

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA POLOŽAJA IN IDENTIFIKACIJA PRIHODNIH IZZIVOV PODJETJA
NLB PRISHTINA SH.A. NA TRGU REPUBLIKE KOSOVO**

Ljubljana, september 2012

ANDREJA LONČAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana **Andreja Lončar**, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključne diplomskega dela z naslovom **Analiza položaja in identifikacija prihodnjih izzivov podjetja NLB Prishtina sh.a. na trgu Republike Kosovo**, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko **izr. prof. dr. Ireno Ograjenshek**.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

Uvod	1
1 Analiza makroekonomskega okolja Republike Kosovo	2
1.1 OPREDELITEV PEST ANALIZE	2
1.2 REPUBLIKA KOSOVO	2
1.3 POLITIČNO-PRAVNO OKOLJE.....	3
1.3.1 <i>Opredelitev</i>	3
1.3.2 <i>Zgodovina in pravna ureditev</i>	3
1.3.3 <i>Vloga Evropske unije</i>	4
1.3.4 <i>Zakonodaja</i>	4
1.3.5 <i>Davčna ureditev za podjetja</i>	5
1.4 EKONOMSKO OKOLJE	5
1.4.1 <i>Opredelitev</i>	5
1.4.2 <i>Bruto domači proizvod</i>	6
1.4.3 <i>Stopnja inflacije</i>	7
1.4.4 <i>Stopnja brezposelnosti</i>	7
1.4.5 <i>Zunanja trgovina</i>	8
1.5 SOCIALNO OKOLJE.....	9
1.5.1 <i>Opredelitev</i>	9
1.5.2 <i>Demografske značilnosti populacije</i>	9
1.5.3 <i>Izobrazba</i>	10
1.5.4 <i>Plače</i>	10
2 Analiza panoge bančništva v Republiki Kosovo	11
2.1 BANČNI SISTEM	11
2.2 PRIMERJAVA NLB PRISHTINA SH.A. S PANOGO	11
2.2.1 <i>Bilančna vsota</i>	12
2.2.2 <i>Depoziti</i>	12
2.2.3 <i>Posojila</i>	13
2.2.4 <i>Poslovanje</i>	14
2.3 PORTERJEV MODEL PETIH SILNIC	14
2.3.1 <i>Opredelitev</i>	14
2.3.2 <i>Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo</i>	14
2.3.3 <i>Nevarnost nadomeščanja proizvodov oziroma storitev</i>	15
2.3.4 <i>Pogajalska moč kupcev</i>	15
2.3.5 <i>Pogajalska moč dobaviteljev</i>	16
2.3.6 <i>Rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi</i>	16
2.3.7 <i>Ocena privlačnosti panoge</i>	17
3 Analiza možnosti širjenja dejavnosti NLB Skupine na trgu Republike Kosovo	18
3.1 SWOT ANALIZA NLB PRISHTINA SH.A.	18
3.1.1 <i>Ocenjevanje podjetja</i>	18
3.1.2 <i>Poslovna uspešnost NLB Prishtina</i>	18

3.1.3 SWOT analiza	19
3.2 IDENTIFIKACIJA PRIHODNIH IZZIVOV NLB PRISHTINA SH.A.	21
3.3 STRATEŠKE USMERITVE	22
Sklep	24
Literatura in viri	25

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Zemljevid Republike Kosovo</i>	2
--	---

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Bilančna vsota bančnega sektorja in posameznih bank</i>	12
<i>Tabela 2: Vsota depozitov v bančnem sektorju in vodilnih kosovskih bankah,</i>	12
<i>Tabela 3: Vsota neto kreditov v bančnem sektorju in vodilnih kosovskih bankah</i>	13
<i>Tabela 4: Ocena privlačnosti panoge</i>	17

UVOD

Republika Kosovo od enostranske razglasitve samostojnosti februarja leta 2008 ob pomoči Evropske unije in drugih mednarodnih institucij vzpostavlja zakonodajo in gospodarske temelje, ki bodo mladi državi zagotovili obstoj in njenim državljanom blaginjo. Temeljni vzvod za rast gospodarstva je stabilen in učinkovit finančni sektor, ki je v zadnjem desetletju hitro rasel. Leta 2007 je na kosovski trg vstopila tudi največja slovenska banka Nova Ljubljanska banka (NLB). Kupila je delež v Kasabank in BRK ter jih s 1. januarjem 2008 združila v banko NLB Prishtina sh.a.

V diplomski nalogi analiziram makroekonomsko in mikroekonomsko okolje banke NLB Prishtina sh.a. (v nadaljevanju NLB Prishtina) ter možnosti za njen nadaljnji razvoj na trgu Republike Kosovo. Raziskovalni problem uokvirjajo tri vprašanja:

1. Kakšna je poslovna uspešnost NLB Prishtina? Kaj so njene prednosti in slabosti?
2. Katere priložnosti in nevarnosti čakajo banko na trgu Republike Kosovo?
3. Katere strateške usmeritve bi moralo podjetje vpeljati za zagotovitev dolgoročno uspešnega poslovanja na trgu Republike Kosovo?

Cilj diplomskega dela je ugotoviti, kje se skrivajo glavne nevarnosti in priložnosti za NLB Prishtina na trgu Republike Kosovo, ter kako se lahko banka prilagodi za čim boljši izkoristek naraščajočih finančnih potreb prebivalstva in podjetij.

Glavni vir podatkov za analizo makroekonomskega in mikroekonomskega okolja so publikacije Centralne banke Republike Kosovo, Statističnega urada Republike Kosovo ter letna poročila drugih bank na Kosovu. Analiza poslovne uspešnosti banke in oblikovane strateške usmeritve pa temeljijo na letnih poročilih NLB Prishtine za leta od 2008 do 2011 in neformalnim pogovorom s članom uprave banke.

Diplomska naloga je sestavljena iz uvoda in treh poglavij ter sklepa s ključnimi ugotovitvami. V prvem poglavju z metodo PEST analize preučim politično-pravno, ekonomsko in socialno okolje Republike Kosovo, v drugem poglavju pa se z analizo na podlagi Porterjevega modela petih silnic osredotočim na panogo bančništva. V tretjem poglavju sledi SWOT analiza, kjer opredelim prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za NLB Prishtino na trgu Republike Kosovo. Na podlagi izsledkov vseh predhodnih na koncu oblikujem strateške usmeritve ter prihodnje izzive za banko.

1 ANALIZA MAKROEKONOMSKEGA OKOLJA REPUBLIKE KOSOVO

1.1 Opredelitev PEST analize

Pučko (2008, str. 5 in 21) navaja, da je na podjetje kot osnovno celico gospodarstva možno gledati kot na podsistem v okviru nekega širšega sistema okolja. To okolje lahko razdelimo na manjša podokolja, katerih razvoj vpliva na delovanje podjetja. Med najbolj znanimi pristopi sistematičnega ocenjevanja širšega zunanega okolja podjetja je PEST analiza. Samo ime predpostavlja obravnavanje okolja po štirih podokoljih oziroma področjih (politično, ekonomsko, socialno, tehnološko), vendar se v praksi uporablja več izvedbenih inačic glede na to, katero področje je za obravnavano podjetje pomembno (poleg omenjenih še ekološko ali legalno področje, dejavniki panoge ...). Za podjetja v panogi finančnih storitev so najbolj pomembna politična stabilnost, gospodarska moč države, navade in kupna moč prebivalstva.

V nadaljevanju bom napisala nekaj splošnih informacij o Republiki Kosovo, nato pa analizirala kazalce v okviru podokolij, ki vplivajo na poslovanje banke NLB Prishtina. Izsledke analize bom uporabila za ocenjevanje priložnosti in nevarnosti za NLB Prishtino v Republiki Kosovo.

1.2 Republika Kosovo

Republika Kosovo je država Jugovzhodne Evrope s površino 10.908 km². Na severu in vzhodu meji s Srbijo, na jugu z Makedonijo, na jugozahodu z Albanijo in na zahodu s Črno Goro. Lokalno samoupravo zastopa 33 občin, temeljnih samoupravnih lokalnih skupnosti. Glavno mesto države je Priština. Zemljevid Republike Kosovo prikazuje Slika 1.

Slika 1: Zemljevid Republike Kosovo



Vir: *The World Factbook: Kosovo, 2011.*

Kosovo ima po podatkih Svetovne banke 1,815 milijona prebivalcev (ocena za leto 2010). V letu 2011 je statistični urad izvedel popis prebivalstva, ki je (po neuradnih rezultatih) pokazal, da ima Kosovo 1.733.872 prebivalcev (REKOS 2011, 2011). Do razlike je najverjetneje prišlo, ker so prebivalci severa Kosova, večinoma srbske narodnosti, bojkotirali popis (European Commission, 2011). Gostota prebivalstva znaša 193 prebivalcev na km². Večinska etnična skupina je albanska (92 % populacije), Srbov pa je 7 %. Uradna jezika sta albanski in srbski jezik, glavne religije pa muslimanska, pravoslavna in katoliška (SOK, 2011). Denarna valuta je evro. Na območjih z večinsko srbskim prebivalstvom je v uporabi tudi srbski dinar.

1.3 Politično-pravno okolje

1.3.1 Opredelitev

Kotler (v Bregar, 2007, str. 67) navaja, da politično in pravno okolje, ki obsega zakonodajo, delovanje države ter institucionalno organiziranost, vključujoč različne interesne skupine in združenja, lahko občutno vpliva na poslovne odločitve. Iz tega razloga je potrebno temu elementu širšega okolja podjetja posvetiti pozornost, saj pomembno vpliva tudi na ekonomsko, tehnološko in socialno okolje. Pomemben element političnega okolja je tudi politična stabilnost in z njo povezano tveganje.

1.3.2 Zgodovina in pravna ureditev

Kosovo je imelo kot pokrajina v okviru Zvezne republike Jugoslavije visoko stopnjo avtonomije. Ta je bila od leta 1974 zapisana v jugoslovanski ustavi. Območje današnje republike pa so že stoletja pred tem pretresali spori med Albanci in Srbi. Ti so se izražali v vojaških spopadih in posledično številnih vojaških ter civilnih žrtvah. Leta 1998 je predsednik takratne Zvezne republike Jugoslavije Slobodan Milošević začel etnično čiščenje območja današnjega Kosova. Po neuspešnem poskusu posredovanja mednarodnih sil za mirno rešitev spora je mednarodna vojaška zveza *North Atlantic Treaty Organisation* (NATO) leta 1999 izvedla trimesečno vojaško akcijo in prevzela oblast nad območjem.

Prihodnost Kosova je v svoje roke vzela prehodna uprava *Organizacije združenih narodov* (OZN), imenovana *United Nations Interim Administration Mission in Kosovo* (UNMIK). Po letih neuspešnih pogajanj med Kosovom in Srbijo je skupščina Kosova februarja 2008 enostransko razglasila neodvisnost. Do 13. junija 2012 je Republiko Kosovo priznalo 89 držav, med njimi tudi Slovenija. Od leta 2009 je članica *Mednarodnega denarnega sklada* (IMF) in *Svetovne banke*.

Srbija je vse od osamosvojitve zavračala priznanje države. Od Meddržavnega sodišča OZN v Haagu je zahtevala tudi presojo legalnosti kosovske deklaracije o neodvisnosti. Sodišče je julija 2010 objavilo mnenje, ki je potrdilo skladnost kosovske deklaracije o neodvisnosti z določili mednarodnega prava, resolucijo Varnostnega sveta Združenih narodov št. 1244 in

ustavnimi okviri. Pri pripravi mnenja so upoštevali edinstveno zgodovino in posebne okoliščine Republike Kosovo.

Pravna ureditev države je parlamentarna demokracija. Prvi predsednik samostojne države Kosovo, izvoljen 10. februarja 2006, je bil Fatmir Sejdiu, ki je 27. septembra 2010 odstopil. Aprila 2011 je bila izvoljena prva predsednica v kratki zgodovini države, Atifete Jahjaga. Predsednik vlade je Hasim Thaqi, ki je hkrati tudi predsednik največje koalicijske stranke Demokratska stranka Kosova.

Spor s Srbijo glede priznanja samostojne kosovske države in rešitve meje med državama zavira gospodarski razvoj obeh držav. Potrebna je čim hitrejša rešitev odprtih vprašanj in vzpostavitev trdnih pravnih okvirov za demokratično državo Kosovo. Hkrati napredek države ovira tudi visoka stopnja organiziranega kriminala in korupcije.

1.3.3 Vloga Evropske unije

Že januarja 2002 je Kosovo (takrat še pod protektoratom OZN) za uradno denarno valuto prevzelo evro, skupno valuto evrskega območja. Evropska komisija je Kosovu po osamosvojitvi podelila status potencialne kandidatke za vstop v *Evropsko unijo* (EU). Eno glavnih vprašanj pred začetkom pogajanj za vstop je rešitev meje s Srbijo, ki je od začetka leta 2012 kandidatka za članstvo v EU (European Comission, 2011).

Mednarodna skupina za upravljanje Kosova (ISG) je julija 2012 napovedala konec nadzorovane neodvisnosti Kosova. Bodo pa na Kosovu še naprej ostale Natove sile Kfor, ki skrbijo za varnost, in misija EU Eulex, ki pomaga pri nadaljnji izgradnji kosovskega pravosodja, carine in policije. (Slovenska tiskovna agencija, 2012). Pri tem je pereča tema predvsem vloga *misije EU za krepitev pravne države na Kosovu* (EULEX Kosovo). Ta ima močne izvršne pristojnosti v državi, ki pa jih želi kosovska vlada omejiti. Želijo, da misija postane zgolj posvetovalno telo. Zaradi visoke stopnje korupcije in organiziranega kriminala naj bi bilo za umik EULEX-a zaenkrat malo možnosti (Shala, 2012). Kosovo je tudi največji prejemnik pomoči s strani EU. Od leta 2009 je unija različnim organom prispevala 3 milijarde EUR (Karadaku, 2012).

Vloga institucij EU v državi je ključnega pomena za politično in ekonomsko stabilnost države, ob pomanjkanju lastnega gospodarstva je ključna tudi finančna pomoč unije. Zaradi počasnega razvoja in reševanja problemov ni pričakovati, da bi se EU v bližnji prihodnosti umaknila.

1.3.4 Zakonodaja

Zakonodaja Kosova temelji na dobrih praksah evropskih držav. EU v zadnjem poročilu o napredku iz oktobra 2011 ugotavlja, da je pri zakonodajnem sistemu Kosovo naredilo korak

naprej. Potrebna pa bosta volilna reforma in povečanje učinkovitosti javne uprave. Hkrati EU ugotavlja, da bodo morali kosovski zakonodajalci in sodstvo okrepiti boj proti organiziranemu kriminalu in korupciji (European Commission, 2011).

Za institucije, ki se ukvarjajo s finančnim posredništvom,, je problem tudi v nezadovoljivi ureditvi zemljiškega registra. Veliko nepremičnin namreč ni uradno vpisanih, kar pri zahtevku za posojilo lastniku onemogoča vpis hipoteke (Institut Gap, 2011).

1.3.5 Davčna ureditev za podjetja

Davčni sistem Republike Kosovo, uveden v letu 2009, je osnovan na dobrih praksah EU. Temelji na preprostosti in razumljivosti.

Stopnja *davka na dodano vrednost* (DDV) znaša 16 %, osnova za izračun pa je vrednost dobavljenega blaga. Plačujejo ga vsi uvozniki in izvozniki z letnim prometom večjim od 50.000 EUR. Obračuna se za vse proizvode in storitve, razen za nekatere kmetijske proizvode in kapitalske naložbe, ki niso obdavčeni. Izvoznikom se DDV za vse izvožene proizvode povrne. V primerjavi z državami v regiji ima Kosovo najnižjo stopnjo DDV, ki v Bosni in Hercegovini znaša 17 %, v Makedoniji in Srbiji 18 %, na Hrvaškem pa 22 % (World Bank, 2011).

Domače pravne osebe in tuje pravne osebe s stalnim predstavništvom so zavezane tudi k plačevanju *davka na prihodke pravnih oseb*. Višina oziroma stopnja obdavčenosti je odvisna od letnega prihodka pravne osebe. Za prihodek do 5.000 EUR znaša davek 37,5 EUR na četrletje. Pravne osebe s prihodkom med 5.000 EUR in 50.000 EUR plačajo davek v višini od 3 % do 10 % prihodkov, ob prihodku, višjem od 50.000 EUR, pa je stopnja obdavčitve 10 %. Davek se plačuje vsako četrletje za naprej, na osnovi napovedi prihodkov (Tax Administration of Kosovo, 2011).

Davčno okolje je za podjetja ugodno, saj so davki najnižji v regiji. Sistem obdavčevanja je bolj preprost kot v sosednjih državah, kar je dodatna prednost.

1.4 Ekonomsko okolje

1.4.1 Opredelitev

Ekonomski pogoji poslovanja so ključni dejavnik uspešnega poslovanja, saj vplivajo na vse glavne prvine poslovnih odločitev - povpraševanje, ponudbo ter na stroške dela, kapitala in surovin (Bregar, 2007, str. 68). V okviru ekonomskega okolja obravnavamo elemente, kot so BDP, rast cen, brezposelnost ...

Tabelarični prikaz makroekonomskih kazalcev je predstavljen v Prilogi 1.

1.4.2 Bruto domači proizvod

BDP je vsota vrednosti končnih proizvodov in storitev, proizvedenih v nekem gospodarstvu v obdobju enega leta. BDP na prebivalca je eden najpomembnejših kriterijev mednarodnih primerjav gospodarske aktivnosti (Jaklič, 2002, str. 11). Vrednost ustvarjene proizvodnje na domačem ozemlju je osnovni podatek o ekonomski moči države (Bregar, 2007, str. 69).

Gospodarsko rast Kosova dobro desetletje po konfliktu z Republiko Srbijo, ki je privedel do osamosvojitve leta 2008, zavirajo močne strukturne ovire. Mednje sodijo zastarela oziroma nerazvita javna in zasebna infrastruktura, nezanesljiva dobava energije ter slabe medregionalne povezave. Raznolikost gospodarskih dejavnosti je majhna, na splošno močno prevladujeta trgovina in storitveni sektor. V izvoznem sektorju, katerega obseg je majhen, prevladujejo izdelki z nizko dodano vrednostjo. Zaenkrat v mladem kosovskem gospodarstvu še ni sektorja, ki bi zagotavljal trajnostno rast (IMF, 2010). V Prilogi 2 je prikazano gibanje BDP na prebivalca za države jugovzhodnega Balkana. Kosovo je z 2.383 EUR BDP na prebivalca v letu 2010 še vedno najbolj revna država na Balkanu (op.: za Makedonijo ni podatka).

Gospodarska aktivnost se kljub omenjenim strukturnim težavam krepi. Rast kosovskega gospodarstva je po oceni IMF v letu 2010 znašala 5 %. Poganjali sta jo rast potrošnje in investicij v zasebnem sektorju. Realni BDP je po oceni IMF znašal 4,6 milijarde EUR. Za leto 2012 analitiki IMF napovedujejo 3,8-odstotno rast. To je najvišja stopnja rasti v regiji jugovzhodne Evrope, ki naj bi rasla po dvoidstotni stopnji (IMF, 2012). Vlada Kosova je v letu 2011 sprejela strategijo razvoja do leta 2015, ki predvideva ukrepe za zmanjšanje brezposelnosti, investicije v kmetijstvo, povečanje davčnih prihodkov in privatizacijo državnih podjetij. Na osnovi teh ukrepov naj bi se letošnja rast BDP povzpela na osem odstotkov (NLB Prishtina, 2012).

Glavni komponenti rasti kosovskega gospodarstva sta potrošnja prebivalstva in investicije. Večja učinkovitost pri izkoriščanju naravnih bogastev (cink, baker, nikelj in lignit) ter povečan izvoz le-teh bi imela pozitivne učinke na domačo ekonomijo, zaradi česar bi lahko gospodarstvo doseglo tudi načrtovano rast v prihodnjih letih (IMF, 2010).

Lansko leto sprejeta gospodarska strategija vzbuja nekaj upanja za postopno gospodarsko osamosvojitve Kosova. Država je sicer v zadnjih letih dosegla znaten napredek v procesu prehoda na tržno gospodarstvo ter vzdrževanja makroekonomske stabilnosti, kljub temu pa je še vedno močno odvisna od pomoči mednarodne skupnosti ter prilivov iz tujine. Razvoj industrije je počasen.

1.4.3 Stopnja inflacije

Inflacija je pojav splošne rasti cen proizvodov in storitev. Po vzoru Eurostata in statističnih uradov držav članic Evropske unije tudi Statistični urad Republike Kosovo za merjenje uporablja indeks cen življenjskih potrebščin (angl. *Consumer price index*, CPI), ki točno določa vsebino t. i. košarice proizvodov in storitev, klasifikacijo ter metodološka in tehnična pravila merjenja (Economic Statistics, 2011).

Inflacija na Kosovu je odsev dogajanj na mednarodnih trgih in kot taka precej nestanovitna. Vzrok za to je visok delež uvoza, ki je v letu 2009 znašal 55 % BDP. Največ uvažajo iz Evropske unije (IMF, 2010). V Prilogi 3 je prikazano gibanje stopnje inflacije v zadnjih letih. Velik skok v letu 2008 je posledica povečanja cen nafte, vpliv svetovne gospodarske krize pa se je pokazal v letu 2009, ko so cene močno padle (Predstavitev države Kosovo, 2011). V letu 2010 je inflacija znašala 3,5 %, kar je predvsem posledica višanja cen hrane in rasti cen v državah, ki uvažajo na Kosovo, v drugi polovici leta (CBK, 2011). V letu 2011 so se cene spet močno povišale, po oceni IMF za 7,3 odstotka (IMF, 2012). Pri tem so se najbolj dvignile cene naftnih derivatov, žitaric, mesnih in mlečnih izdelkov (NLB Prishtina, 2012). Letos in v naslednjem petletju naj bi se inflacija precej umirila. Letos naj bi znašala 0,6 %, v nadaljnjih letih pa nekaj nad odstotkom letno (IMF, 2012).

Inflacija je precej nestanovitna, kar povzroča negotovost in poveča tveganja ter tako ovira gospodarsko rast. Oblikovalci gospodarske politike na Kosovu si morajo zato prizadevati za ohranjanje inflacije na nizki in čim bolj stanovitni ravni.

1.4.4 Stopnja brezposelnosti

Stopnjo anketne brezposelnosti SOK ugotavlja na podlagi anket o delovni sili, ki jih izvaja od leta 2001 dalje. Pri izvajanju raziskave sledijo normativom Mednarodne organizacije dela (ILO) in evropskega statističnega urada Eurostat. Izvajajo jo na reprezentativnem vzorcu 24 tisoč državljanov. Za nezaposlene osebe se smatrajo tiste, ki v tednu izvajanja ankete niso zaposlene, so v štirih tednih pred izvajanjem ankete aktivno iskale delo in so pripravljene začeti z delom v dveh tednih po izvajanju ankete. Prav tako se za nezaposlene smatrajo osebe, ki so delo že našle, a z njim še niso začele (Economic Statistics, 2011). V letu 2010 ankete o delovni sili niso izvedli (CBK, 2011).

V Prilogi 4 je prikazano gibanje stopnje brezposelnosti od leta 2001 do leta 2009. V letu 2001 je stopnja anketne brezposelnosti znašala 57,10 %, potem se je do leta 2004 postopoma zmanjševala do 39,70 %, a nato spet začela počasi naraščati. Povprečna stopnja anketne brezposelnosti v letu 2009 je znašala 49,70 %, v letih 2010 in 2011 pa se je spet nekoliko znižala – ocenjena je na 45 %. Večino brezposelnih predstavljajo dolgotrajno brezposelni, nekvalificirani delavci in mladi. Posledici visoke brezposelnosti sta siva ekonomija in izseljevanje prebivalstva (emigracije).

Stopnja registrirane brezposelnosti je konec leta 2010 znašala 69,2 %. Dve tretjini od 335.000 iskalcev zaposlitve je zastopalo nekvalificirano delovno silo, medtem ko je imelo univerzitetno izobrazbo le 1,1 % iskalcev. Največ brezposlenih je bilo med mladimi in mlajšim zrelim prebivalstvom. 31,7 % iskalcev dela je bilo starih od 15 do 24 let, 44,2 % pa od 25 do 39 let (SOK, 2011).

Brezposelnost je nekajkrat višja od evropskega povprečja. Primerljiva je z brezposelnostjo v Grčiji ali Španiji, ki ju je gospodarska kriza potisnila na rob bankrota. Predvsem je pereč problem brezposelnost mladih, žensk in velikega dela nekvalificirane delovne sile. Malo delovnih mest sili prebivalce, da emigrirajo v bolj razvite evropske države. Negativen učinek delno popravijo povratniki, ki se v domovino vrnejo z novimi idejami, znanji in izkušnjami.

1.4.5 Zunanja trgovina

Blagovna menjava s tujino ostaja v znamenju visokega primanjkljaja, kljub temu da Kosovo v zadnjih letih povečuje izvoz. Glavni vzrok je pomanjkanje domače proizvodnje. Primanjkljaj je v letu 2010 znašal 1,85 milijarde EUR (45,8 % BDP), leto prej pa 1,77 milijarde EUR.

Kosovski izvoz se je v letu 2010 povečal za 77,8 % v primerjavi z letom 2009. Največ so izvozili kovin in kovinskih izdelkov, ki so predstavljali 63 % celotnega izvoza. Prodaja kovin in kovinskih izdelkov se je od leta 2009 povečala za skoraj 110 %, kar je posledica povečanja povpraševanja in zvišanja cen. Povečal se je tudi izvoz mineralnih proizvodov in zelenjave (Predstavitev države Kosovo, 2011).

Najbolj se je izvoz povečal v države EU, in sicer za 84 % v primerjavi z letom prej. Najpomembnejši trg je Italija, v države CEFTA (Albanija, Makedonija in Srbija) pa se je izvoz povečal za 32,6 % (Predstavitev države Kosovo, 2011). Države EU in CEFTA predstavljajo tri četrtine izvoznega trga Kosova (SOK, 2010). Kosovo pa ima težave pri izvozu v nekatere države v regiji – predvsem Srbija in Bosna in Hercegovina iz političnih razlogov ne upoštevata sporazuma o prosti trgovini.

Obseg neposrednih tujih investicij (NTI) je v letu 2010 znašal 314,6 milijona EUR. Prihodnja gibanja NTI so močno odvisna od stanja svetovnega gospodarstva. V prvi polovici leta 2010 so v kosovsko gospodarstvo največ investirale Nemčija (9,9 milijona EUR), Albanija ter Švica. V tem obdobju so najbolj porasle naložbe v sektor finančnih storitev (za 6,5 milijonov EUR oziroma 61 % na 17 mio EUR), najbolj pa so se znižale v sektorju nepremičnin (za 50 %, na 6 mio EUR) ter v transportu in telekomunikacijah (Investing in Kosovo, 2011).

Kosovo ima okrog pol milijona zdomcev (Investing in Kosovo, 2011). V letu 2010 so ti iz tujine na računa na Kosovu nakazali 511,6 milijona EUR. Prevladujejo denarna nakazila iz Nemčije in Švice. Skoraj polovica, 45 % nakazil, je prispela preko nadenarnih finančnih

institucij (SOK: Economic Statistics, 2011; NLB, 2011). V letu 2009 so nakazila iz tujine predstavljala 13 % BDP (IMF, 2010). S tem narašča vpliv storitvenega in trgovinskega sektorja.

Odvisnost od uvoza je zaradi majhnosti države in nerazvitosti gospodarstva visoka. Boljše upravljanje naravnih bogastev bi povečalo gospodarsko aktivnost v državi in izboljšalo količnik pokritosti izvoza z uvozom. Hkrati Kosovo ostaja odvisno od nakazil zdomcev. Tuje investicije bodo odvisne od hitrosti okrevanja razvitih držav, predvsem v Evropi. V zunanji politiki Kosova je v zadnjih letih opaziti predvsem krepitev sodelovanja s Turčijo. Državniki opozarjajo na politične in ekonomske vezi, ki vežejo državi, hkrati pa tudi na skupne kulturne in verske korenine. Med drugim so Turki skupaj s Francozi za 20 let zakupili pršinsko letališče. V navezi z Američani pa so pridobili 700 milijonov evrov vreden posel gradnje avtoceste, ki bo povezala Kosovo z Albanijo (Brajshori, 2012).

1.5 Socialno okolje

1.5.1 *Opredeleitev*

Analiza socialnega okolja postavlja v ospredje prebivalstvo in njegov vpliv na poslovne odločitve ter način delovanja sodobnih družb, s čimer se spreminjajo zunanji pogoji poslovanja podjetij (Bregar, 2007, str. 88 in 89). Pri socialnem okolju analiziramo demografske značilnosti in družbena gibanja, izobraževanje, religijo, prejemke ...

1.5.2 *Demografske značilnosti populacije*

Stari prebivalci (od 65 let dalje) predstavljajo le 6 % celotne populacije, 61 % prebivalcev je starih od 15 do 64 let ter 33 % do 14 let. Večinska etnična skupina je albanska (92 % populacije), Srbov pa je 7 %. Uradna jezika sta albanski in srbski jezik, glavne religije pa muslimanska, pravoslavna in katoliška (SOK, 2011).

Naravni prirastek se je v zadnjih letih rahlo zniževal. V letu 2010 se je na vsakih 1.000 prebivalcev rodilo dvanajst prebivalcev več, kot jih je umrlo (v letu 2009 12,5; v letu 2008 12,8). Pričakovana življenjska doba je 69-71 let za moške in 67 let za ženske (SOK, 2011).

Starostna struktura kaže, da ima Kosovo zrelo prebivalstvo in najmlajšo populacijo v Evropi. Imajo tudi visok naravni prirastek.

1.5.3 Izobrazba

V šolskem letu 2009/2010 je bilo v formalno izobraževanje vpisanih 474.000 prebivalcev Republike Kosovo, od tega nekaj več kot 37.000 v visokošolsko izobraževanje, okrog 100.000 pa v srednješolsko izobraževanje. Pri vpisu v srednje šole prevladujejo moški, medtem ko sta pri vpisu na univerzo deleža moških in žensk enakomerna (SOK, 2011).

Statistični urad ima zelo skope podatke o izobraženosti prebivalstva. Rezultati anket med prebivalstvom kmetijskih območij, ki jih urad od leta 2002 dalje izvaja enkrat letno, so pokazali, da je imelo leta 2008 univerzitetno izobrazbo 3,1 % od 851.000 prebivalcev teh območij. Fakulteto je dokončalo skupno 2,3 % mladih (15-29 let) z ruralnih območij države, še dodatnih 6,3 % pa je imelo nedokončano višješolsko izobrazbo.

Delež srednješolcev in študentov raste, kar kaže na to, da se pomen izobrazbe in znanja v družbi povečuje. Nizka izobraženost populacije s kmetijskih območij države pa povečuje tveganja za brezposelnost ter večje socialne razlike med prebivalci urbanih in ruralnih območij.

1.5.4 Plače

Glavni vir dohodka večine gospodinjstev Republike Kosovo je bila v letu 2009 plača. Četrtnina gospodinjstev se preživlja s prejemki z naslova zaposlitve v javnem sektorju, 19 % pa s prejemki z naslova zaposlitve v zasebnem sektorju. S kmetijstvom se preživlja 6 % gospodinjstev. Desetina gospodinjstev je odvisna od nakazil iz tujine, 6 % pa od socialne pomoči. Statistični podatki kažejo še, da je petina gospodinjstev, katerih člani imajo osnovnošolsko izobrazbo, odvisna od nakazil iz tujine, medtem ko se bolje izobraženi preživljajo s prihodki od lastnega dela (plača, prihodki podjetnikov) (SOK, 2011).

Povprečna plača na Kosovu je v sredini leta 2009 znašala približno 300 EUR. Podobne plače imajo v Albaniji in Bolgariji, medtem ko so v Srbiji, Bosni in Hercegovini ter Črni Gori približno dvakrat višje.

Povprečna rast bruto plače je na Kosovu počasnejša od ostalih držav. Od leta 2004 do leta 2009 so se plače povišale le za tretjino, medtem ko so se v nekaterih državah v tem obdobju celo podvojile. Glede na ostale države v regiji ima Kosovo največjo konkurenčno prednost z vidika stroškov dela v trgovinskem sektorju, medtem ko so v sektorju finančnih storitev stroški dela približno enaki kot v Makedoniji.

Plače so v primerjavi z državami v regiji nižje. Bolje izobraženi imajo več možnosti za zaposlitev, ki zanje pomeni lasten vir dohodka. Prebivalci z nižjo stopnjo ali brez izobrazbe pa so v veliki meri odvisni od nakazil iz tujine. Glavna problema na trgu dela sta nizka produktivnost in slaba izobrazba. Republika Kosovo je konkurenčna v delovno intenzivnih

sektorjih, kjer prevladuje povpraševanje po nizkokvalificirani delovni sili, medtem ko visokokvalificirane delovne sile primanjkuje (World Bank, 2010).

2 ANALIZA PANOGE BANČNIŠTVA V REPUBLIKI KOSOVO

2.1 Bančni sistem

Kosovski finančni sektor se je začel razvijati pod prehodno upravo UNMIK. Ta je leta 1999 uvedla dvotirni bančni sistem. V sredini istega leta je ustanovila organ za bančništvo in plačilni promet *Banking and Payment Authority of Kosovo* (BPK). Konec leta 1999 pa je bila ustanovljena prva banka, ki se je imenovala *Micro Enterprise Bank* (MEB). Gre za predhodnico današnje Procredit banke. MEB, takrat edini ustanovi na Kosovu za upravljanje s plačilnim sistemom, je država prek BPK pomagala pri vzpostavljanju in širitvi poslovne mreže. V naslednjih desetih letih je finančni sektor hitro rasel. *BPK* se je v letu 2008 preimenovala v *Central bank of the Republic of Kosovo* (CBK) (Investing in Kosovo, 2011).

Vloga CBK je podeljevanje licenc, regulacija in nadzor nad finančnimi družbami ter skrb za nemoteno delovanje plačilnih sistemov. Podlaga za zakonodajo s področja bančništva so najpogosteje dobre prakse iz EU (Functions and Responsibilities, 2011).

Sredstva bančnega sektorja Republike Kosovo, ki obsega osem poslovnih bank, so konec leta 2011 predstavljala 75,9 % sredstev celotnega finančnega sektorja. Preostali del je pripadal pokojninskim skladom (16,7 %), mikrofinančnim institucijam (4,1 %), zavarovalnicam (3,1 %) in ostalim institucijam. Delež bančnega sektorja je že drugo leto zapored upadel za 1,6 odstotne točke, predvsem na račun pokojninskih skladov. Tem se je v letu 2011 delež povečal za 2,3 odstotne točke (NLB Prishtina, 2012).

Na bančnem trgu Republike Kosovo je prisotnih osem bank - dve domači (Banka per Business, Banka Ekonomike) in šest tujih (Reiffeisen Bank Kosovo, Procredit, NLB Prishtina, Turk Ekonomik Bankasi, Komercijalna banka, Banka Kombetare Tregtare) (CBK, 2011). Domače banke obvladujejo zgolj slabo desetino trga. Konec leta 2011 je panoga zaposlovala 3.694 ljudi.

V nadaljevanju bom primerjala določene značilnosti celotne panoge z NLB Prishtina in nato analizirala privlačnost panoge bančništva po Porterjevem sistemu petih silnic. Tabelarični prikaz kazalcev NLB Prishtina sh.a. je predstavljen v Prilogi 5.

2.2 Primerjava NLB Prishtina sh.a. s panogo

NLB Prishtina sh.a. je hčerinska družba NLB, ki ima v lasti 81,2 % delnic (podatek na dan 30. junij 2011). Nastala je leta 2008 z združitvijo NLB Kasabank sh.a. in NLB New Bank of

Kosova (NLB Skupina: Mejniki v razvoju, 2012). Osnovna dejavnost je bančništvo na drobno. NLB Skupina in NLB Prishtina sta podrobneje opisani v Prilogi 6.

2.2.1 Bilančna vsota

Za kosovski bančni trg je značilna visoka stopnja tržne koncentracije, saj tri največje banke - Procredit, Raiffeisen in NLB Prishtina - obvladujejo večino trga. V letu 2011 je tržni delež prve trojice bank glede na bilančno vsoto padel s 77,4 % na 73,4 %. Zmanjšanje gre predvsem na račun agresivnega trženja manjših bank. Tržni delež NLB Prishtina je konec leta 2011 znašal 15,4 %. Leto prej je delež znašal 15,1 % (NLB Prishtina, 2012).

Bilančna vsota celotnega sektorja se je v letu 2011 povečala na 2,5 milijarde evrov. Kot kaže Tabela 1, ima NLB Prishtina v upravljanju približno dvakrat manj sredstev kot vodilni Procredit in Raiffeisen. Trenutno pa bilančna vsota NLB Prishtina raste po višjih stopnjah kot vodilnima bankama.

Tabela 1: Bilančna vsota bančnega sektorja in posameznih bank, v milijonih EUR

	31. 12. 2008	31. 12. 2009	31. 12. 2010	31.12.2011
Bančni sektor	1.724	2.093	2.329	2.514
Procredit	646	734	783	774
Raiffeisen	597	672	670	683
NLB Prishtina	239	299	352	387

Vir: NLB Prishtina sh.a, Letno poročilo podjetja NLB Prishtina sh.a. za leta 2010-2012

2.2.2 Depoziti

Depoziti bančnega sektorja so v letu 2011 dosegli 2,1 milijarde EUR, kar je 8,7 % več kot leta 2010. Pri tem dobri dve tretjini predstavljajo depoziti gospodinjstev (CBK, 2012). V letu 2011 se je vsota depozitov Procredit banke, ki ima največji tržni delež (31 %), zmanjšala za 3,6 odstotne točke. NLB Prishtina je imela konec leta 2011 15,6-odstotni delež. Glede na leto prej so depoziti banke narasli za 11 % (NLB Prishtina, 2012).

Tabela 2: Vsota depozitov v bančnem sektorju in vodilnih kosovskih bankah, v milijonih EUR

	31. 12. 2008	31. 12. 2009	31. 12. 2010	31.12.2011
Bančni sektor	1.444	1.750	1.929	2.097
Procredit	564	627	667	651
Raiffeisen	493	544	548	553
NLB Prishtina	192	249	293	326

Vir: NLB Prishtina sh.a, Letno poročilo podjetja NLB Prishtina sh.a. za leta 2010-2012

Obrestne mere za depozite so v letu 2010 znašale povprečno 3,38 %, medtem ko za leto 2011 še ni podatka (World dataBank, 2012). Primerjava obrestnih mer za depozite med tremi

največjimi bankami od januarja do avgusta 2011 je na voljo v Prilogi 7. Iz primerjave je razvidno, da so se obrestne mere v obdobju gibale med 1,5 % in 3,2 % za kratkoročne ter med 3,3 % in 6 % za dolgoročne depozite.

2.2.3 Posojila

Vsota skupnega posojilnega portfelja bančnega sektorja je konec leta 2011 znašala 1,56 milijarde EUR, kar je 16,1 % več kot konec leta 2010. Pri tem je delež vodilne Procredit banke upadel za 4,1 odstotne točke NLB Prishtine pa za 0,6 odstotne točke (NLB Prishtina, 2012).

Obrestne mere za posojila so na Kosovu visoke, v letu 2011 so dosegale povprečje 13,86 % (World dataBank, 2012). Razlog so politična tveganja in počasni postopki na sodiščih. Ti za banke pomenijo večja tveganja za poplačilo slabih posojil. Podrobneje so obrestne mere, kot so znašale v sredini leta 2011, predstavljene v Prilogi 8. Za osebna posojila dosegajo stopnje med 11 in 12 odstotki. Podjetja pa plačujejo obrestne mere med desetimi in 15 odstotki.

Tabela 3: Vsota neto kreditov v bančnem sektorju in vodilnih kosovskih bankah, v milijonih EUR

	31. 12. 2008	31. 12. 2009	31. 12. 2010	31.12.2011
Bančni sektor	1.105	1.188	1.343	1.563
Procredit	424	451	469	480
Raiffeisen	407	345	353	421
NLB Prishtina	137	163	184	207

Vir: NLB Prishtina sh.a, Letno poročilo podjetja NLB Prishtina sh.a. za leta 2010-2012

Učinki krize so se v letu 2010 pokazali v padcu kvalitete posojilnega portfelja bančnega sektorja. Slaba posojila so predstavljala 5,9 % celotne vsote posojil. Padec v kakovosti je bil zabeležen tako pri posojilih gospodinjstvom kot tudi v portfelju posojil podjetjem, vendar je bilo poslabšanje bolj izrazito v slednjem (CBK, 2011). V letu 2011 se je delež zopet znižal na 5,7 % (CBK, 2012). NLB Prishtina je imela v letu 2011 5,9 % posojil z boniteto D ali E (znižanje s 6,5 % v letu 2010). Delež posojil z boniteto A pa je predstavljal 87 % vseh posojil nebančnemu sektorju.

Obrestna marža NLB Prishtine je v letu 2011 znašala 3,9 %, kar je bilo pod povprečjem panoge (6,4 %). Razlog za znižanje obrestne marže je predvsem povečanje obrestnih odhodkov zaradi rasti depozitov v sredini leta. Odhodki so v letu 2011 za skoraj 2,5 milijona evrov presegli tiste iz leta 2010. Pri tem je povprečna aktivna obrestna mera, ki pomeni razmerje med obrestnimi prihodki in povprečno bilančno vsoto, v letu 2011 dosegla 7,3 %, povprečna pasivna obrestna mera (obrestni odhodki, primerjani s povprečno bilančno vsoto) pa 3,4 %.

2.2.4 Poslovanje

Število vseh odprtih tekočih računov v bankah je konec junija 2011 doseglo 1,6 milijona. V primerjavi s koncem leta 2010 gre za 17,6-odstotno povečanje (NLB Prishtina, 2012). NLB Prishtina je imela konec decembra 2010 odprtih 226.022 transakcijskih računov, v letu 2011 pa je število poraslo za desetino, na 247.737.

V letu 2010 je NLB Prishtina izvedla več marketinških aktivnosti v sodelovanju s komitenti banke. Tako je med drugim pripravila ponudbo potrošniških kreditov skupaj s podjetjem Gorenje ter avtomobilskih kreditov s podjetjema Volkswagen in Renault. V letu 2011 pa so se osredotočili na klasične marketinške aktivnosti (brošure, TV oglasi).

2.3 Porterjev model petih silnic

2.3.1 Opredelitev

S Porterjevim modelom petih silnic lahko podjetja bolje spoznajo sestavo panoge, v kateri delujejo, hkrati pa jim omogoča, da oblikujejo strateški položaj, kjer bo podjetje bolj dobičkonosno in manj ranljivo za napade konkurentov. Model predvideva, da na privlačnost panoge vplivajo vstopne ovire, pogajalska moč kupcev in dobaviteljev, možnost nadomeščanja proizvodov ter rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi. Model predstavlja osnovo za izdelavo SWOT analize (Porter, 2008).

2.3.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Novi konkurenti v panogo vstopijo z željo po odvzemu kosa tržnega deleža obstoječim podjetjem, s čimer vplivajo na cene in stroške obstoječih podjetij v panogi ter na kapital, ki ga morajo podjetja investirati, da ostanejo konkurenčna. Vstopne ovire pomenijo prednost podjetij v panogi pred podjetji, ki želijo vanjo vstopiti, in lahko zelo dobičkonosne panoge naredijo nepriljubljene za nova podjetja. Najpomembnejše vstopne ovire so ekonomije obsega, stroški zamenjave dobavitelja, kapitalske zahteve, diferenciacija proizvodov/storitev, dostopnost prodajnih poti, stroškovne prednosti, neodvisne od ekonomij obsega in zakonodajne ovire (Porter, 2008).

Nevarnost vstopa novih konkurentov na bančni trg Republike Kosovo zmanjšujejo zakonodajne ovire, saj mora vsaka banka za vstop na trg pridobiti licenco CBK. Domače banke morajo za pridobitev licence zagotoviti sedem milijonov evrov kapitala, medtem ko za tuje banke CBK pogoje določa posamično (CBK, 2012b). Poleg tega je pri bančnem poslovanju pomembno zaupanje. Ljudje namreč novoustanovljenim, neprepoznanim institucijam težje zaupajo svoj denar v upravljanje.

Na kosovskem trgu je pomemben tudi dejavnik dostopnosti prodajnih poti, saj komitenti do bančnih storitev večinoma dostopajo prek poslovalnic. Banke z razvejeno poslovno mrežo

imajo zato konkurenčno prednost, kar pomeni dodatno vstopno oviro za nove konkurente. Pomen poslovne mreže pa se z razvojem elektronskega bančništva zmanjšuje.

2.3.3 Nevarnost nadomeščanja proizvodov oziroma storitev

Substituti zmanjšujejo potencialno dobičkonosnost panoge s tem, da postavljajo zgornjo mejo cen proizvodov/storitev. Grožnja nadomeščanja proizvodov je največja pri substitutih, ki ponujajo boljše razmerje cena – kakovost in kjer imajo kupci nizke stroške nadomeščanja (Porter, 2008).

Osrednja dejavnost kosovskih bank je bančništvo na drobno ali t. i. *retail bančništvo*. Bančna posojila lahko nadomesti izposojanje od neformalnih institucij (družina, prijatelji), kar je značilno za države v razvoju. Hkrati vedno več podjetij iz realnega sektorja, predvsem tujih, ponuja za potrošnike lažje in hitreje dostopna posojila za nakup njihovih proizvodov.

Pomembni substituti bančnim depozitom postajajo pokojninski skaldi, ki bankam že jemljejo tržni delež. Kosovsko finančno ministrstvo trenutno pripravlja pravni okvir za odprtje kosovske borze. Prve pilotne projekte naj bi začeli izvajati v letu 2012 (Karadaku, 2012). Januarja 2012 je kosovska vlada izdala za deset milijonov evrov trimesečnih obveznic. Tekom leta se nameravajo na večih dražbah zadolžiti še za 64 milijonov evrov. Vsi našteti ukrepi pomenijo pojav novih substitutov za bančne storitve, kar znižuje privlačnost panoge.

2.3.4 Pogajalska moč kupcev

Vplivni kupci lahko zahtevajo nižje cene, boljšo kvaliteto in boljše storitve, kar pomeni tekmovanje med podjetji v panogi in nižje dobičke. Pogajalska moč kupcev je visoka, če en kupec kupuje velike količine proizvodov ali storitev v primerjavi z obsegom proizvodnje podjetij v panogi in če so proizvodi standardizirani. Večjo pogajalsko moč imajo kupci tudi, če nakupi predstavljajo velik del njihovih stroškov, saj so v tem primeru bolj cenovno občutljivi, in če je število kupcev v primerjavi s številom podjetij v panogi majhno. Pogajalsko moč kupcev določa tudi pomen proizvoda za kupca – če ima proizvod velik vpliv na končen proizvod/storitev kupca, je ta manj cenovno občutljiv, saj želi večjo kvaliteto. Na pogajalsko moč kupca vpliva tudi njegova informiranost (Porter, 2008).

Zaradi velikega števila bank in drugih finančnih institucij na trgu je pogajalska moč komitentov velika. Z razvojem kapitalskega trga, ki za banke pomeni novo konkurenco, bo še večja. Konkurenca vse banke sili v zniževanje provizij, kar komitentom lajša menjavo. Hkrati z večanjem rabe interneta raste informiranost komitentov, kar še večja njihovo pogajalsko moč.

2.3.5 Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji z veliko močjo lahko postavijo višje cene proizvodov in stroškov dobave, omejijo kvaliteto proizvodov ali obprodajnih aktivnosti. To vpliva na dobičkonosnost panoge, saj cenovna konkurenca podjetjem omejuje višanje prodajnih cen. Pogajalska moč dobaviteljev je večja, če je število dobaviteljev v panogi majhno in če obstaja malo substitutov za njihove izdelke ali pa so izdelki zelo diferencirani. Hkrati na pogajalsko moč vpliva tudi delež celotne panoge v prodajni strukturi dobaviteljev. Pogajalsko moč zvišuje tudi možnost vertikalne integracije naprej, to pomeni, da dobavitelj lahko prevzame kupca, s čimer hkrati nastopa v vlogi dobavitelja in kupca. Pozorni moramo biti še na to, da je tudi delovna sila dobavitelj, še posebej pri vodilnih kadrih, ki so težje nadomestljivi (Porter, 2008).

Dobavitelji surovin v klasičnem pomenu pri storitvenih podjetjih ponavadi nimajo vidnejše pogajalske moči. V primeru bank gre za dobavitelje opreme za poslovne prostore ter materiala. Tudi pogajalska moč delovne sile kot dobavitelja je nizka, saj je izobrazbena struktura slaba. Poleg tega kosovsko gospodarstvo ustvari malo delovnih mest, zato je ponudba na trgu dela velika.

Posebnost bančnega sektorja je, da so v določenem pogledu njeni dobavitelji tudi komitenti, saj prek depozitov komitentov banka pridobi sredstva, ki jih potem posoja naprej. Pogajalska moč dobaviteljev je kljub temu nizka, saj si banke lahko denar izposojajo tudi od drugih bank ali centralne banke. Hkrati varčevalci, razen pokojninskih skladov, nimajo na voljo alternativ za plemenjenje svojih prihrankov. Delež skladov se sicer povečuje, a še vedno prevladujejo naložbe v depozite.

2.3.6 Rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi

Podjetja lahko svoj položaj v panogi izboljšajo z nižanjem cen, agresivnim tržnim komuniciranjem, s ponujanjem bolj kvalitetnih proizvodov po enaki ceni, ipd. S tem se poruši ravnotežje v panogi. Znižanje cen proizvodov ponavadi pomeni tudi upad prihodkov, razen če je povpraševanje tako elastično, da se zaradi nižjih cen povečajo prodajne količine. Največje rivalstvo med podjetji je moč zaznati v panogah, kjer so konkurenti enakovredni, dosegajo nizke stopnje rasti in imajo visoke stalne stroške. Konkurenca med podjetji je večja tudi, če so proizvodi manj diferencirani, saj v tem primeru kupci med dobavitelji izbirajo le na podlagi cene, če je panoga strateško pomembna in če so izstopne ovire visoke. Staranje panoge ponavadi vodi k večjemu rivalstvu med podjetji, saj so stopnje rasti nižje, hkrati pa tudi dobički. Podjetja se morajo bojevati za svoj kos pogače, sčasoma pa šibkejši tekmeci izpadejo in se morajo umakniti (Porter, 2008).

Bančni sistem Republike Kosovo sestavlja osem poslovnih bank z licenco CBK. Rast sektorja je visoka, saj je skupna bilančna vsota vseh bank v letu 2011 narasla za 11 %. Tržni vodji sta Procredit in Reiffeisen s približno tretjinskim tržnim deležem, sledi NLB Prishtina, ki ima

tržni delež okrog 15 %. Ostale banke imajo tržni delež pod 10 %. Za bančni sektor je torej značilna visoka koncentracija in visoka stopnja rivalstva med obstoječimi podjetji. To se še povečuje, saj so manjše banke ubrale strategijo agresivnega trženja in začele povečevati tržni delež na račun večjih.

Diferenciacija izdelkov na trgu je majhna, zato proizvajalci konkurirajo predvsem s ceno in obsegom palete proizvodov. Visoka stopnja rivalstva v panogi pa znižuje njeno privlačnost.

2.3.7 Ocena privlačnosti panoge

Glede na pet silnic, ocenjenih v predhodnih točkah, lahko rečemo, da panoga bančništva na Kosovu ni privlačna. Privlačnost znižujejo visoka stopnja rivalstva med podjetji v panogi in pogajalska moč kupcev. Hkrati je visoka tudi možnost nadomeščanja proizvodov oziroma storitev, kar prav tako negativno vpliva na privlačnost panoge. V nasprotno smer, torej k večji privlačnosti panoge, pa teži nizka pogajalska moč dobaviteljev. Za banke, ki so že prisotne na trgu, privlačnost zvišujejo tudi visoke vstopne ovire za nove konkurente.

Tabela 4: Ocena privlačnosti panoge

Silnica	Moč
Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo	Nizka
Nevarnost nadomeščanja proizvodov oziroma storitev	Visoka
Pogajalska moč kupcev	Visoka
Pogajalska moč dobaviteljev	Nizka
Rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi	Visoka

Vodstvo NLB Prishtine mora ubrati strategijo diferenciacije, ki jim bo omogočila osvojiti zahtevne kupce z večjo pogajalsko močjo. Za to potrebujejo dober sistem upravljanja s komitenti. Večanje rabe interneta je konkurenco med bankami privedlo na višji nivo – v prihodnjih letih bodo tudi na kosovskem trgu vladale banke, ki bodo komitentom hitro omogočile uporabo elektronskega in mobilnega bančništva ter drugih sodobnih tržnih poti.

3 ANALIZA MOŽNOSTI ŠIRJENJA DEJAVNOSTI NLB SKUPINE NA TRGU REPUBLIKE KOSOVO

3.1 SWOT analiza NLB Prishtina sh.a.

3.1.1 Ocenjevanje podjetja

S celovitim razvojnim ocenjevanjem podjetja iščemo in zaznavamo razvojne probleme podjetja. Bistvo ocene je analiza preteklih in sedanjih podatkov ter podatkov, ki se nanašajo na možno prihodnost. Analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja imenujemo SWOT analiza (Pučko, 2008, str. 51).

Gre za kvalitativno metodo, ki je pripomoček in temelj za izdelavo strategije podjetja. Prvi korak je analiza poslovne uspešnosti NLB Prishtina, drugi pa SWOT analiza.

3.1.2 Poslovna uspešnost NLB Prishtina

Poslovna uspešnost bank se meri z izračunom donosa na kapital ali sredstva. Upoštevati pa je potrebno tudi kakovost kreditnega portfelja. V nadaljevanju analiziram nekatere ključne kazalce poslovanja NLB Prishtina. Podlaga so podatki iz letnih poročil banke za leti 2010 in 2011.

V letu 2011 je banka ustvarila čisti dobiček v višini 4,4 milijona EUR, kar je 3,1 % več kot leta 2010 in 0,2 % več od planiranega neto dobička. Dobiček pred obdavčitvijo je znašal 5,4 milijona EUR. Neto obrestni prihodki so se povišali za 0,6 %, na 14 milijonov EUR, medtem ko so se neto neobrestni prihodki znižali za dobre 3 %. Obrestni prihodki so prekoračili planirane, saj je bilo izdajanje depozitov za prebivalstvo skozi celo leto nadpovprečno. Manj neobrestnih prihodkov pa je posledica nižje stopnje unovčevanja garancij in plačilnega prometa.

Dobičkonosnost kapitala banke, ki jo merimo s kazalcem ROE (angl. *return on equity*), se je v letu 2011 povečala za eno odstotno točko, s 13,9 % na 14,9 %. Tudi donosnost sredstev, kazalec ROA (angl. *return on assets*), ki je najpomembnejši kazalec dobičkonosnosti z vidika vodstva podjetja, se je izboljšala. Zrasla je z 1,4 % na 1,5 %. *Kazalec stroškovne učinkovitosti CIR* (angl. *cost-to-income ratio*), ki predstavlja razmerje med operativnimi stroški in prihodki podjetja, se je v letu 2011 glede na predhodno leto znižal za 1,8 odstotne točke, na 60,7 %. Konec leta 2010 je znašal 62,5 %.

Kapitalska ustreznost, ki predstavlja razmerje med kapitalom in tehtano aktivo banke (seštevek vseh aktivnih bilančnih in zunajbilančnih postavk, zmanjšanih za rezervacije za te postavke in tehtane po stopnji tveganosti), se je v letu 2011 povišala za 0,6 odstotne točke. Konec leta je znašal 16,5 %, a je še vedno precej nad spodnjo mejo, ki jo je CBK določila pri

12 %. Kapitalska ustreznost panoge je konec junija 2011 znašala 17,2 %. Kljub temu, da ima večino bank kapitalsko ustreznost nad mejno, je CBK zaradi svetovne gospodarske krize bankam že priporočila zaježitev kazalnikov solventnosti (angl. *leverage ratio*) in finančnega posredništva (angl. *loans-to-deposit ratio*).

Tržni delež NLB Prishtina se je v treh glavnih kategorijah bančnega poslovanja – bilančni vsoti, depozitih in kreditih – v letu 2011 zvišal. Tržni delež glede na bilančno vsoto se je povišal za 0,3 odstotne točke, na 15,4 %. To je 1,3 odstotne točke več kot leta 2008, ko je združena banka pod okriljem NLB pričela s poslovanjem. Bilančna vsota je konec decembra 2011 znašala 386 milijonov EUR. Glede na leto prej se je zvišala za desetino, kar je hitrejša rast od panožne (osem odstotkov).

Obseg posojil je lani dosegel višjo stopnjo rasti od obsega depozitov, a je razmerje med krediti in depoziti 40:60 v prid depozitom še vedno ugodno. Največji delež posojil realnemu sektorju so prejela podjetja iz panoge trgovine (47,8 %), gradbeništva (17,5 %), proizvodnega sektorja (9,4 %) in turizma (7 %). Posojila trgovinskemu sektorju so se glede na leto 2010 povečala za dve odstotni točki, posojila gradbenim podjetjem pa za 2,3 odstotne točke. V letu 2011 je banka oblikovala 1,6 milijona EUR dodatnih oslabitev, kar je dobra polovica načrtovanega, saj se je kvaliteta posojilnega portfelja izboljšala.

Rast števila izdanih kartic se je upočasnila. Tako je NLB Prishtina v letu 2010 povečala število kartic za 53 % (ob koncu decembra 2010 70.282 izdanih kartic), v letu 2011 pa le za 25,6 % (do koncu decembra 2011 88.276 izdanih kartic) (NLB Prishtina, 2012). Visok pa je tudi porast transakcij prek elektronskih bančnih poti, ki so se s 782 milijonov evrov (podatek za 2010) povečale na 1,19 milijarde evrov v letu 2011.

Gospodarska in finančna kriza sta v zadnjih letih močno omajali poslovno uspešnost bank NLB Skupine, kar je NLB Prishtina občutila kot negativno rast glavnih kazalnikov poslovne uspešnosti, ki zdaj počasi okrevajo. Rast bilančne vsote, tržnega deleža in števila novih komitentov se upočasnjuje. Pri obstoječih komitentih je opazen porast prehoda na elektronsko poslovanje. Banka se mora usmeriti v pridobivanje stabilnih virov nebančnega sektorja, hkrati pa še izboljšati stroškovno učinkovitost.

3.1.3 SWOT analiza

S SWOT analizo (Pučko, 2003, str. 129) iščemo prednosti in slabosti podjetja, ki se pojavljajo znotraj podjetja, ter poslovne priložnosti in nevarnosti, ki nam razkrijejo zunanje vplive na delovanje podjetja. Vir za analizo notranjih vplivov so interni dokumenti in neformalen razgovor s članom uprave banke, za analizo zunanjih vplivov pa poročila centralne banke in statističnega urada Republike Kosovo ter letna poročila konkurenčnih bank.

V nadaljevanju analiziram štiri kategorije SWOT analize, tabelarni prikaz prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za NLB Prishtina pa je na voljo v Prilogi 9:

- *prednosti*: Ena od prednosti NLB Prishtina je razvejena poslovna mreža, ki jo je banka pridobila z združitvijo dveh že obstoječih bank. Konec leta 2011 je imela banka 43 poslovalnic in izpostav. S pomočjo matične banke se NLB Prishtina hitro prilagaja potrebam komitentov, ki so trenutno usmerjene v klasične bančne storitve in sodobne tržne poti. Hkrati je prednost NLB Prishtina pred manjšimi domačimi bankami v tehnološki podpori poslovanju, ki jo zagotavlja preko matične družbe, in izkušenem vrhnjem managementu. Iz matičnega podjetja poteka tudi prenos znanj. Področni vodstveni kadri vseh članic NLB Skupine na srečanjih poslovnih področij delijo znanja in izkušnje z vseh trgov, kjer skupina posluje. Še ena od prednosti je povezovanje s slovenskimi podjetji, ki so že prisotna na kosovskem trgu. S tem banka ohranja bonitetne stranke in večja prepoznavnost.
- *slabosti*: Banko pesti kadrovska podhranjenost. Skoraj dve tretjini zaposlenih je mlajših od 40 let, nekaj več kot tretjina pa je mlajših od 30 let. Število delavcev s srednješolsko izobrazbo nekoliko presega število delavcev s končanim višje- ali visokošolskim izobraževanjem. Na splošno je delovna sila v podjetju mlada in neizkušena. Posledično je odločanje v banki precej centralizirano. Pomanjkljivost v produktnem portfelju je ta, da banka nima osebnega bančništva. Odsotnost oddelkov za upravljanje z bonitetnimi strankami za banko predstavlja problem, saj lahko komitentom daje občutek, da niso dovolj nagrajeni za svojo zvestobo banki.
- *priložnosti*: Nizki davki, hitra registracija podjetij ter poceni delovna sila ustvarjajo ugodno okolje za tuje naložbe. Z okrevanjem zahodnih gospodarstev je v prihodnjih letih pričakovati rast tujih naložb v infrastrukturne projekte. Tu so za NLB Prishtino prednostna slovenska podjetja, ki bi lahko vlagala v sektor informacijske tehnologije, trgovino in predelovalno industrijo. Priložnost za krepitev kosovskega izvoza na drugi strani je v uporabi evra kot uradne denarne valute. Ta pomeni nižje transakcijske stroške in valutna tveganja za mednarodno trgovino. S hitrejšim tempom življenja nastajajo ugodni pogoji za rast e-poslovanja. Za banko kot zaposlovalca je pomemben dejavnik visok delež mladega prebivalstva in rast števila študentov.
- *nevarnosti*: Z vidika makroekonomskega okolja so za poslovanje banke nevarni evrska dolžniška kriza, visoka stopnja brezposelnosti, nestabilna inflacija in politično okolje pa tudi visoka stopnja korupcije in sive ekonomije. Predvsem so na udaru izvoz in tuje neposredne naložbe. Manj gospodarske aktivnosti bi vplivalo na bilančno vsoto bank. Pomemben zunanji dejavnik za NLB Prishtino je tudi neurejenost kosovskih uradnih evidenc. Tako neurejenost zemljiškega registra negativno vpliva na možnost pridobivanja hipotekarnih posojil. Dodatna nevarnost je pojav substitutov. Z odprtjem borze, ki jo

načrtuje Kosovo, bi varčevalci del prihrankov namenili za nakup delnic domačih podjetij, kar bi lahko negativno vplivalo na bilančno vsoto banke.

NLB Prishtina trenutno posluje stabilno, za nadaljnji razvoj pa je z vidika notranjih vplivov na poslovanje ključna okrepitev organizacije. Trenutno je glavna slabost kadrovska šibkost, ki med drugim vpliva na kakovost storitev in onemogoča decentralizacijo odločanja. V prihodnjih letih bo poslovanje odvisno od razpleta svetovne gospodarske in finančne krize, saj je razvoj kosovskega gospodarstva močno odvisen od tujih naložb. Za banko bi novi infrastrukturni projekti in posledično razvoj gospodarstva pomenili več računov z rednimi prilivi, naraščanje varčevanj in depozitov. Na račun pravnih oseb bi se povečal kreditni portfelj banke in število POS terminalov, ki predstavljajo pomemben element neobrestnih prihodkov banke.

3.2 Identifikacija prihodnjih izzivov NLB Prishtina sh.a.

V predhodnih poglavjih sem analizirala makro- in mikroekonomsko okolje NLB Prishtine ter poslovanje banke, s čimer sem ustvarila podlago za oblikovanje prihodnjih izzivov za banko. Ti so naslednji:

- *Zunanje okolje:* Makroekonomsko okolje Republike Kosovo pomembno vpliva na poslovanje banke. Ena izmed pomembnih postavk je zakonodaja, kjer je s krepitvijo boja proti korupciji in organiziranemu kriminalu pričakovati strožje pogoje poslovanja in večji nadzor tudi za finančne institucije. Banke dobivajo tudi zunanjo konkurenco, predvsem pri pokojninskih skladih. Letos je kosovska država prvič izdala obveznice, vzpostavlja pa se tudi borza.
- *Poslovanje:* Kapitalska ustreznost banke je še vedno nad mejo, ki jo določa CBK, a se je od leta 2008 znižala za dobro odstotno točko. Ustrezna sestava kapitala je nujna za zagotavljanje nadaljnje stabilnosti poslovanja.
- *Bančni produkti in storitve:* Za povečanje obrestne marže mora banka ponuditi produkte z večjo dodano vrednostjo. Poleg tega mora ohraniti ali izboljšati razmerje med depoziti in krediti. Cilj je več dolgoročnih depozitov ob ohranitvi ali povečanju obstoječega kreditnega portfelja za gospodarstvo. NLB Prishtina sh.a. se mora (poleg skrbi za obdržanje obstoječih) osredotočiti na pridobivanje novih komitentov z rednimi prilivi (plače, pokojnine, nakazila iz tujine ...). Na področju bančnih storitev je pomembno spodbujanje elektronskega poslovanja, ki bo razbremenilo poslovno mrežo.
- *Trženje:* Portfelj proizvodov kosovskih bank vsebuje osnovne bančne produkte in storitve, saj trg še ni pripravljen na bolj kompleksne finančne instrumente. NLB Prishtina mora uvajati diferencirane proizvode (npr. v sodelovanju s slovenskimi ali domačimi podjetji na trgu). Poleg tega mora uporabiti primerne tržne poti za posamezne segmente

trga (internet za mlade, televizija in pošta za starejše). Ena od ključnih nalog banke je tudi skrb za zahtevnejše komitente. V naslednjih letih mora uvesti osebno bančništvo. Za spodbujanje kartičnega poslovanja in zasebne potrošnje lahko banka uvede program zvestobe. Dober vzorec je program zvestobe NLB EnKa, ki imetnikom kartice omogoča ugodnosti za nakupe, opravljene pri partnerjih, ki sodelujejo v shemi. Banki bi hkrati omogočil tudi krepitev odnosov s poslovnimi partnerji.

- *Tehnologija, raziskave in razvoj:* Informacijski sistem in računalniška podpora morata dosegati visoke varnostne standarde, predvsem zaradi visoke stopnje organiziranega kriminala v državi. Banka mora ob razmahu elektronskega poslovanja okrepiti oddelek za informacijsko tehnologijo.
- *Kadri:* Število zaposlenih se je v zadnjih dneh letih le malenkostno spremenilo. Starostna struktura pokaže, da so delavci v povprečju precej mladi, saj sta dve tretjini zaposlenih mlajši od 40 let. Primanjkljaj v izkušnjah in izobrazbi delavcev v poslovni mreži ter nižjem in srednjem managementu mora banka nadomestiti z internimi in predvsem zunanjimi izobraževanji. S povečanjem deleža elektronskega bančništva mora banka optimizirati sistemizacijo delovnih mest in del delavcev iz poslovne mreže preusmeriti ter ustrezno usposobiti za podporo komitentom na tem področju.
- *Organizacija:* Banka mora zasledovati cilj vitke in učinkovite organizacije. V prihodnosti mora decentralizirati odločanje, saj bo s tem razbremenila višji management podjetja. Lokacija sedeža NLB Prishtine (v glavnem mestu Kosova, Prištini) je ugodna za poslovanje banke, saj je banka s tem blizu najpomembnejšim komitentom.

Poslovanje NLB Prishtine v prihajajočih letih bo odvisno predvsem od gospodarskih razmer v državi. Hkrati je pričakovati krepitev nadzora nad finančnimi institucijami. Pomemben izziv je tudi vzpostavitev elektronskega poslovanja, kjer ima NLB Prishtina zaradi izkušenj na drugih trgih prednost pred domačimi bankami. Dodaten izziv pa bo tudi razvoj trga, ki banke sili v segmentacijo in ciljno trženje za posamezne skupine.

3.3 Strateške usmeritve

Za cilj te diplomske naloge sem si zastavila najti odgovor na vprašanja, kakšna je poslovna uspešnost NLB Prishtina, katere priložnosti in nevarnosti jo čakajo v prihodnosti ter katere strateške usmeritve bi morala vpeljati za zagotovitev dolgoročno uspešnega poslovanja.

NLB Prishtina v zadnjih letih, kljub težjim makroekonomskim razmeram, posluje uspešno. Vseskozi povečuje bilančno vsoto. Portfelj posojil in depozitov v zadnjih letih raste hitreje kot pri dveh največjih bankah na trgu. Tržni potencial NLB Prishtina je kratkoročno velik, saj bančni sektor dosega visoke stopnje rasti. Dolgoročno pa mora banka zagotoviti razvoj novih produktov in sledenje trendom mlade kosovske populacije.

Za zagotovitev trajne rasti banke in zvestobe komitentov banki predlagam uvedbo naslednjih prihodnjih usmeritev:

- *krepitev donosnosti kapitala*: banka mora krepiti posojilno aktivnost ob primernem upravljanju s tveganji. Cilj je zbiranje dolgoročnih sredstev in rast števila komitentov z rednimi prilivi (plače, pokojnine).
- *skrb za likvidnost banke*: s primernim nadzorom kreditnih in likvidnostnih tveganj ter spremljanjem poslovanja težavnih posojilojemalcev bo NLB Prishtina zagotovila likvidno poslovanje.
- *razvoj sodobnih prodajnih poti in povečevanje negotovinskega plačevanja*: izkušnje z okoliških trgov NLB Prishtini omogočajo hiter razvoj sodobnih bančnih tržnih poti, kot so telefonsko in elektronsko bančništvo, uporaba POS terminalov ter bankomatskega poslovanja. S hitrim prenosom gotovinskega poslovanja na splet, telefone ali bankomate bo banka pridobila konkurenčno prednost, saj bo zaposlene v poslovalnicah lahko angažirala za trženje storitev po meri komitentov.
- *segmentacija produktnega portfelja*: banka mora različnim tržnim segmentom ponuditi specializirane produkte. Najprej mora oblikovati oddelke osebnega bančništva za bonitetne stranke, saj osebni pristop povečuje zvestobo komitentov. Za razvoj kosovskega gospodarstva bo v prihodnjih letih pomembna podjetniška aktivnost, zato mora banka pripraviti pakete za start-up podjetja. V sodelovanju z drugimi družbami bi lahko NLB Prishtina pripravila tudi produkte drugih vej finančnega sektorja (zavarovalniški produkti NLB Vite in pokojninski skladi Skupne pokojninske družbe).

Poleg naštetih usmeritev vodstvu banke priporočam še:

- sprotno spremljanje gibanj v makroekonomskem okolju,
- zaostritev kreditne politike in politike upravljanja s tveganji ob poslabšanju razmer na trgu,
- vlaganja v izobraževanje delavcev,
- uvedbo programa zvestobe,
- tesnejše povezovanje s slovenskimi izvozniki na Kosovo (na primer skupne akcije kreditiranja potrošnikov)

Menim, da lahko sistematično uresničevanje navedenih priporočil pomembno prispeva ne samo k ohranjanju sedanjega položaja banke na Kosovu, pač pa tudi k rasti tržnega deleža in razvoju.

SKLEP

V letu 2011 preoblikovana strategija Skupine NLB uvršča Kosovo med strateške trge. NLB Prishtina ima namreč med članicami NLB skupine največji potencial za rast, saj imata kosovski trg in bančni sektor še veliko prostora za razvoj. Nadaljnja vlaganja v širitev obsega bančnih storitev so zato smotrna.

Banka je v letu 2010 okrepila tržni delež in se utrdila na tretjem mestu med bankami. V primerjavi z vodilnima bankama je precej povečala depozite, posojilni portfelj pa tudi bilančno vsoto. Delež slabih posojil je po skoku v letu 2010 spet upadel, povečala se je tudi dobičkonosnost kapitala (ROE) pred davki, kar je za lastnike najpomembnejši pokazatelj uspešnosti poslovanja.

Z opravljeno analizo sem ugotovila, da je poslovanje banke stabilno, tveganja pa obvladljiva. Kljub temu mora banka za nadaljnje likvidno poslovanje slediti standardom Skupine NLB, ki predvidevajo celovito in centralizirano upravljanje tveganj. Makroekonomski trendi v državi banki omogočajo, da v prihodnosti razširi produktni portfelj ter ga preoblikuje v košarico storitev upravljanja osebnih financ po meri komitenta. Za promocijo negotovinskega poslovanja predlagam uvedbo programa zvestobe.

Diplomska naloga je namenjena vsem, ki se želijo seznaniti s stanjem in trendi v gospodarstvu ter družbi Republike Kosovo. Hkrati pa je lahko naloga tudi podlaga za nadaljnjo analizo potencialov bančnega trga Republike Kosova in strategije širitve NLB Prishtina.

LITERATURA IN VIRI

1. Brajšhori, M. (2011, 21. april). Pristina's international airport under new Turkish management. *Southeast European Times*. Najdeno 11. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://setimes.com/cocoon/setimes/xhtml/en_GB/features/setimes/features/2011/04/21/feature-03
2. Bregar, L. (2007). *Statistika za poslovno odločanje* (prvi del). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. CBK. (2011). CBK: Annual report 2010. Najdeno 5. avgusta 2011 na spletnem naslovu: [http://www.bqk-kos.org/repository/docs/2011/Annual %20Report %202010.pdf](http://www.bqk-kos.org/repository/docs/2011/Annual%20Report%202010.pdf)
4. CBK. (2012). CBK: Godišnji izveštaj 2011. Najdeno 11. avgusta 2012 na spletnem naslovu: http://www.bqk-kos.org/repository/docs/2012/BQK-RV_2011-Serbisht.pdf
5. CBK. (2012a). Monthly statistics bulletin, No, 127. Najdeno 15. julija 2012 na spletnem naslovu: <http://www.bqk-kos.org/repository/docs/2012/MSB%20no%20127.pdf>
6. CBK. (2012b). Law on banks, microfinance institutions and non bank financial institutions. Najdeno 15. julija 2012 na spletnem naslovu: <http://www.bqk-kos.org/repository/docs/2012/Law%20on%20Banks%20MFI.pdf>
7. *Economic Statistics*. Najdeno 10. maja 2011 na spletnem naslovu http://esk.rks-gov.net/eng/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=10&Itemid=8
8. European Commission. (2011). Conclusions on Kosovo. Najdeno 28. novembra 2011 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/key_documents/2011/package/ks_conclusions_en.pdf
9. Eurostat. (2011). Candidate countries and potential candidates. Najdeno 12. aprila 2012 na spletnem naslovu http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/candidate_and_potential_candidate_countries/data/main_tables
10. *Functions and Responsibilities*. Najdeno 15. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.bqk-kos.org/?cid=2,2>
11. IMF. (2010). Republic of Kosovo: Request for Stand-By Arrangement - Staff Report. Najdeno 15. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2010/cr10245.pdf>
12. IMF. (2012). Republic of Kosovo: Request for Stand-By Arrangement - Staff Report. Najdeno 27. julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2012/cr12100.pdf>
13. Institut Gap. (2011). Bankwatch No. 7. Najdeno 22. marca 2012 na spletnem naslovu <http://institutigap.org/repository/docs/Bankwatchno7.pdf>
14. *Investing in Kosovo*. Najdeno 20. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.eciks.org/english/index.php>
15. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Karadaku, L. (2012, 2. januar). Kosovo finance minister says spending under control, stock market coming. *Southeast European Times*. Najdeno 22. marca 2012 na spletnem naslovu http://www.setimes.com/cocoon/setimes/xhtml/en_GB/features/setimes/articles/2012/01/02/reportage-01

17. Karadaku, L. (2012, 10. julij). EU audits funds allocated for Kosovo. *Southeast European Times*. Najdeno 12. julija 2012 na spletnem naslovu http://www.setimes.com/cocoon/setimes/xhtml/en_GB/features/setimes/features/2012/07/10/feature-02
18. *Mejniki v razvoju NLB Skupine*. Najdeno 15. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.nlbskupina.si/mejniki-v-razvoju-nlbskupina>
19. NLB (2011). Strateško poročilo – Kosovo. Najdeno 15. junija 2011 na spletnem naslovu: http://www.nlbskupina.si/doc/NLBportal/storitve_za_podjetja/makroekonomske_analize/2011_01_Kosovo_slo.pdf
20. NLB Prishtina sh.a. (2009). *Letno poročilo podjetja NLB Prishtina sh.a. 2008* (interno gradivo). Priština: NLB Prishtina sh.a.
21. NLB Prishtina sh.a. (2010). *Letno poročilo podjetja NLB Prishtina sh.a. 2009* (interno gradivo). Priština: NLB Prishtina sh.a.
22. NLB Prishtina sh.a. (2011). *Letno poročilo podjetja NLB Prishtina sh.a. 2010* (interno gradivo). Priština: NLB Prishtina sh.a.
23. NLB Prishtina sh.a. (2012). *Letno poročilo podjetja NLB Prishtina sh.a. 2011* (interno gradivo). Priština: NLB Prishtina sh.a.
24. NLB Skupina. (2011). *Letno poročilo 2010*. Najdeno 15. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.nlb.si/lp2010/SLO/46.html>
25. OECD. (2011). Bank Competition and financial stability. Najdeno 12. septembra 2011 na spletnem naslovu: <http://www.oecd.org/dataoecd/14/49/48501035.pdf>
26. Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86 (1), 78-93
27. Predstavitev države Kosovo. (b.l.). V *Izvoznem oknu*. Najdeno 15. junija 2011 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Kosovo/Predstavitev_drzave_4319.aspx
28. *Predstavitev NLB Prishtina sh.a.* Najdeno 15. junija 2011 na spletnem naslovu: <http://www.nlb.si/cgi-bin/nlbweb.exe?doc=18081>
29. *Profil NLB Skupine*. Najdeno 15. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.nlbskupina.si/profil>
30. Pučko, D. (2007). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. *REKOS 2011*. Najdeno 15. julija 2011 na spletnem naslovu: <http://esk.rks-gov.net/rekos2011/?cid=2,1>
32. Shala, B. (2012, 16. januar). Ni videti konca nadzorovani neodvisnosti Kosova. *Dnevnik*. Najdeno 15. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/novice/svet/1042502432>
33. Slovenska tiskovna agencija (2012, 2. julij). Kosovo s septembrom povsem suverena država. Najdeno 5. julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.sta.si/vest.php?s=s&id=1775256>
34. SOK. (2010). Kosovo in Figures 2009. Najdeno 15. junija 2011 na spletnem naslovu http://esk.rks-gov.net/eng/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=36&Itemid=8

35. SOK. (2011). Kosovo in Figures 2010. Najdeno 12. septembra 2011 na spletnem naslovu http://esk.rks-gov.net/eng/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=36&Itemid=8
36. *Strategija NLB Skupine*. Najdeno 15. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.nlb.si/strategija-nlb-skupine>
37. Tax Administration of Kosovo. (2011). Tax Administration of Kosovo: Annual Business Report for 2010. Najdeno 23. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.atk-ks.org/wp-content/uploads/2010/09/Raporti-Vjetor-2010_v_fundit_shtyp_ENG.pdf
38. *The World Factbook: Kosovo*. Najdeno 31. julija 2011 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/kv.html>
39. World Bank (2011). Doing Business 2012: Kosovo. Najdeno 24. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.doingbusiness.org/~media/fpdkm/doing%20business/documents/profiles/country/KSV.pdf>
40. World Bank (2010). Kosovo: Unlocking Growth Potential (Strategies, Policies, Actions). Najdeno 15. junija 2011 na spletnem naslovu http://siteresources.worldbank.org/KOSOVOEXTN/Resources/2977691274120156014/KosovoCEMreport_full.pdf
41. *World data Bank*. World Bank. Najdeno 15. julija 2012 na spletnem naslovu http://databank.worldbank.org/ddp/home.do?Step=2&id=4&hActiveDimensionId=WDI_Series

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Makroekonomski kazalci Republike Kosovo.....	1
Priloga 2: Grafični prikaz gibanja BDP na prebivalca	2
Priloga 3: Grafični prikaz gibanja inflacije	2
Priloga 4: Grafični prikaz gibanja stopnje brezposelnosti	3
Priloga 5: Kazalci poslovanja NLB Prishtina sh.a.	4
Priloga 6: Predstavitev Skupine NLB in NLB Prishtina	5
Priloga 7: Obrestne mere in pogoji odobritve za depozite v treh največjih kosovskih bankah .	7
Priloga 8: Obrestne mere in pogoji odobritve za posojila v treh največjih kosovskih bankah ..	8
Priloga 9: Tabelarični prikaz prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za NLB Prishtina	10

Priloga 1: Makroekonomski kazalci Republike Kosovo

Tabela 1: Makroekonomski kazalci Republike Kosovo, 2001-2011

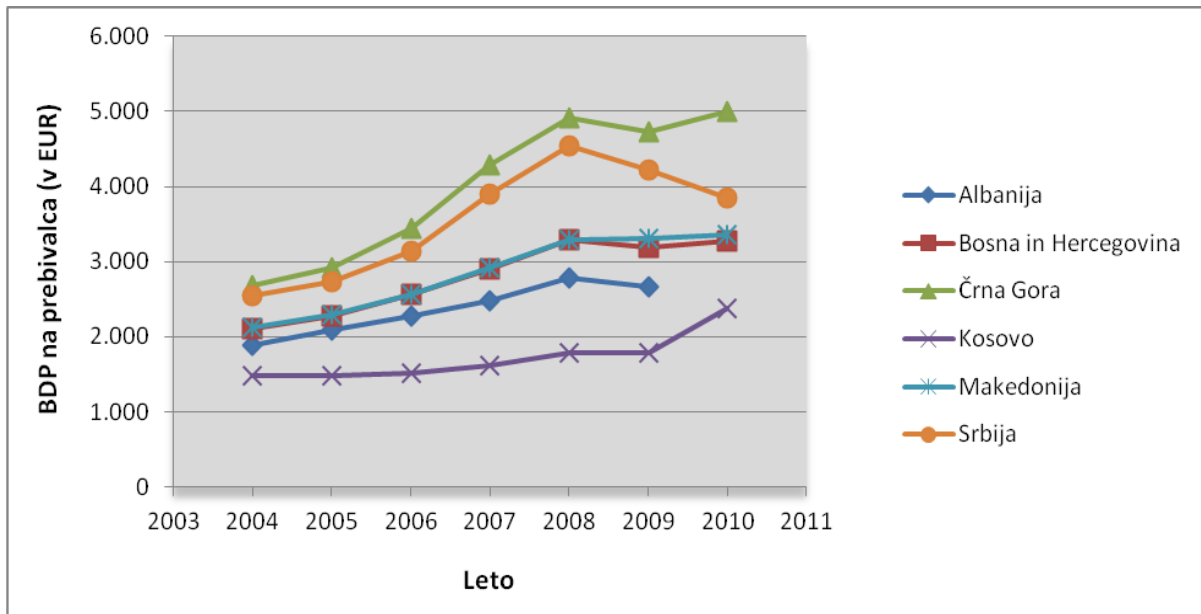
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
BDP (v milijardah EUR, stalne cene)	2,88	2,86	3,02	3,10	3,22	3,33	3,53	3,78	3,89	4,04*	4,26*
BDP (v milijardah EUR, tekoče cene)	2,83	2,86	2,97	2,91	3,00	3,12	3,39	3,85	3,91	4,22*	4,74*
Realna stopnja rasti BDP (v %)	27,0	-0,7	5,4	2,6	3,8	3,4	6,3	6,9	2,9	4,0*	4,5*
BDP na prebivalca (v EUR)	870*	913*	930*	1.427	1.451	1.486	1.593	1.789	1.795	1.850	NP
Inflacija (povprečna, v %)	11,66	3,57	0,30	-1,06	-1,39	0,62	4,36	9,35	-2,41	3,5	8,15*
Stopnja nezaposlenosti (v %)	57,10	55,00	49,70	39,70	41,40	44,90	43,60	47,50	45,40	45,00	NP
Presežek/primanjkljaj sektorja država (v milijardah EUR)	0,12	0,11	0,05	-0,14	-0,09	0,08	0,17	-0,01	-0,03	-0,12	-0,15
Presežek/primanjkljaj sektorja država (v % BDP)	4,34	3,76	1,59	-4,91	-3,07	2,50	4,97	-0,21	-0,68	-2,88	-3,26
Presežek/primanjkljaj na tekočem računu (v % BDP)	-5,83	-6,69	-8,07	-8,33	-7,38	-6,72	-8,33	-15,21	-16,85	-17,27	-23,08
Uvoz (v milijonih EUR)	10,56	27,60	35,62	56,57	56,28	110,78	165,11	198,46	165,33	295,96	NP
Izvoz (v milijonih EUR)	684,50	854,76	973,27	1.063,35	1.157,49	1.305,88	1.576,19	1.928,24	1.935,54	2.157,73	NP
Trgovinski presežek/primanjkljaj (v milijonih EUR)	-673,94	-827,16	-937,65	-1.006,78	-1.101,21	-1.195,10	-1.411,08	-1.729,78	-1.770,21	-1.861,77	NP
Pokritost uvoza z izvozom (v %)	1,5	3,2	3,7	5,3	4,9	8,5	10,5	10,3	8,5	13,7	NP
Tuje investicije (v milijonih EUR)	NP	NP	NP	NP	107,60	294,80	440,70	366,50	291,40	314,60	NP
Nakazila iz tujine (v milijonih EUR)	NP	NP	NP	NP	418,00	467,10	515,60	535,40	505,60	511,60	NP

Vir: IMF, 2011; CBK, 2011, SOK, 2011 (* - ocena/napoved IMF, NP - ni podatka)

Legenda: * - ocena/napoved IMF; NP - ni podatka

Priloga 2: Grafični prikaz gibanja BDP na prebivalca

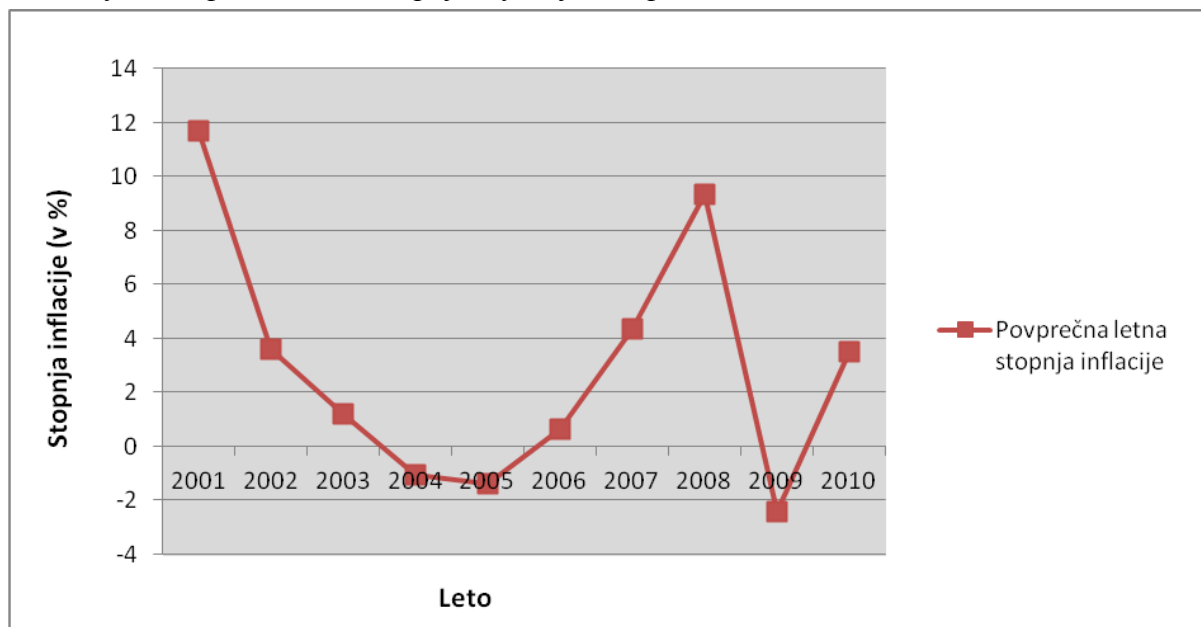
Graf 1: Primerjava realnega BDP na prebivalca v EUR izbranih držav JV Evrope



Vir: Eurostat, Candidate countries and potential candidates, 2011.

Priloga 3: Grafični prikaz gibanja inflacije

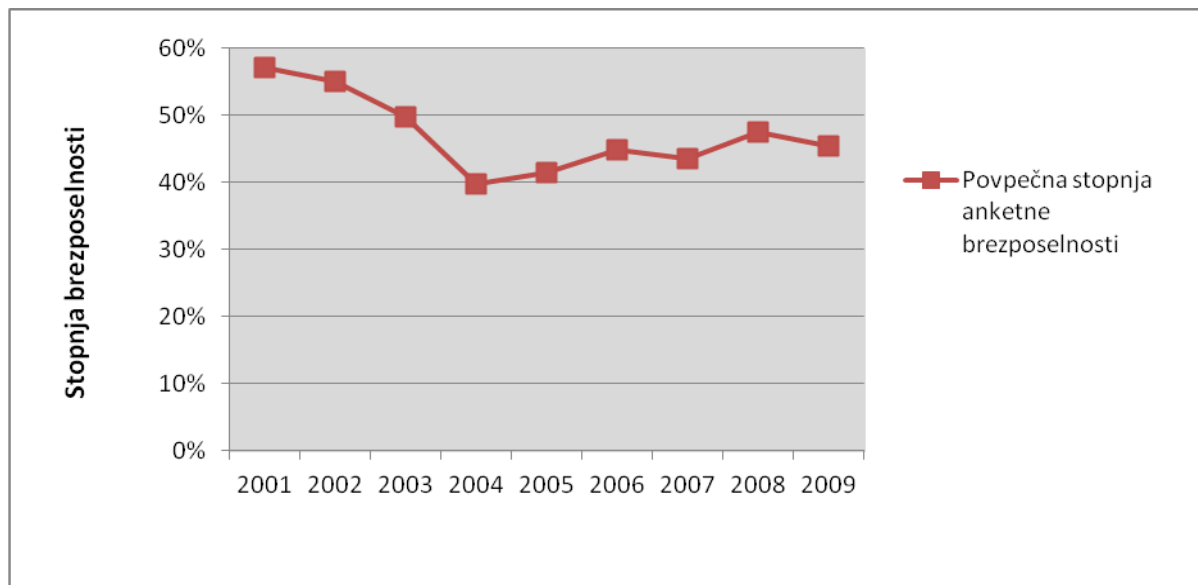
Graf 2: Povprečna letna stopnja inflacije v Republiki Kosovo v letih od 2001 do 2009



Vir: SOK: Economic Statistics, 2011.

Priloga 4: Grafični prikaz gibanja stopnje brezposelnosti

Graf 3: Povprečna letna stopnja brezposelnosti v Republiki Kosovo, od 2001 do 2009



Vir: SOK: Economic Statistics, 2011.

Priloga 5: Kazalci poslovanja NLB Prishtina sh.a.

Tabela 2: Kazalci poslovanja NLB Prishtina, 2008-2011

(v 1.000 EUR ali v odstotkih)

	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009	31.12.2008
Kapital	38.205	33.863	32.057	28.319
ROE	14,9 %	13,9 %	13,5%	18,7 %
ROA	1,5 %	1,4 %	1,5%	2,3 %
Stroškovna učinkovitost (CIR)	60,7 %	62,5%	69,2%	68,2%
Kapitalska ustreznost	16,5 %	15,9%	17,5%	17,8%
Čisti dobiček	4.358	4.226	3.729	4.050
Neto prihodki iz poslovanja	17.822	17.943	15.914	16.988
- neto obrestni prihodki	14.008	13.923	12.924	13.235
- neto neobrestni prihodki	3.440	3.571	2.954	3.374
- ostali prihodki	374	449	36	376
Stroški iz poslovanja	10.812	11.221	11.013	11.591
Povprečna aktivna obrestna mera	7,3 %	7,2 %	7,7 %	9,5 %
Povprečna pasivna obrestna mera	3,4 %	3,1 %	3,2 %	4,6 %
Obrestna marža	3,9 %	4,0 %	4,5 %	4,9 %
Skupna bilančna vsota	386.275	351.554	298.390	238.030
(tržni delež)	15,4 %	15,1 %	14,3 %	14,1 %
Bilančna vsota/zaposlenega	7.320	659	555	327
Kreditni portfelj	374.847	343.036	308.994	251.897
Kreditni nebančnemu sektorju	208.298	185.984	163.498	137.571
(tržni delež)	13,2 %	14,6 %	13,7 %	14,7 %
- krediti podjetjem	138.916	124.610	108.026	89.361
- krediti prebivalstvu	69.382	61.374	55.472	48.210
- krediti državi	0	0	0	0
Depoziti (nebančni)	330.044	296.449	252.044	194.494
(tržni delež)	15,6 %	15,2 %	14,2 %	13,5 %
- depoziti finančnih institucij	379	687	-	-
- depoziti pravnih oseb	111.814	110.246	96.703	82.167
- depoziti prebivalstva	218.187	185.436	133.872	112.326
- depoziti države	43	767	21.469	0
Pokritje kreditov z depoziti (v %)	158,4 %	159,4 %	154,2 %	141,4 %
Rezervacije	20.703	18.800	16.325	14.370
Oslabitve	1.643	2.137	816	348
Pokritje kreditov z rezervacijami	5,6 %	5,6 %	5,3 %	6,1 %
Število podružnic	10	10	10	10
Število zaposlenih	528	533	538	729

Vir: NLB Prishtina, Letna poročila (interno gradivo), 2009-2012

Priloga 6: Predstavitev Skupine NLB in NLB Prishtina

NLB Skupina, največja slovenska mednarodna finančna skupina, je z 49 družbami članicami prisotna na trgih 15 evropskih držav. Dejavnosti članic se delijo na bančništvo, lizing, financiranje mednarodne trgovine (faktoring, forfeitiranje, izvozno financiranje), zavarovalništvo, upravljanje premoženja, 12 članic pa deluje na drugih področjih (NLB Skupina: Profil NLB Skupine, 2012). Na Sliki 1 so označene države, v katerih je NLB Skupina prisotna.

Prisotnost NLB Skupine na trgih evropskih držav



Vir: Profil NLB Skupine, 2012

Ključni strateški trg NLB Skupine je Slovenija, ki je hkrati domači trg in trg, kjer družba ustvari večino svojih prihodkov. V Sloveniji si je NLB Skupina za svojo strateško usmeritev v letih od 2010 do 2015 zadala cilj obdržati tržni delež. Na tujih trgih pa želi postati eden vodilnih ponudnikov bančnih storitev v vseh državah jugovzhodne (JV) Evrope. Na tem območju ima banka konkurenčno prednost zaradi dolgoletnih izkušenj poslovanja, že navezanih poslovnih stikov ter dobrega poznavanja podjetij in poslovnih običajev regije. Poleg tega ima regija velik potencial za dolgoročno rast gospodarstva in trga finančnih storitev. Banka je v državah JV Evrope prisotna na trgu bančništva na drobno, t.i. *retail* bančništva (Strategija NLB Skupine, 2012).

Vstop NLB na kosovski trg se je začel v letu 2007 z nakupom bank Kasabank Priština in BRK Priština. Banki sta se ob nakupu preimenovali v NLB Kasabank sh.a. in NLB New Bank of Kosova. Z januarjem 2008 je prišlo do združitve NLB Kasabank sh.a. in NLB New Bank of Kosova (Mejniki v razvoju NLB Skupine, 2012). Nastala je NLB Prishtina sh.a., katere osnovna dejavnost je bančništvo na drobno. Matična družba NLB ima v kosovski hčerinski družbi 81,2-odstotni kapitalski delež (podatek na dan 30. junij 2011).

Sedež banke je v glavnem mestu Republike Kosovo, Prištini. Trenutni predsednik uprave je Albert Lumezi. Skupno je bilo v banki na dan 31.12.2011 528 zaposlenih. Glede na skupno bilančno vsoto, ki je na dan 31.12.2011 znašala 386 milijonov EUR, je NLB Prishtina tretja največja banka na Kosovu s tržnim deležem 15,4 % (Predstavitev NLB Prishtina sh.a., 2011).

Povprečna starost zaposlenih, teh je bilo konec leta 2010 528, je 38 let. Približno 64 % delavcev je mlajših od 40 let, mlajših od 30 let je 34 %. Slaba polovica delavcev ima srednješolsko izobrazbo, manj od srednješolske pa 12 delavcev (nekaj več kot 2 %). Višješolsko izobrazbo ima 41 % zaposlenih, osem (1,5 %) pa jih ima magisterij ali doktorat (NLB Prishtina, 2012).

Priloga 7: Obrestne mere in pogoji odobritve za depozite v treh največjih kosovskih bankah

Tabela 3: Obrestne mere za depozite z zapadlostjo 6 mesecev v treh največjih kosovskih bankah, januar - avgust 2011, v %

	Procredit	Raiffeisen	NLB Prishtina
1.000 EUR	1,75	1,45	3,10
5.000 EUR	1,75	1,45	3,15
50.000 EUR	2,90	1,8 - 2,4	3,20
100.000 EUR	2,90	po dogovoru	3,20

Vir: Institut Gap, 2011

Tabela 4: Obrestne mere za depozite z zapadlostjo 60 mesecev ali več v treh največjih kosovskih bankah, januar - avgust 2011, v %

	Procredit	Raiffeisen	NLB Prishtina
1.000 EUR	3,6	3,3	6,0
5.000 EUR	3,6	3,3	6,0
50.000 EUR	5,6	4,2 - 4,5	6,0
100.000 EUR	5,6	po dogovoru	6,0

Vir: Institut Gap, 2011

Priloga 8: Obrestne mere in pogoji odobritve za posojila v treh največjih kosovskih bankah

Osebna posojila

Tabela 5: Obrestne mere za osebna posojila v treh največjih kosovskih bankah, januar - avgust 2011, v %

		Banka		
		Procredit	Raiffeisen	NLB Prishtina
Glavnica	1.000 EUR	11,9	11,5	11,5
	2.000 EUR	11,9	11,5	11,5
	5.000 EUR	11,4	11,5	11,5

Vir: Institut Gap, 2011

Pogoji:

Porok ali zavarovanje: Raiffeisen zahteva poroka pri vseh treh višinah posojil, NLB Prishtina pri posojilu v višini 5.000 EUR, Procredit pa pri nobenem.

Čas odplačevanja: do 24 mesecev

Višina obroka: prosti del ene tretjine povprečnih rednih dohodkov v zadnjih treh mesecih

Stroški odobritve: Procredit 1,5 - 2 %, NLB Prishtina 1,5 %, Raiffeisen 2 % višine posojila

Čas odobritve: 1 dan

Posojila podjetjem

Tabela 6: Obrestne mere za posojila podjetjem v treh največjih kosovskih bankah, januar - avgust 2011

Višina posojila 10.000 EUR			
	Procredit	Raiffeisen	NLB Prishtina
Obrestna mera	15,6 %	14,0 %	12 % (pri ročnosti nad 60 meseci 11 %)
Vrsta zavarovanja	Zavarovanje	Zavarovanje	zavarovanje, garancija
Stroški odobritve	2 %	2 %	1 %
Čas odobritve	2 dni	2 dni	2 dni
Višina posojila 25.000 EUR			
	Procredit	Raiffeisen	NLB Prishtina
Obrestna mera	13,8 %	14,0 %	12 % (pri ročnosti nad 60 meseci 11 %)
Vrsta zavarovanja	Zavarovanje	zavarovanje, garancija	zavarovanje, garancija
Stroški odobritve	2 %	2 %	1 %
Čas odobritve	3 dni	2 dni	2 dni
Višina posojila 50.000 EUR			
	Procredit	Raiffeisen	NLB Prishtina
Obrestna mera	12,8 %	13,5 %	12,0 %
Vrsta zavarovanja	zavarovanje, garancija, hipoteka	zavarovanje, garancija, hipoteka	zavarovanje, garancija, hipoteka
Stroški odobritve	1 %	1 %	1 %
Čas odobritve	5 dni	2 dni	5 dni
Višina posojila 100.000 EUR			
	Procredit	Raiffeisen	NLB Prishtina
Obrestna mera	po dogovoru	13,5 %	10,5 %
Vrsta zavarovanja	po dogovoru	zavarovanje, garancija, hipoteka	zavarovanje, garancija, hipoteka
Stroški odobritve	po dogovoru	1,0 %	1,0 %
Čas odobritve	po dogovoru	2 dni	10 dni

Vir: Institut Gap, 2011

Priloga 9: Tabelarni prikaz prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za NLB Prishtina

Tabela 7: SWOT analiza za NLB Prishtina

<p>Prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • razvejena poslovna mreža • vzpostavljene povezave s slovenskimi podjetji • sistem tehnološke podpore poslovanju • uveljavljen sistem prenosa znanj skozi srečanja poslovnih področij • izkušen top management 	<p>Slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • neizkušenost zaposlenih in velik delež zaposlenih s srednješolsko izobrazbo • centralizacija odločanja • banka nima osebnega bančništva
<p>Priložnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ugodno davčno okolje za tuje naložbe • nizki stroški delovne sile • razvoj internetnega omrežja • evro kot uradna denarna valuta • visok delež mladega prebivalstva • rast števila študentov • financiranje infrastrukturnih projektov (predvsem slovenskih izvajalcev) 	<p>Nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • visoka stopnja brezposelnosti • nestabilna inflacija • organiziran kriminal in korupcija • operativna tveganja zaradi neurejene zakonodaje (npr. neurejenost zemljiškega registra vpliva na možnost najema hipotekarnih posojilih) • gospodarska kriza • pojav substitutov (pokojninski skladi, državni dolžniški papirji, borza)