- Država odvaja u Agenciju ono što smatra strateški toliko važnim da se obavezuje i na to da osigura uvjete poslovanja Agencije,
- U konceptu razdvajanja Agencija svoju tehnološku podršku ima u FINA Grupi (moguće poduprijeti koncept razdvajanja)
- U optimalnoj raspodjeli djelatnosti na Agenciju i FINA trgovačko društvo može se povećati efikasnost sustava javnog sektora te veća penetracija Fina društva na tržištu
- Mogućnost izrade dugoročnijih poslovnih strategija (Agencija u smjeru javnog sektora, Fina društvo u smjeru tržišta).
- Postojeći međusobni odnosi se uređuju putem ugovora. Mogućnost pronalaska perioda za prijelaz na nove uvjete poslovanja.
- Konačno «završena» reforma ZAP-a i SDK.

NEDOSTACI

- Loš omjer djelatnosti koje ostaju u Agenciji ili su izložene potpunoj tržišnoj utakmici
- Država mora preuzeti brigu za rad i budućnost Agencije,
- Potrebno dugoročnije urediti status Agencije kako ne bi svako malo šetale iz jednog statusa u drugi i time ostajale bez mogućnosti strateškog razvoja,
- Mogućnost stvaranja paralelnih sustava javnih ili posebnih ovlasti, pitanje strukture i razvoja javne uprave (trend kojeg podupiru dosadašnja praksa)
- Mogućnost degradiranja onog dijela koji ostaje u Agenciji napuštanjem skandinavskog modela i vraćanjem na koncept ustanova ili upravnog tijela

7. Organizacija i ljudski potencijali

Nova organizacijska arhitektura FINA-e bit će utemeljena na poslovnoj koncepciji trgovačkog društva koji objedinjuje različite profitne centre. Profitni centri bili bi organizirani kao poslovni sektori. Poslovni sektori su okosnice na kojima se prema budućim scenarijima i izrađenim studijama izvodljivosti mogu osnovati i samostalna trgovačka društva. Buduća trgovačka društva mogu zbog zajedničkih interesa na tržištu nastupati kao FINA-Grupa, odnosno gdje su trgovačka društva objedinjena jedinstvenih vođenjem kroz koncept kojeg trgovačko pravo poznaje pod nazivom koncern.

Razlozi za ovakav organizacijski ustroj su prije svega u prirodi upravljanja zajedničkim resursima koji čine snagu kompanije, a koje niti jedan profitni centar ili društvo samo za sebe ne može u potpunosti iskoristiti. K tomu se dodaju ne manje značajni razlozi zajedničkog poslovnog cilja, međusobnog osnaživanja novonastalih društava, zajedničkog nastupa na tržištu umjesto fizički potpuno odvojenih društava.

Ovakav scenarij koji dugoročno predviđa pretvaranje FINA-e u grupaciju trgovačkih tvrtki objedinjenih oko zajedničkog vođenja, koje se može promatrati u slijedećim koracima:

- **Faza 1.** Financijska agencija (odnosno onaj njen dio koji ne ostaje ustrojen kao «agencija» osniva se kao trgovačko društvo (u pravilu dioničkog tipa)
- **Faza 2.** Fina trgovačko društvo osniva samostalna trgovačka društva. Već je izrađena studija izvodljivosti za izdvajanje trgovačkog društva NKS, dok je sukladno projektu ustroja gotovinskih centara predviđeno da buduća poslovna jedinka funkcionira kao samostalni poslovni subjekt.

Drugačiji je pak scenarij u slučaju izdvajanju :

- Faza 1.: Financijska agencija, odnosno onaj njen dio koji ostaje kao agencija moraju se reorganizirati za samostalno funkcioniranje.
- Faza 2. «Pretvaranje», odnosno osnivanje «komercijalnog» dijela Financijske agencije kao društvo kapitala FINA, u 100%-tnom vlasništvu Vlade RH;
- Faza 3.: Razdioba imovine i međusobno ugovorno reguliranje na temelju postojećih poslovnih odnosa.
- Faza 4.: Društvo kapitala osniva druga društva u 100%-tnom vlasništvu FINA-grupe poput:
 - NKS - Nacionalna klirinška kuća d.o.o.
 - FINA – Financijski supermarket - Poslovna mreža d.o.o.
 - FINA – Bankovni servisi d.o.o.
 - FINA - Gotovinski centar d.o.o.
 - FINA - Servisi d.o.o.

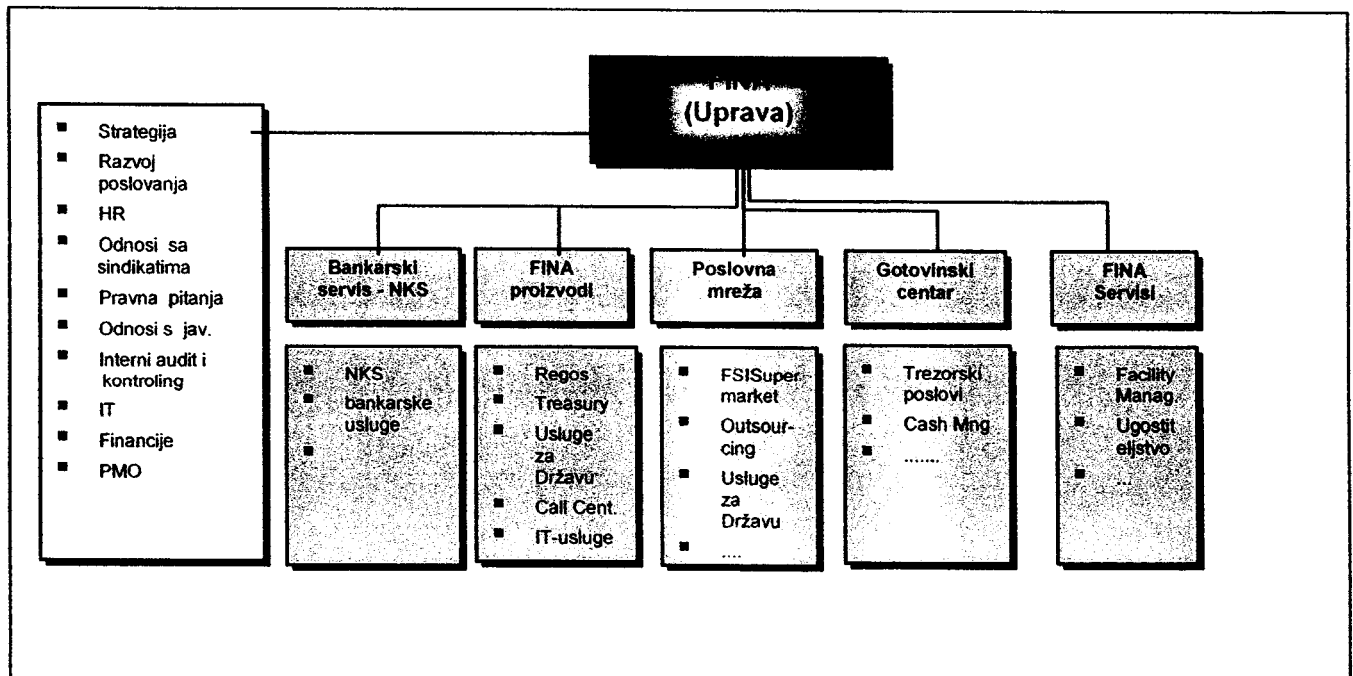
Broj novosnovanih društava, tipovi društva te alokaciju njihovih resursa ustanoviti će se nakon detaljne analize svake pojedine djelatnosti kao što je izvršena u «studiji izvodljivosti» za poslovni podsustav NKS-a.

7.1. Struktura organizacije

Ovisno o strateškom modelu (Fina u cjelini kao trgovačko društvo ili FINA kao skupina povezanih društava) mijenjati će se i organizacijska struktura. Zajednički nazivnik obadva modela jesu profitni centri. Profitni centri koji su ustrojeni u svojoj punoj dimenziji postaju «sutra» temelji novih kompanija. U fazi ustroja cijele kompanije kao jedinstvenog trgovačkog društva moguće je redefinirati organizaciju kroz regionalnu koncepciju, dok se u koncepciji povezanih društava ojačava ili slabi središnje koordinativne ili planske funkcije. U svim strateškim opcijama «non core» funkcije «izlaze» iz društva matice.

Globalna organizacijska struktura prikazana je u vidu organograma visoke razine izgleda kao na narednoj slici. Kako u svom pravnom ustrojstvu (primjena čl. 476. Zakona o trgovačkim društvima) tako i u svom organizacijskom obliku FINA samo odražava model njenog faktičkog funkcioniranja. Iz prirode organizacije poslovnih procesa te njihovog nastupa na zajedničkom tržištu **FINA de facto funkcionira kao Grupa**. Grupa prepoznaje dvije vrste tržišta: interno na kojem jedni drugima «prodajemo» usluge te vanjskog koji je trgovina usluga prema trećima.

Model koncerna kroz dekompoziciju cjeline ima za cilj smanjiti rizike poslovanja (utjecaj tržišta na broj ljudi, financijski rezultat te vrijednost imovine) te cjelokupnu i pojedinačnu organizaciju učiniti fleksibilnijom i efikasnijom. S druge strane jedinstveno vođenje treba osnažiti pojedinačne resurse u zajedničkom nastupu na tržištu. Reorganizacija FINA-e koja je započela u 2002. godini upravo ide u smjeru funkcioniranja kao Grupe te osnaživanja poduzetničkih inicijativa pojedinih poslovnih dijelova.



7.2. Strategija upravljanja promjenama

U okviru programa poslovne transformacije izrađen je i plan upravljanja promjenama.

Poslovna transformacija predstavlja veliku promjenu u svim segmentima poslovanja FINA-e. Za osiguravanje uspješnosti ukupnog procesa poslovne transformacije i primjene «Go-to-market» modela, bit će izrađeni posebni planovi, kako slijedi:

- Plan komuniciranja s zainteresiranim stranama;
- Planiranje primjene koncepta tzv. «Centra za procjenu» (Essesment center), kao instrumenta prilagođavanja *middle-management-a* procesima promjene;
- Plan treninga, prekvalificiranja i transfera znanja

7.3. Ljudski potencijali

Kao jedan od temeljnih ciljeva u procesu poslovne transformacije postavljen je i cilj zadržavanja najvećeg mogućeg broja radnih mjesta. Do određenog smanjenja broja radnih mjesta doći će u prvoj i drugoj godini poslovne transformacije, dok se u narednim godinama očekuje porast broja radnih mjesta za koja su potrebna visokostručna i specijalizirana znanja i vještine. FINA osim smanjenja broja radnih mjesta sa primjenom optimizirane tehnologije uz primjenu ovakvog modela poslovne preobrazbe treba i na tržištu radne snage zadobiti znatni broj visokostručnih i specijaliziranih kadrova koji mogu biti oslonac novog tehnološkog napretka kao preduvjeta za ostvarenje poslovnog plana.

Za tehnološki višak zaposlenika u 2002. g, oko 350, izrađen je plan zbrinjavanja. Plan je izvršen tek djelomično, zbog kompanjske prirode (potreba za radnom snagom u intenzitetu od tri do šest mjeseci) poslova koji su se odvijali kroz reformu platnog i mirovinskog sustava.

Na području upravljanja ljudskim potencijalima treba u narednih pet godina (do kada traju posebni uvjeti iz prijelaznih odredbi zakona o mirovinskom osiguranju) voditi računa o tome da 650 radnika ispunjava uvjete za odlazak u jednu od mogućih mirovina. S druge strane potrebno je i promijeniti strukturu zaposlenih u korist povećanja broja visokoobrazovanih i stručnih kadrova s trendom jakog smanjenja niskokvalificirane radne snage te optimizacijom srednjostručnih kadrova. U tako određenom tržištu radne snage (fluktuacija, dolazak i odlazak kadrova, umirovljenja i svaka druga vrsta pokretljivosti radnika) moglo bi se u petogodišnjem periodu naći oko 1200 radnika. Naredna tablica pokazuje potrebni projicirani razvoj strukture ljudskih potencijala unutar strateškog horizonta od pet godina:

Presudne godine za vođenje snažnije politike promjene kadrovske strukture bit će kraj godine 2003. kad se očekuje ozbiljni brojčani skok ispod 5000 radnika na razini Grupe, 2005. godina s ciljem približavanja broja i strukture traženim vrijednostima te 2007. kao vrijeme potpune promjene strukture radnika

| | 2002.g. | 2003.g. | 2004.g. | 2005.g. | 2006.g. | 2007.g. |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| VSS | 710 | 720 | 730 | 750 | 790 | 821 |
| VŠS | 574 | 554 | 529 | 525 | 474 | 454 |
| SSS | 3443 | 3103 | 2915 | 2875 | 2836 | 2800 |
| NSS | 365 | 295 | 190 | 100 | 50 | 25 |
| Ukupno: | 5092 | 4672 | 4364 | 4250 | 4150 | 4100 |

8. FINANCIJE

8.1. Financijsko poslovanje u 2002.g.

U razdoblju siječanj – rujan 2002. godine ostvaren je ukupan prihod i uznosu od Kn 612.221.841,00 , uz ukupne poslovne rashode od Kn 578.648.762.

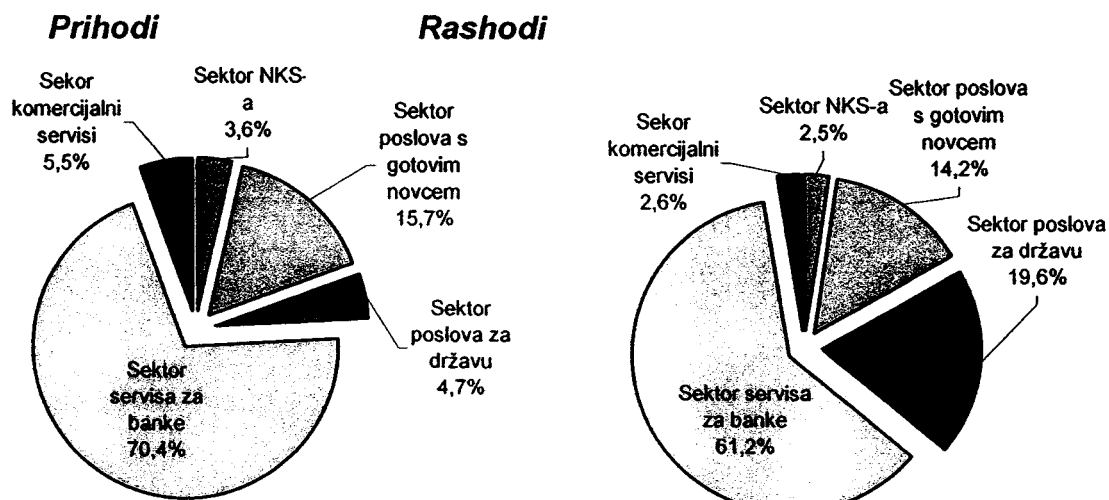
Prihodi su raspoređeni u poslovne sektore prema pripadnosti, dok su rashodi raspodjeljeni prema ključu odnosno prema planiranim rashodima.

Prihodi i rashodi po segmentima poslovanja u razdoblju I-IX.2002.

u kn

| <i>Opis</i> | <i>Prihodi</i> | <i>Rashodi</i> | <i>Dobit</i> |
|--------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| 1. Sektor NKS-a | 22.248.190 | 14.260.616 | 7.987.575 |
| 2. Sektor poslova s gotov. | 96.418.786 | 82.168.027 | 14.250.759 |
| 3. Sektor poslova za državu | 28.887.467 | 113.177.564 | -84.290.097 |
| 4. Sektor servisa za banke | 430.960.918 | 354.218.336 | 76.742.582 |
| 5. Sektor komercijalni servisi | 33.706.480 | 14.824.219 | 18.882.261 |
| UKUPNO | 612.221.841 | 578.648.762 | 33.573.079 |

Struktura prihoda i rashoda po poslovnim sektorima



Planirane veličine prihoda i rashoda nisu ostvarene, ukupni prihodi su manji 10% dok su ukupni rashodi manji samo 5%. U odnosu na ostvarenje u prošlogodišnjem razdoblju ukupni prihodi su manji za 4%, dok su ukupni rashodi veći 7%.

| Pozicija | Ostvarenje I-IX 2001. | Plan I-IX 2002. | Ostvarenje I-IX 2002. | Indeks | |
|----------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|--------|-----|
| | | | | 3/1 | 3/2 |
| A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ukupni prihodi | 634.920.939 | 678.494.763 | 612.221.841 | 96 | 90 |
| Ukupni rashodi | 538.324.816 | 606.657.301 | 578.648.762 | 107 | 95 |
| Dobit | 96.596.123 | 71.837.462 | 33.573.079 | 35 | 47 |

U odnosu na ostvarenje u prošlom razdoblju ukupni prihodi su manji 4% što je posljedica gubitka dijela naknada od platnog prometa od banaka koje same obavljaju sve ili dio poslova platnog prometa za svoje klijente, gubitak prihoda od Članaka 67. Zakona, smanjenja cijena nekih naknada i sl.

Gubitak dijela naknada za usluge domaćih plaćanja djelomično je nadoknađen naknadama za obavljanje usluga za REGOS-a, naknadama za poslove nagodbe o podmirenju dugova za nenaplaćene poreze, carine, doprinose i državna jamstva, povećanjem cijena nekih naknada, širenjem poslova prijevoza novca na nove korisnike i sl.

Struktura ukupnih rashoda

u kn

| OPIS | Ostvarenje I-IX 2001. | Plan I-IX 2002. | Ostvarenje I-IX 2002. | Indeks 3/1 | Indeks 3/2 |
|-------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|---------------|---------------|
| A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| II. RASHODI | 538.324.817 | 606.657.298 | 578.648.762 | 107 | 95 |
| 1. Materijalni troškovi | 89.890.254 | 112.592.206 | 103.124.383 | 115 | 92 |
| 2. Troškovi osoblja | 317.035.412 | 352.722.462 | 359.700.118 | 113 | 102 |
| 3. Amortizacija | 72.179.961 | 80.842.869 | 72.760.264 | 101 | 90 |
| 4. Ostali troškovi | 58.091.440 | 54.728.579 | 40.700.284 | 70 | 74 |
| 5. Izvanredni rashodi | 1.127.750 | 5.771.183 | 2.363.713 | 210 | 41 |

Ostvareni financijski rezultat u razdoblju siječanj – rujan 2002. godine je 53% manji od planiranog dok je u odnosu na ostvarenje u prošloj godini 65% manji.

Nezavisno od svoga formalno-pravnog statusa kao «ustanove» koja bi trebala biti neprofitna organizacija, FINA je obveznik poreza na dobit koju ostvari od cijelog poslovanja, a ne samo onog dijela koji se odnosi na usluge.

8.2. FINANCIJSKI PLAN ZA RAZDOBLJE 2002.-2007.

8.2.1. RAZVOJ RAČUNA DOBITI I GUBITKA

Račun dobiti i gubitka u strateškom horizontu od pet godina razvijat će se u skladu sa slijedećim pretpostavkama:

- pad poslovnih prihoda se zaustavlja i stabilizira se na razini od cca 1.000.000.000 kn godišnje
- rast prihoda u 2003. godini je rezultat potpisanih ugovora s Državom i REGOSOM za puni obujam posla;
- u razdoblju 2004. - 2007.g. projekcija poslovanja se temelji na očekivanom padu prihoda od poslova posredovanja u platnom prometu po stopi od 5% godišnje (poslovi za banke), padu prihoda od REGOSA po stopi od 10% godišnje i rastu prihoda od ostalih djelatnosti po stopi od 2-6% godišnje. Izuzetak su prihodi od elektroničkih servisa, različitih bonitetnih i statističkih informacija te arhiviranja i mikrofilmiranja za koje je predviđen godišnji rast u promatranom razdoblju od 10-20%
- planirani godišnji rast troškova iznosi 4%, s izuzetkom troškova radne snage čiji rast je planiran po stopi od 2% godišnje
- jednokratno povećanje troškova amortizacije u 2003. godini, kao rezultat primjene računovodstvenih politika u skladu s MRS za profitne organizacije iznosi 30%.

Razvoj računa dobiti i gubitka za razdoblje 2003.-2007. g.
 u 000 kn

| OPIS | Ostvarenje 2002.g. | 2003.g. | 2004.g. | 2005.g. | 2006. | 2007. |
|------------------------|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| I. PRIHODI | 790.839 | 1.001.373 | 1.020.551 | 1.019.606 | 1.021.198 | 1.024.448 |
| 1. NKS | 30.201 | 36.855 | 36.855 | 38.223 | 38.400 | 36.654 |
| 2. Usluge za Državu | 39.289 | 229.476 | 222.656 | 217.164 | 212.892 | 209.744 |
| 2.1. Regos | 29.449 | 114.276 | 102.848 | 92.564 | 83.307 | 74.976 |
| 2.2. Riznica | 0 | 89.580 | 93.163 | 96.890 | 100.765 | 104.796 |
| 2.3. ostale usluge | 9.839 | 9.780 | 10.171 | 10.578 | 11.001 | 11.441 |
| 2.4. administr. plaća | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.5. usluge za PU | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.6. ASP usl. za drž. | 0 | 15.840 | 16.474 | 17.133 | 17.818 | 18.531 |
| 3. Usluge za FSI | 524.261 | 525.616 | 538.457 | 527.600 | 518.308 | 510.460 |
| 3.1. usluge dom.pl. | 270.065 | 237.771 | 226.171 | 215.162 | 204.715 | 194.803 |
| 3.2. manipulacija got. | 103.200 | 118.061 | 122.784 | 127.695 | 132.803 | 138.115 |
| 3.3. usluge izlještav. | 61.184 | 58.125 | 55.218 | 52.457 | 49.835 | 47.343 |
| 3.4. ostale usluge | 89.811 | 83.981 | 79.063 | 74.846 | 71.207 | 68.049 |
| 3.5. FSI-supermarket | 0 | 27.528 | 55.056 | 57.258 | 59.549 | 61.931 |
| 3.6. e-Supermarket | 0 | 150 | 165 | 182 | 200 | 220 |
| 4. Usluge dom.plać | 39.598 | 41.578 | 43.656 | 45.839 | 48.131 | 50.538 |
| 4.1. usluge za građane | 39.598 | 41.578 | 43.656 | 45.839 | 48.131 | 50.538 |
| 5. «Gotov. centar» | 130.089 | 137.894 | 146.168 | 154.938 | 164.234 | 174.088 |

| OPIS | Ostvarenje 2002.g. * | 2003.g. | 2004.g. | 2005.g. | 2006. | 2007. |
|--------------------------|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 6. IT-Outsourcing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6.1. Call-centar outsor. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6.2. ASP-outsourcing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7. IT services | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8. Usl. za lok.samoup. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9. «Content market» | 23.742 | 26.147 | 28.799 | 31.724 | 34.951 | 38.511 |
| 9.1. bonitetne inform | 23.429 | 25.772 | 28.349 | 31.184 | 34.302 | 37.732 |
| 9.2. «content mngmnt» | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9.3. ostale fin. inform. | 313 | 376 | 451 | 541 | 649 | 779 |
| 10. Ostale usluge | 3.660 | 3.807 | 3.959 | 4.117 | 4.282 | 4.453 |
| 10.1. Catering | 3.660 | 3.807 | 3.959 | 4.117 | 4.282 | 4.453 |
| 10.1. Facility Manag. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| II. RASHODI | 677.511 | 741.126 | 760.925 | 741.359 | 760.769 | 780.751 |
| 1. Materijalni troškovi | 194.846 | 248.809 | 258.761 | 229.152 | 238.318 | 247.850 |
| 2. Troškovi osoblja | 482.664 | 492.318 | 502.164 | 512.207 | 522.451 | 532.900 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| III. EBITDA | 113.328 | 260.246 | 259.626 | 278.247 | 260.429 | 243.698 |
| IV Amortizacija | 97.014 | 126.118 | 131.163 | 136.409 | 141.865 | 147.540 |
| V Izvanredni prih. | 35.534 | 14.588 | 15.220 | 15.887 | 16.590 | 17.334 |
| VI Izvanredni rash. Posl | 5.524 | 5.745 | 5.975 | 6.214 | 6.462 | 6.721 |
| 1. izvanredni rashodi | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| OPIS | OSVRTAJE 2002.g.* | 2003.g. | 2004.g. | 2005.g. | 2006. | 2007. |
|---------------------------|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 2. trošak transform. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| VII EBIT | 46.324 | 142.971 | 137.709 | 151.511 | 128.692 | 106.771 |
| VIII Porez na dobit | 16.214 | 50.040 | 48.198 | 53.029 | 45.042 | 37.370 |
| IX Neto dobit | 30.111 | 92.931 | 89.511 | 98.482 | 83.650 | 69.401 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| X CASH-FLOW(IV+VI) | 127.125 | 219.049 | 220.673 | 234.891 | 225.515 | 216.941 |

9. Vremenski okvir

Poslovna transformacija FINE je podijeljena u nekoliko osnovnih faza:

| | |
|-------------------|---|
| Faza I. | Izrada strateških dokumenata i Programa poslovne transformacije |
| Rok | 15.prosinca 2002.g |
| Faza II/I | Izrada «putne karte» procesa transformacije i pojedinih strateških planova |
| Rok: | 28.veljače 2003.g |
| Faza II/II | Izrada plana upravljanja promjenama |
| Rok | 31. ožujka 2003.g. |
| Faza III | Implementacija programa transformacije |
| Rok | 30.lipnja 2003.g |
| Faza IV | Implementacija projekata ulaganja u nove proizvode i usluge |
| Rok | tijekom 2003.g. i 2004.g |

Fazni pristup izraz je s jedne strane spoznaje da se promjene ovakvog obima mogu događati samo u koracima (obim promjena, osjetljivost ljudskog potencijala te stabilnost sustava) te s druge strane potrebom detaljne pripreme svake pojedine faze te ustrojavanje i funkcioniranjem novog modela korporacijskog komuniciranja. Transformacija će predstavljati dvostruki šok kako s aspekta pokretljivosti radne snage, ali i ne manji u pogledu potpuno novog pristupa vođenju i upravljanju društvima te Grupom u cjelini.

- Zadani vremenski okvir je izraz projiciranih veličina koje se temelje na iskustvu preobrazbe referentnih sustava. Ukoliko detaljne planske analize pokažu potrebu za promjenom vremenskog okvira, primjenjuju se procedure «change management-a».