

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**SMERI POSLOVNEGA RAZVOJA
DEŽELNE BANKE SLOVENIJE, D. D.**

Ljubljana, julij 2009

URŠA PRERADOVIĆ HLEDE

IZJAVA

Študentka Urša Preradović Hlede izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Marka Košaka, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 27. julija 2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 STRUKTURA SLOVENSKEGA BANČNEGA SEKTORJA	2
1.1 Velikost in razpršenost slovenskega bančnega sektorja.....	2
1.2 Lastniška struktura sistema	4
1.3 Uspešnost poslovanja bank	5
2 PRIHODNOST SLOVENSKEGA BANČNEGA SISTEMA	7
2.1 Težave in nezaupanje finančnega trga	7
2.2 Vpliv svetovnih trendov na slovenske banke.....	8
3 DEŽELNA BANKA SLOVENIJE, D. D.	9
3.1 Poslanstvo, strategija, vizija in cilji poslovanja DBS.....	9
3.2 Poslovne aktivnosti banke – poslovanje s prebivalstvom	10
3.3 Organizacijska shema in poslovna mreža	11
3.4 Lastništvo DBS	12
3.5 Poslovanje DBS.....	13
4 TUJE SORODNE BANKE	14
4.1 Banca Cividale S.p.A.	15
4.2 Raiffeisen banka	15
4.2.1 Strateške konkurenčne prednosti in prihodnji razvoj Raiffeisen banke v Sloveniji.....	16
4.3 Landesbank Baden-Württemberg.....	17
4.3.1 Baden-Württemberg Bank	17
4.3.1.1 Zasebno bančništvo	18
4.3.1.2 Upravljanje premoženja	19
4.4 Primerjalna analiza bank	19
5 SWOT-ANALIZA DBS	21
5.1 Priložnosti in nevarnosti.....	21
5.2 Prednosti in slabosti	23
5.3 SWOT-matrika	25
5.4 Rezultati analize	26
SKLEP	26
LITERATURA IN VIRI	28
PRILOGE	1

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Bilančna vsota bank v primerjavi z BDP za obdobje 2004–2008</i>	2
<i>Tabela 2: Bilančne vsote in tržni deleži bank za obdobje 2007–2008</i>	3
<i>Tabela 3: Lastniška sestava bančnega sektorja (po lastniškem kapitalu, v %) za obdobje 2004–2008</i>	4
<i>Tabela 4: Kapitalska ustreznost po skupinah bank in primerjava z EU za obdobje 2005–2008</i>	5
<i>Tabela 5: Nekateri kazalniki poslovanja bank za obdobje 2003–2008</i>	6
<i>Tabela 6: Lastniki DBS na dan 21. 5. 2008</i>	13
<i>Tabela 7: Pomembnejši kazalci uspeha DBS za obdobje 2006–2008</i>	14
<i>Tabela 8: Primerjava lastnosti posameznih obravnavanih bank</i>	20
<i>Tabela 9: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti</i>	23
<i>Tabela 10: Profil prednosti in slabosti poslovanja DBS</i>	25
<i>Tabela 11: SWOT-matrika</i>	25

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Tržni delež bank glede na večinsko lastništvo, merjeno z bilančno vsoto</i>	5
<i>Slika 2: Količnik kapitalske ustreznosti bank, kapital in kapitalske zahteve</i>	6

KAZALO PRILOG

<i>Priloga 1: Organizacijska struktura DBS</i>	1
<i>Priloga 2: Poslovna mreža DBS</i>	2
<i>Priloga 3: Storitve DBS za prebivalstvo</i>	3
<i>Priloga 4: Struktura zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe na dan 31. 12. 2008</i>	4
<i>Priloga 5: Seznam kratic</i>	4
<i>Priloga 6: Vprašalnik</i>	5

UVOD

Da nobena banka ni otok (Kac, 2008), je posledica globalizacije. Le-ta z vse večjo konkurenco tudi nebančnih finančnih institucij in hitrim tehnološkim razvojem korenito spreminja strukturo bančnih sistemov in poslovanja bank (Voljč & Šega, 2001, str. 115). Sodobno bančništvo temelji na stranki ter zadovoljevanju njenih zahtev in želja. Bolj kot kdaj koli prej je ključnega pomena pristen odnos s stranko, ki temelji na odprtosti in zaupanju. Svetovni trend svetovanja in osebnega pristopa k stranki postaja najpomembnejša poslovna prednost, za katero bodo bančniki potrebovali dodatna znanja in usposabljanja (Kac, 2008).

Dodaten izziv predstavlja svetovna gospodarska in finančna kriza, ki je resno prizadela normalno delovanje številnih bank po svetu. Zaostritev poslovnih pogojev je znižala stopnjo zaupanja na medbančnem trgu, kar je otežilo pridobivanje potrebnih virov financiranja aktive. Poslovanje bank slovenskega bančnega sistema se je v zadnji četrtini leta 2008 poslabšalo, ko je tudi slovenski finančni sistem prešel v obdobje negotovosti s povečano realizacijo tveganj (Banka Slovenije, 2009a, str. xi).

Namen diplomskega dela je postaviti osnovo za oblikovanje dolgoročnih razvojnih strategij Deželne banke Slovenije, d. d. V delu se posvečam le poslovanju banke s prebivalstvom. **Problem**, ki ga obravnavam v nalogi, je, kako sodobni bančni trendi in oteženi pogoji poslovanja, ki jim botruje globalna gospodarska in finančna kriza, vplivajo na smer poslovnega razvoja Deželne banke Slovenije, d. d.. Z analizo položaja banke na slovenskem bančnem trgu in s pregledom evropskih bančnih trendov na primerih treh izbranih tujih bank iščem priložnosti za rast in konkurenčno poslovanje banke na trgu. Moj **cilj** je z uporabo SWOT-analize nazorno predstaviti prednosti in slabosti banke ter priložnosti in nevarnosti, ki ji pretijo na trgu.

Nalogo začnem z opisom strukture slovenskega bančnega sektorja, kjer definiram tudi uspešnost poslovanja bančnega sistema. Pogled na razvoj slovenskega bančnega sistema v drugem poglavju razširim z obravnavo trenutne finančne krize in trendov svetovnega in predvsem evropskega bančnega razvoja. V četrtem poglavju predstavim Deželno banko Slovenije, d. d. Za plastično ponazoritev trendov sodobnega bančništva v četrtem poglavju obravnavam ponudbo za prebivalstvo treh tujih bank – to so Banca di Cividale, Raiffeisen banka in Landesbank Baden-Württemberg. Zadnji del naloge namenim analizi prednosti in slabosti Deželne banke Slovenije, d. d., ter analizi priložnosti in nevarnosti, ki jih prinaša trg. Pri analizi uporabljam tudi informacije pridobljene z globinskim intervjujem, ki ga izvedem z intervjuvancem zaposlenim v Deželni banki Slovenije, d.d. SWOT-analizo zaključim z matrično ponazoritvijo izbrane strategije in navedbo rezultatov analize.

1 STRUKTURA SLOVENSKEGA BANČNEGA SEKTORJA

1.1 Velikost in razpršenost slovenskega bančnega sektorja

Bilančna vsota bančnega sistema je v obdobju od leta 2004 do 2008 postopoma rasla (glej tabelo 1). V zadnjem letu je bančni sistem dosegel realno rast 12,7 %, kar je občutno manj od 25,02 % realne rasti v letu 2007 (glej tabelo 2). Manjša rast bančnega sistema je posledica posrednega vpliva globalne gospodarske krize na poslovanje bank v slovenskem bančnem sistemu. Vpliv dogodkov na mednarodnih trgih se je začel odražati na rasti bilančne vsote v drugi polovici leta 2008, ko je ta začela stagnirati in konec novembra dosegla najnižjo rast v zadnjih petih letih, to je 11,4 % (Banka Slovenije, 2009b, str. 41).

V tabeli 1 je prikazana globina rasti bilančne vsote bančnega sistema, ki je merjena z deležem bilančne vsote v BDP. Le-ta je v zadnjih petih letih konstantno rasel in v letu 2008 dosegel 127,9 %, kar je še vedno 2,5-krat manj od povprečja EU (Banka Slovenije, 2009a, str. 63).

Tabela 1: Bilančna vsota bank v primerjavi z BDP za obdobje 2004–2008

	2004	2005	2006	2007	2008
Bilančna vsota bank (v mio. EUR)	23.691	29.287	33.868	42.343	47.498
BDP v tekočih cenah (v mio. EUR)	27.073	28.704	31.008	34.471	37.126
Bilančna vsota (v % BDP)	87,5	102,0	109,2	122,8	127,9
Razmerje med rastjo bilančne vsote in BDP	1,6	3,9	2,0	2,2	1,6

Vir: Banka Slovenije, 2009a, Poročilo o finančni stabilnosti 2008, str. 63.

V primerjavi z drugimi državami je ves slovenski bančni sistem zanemarljivo majhen; bilančna vsota banke Deutsche Bank je na primer konec leta 2008 znašala 2.202 mrd. EUR (Deutsche Bank, 2009). Skupna bilančna vsota vseh bank je konec leta 2008 znašala 47.498.449 EUR. V istem obdobju je na slovenskem bančnem trgu poslovalo 18 bank, in sicer 8 hčerinskih, 3 hranilnice in 3 podružnice tujih bank. Glede na predhodno leto se je število bank zmanjšalo zaradi pripojitve NLB banke Zasavje, NLB Koroške banke in NLB banke Domžale k Skupini NLB, d. d. V začetku leta 2009 je na trgu začela poslovati tudi novoustanovljena KD banka (Banka Slovenije, 2009a, str. 63).

Bilančna vsota posameznih bank je v letu 2008 glede na predhodno leto rahlo narasla, vendar je bila rast bilančnih vsot pri večini bank bistveno manjša kot v letu 2007 (glej tabelo 2). Tuje banke so kot v predhodnem letu tudi konec leta 2008 dosegle 22 % rast, medtem ko so domače banke po 26 % rasti v prehodnem letu konec leta 2008 dosegle le 8 % rast (Banka Slovenije, 2009b, str. 41).

Tabela 2: Bilančne vsote in tržni deleži bank za obdobje 2007–2008

BANKE	BILANČNA VSOTA		RAST		TRŽNI DELEŽ	
	(v 1000 EUR)		(v %)		(v %)	
	31. 12. 2007	31. 12. 2008	07/06	08/07	31. 12. 2007	31. 12. 2008
Nova LB, d. d., Ljubljana	13.093.567	14.346.977	25,71	1,28	30,9	30,2
Nova KB, d. d., Maribor	4.218.792	4.564.756	14,98	8,20	10,0	9,6
Abanka Vipa, d. d., Ljubljana	3.439.008	3.823.337	20,17	11,18	8,1	8,0
UniCredit Banka, d. d., Ljubljana	2.132.695	2.891.241	-2,50	35,57	5,0	6,1
SKB banka, d. d., Ljubljana	2.295.677	2.600.224	10,08	13,27	5,4	5,5
Banka Koper, d. d., Koper	2.239.211	2.501.864	20,09	11,73	5,3	5,3
Banka Celje, d. d., Celje	2.305.449	2.413.474	17,64	4,69	5,4	5,1
Hypo Alpe-Adria-bank, d. d., Ljubljana	1.906.206	2.268.317	68,30	19,00	4,5	4,8
SID banka, d. d., Ljubljana	1.248.711	2.087.717	-	67,19	2,9	4,4
Gorenjska banka, d. d., Kranj	1.732.976	1.825.836	16,14	5,36	4,1	3,8
Raiffeisen Banka, d. d., Maribor	1.259.559	1.339.651	31,51	6,36	3,0	2,8
Probanka, d. d., Maribor	1.041.857	1.192.228	29,47	14,43	2,5	2,5
Banka Sparkasse, d. d., Ljubljana	886.628	1.182.444	23,39	33,36	2,1	2,5
Factor banka, d. d., Ljubljana	630.760	877.407	20,01	39,10	1,5	1,8
Banka Volksbank, d. d., Ljubljana	618.324	866.175	27,55	40,08	1,5	1,8
Deželna banka Slovenije, d. d., Ljubljana	756.905	839.183	24,12	10,87	1,8	1,8
Poštna banka Slovenije, d. d., Maribor	626.309	702.559	10,85	12,17	1,5	1,5
BAWAG, d. d., Ljubljana	596.297	701.469	54,92	17,64	1,4	1,5
BKS Bank AG Ban., podružnica Ljubljana	196.194	404.701	100,37	106,28	0,5	0,9
Zveza Bank, podružnica Ljubljana	22.776	44.987	94,17	97,52	0,1	0,1
RCI Banque Societe anonime, ban. podr. LJ	22.709	23.902	-	5,25	0,1	0,1
NLB Banka Domžale, d. d.	451.177	-	4,59	-	1,1	-
NLB Koroška banka, d. d.	364.453	-	3,19	-	0,9	-
NLB Banka Zasavje, d. d.	257.012	-	1,00	-	0,6	-
Banke in podružnice skupaj	42.343.252	47.498.449	25,02	12,17	100,00	100,00

Vir: Banka Slovenije, 2009b, Letno poročilo Banke Slovenije 2008, str. 43.

1.2 Lastniška struktura sistema

Večinsko tuje lastništvo osmih hčerinskih bank in treh podružnic tujih bank konec leta 2007 je ostalo nespremenjeno tudi konec leta 2008. Popolno domače lastništvo šestih bank konec leta 2007 pa se je konec leta 2008 znižalo na dve banki. V istem obdobju je osem bank imelo večinsko domače lastništvo, pri čemer jih je polovica imela manj kot 3 % tujega lastništva (Banka Slovenije, 2009b, str. 40).

Gledano po lastniškem kapitalu je delež tujega kapitala v bankah slovenskega bančnega sistema postopoma naraščal (glej tabelo 3). V primerjavi s predhodnim letom se je konec leta 2008 delež tujega kapitala rahlo povečal na 38,2 %, kar je posledica povečanja tujega lastništva v Banki Koper. Delež državnega lastništva, merjen po lastniškem kapitalu, se je v letu 2007 nekoliko znižal zaradi privatizacije NKBM, d. d., a se je konec leta 2008 zaradi povečanja državnega lastništva v SID banki, povzdignil na 17,7 % (Banka Slovenije, 2009a, str. 63).

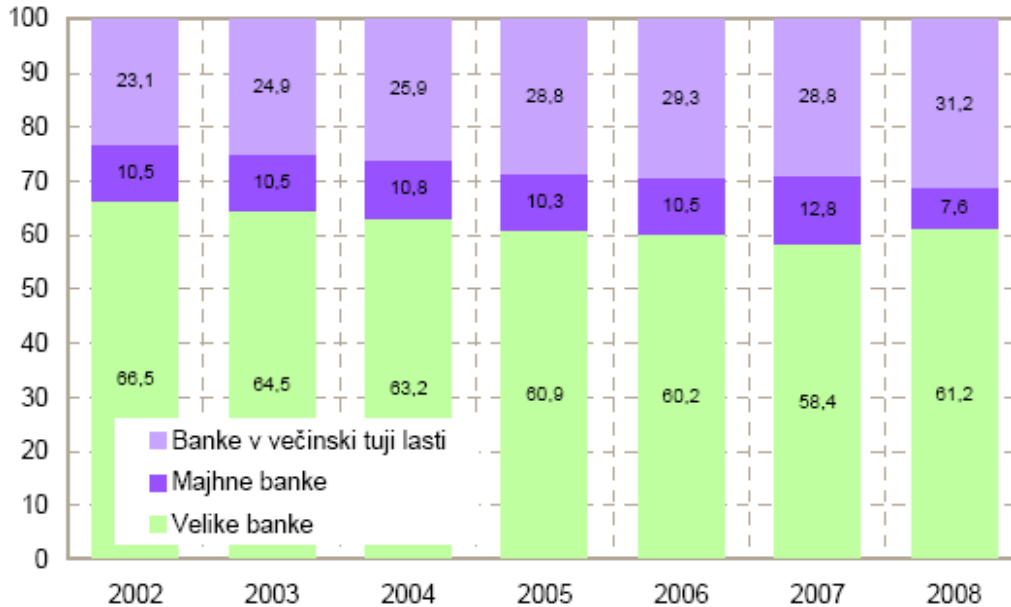
Tabela 3: Lastniška sestava bančnega sektorja (po lastniškem kapitalu, v %) za obdobje 2004–2008

Lastnik\ dan	2004	2005	2006	2007	2008
Tuje osebe (nad 50 % v upravljanju)	16,5	19,4	27,7	26,8	27,6
Tuje osebe (pod 50 % v upravljanju)	15,9	15,5	10,0	11,0	10,6
Država v ožjem smislu	19,1	18,2	17,9	15,1	17,7
Ostale domače osebe	48,6	46,9	44,4	47,2	44,1

Vir: Banka Slovenije 2009a, Poročilo o finančni stabilnosti 2008, str 64.

V letu 2008 so banke v večinski domači lasti večinoma znižale svoj tržni delež, banke v večinski tuji lasti pa so svoj tržni delež okrepile. Na sliki 1 je prikazan tržni delež bank, merjen po njihovi bilančni vsoti, pri čemer so banke razdeljene v tri skupine glede na njihovo večinsko lastništvo. Prvo skupino sestavljajo vse banke, ki so v večinski tuji lasti, medtem ko so banke v večinski domači lasti razporejene med skupinama majhnih in velikih bank. S povečevanjem tujega kapitala v lastniški strukturi bank so banke v večinski tuji lasti postopoma krepile svoj tržni položaj. Ob koncu leta 2008 je njihov tržni delež znašal 31,2 %. V istem obdobju se je zaradi pripojitve treh manjših bank v Skupino NLB, d. d., zmanjšal tržni delež majhnih domačih bank in povečal tržni delež večjih domačih bank (Banka Slovenije, 2009a, str. 64). Manjša rast bank v večinski domači lasti je vplivala na tržni delež domačih bank kot skupine, ki se je za 2,4 odstotne točke zmanjšal na 68,8 % (glej sliko 1).

Slika 1: Tržni delež bank glede na večinsko lastništvo, merjeno z bilančno vsoto



Vir: Banka Slovenije 2009a, Finančna stabilnost 2008, str 64.

1.3 Uspešnost poslovanja bank

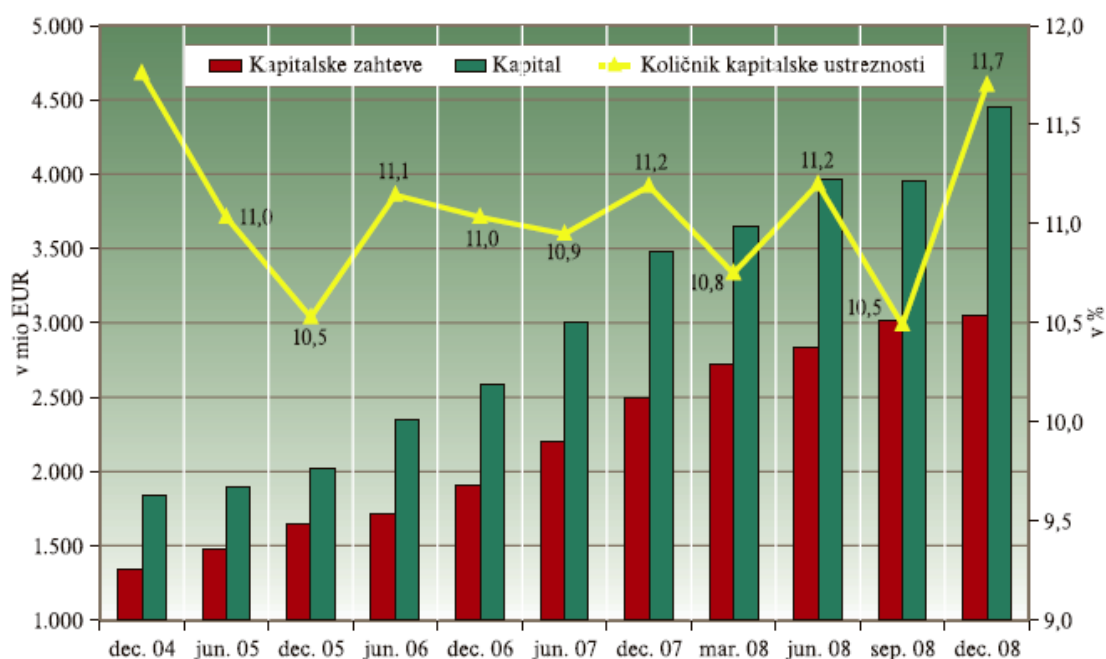
Osnovni pokazatelj uspešnosti poslovanja bank je kazalnik kapitalske ustreznosti, ki definira, v kolikšni meri banke tvegajo pri svojem poslovanju. Za slovenski bančni sistem trenutno velja, da je povprečna kapitalska ustreznost bank dobra (Lah, 2008, str. 2), kar kaže na varno in stabilno bančno poslovanje. Konec leta 2008 je količnik kapitalske ustreznosti znašal 11,7 %, kar je nekoliko nad povprečjem EU (glej tabelo 4). Visoka raven kazalnika je posledica povečanja kapitala v primerjavi s kapitalskimi zahtevami ob koncu septembra 2008 (glej sliko 2). Tako je kapital ob koncu leta 2008 znašal 4.453 mio. EUR, pri čemer gre za 27,8 % povečanje v primerjavi s predhodnim letom. Povečevanje kapitala je posledica povečanja temeljnega kapitala, ki mu je botrovalo povečanje osnovnega kapitala in kapitalskih rezerv (Banka Slovenije, 2009a, str. 114). Dovolj velike rezervacije in oslabitve so za banke v času recesije, ko so njihove bilance oslabiljene, toliko bolj pomembne, saj jim omogočajo lažje upravljanje s poslabšanim portfeljem in boljše obvladovanje tveganj (Jenko, 2009).

Tabela 4: Kapitalska ustreznost po skupinah bank in primerjava z EU za obdobje 2005–2008

	2005	2006	2007	2008
Velike banke	10,5	11,0	11,9	12,3
Majhne banke	10,8	10,9	12,1	10,7
Banke v večinski tuji lasti	10,5	11,1	09,3	10,6
Slovenski bančni sistem	10,5	11,0	11,2	11,7
Bančni sektor EU	11,4	11,1	11,5	-

Vir: Banka Slovenije, 2009a, Poročilo finančne stabilnosti 2008, str. 115.

Slika 2: Količnik kapitalne ustreznosti bank, kapital in kapitalne zahteve



Vir: Banka Slovenije, 2009b, Letno poročilo 2008, str. 57.

V primerjavi s predhodnim letom se je konec leta 2008 dobiček pred obdavčitvijo zmanjšal, kar je vplivalo na občutno znižanje kazalnikov donosnosti (Banka Slovenije, 2009b, str. 51). Donosnost na kapital se je znižala za 8,2 odstotne točke, na kar so vplivali nižji neobrestni prihodki in povečani stroški rezervacij ter slabitev (Banka Slovenije, 2009a, str. 78). Nižje vrednosti so dosegali tudi ostali kazalniki poslovanja bank (glej tabelo 5). Zaradi zmanjšanja bruto dohodka je upadel bruto dohodek na povprečno aktivo, obrestna marža se je znižala zaradi nižjega povečanje čistih obresti, nižja vrednost neobrestne marže pa je posledica večje čiste izgube iz finančnih sredstev ter obveznosti, namenjenih tveganju (Banka Slovenije, 2009b, str. 51). Izboljšuje se le kazalnik stroškovne učinkovitosti.

Slabše poslovne rezultate in nižji dobiček je pričakovati tudi v prihodnje, saj banke tudi v letu 2009 namenjajo večji del dobička za oblikovanje rezervacij (Jenko, 2009). Konec leta 2008 so banke zabeležile padec dobička, ki je bil kar za 40,9 % manjši kot predhodno leto. V istem obdobju so banke za 70 % povečale oslabitve in rezervacije (Hren, 2009, str. 23).

Tabela 5: Nekateri kazalniki poslovanja bank za obdobje 2003–2008

(V %)	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Bruto dohodek na povprečno aktivo	4,7	4,4	4,0	3,9	3,8	3,0
Povprečni donos na aktivo	1,0	1,1	1,0	1,3	1,4	0,7
Povprečni donos na kapital	11,9	12,7	12,7	15,1	16,3	8,1
Obrestna marža	3,1	2,7	2,4	2,2	2,2	2,1
Neobrestna marža	1,6	1,7	1,6	1,6	1,6	0,9
Operativni stroški na povprečno aktivo	3,0	2,8	2,5	2,2	2,0	1,7

Vir: Banka Slovenije, 2009b, Letno poročilo Banke Slovenije 2008, str. 52.

2 PRIHODNOST SLOVENSKEGA BANČNEGA SISTEMA

Razmere na mednarodnem finančnem trgu so se v drugi polovici leta 2007 začele zaostrovaniti (Saje, 2008). Kdaj in kako se bo globalna kriza končala, je lahko zgolj ocenjevanje. V sledečih podtočkah obravnavam trenutno stanje finančnega trga in razlagam, kako je krizno stanje lahko koristna streznitev za bolj konkurenčno poslovanje.

2.1 Težave in nezaupanje finančnega trga

Trenutno stanje nezaupanja na mednarodnem finančnem trgu vzbuja precej pesimističen pogled na negotovo prihodnost. V slovenskem bančnem prostoru ni razloga za preplah, saj slovenske banke niso izpostavljene slabim vrednostnim papirjem in zato mednarodna finančna kriza nanje vpliva posredno.

Po ocenah Banke Slovenije bosta prihodnje obdobje slovenskega gospodarstva zaznamovala počasnejša gospodarska rast in znižanje investicij, upad inflacije pa bo privedel do zvišanja obrestnih mer (Lah, 2008, str. 2). Slovenski bančni sistem kljub slabšemu poslovnemu okolju nima večjih težav. V prihodnje bo ključno vzdrževanje likvidnosti sistema, ki s pretehtanimi odločitvami ne bi smel predstavljati težav.

Prednosti slovenskega bančnega sistema so večinsko domače lastništvo, konservativen pristop sistema in večja odpornost univerzalnega tipa bančništva na trenutne težave finančnega trga (Guverner Banke Slovenije /.../, 2008). Trenutna izrazitejša slabost slovenskih bank v primerjavi z bankami v večinski tuji lasti je njihovo oteženo pridobivanje tujih virov sredstev. Pomembnost le-teh za slovenske banke izhaja iz dveh med seboj povezanih razlogov, to je likvidnosti in konkurenčnosti. Na eni strani morajo slovenske banke ostati konkurenčne tujim bankam na našem trgu. Te imajo preko matičnih bank dostop do cenejših finančnih virov in s tem vsaj trenutno lažje skrbijo za pasivo ter so posledično bolj fleksibilne pri kreditnih aktivnostih do gospodarstva in prebivalstva. Na drugi strani vzdrževanje konkurenčnih aktivnih obrestnih mer za slovenske banke pomeni težje vzdrževanje likvidnosti v danih razmerah. Slovenske banke namreč z domačimi viri financirajo le 65 % svoje aktive, preostalo pa pokrijejo s tujimi posojili (Jenko, 2008, str. 4). Možnosti bank za najemanje posojil v tujini so se ob trenutnem gospodarskem stanju še dodatno zaostrole. Medbančno nezaupanje je povzročilo povečanje cen in skrajšanje ročnosti tujih finančnih virov, zato slovenske banke zaostrejujejo kreditne standarde in s tem krčijo kreditne aktivnosti tako do podjetij kot tudi do prebivalstva (Lah, 2008, str. 3).

V danem kriznem stanju je pomemben nastop države in predvsem centralne banke, pri čemer so monetarne aktivnosti omejene. Z vpetostjo slovenskega bančnega sistema v evropsko monetarno unijo je monetarna politika predmet določil Evropske centralne banke, ki na trg deluje preko obrestnega, posojilnega in bilančnega kanala (Lah, 2008, str. 3). Posledično je manevrski prostor vlade omejen na fiskalno politiko.

Tako kot preostala Evropa je slovenska vlada izdala državna jamstva za depozite in medbančna posojila ter oblikovala načrt za rekapitalizacijo bank v zameno za tuje lastništvo. Pri tem je jamstvo države za depozite še posebej pomemben ukrep, saj dodatno zavarovanje povečuje zaupanje v slovenske banke, kar so le-te s pridom izkoristile in povečale pasivne obrestne mere. Tako je prebivalstvo z jemanjem depozitov zadržalo denar na domačem trgu in bankam omogočilo lažje obvladovanje aktive (Escritt, 2008).

Visoki likvidni standardi Banke Slovenije in državna jamstva bi morali zadostovati za rentabilno in likvidno poslovanje slovenskih bank. Njihova rast ne bo več tako močna kot v preteklosti in tudi dobičkonosnost se ne bo približala dosedanjim poslovnim uspehom (Jenko, 2008, str.4). Trajanje takšnega stanja je odvisno od tega, kdaj bo recesija dosegla dno. Takrat se bo znova vzpostavilo tudi medbančno zaupanje, razmere na bančnem trgu pa se bodo normalizirale.

2.2 Vpliv svetovnih trendov na slovenske banke

Svetovno bančništvo doživlja velike spremembe. Gonilna sila je digitalna tehnologija, ki s hitrim razvojem elektronskega bančništva prinaša nove tržne poti, storitve in stranke. Hiter razvoj informacijske tehnologije omogoča boljši dostop do informacij, zmanjšuje vstopne ovire in stroške ter pospešuje globalizacijo. Le-ta s homogenizacijo preferenc porabnikov standardizira trge in zaradi ekonomije obsega, povečanja produktivnosti, konkurenčnosti in tržnega deleža vzpodbuja konsolidacijo finančnega sektorja. Poleg globalizacije mednarodno konkurenco povečuje tudi deregulacija trgov, ki odpira nove priložnosti tako za finančne kot tudi nefinančne posrednike (Voljč & Šega, 2001, str. 111–113).

Omenjene strukturne spremembe sooblikujejo sodobno bančništvo, v katerem banke opuščajo produktivno usmerjenost in svoje poslovanje usmerjajo k stranki (Križnik, 2008, str. 10). Zvestoba strank, predvsem premožnejših, ni več zagotovljena, zato ozka specializacija, zlasti na majhnih trgih, ni mogoča (Kac, 2008). Večja zahtevnost in kompleksnost potreb strank sta za banke postali izziv pri iskanju optimalnih storitev.

Slovenski bančni sistem ni več samostojna enota. S članstvom v EU je konkurenčno merilo preraslo slovenske meje in zato na smer razvoja slovenskih bank vedno bolj vplivajo trendi evropskega bančništva. Tako bo vedno večja pozornost namenjena elektronskemu bančništvu, razvijanju sodobnih tržnih poti in kartičnemu poslovanju. Pomemben razvojni trend predstavlja investicijsko bančništvo, ki bo bolj kot transakcijskemu poslovanju pozornost v prihodnje namenjalo vzpostavljanju dolgoletnih odnosov in podajanju strokovnih ter kakovostnih nasvetov (Cox, 2009). Zaupanje in strokovno svetovanje sta osnova za razvoj storitev upravljanja s premoženjem in zasebnega bančništva.

Združitve in prevzemi so z globalizacijo postali stalnica. Tako kot v Evropi bo tudi v Sloveniji potrebna konsolidacija bančnega sistema, saj bo zaradi majhnosti trga, relativno

velikemu številu bank in zato razpršenemu tržnemu deležu slovenskim bankam vedno težje ohranjati tržni položaj. Konkurenčna šibkost slovenskih bank v primerjavi s tujimi izhaja tudi iz relativno visokih stroškov glede na bilančno vsoto (Voljč & Šega, 2001, str. 116). Združitve in prevzemi bodo lahko tudi posledica finančne krize, če bodo banke prišle do spodnjega praga kapitalske ustreznosti (Jenko, 2009).

Poslovna uspešnost slovenskih bank bo izhajala iz prepoznavanja potreb strank in zmožnosti prilagajanja na spremembe trga.

3 DEŽELNA BANKA SLOVENIJE, D. D.

Začetki Deželne banke Slovenije, d. d., segajo v leto 1990, ko je pod imenom Slovenska zadružna kmetijska banka, d. d., zasledovala prvobitni cilj izboljšanja in razvijanja finančnega sistema kmetijstva, zadružništva, gozdarstva in agroživilske industrije. Za zagotavljanje nadaljnjega razvoja slovenskega zadružnega poslovnega sistema se je banka z nakupom delnic povezala z Zadružno kmetijsko družbo, d. o. o., Zadružno zvezo Slovenije, z. o. o., Kmečko družbo za upravljanje investicijskih skladov, zavarovalnico Slovenica, d. d., in Zvezo hranilno kreditnih služb Slovenije, p. o. (ZHKS, p. o.). S prevzemom sredstev in obveznosti ZHKS, p. o., 1. 7. 2004 se je banka preimenovala in začela poslovati pod novim imenom Deželna banka Slovenije, d. d. (DBS, 2008, str. 24).

Izvor banke in večinsko lastništvo s strani zadružnih sistemov laični javnosti dajeta vtis kmečke banke, ki večino svojega posla opravlja z agroživilskim sektorjem. Čeprav ti posli predstavljajo od 25 do 30 % delež poslovanja (Lah, 2005, str. 44), se banka danes razvija v univerzalno vseslovensko banko.

Deželna banka Slovenije, d. d., (v nadaljevanju DBS) se na trgu predstavlja kot univerzalna banka srednje velikosti, ki svojim strankam ponuja širok spekter bančnih in finančnih storitev najvišje kakovosti doma in v tujini. Banka veliko vlaga tudi v razvoj, saj želi svojim strankam ponujati sodobne načine bančništva in obenem zagotavljati varno, donosno, hitro in fleksibilno bančno poslovanje (DBS, 2007).

3.1 Poslanstvo, strategija, vizija in cilji poslovanja DBS

Kot univerzalna banka s specifičnim kmečko-zadružnim ozadjem ima DBS jasno zastavljene smernice razvoja. Med strateške tržne niše banke sodijo (Heric, 2006, str. 32):

- kmetijstvo in podeželje,
- storitve za prebivalstvo,
- usmeritev v srednja in mala podjetja,
- investicijsko bančništvo in poslovanje v vrednostnih papirjih v vseh oblikah.

Uspešen razvoj vsake od niš je pogojen z ustvarjanjem zdrave poslovne kulture in oblikovanjem dobro definiranih, jasnih razvojnih strategij. Poslovna politika banke je jasno začrtana s poslanstvom, vizijo in strategijo poslovanja, ki poslovodstvu omogočajo kakovostno in uspešno usmerjanje razvoja banke na vedno bolj konkurenčnem in spreminjajočem se bančnem trgu.

Njihovo poslanstvo se glasi (DBS, 2007): »Svojim strankam nuditi kakovostne in najsodobnejše bančne ter finančne storitve.«

Vizija banke je postati (DBS, 2007): » /.../ varna in uspešna, učinkovita, univerzalna, srednje velika in vseslovenska banka.«

Ker je DBS univerzalna banka, sta poslanstvo in vizija banke postavljeni dokaj široko in ne izražata drugačnosti DBS od ostalih bank na slovenskem trgu.

Strateški cilji banke do leta 2010 (DBS, 2009b, str. 8) so:

- »utrditi in povečati tržni delež,
- se konec leta 2009 približati bilančni vsoti 880 milijonov EUR,
- vzdrževati najmanj 10 % kapitalsko ustreznost,
- doseči ustrezno donosnost kapitala,
- povečati neobrestne prihodke,
- zmanjšati delež operativnih stroškov na povprečno aktivo oziroma delež operativnih stroškov v bruto dohodku,
- poslovno mrežo organizirati tako, da bo poleg sedeža v Ljubljani imela okoli 11 poslovno uspešnih enot v slovenskih območnih središčih, le-te pa svoje izpostave v manjših, za banko pomembnih naseljih,
- uveljaviti kontroling ter timsko in projektno delo kot poslovno filozofijo in metodo dela.«

3.2 Poslovne aktivnosti banke – poslovanje s prebivalstvom

Poslovne aktivnosti DBS zajemajo poslovanje s pravnimi osebami, poslovanje s prebivalstvom, poslovanje z bankami in drugimi finančnimi inštitucijami ter poslovanje z vrednostnimi papirji. Ker v d.d. banko obravnavam samo iz vidika poslovanja s prebivalstvom, v nadaljevanju opisujem le to.

Banka je več let sledila trendom bančnega poslovanja in neprestano razvijala in nadgrajevala svoje bančne proizvode. Produktni portfelj banke je zaživel po letu 2004, ko je banka prevzela sredstva in obveznosti ZHKS ter začela poslovanje z zadrugami, pretežno s kreditiranjem kmečkih zadrug. Banka je začela opravljati posle posredovanja kmečkih kreditov Javnega sklada za regionalni razvoj in preko poslovnega sodelovanja z Javnimi skladi RS za razvoj

kadrov in štipendiranje ponuja kredite za študij v tujini. Pomembno prelomnico predstavlja razvoj poslovanja s sodobnimi plačilnimi instrumenti – bankomati, kartično poslovanje in leta 2004 ustanovljena elektronska banka (DBS, 2005, str. 10,12). Od leta 2005 banka trži tudi vzajemne sklade družb KD Investments, Perspektiva, Ilirika in Krekova družba (DBS, 2006, str. 9).

Banka pri uvajanju inovacij stremi k nenehnemu posodabljanju in prilagajanju bančne ter informacijske tehnologije. Svoje poslovne sisteme usklajuje z bančnimi standardi.

Ponudba banke se v grobem ne razlikuje od ponudbe drugih bank na slovenskem bančnem trgu in zajema storitve kreditiranja, varčevanja, investicijskega bančništva in vedno bolj razvijajočega se sodobnega bančnega poslovanja.

Podroben pregled trenutne poslovne ponudbe prebivalstvu je naveden v prilogi 3. Na tem mestu pa izpostavljam specifičnosti ponudbe za prebivalstvo, ki so za banko konkurenčnega pomena.

Banka neprestano vlaga v razvoj sodobnih načinov poslovanja. Posebnost elektronskega bančništva je možnost poslovanja s pametno kartico in generatorjem, ki omogočata dostop do storitev elektronskega bančništva kadar koli in kjer koli po svetu. Vlaganje v varnost in tehnološko nadgrajevanje sistemov dopolnjuje tudi vključevanje v sodobne sisteme, kot sta SEPA in SISBON (glej prilogo 5).

Specifičnost DBS je prilagojenost ponudbe za agroživilski sektor, znotraj katerega banka ponuja specifična kmečko namenska posojila s prihodku prilagojenim načinom odplačevanja, prilagojeno ročnostjo in fleksibilnim ugotavljanjem kreditne sposobnosti. Ponudbo zaokroža tudi hčerinsko podjetje banke DBS Leasing, d. o. o., ki strankam med drugim ponuja lizing kmetijske mehanizacije in zemljišč. Banka je pomembna finančna ustanova za kmečki sektor tudi zaradi skrbi za razvoj podeželja, izplačevanja subvencij kmetom ter sodelovanja z Agencijo RS za kmetijske trge in drugimi povezavami v združništvu, kmetijstvu in agroživilstvu.

Ponudbo banke popestri tudi prodaja numizmatičnih vrednosti, za kar je DBS pooblastila Banka Slovenije. Banka preko široke mreže poslovalnic prodaja zbirateljske zlatnike, srebrnike in kovance, ki jih ob posebnih priložnostih izdaja Banka Slovenije (DBS, 2008, str. 11).

3.3 Organizacijska shema in poslovna mreža

Banko vodi dvočlanska uprava s petimi svetovalci upravi, ki neposredno vodijo posamezne organizacijske stebre.

Iz organizacijske sheme (glej prilogo 1) je razvidno, da se na nivoju organizacije nahajajo splošne štabne službe, kot so služba notranje revizije, služba pravnih in splošnih poslov, pooblaščenec za preprečevanje pranja denarja, kadrovska služba in druge.

Banka je nadalje organizirana v poslovno organizacijske enote, ki so naslednje: poslovna mreža, komercialno bančništvo, finančni trgi, finančno upravljanje in podpora poslovanju, splošni posli ter informatika, tehnologija in notranje-tehnični posli. Vsaka od naštetih poslovnih enot obsega enega ali več sektorjev, ki jih vodijo direktorji sektorja, ter ene ali več služb, ki jih vodijo vodje služb.

Teritorialno banka vodi posle s sedeža v Ljubljani in s strankami posluje preko mreže 10 poslovnih enot. Znotraj teh ima banka 24 poslovalnic in 64 blagajniških mest (skupaj 88 enot). Za razliko od drugih bank, ki imajo večino poslovalnic le v večjih mestih, so poslovalnice DBS strateško nameščene tudi v manjših krajih po vsej Sloveniji (glej prilogo 2). Tako banka resnično uresničuje svoj slogan »Vedno blizu«.

Posebnost poslovalnic je tudi njihova majhnost, saj mrežo sestavljajo pisarniški prostori, ki jih je banka pridobila z združitvijo z ZHKS. Po poslovalnicah je zaposlenih približno 200 zaposlenih. Število zaposlenih na posamezno poslovalnico se razlikuje in je odvisno od velikosti poslovalnice. Na splošno velja pravilo, da imajo večje poslovne enote več zaposlenih, mikro poslovalnice pa minimalno število zaposlenih.

Kakovostna poslovna mreža je po velikosti tretja največja v Sloveniji. Zaradi rasti obsega poslovanja in s tem večje potrebe po zagotavljanju kakovostnega in konkurenčnega poslovanja se je banka lotila obsežnega projekta prenove celotne poslovne mreže. Poleg prenove poslovalnic projekt vsebuje tudi spremembe lokacij nekaterih poslovalnic v mesta, kjer je zaradi gospodarskega razvoja regije to bolj smotno. S tega vidika sta najšibkejša člena poslovne mreže primorska in gorenjska poslovna enota. Banka s poslovno enoto sicer pokriva severno Primorsko, vendar bi bilo glede na vinogradniško tradicijo Gorških brd in Vipave smiselno odpreti še kakšno poslovalnico in tako utrditi prisotnost na trgu v tem delu Slovenije (Heric, 2006, str. 32).

Banka odpiranje novih poslovalnic promovira preko organizacije finančnih dni (DBS, 2008, str.11). Preko le-teh in sodelovanja na različnih sejmih ustvarja stik s stranko, se ji približa in ji daje občutek pripadnosti, kar posledično pomeni večje zaupanje in poslovanje z banko.

3.4 Lastništvo DBS

Tri največje lastnice banke so Kapitalska zadruga, z. b. o., KD Holding, d. d., in Banka di Cividale S.p.A. (glej tabelo 6). Zadružni sistem (Kapitalska zadruga in KD) ima trenutno z 78,73 % deležem v banki večinsko lastništvo.

Tabela 6: Lastniki DBS na dan 21. 5. 2008

10 največjih lastnikov	delež
Kapitalska zadruga, z. b. o., Ljubljana	45,95 %
KD Holding, d. d., Ljubljana	32,78 %
Banka di Cividale S.p.A, Čedad	5,58 %
Jeruzalem Holding, d. d., Ormož	2,60 %
Zveza bank, reg. z. z om. J., Celovec	2,17 %
Adriatic Slovenica, d. d., Koper	1,51 %
ČZD Kmečki glas, d. o. o., Ljubljana	1,44 %
KZ Ptuj, z. o. o., Ptuj	1,04 %
Zadružna zveza Slovenije, z. o. o., Ljubljana	0,88 %
Trajnica, d. o. o., Ljubljana	0,63 %
Drugi	5,42 %

Vir: [DBS](#), 2009a.

Oblikovanje ustrezne strateške lastniške strukture je pomembno za učinkovito uresničevanje zastavljenih poslovnih strateških ciljev. Za doseganje hitrega napredka in pridobivanje novih virov financiranja je zdajšnja lastniška struktura z manjšinskim tujim lastnikom primerna.

Glede na strateške cilje je uprava DBS podala predlog o delniškem sporazumu, po katerem bi KD z vlaganjem in ponujanjem novih storitev intenzivno razvijala banko in skupaj s Kapitalsko zadrugo enakovredno odločala o strateških odločitvah banke. KD je pri tem izrazila zanimanje za dolgoročen vstop v bančništvo in oblikovanje močne banke s celovito finančno ponudbo. Ker nadzorni svet DBS predloga ni potrdil, je KD v začetku leta 2009 ustanovila svojo KD Banko (Fortuna, 2008, str. 1).

KD je svoj delež v DBS že poskušala prodati, a za to ni našla kupca (Weiss, 2009, str. 5). Povsem realen je nakup s strani italijanske Banke di Cividale, ki jo zanima predvsem poslovna mreža DBS (Pihlar, 2009, str. 20). Ključno vprašanje, ki se poraja v tem stanju, je, kako bo večje tuje lastništvo, če bo do tega prišlo, vplivalo na slovenski kmetijski in agroživilski sektor, kateremu DBS predstavlja pomembno finančno inštitucijo.

3.5 Poslovanje DBS

DBS se je razvila v uspešno univerzalno vseslovensko banko. Tako kot na druge banke je v letu 2008 tudi na DBS vplivala svetovna gospodarska in finančna kriza. Banka je v letu 2008 sicer poslovala v skladu z usmeritvijo in poslovno politiko, a so njeni poslovni rezultati nižji kot v predhodnem letu. Bilančna vsota 757 mio. EUR s konca leta 2007 se je zvišala na 839 mio. EUR konec leta 2008. Tako je bila 11 % rast konec leta 2008 skromnejša v primerjavi s 25 % rastjo konec leta 2007, vendar še vedno na ravni rasti bančnega sistema. Konec leta 2008 je banka obdržala 1,8 % tržni delež (DBS, 2009b, str. 3).

Pomembnejši kazalci uspeha so v letu 2007 še kazali precejšen napredek v poslovanju, konec leta 2008 pa so bili poslovni rezultati zaradi finančne krize slabši. V primerjavi s predhodnim letom so se konec leta 2008 občutno znižali količnik kapitalske ustreznosti, donosnost na kapital pred obdavčitvijo in donosnost na aktivo pred obdavčitvijo (glej tabelo 7). V letu 2007 je banka izvedla dve dokapitalizaciji, kar je v tem letu povišalo količnik kapitalske ustreznosti. V letu 2008 je banka izvedla izdajo podrejenega dolga in pridobila dolgoročne vire sredstev, potrebne za vzdrževanje kapitalske ustreznosti na nivoju, ki ji omogoča doseganje zastavljenih poslovnih ciljev (DBS, 2009b, str. 3). Banka je izboljšala tudi svoji primarni funkciji sprejemanja vlog in dajanja posojil (Dimovski & Gregorič, 2000, str. 71). Z 2,48 % obrestno maržo konec leta 2008 je banka na področju kreditiranja gospodinjstev in pravnih oseb poslovala nad slovenskim povprečjem (DBS, 2009b, str. 3). Višji stroški slabitev in rezervacij ter bistveno nižji dobiček pred obdavčitvijo so prispevali k znižanju kazalnikov donosnosti. Konec leta 2008 je bruto dobiček znašal 1.138 tisoč EUR, kar je 13 % bruto dobička iz leta 2007 in 25 % načrtovanega dobička za leto 2008 (DBS, 2009b, str. 18). V letu 2008 je banka povečala produktivnost (bilančna vsota na zaposlenega) in stroškovno učinkovitost poslovanja, kar je izboljšalo kazalec operativnih stroškov (DBS, 2009b, str. 3).

Tabela 7: Pomembnejši kazalci uspeha DBS za obdobje 2006–2008

Izbor pomembnejših kazalnikov (v %)	31. 12. 2006	31. 12. 2007	31. 12. 2008
Količnik kapitalske ustreznosti	10,00	14,30	12,20
Obrestna marža	2,28	2,33	2,48
Donos na aktivo pred obdavčitvijo	0,62	1,36	0,14
Donos na kapital pred obdavčitvijo	8,73	18,78	1,44
Operativni stroški na povprečno aktivo	3,27	2,89	2,47
Povprečna likvidna sredstva na povprečno aktivo	3,95	4,05	3,27

Vir: DBS, 2009b, Letno poročilo 2008, str. 2.

Z upoštevanjem razmer v širšem gospodarskem okolju bo banka nadaljevala aktivnosti za povečanje učinkovitosti dela in kapitala, ki jo bodo z ustreznim povečanjem kapitala in razvijanjem svojih potencialov uvrstile med deset največjih bank na trgu (DBS, 2009b, str. 3).

4 TUJE SORODNE BANKE

Za bolj plastično ponazoritev trendov evropskega bančništva v sledečih podtočkah predstavljam tri evropske banke združniškega porekla, za katere menim, da so najprimernejše za prikaz razvojnih možnosti DBS.

Kriterij izbora posamezne banke je sledeč:

- Banca Popolare di Cividale – poslovna povezanost z DBS preko lastniškega deleža;
- Raiffeisen Banka – hčerinska banka tuje bančne mreže bank, ki po zgledu evropskih bank na slovenskem trgu uvaja veliko novosti sodobnega bančništva;

- Landesbank Baden-Württemberg oziroma Baden-Württemberg Bank – močna banka s pestro ponudbo naj sodobnejših storitev za prebivalstvo, ki so zgled mnogim tujim bankam.

4.1 Banca Cividale S.p.A.

Banca Cividale S.p.A. je konsolidirana članica banke Banca Popolare di Cividale S.c.p.A. Group, v katere skupino spadajo tudi Civileasing S.p.A. in Tabogan Srl. Banka Cividale je samostojna v upravljanju banke. To ji zagotavlja neodvisnost, ki ji s podrobnim poznavanjem razvojnih potreb regionalnega gospodarstva omogoča oblikovati konkurenčno prednost na trgu. Vse strateške in menedžerske odločitve nadzira matična skupina, ki tudi koordinira in revidira podjetja skupine. Ključna funkcija matične skupine je obenem ustvariti poslovno okolje, ki s povezovanjem storitev podjetij dodaja vrednost strankam skupine in s tem omogoča tržno konkurenčnost (Banca di Cividale, 2008, str. 15-16).

Pretežne gospodarske aktivnosti v Furlaniji, regiji poslovanja banke Cividale, predstavljajo kmetijstvo, poljedelstvo in predvsem vinogradništvo. Za zadovoljevanje potreb prebivalstva in omogočanje nadaljnega razvoja regije banka sodeluje z inštituti in agroživilskimi zadrugami regije ter se preko lastništva strateško povezujejo s podjetji in finančnimi institucijami, vpetimi v agroživilski sektor. Kot univerzalna banka posluje s podjetji in prebivalstvom s celovito mrežo bančnih storitev ter je poslovno usmerjena v lokalno rast in razvoj trga z globalnim mreženjem svojih storitev (Banca di Cividale, 2009a).

Svojo konkurenčno prednost razvija z implementiranjem osebne obravnave pri celotni ponudbi storitev, predvsem pri investicijskem bančništvu z vlaganjem v vrednostne papirje domačega in tujega kapitalskega trga ne glede na gospodarsko panogo. Banka pri tem obravnava želje in potrebe stranke preko osebnega bančništva in razvija dolgoletni osebni odnos s celotno družino (Banca di Cividale, 2009b).

Banka se razvija v smeri sodobnih bančnih trendov. Strategija razvoja banke je usmerjena v osebno in investicijsko bančništvo. Poudarjeno je širjenje ponudb poslovanja z vrednostnimi papirji in osredotočenost na vzpostavitev vseživljenjskega sodelovanja s strankami. Poleg tega je strategija banke usmerjena tudi v rast poslovne mreže in širjenje mreže poslovnih partnerjev, ki ji bodo omogočili nadaljnjo rast in razvoj s čim večjo samostojnostjo (Banca di Cividale, 2008, str. 16-17).

4.2 Raiffeisen banka

Raiffeisen Banka Slovenija je del široke korporacijske mreže avstrijske Raiffeisen International Bank-Holding AG, hčerinske banke ene največjih avstrijskih bančnih skupin Raiffeisen Zentralbank (RZB). Slednja v RZB Group deluje kot zadruga in v svoji skupini poleg banke združuje tudi ožje finančno usmerjena podjetja, ki skupaj nudijo zaokroženo

celoto visokokakovostnih finančnih storitev: borzno posredovanje, upravljanje s premoženjem, zavarovalništvo, lizing, stanovanjska posojila in varčevanje (Raiffeisen Zentralbank, 2009).

Raiffeisen International Bank, ena vodilnih bank v osrednji in vzhodni Evropi, deluje kot centrala za rastočo mednarodno mrežo hčerinskih bank v tem delu Evrope. Banka strateško razvija svojo mrežo z zgodnjim vstopanjem na trg države gostiteljice, kjer se razvija skupaj z rastjo lokalnega trga in potrebami strank (Raiffeisen International, 2009).

Dolgoletna tradicija, znanje in finančne kapacitete matične banke predstavljajo konkurenčno prednost za Raiffeisen banko v Sloveniji. Njena rast in strateški razvoj sta načrtovana in podprta s strani matične banke, ki na trg uvaja novitete sodobnega bančništva iz evropskega ter predvsem nemškega bančnega trga, po katerem se zgleduje (Raiffeisen International, 2009).

4.2.1 Strateške konkurenčne prednosti in prihodnji razvoj Raiffeisen banke v Sloveniji

Banka stremi k razvoju sodobnega bančništva, usmerjenega v vzpostavitve dolgoročnega osebnega odnosa, ki stranki ponuja širok spekter sodobnih in kakovostnih bančnih storitev. Poseben pomen daje investicijskemu bančništvu, ki ga poskuša kar najbolje prilagoditi potrebam individualne stranke (V banko po nasvet/.../, 2007, str. 35).

Strateške razvojne usmeritve pri poslovanju s prebivalstvom so (Raiffeisen, 2008, str. 25):

- »obnova obstoječih proizvodov in njihovo dopolnjevanje z uvedbo novih proizvodov,
- prenova poslovalnic,
- zasebno bančništvo,
- širitev mreže alternativnih bančnih prodajnih poti,
- nadaljnji razvoj neposrednega marketinga.«

Konkurenčna prednost banke je njeno sodelovanje z matično banko, preko katere izvajajo posle na mednarodnem kapitalskem trgu, pridobiva dragocena znanja in izdeluje mesečne in tedenske analize o podjetjih in makroekonomskem dogajanju na tujih kapitalskih trgih ter stanju investicijskih skladov Raiffeisen (V banko po nasvet /.../, 2007, str. 35).

Natančni analitični pregledi tujega in domačega trga omogočajo strokovno individualno svetovanje in iskanje optimalnega portfelja vrednostnih papirjev. Banka neprestano razvija storitve investicijskega bančništva in s pomočjo matične banke na slovenski trg prinaša novosti sodobnega evropskega poslovanja. Posredovanje in trgovanje z vrednostnimi papirji ter vodenje računov vrednostnih papirjev je preraslo v investicijsko svetovanje in gospodarjenje z vrednostnimi papirji na račun stranke (Raiffeisen, 2008, str. 27).

Storitev gospodarjenja z vrednostnimi papirji so razširili in po vzoru matične banke začeli razvijati storitve zasebnega bančništva za celovito obravnavo premoženja premožnejše

stranke. V tem sklopu banka izkorišča znanje in analize matične banke in po njenem zgledu strankam ponuja celovite naložbene storitve; gospodarjenje z vrednostnimi papirji, investicijsko in davčno svetovanje, borzno posredovanje in vodenje računa vrednostnih papirjev (Raiffeisen Bank, 2009).

Kot prva na slovenskem trgu je banka začela ponujati tudi bančno svetovanje na terenu. Trend hitrega tempa življenja sili bančnike v iskanje stranki čim bolj preprostih načinov poslovanja. Storitve uporabljajo različne stranke, ki jim primanjkuje časa, si želijo udobnejšega, hitrejšega in bolj diskretnega osebnega poslovanja z banko (Raiffeisen, 2007).

4.3 Landesbank Baden-Württemberg

Z združitvami več bank je bila leta 1991 ustanovljena skupina LBBW, ki jo danes sestavljajo sledeče pravno samostojne banke: Baden-Württemberg Bank, Rheinland-Pfalz Bank in Sachsen Bank. Danes je LBBW univerzalna banka, ki deluje kot centralna banka za območja Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz in Sachsen. Nadzira celotno skupino in sprejema vse ključne poslovne, menedžerske in organizacijske odločitve. Funkcije LBBW so zelo široke in zajemajo vse od reguliranja zakladnic hčerinskih bank in raziskav do razvijanja finančnih izdelkov in svetovanja pri bilančni ter portfeljski stabilnosti. Med odgovornosti banke spada tudi poslovanje z vsemi večjimi domačimi pravnimi osebami in celotno poslovanje s tujimi pravnimi osebami (Landesbank Baden-Württemberg, 2009).

LBBW je večja moderna mednarodna banka z 200 podružnicami v Nemčiji in 26 mednarodnimi pisarnami po vsem svetu. Banka je v letu 2008 ustvarila bilančno vsoto 447,9 mrd. EUR, kar jo uvršča med pet največjih bank v Nemčiji in petdeset največjih bank v svetu (Landesbank Baden-Württemberg, 2009).

4.3.1 Baden-Württemberg Bank

Baden-Württemberg Bank (v nadaljevanju BWB) je regionalna banka za istoimensko območje, ki z več kot 230 poslovalnicami posluje s približno milijonom strank. Operativno in pravno je banka samostojna in za LBBW izvaja posle s pravnimi in fizičnimi osebami, zdravniki, samostojnimi podjetniki ter služi tudi kot hranilnica za svoje regionalno območje. Bilančna vsota banke konec leta 2008 znaša 45,7 mrd. EUR (Baden-Württembergische Bank, 2009b).

Strateški razvoj banke sloni na usmerjenosti v prihodnost in močnih vrednotah – profesionalno in varno poslovanje, usmerjeno v individualno obravnavo in dolgoročno gospodarjenje, ki ga podpirata kakovostna analiza trga in prepoznavanje potreb strank. Temu primerno je banka prenovila strukturo poslovanja s prebivalstvom. Poslovanje je razdelila na segmente osebnega bančništva, zasebnega bančništva in upravljanja s premoženjem za ultra bogat segment prebivalstva (Baden-Württembergische Bank, 2008, str. 19-25, 37).

Razvitost in preglednost omenjenih segmentov je večja kot na slovenskem trgu. Že osnovna ponudba banke je pestrejša, a primerljiva s ponudbo slovenskih bank, na primer (Baden-Württembergische Bank, 2009b):

- v okviru mesečno plačljivega BW extend transakcijskega računa banka ponuja spletno rezervacijo in cenejši nakup počitniških paketov, nakup cenejših kart za mestni prevoz, kulturne in športne prireditve, muzeje, kino, zabaviščne parke in sejme, popuste pri nakupih v izbranih trgovinah ter uporabo servisa (24-urna telefonska pomoč, ekskluzivne kreditne kartice, zavarovanje ključev, mobitela, prenosnika in podobnih vrednosti);¹
- brezplačen dvig denarja na bankomatih, brezplačne plačilne kartice v ponudbi transakcijskih in varčevalnih računov, brezplačen dostop do elektronskega bančništva, brezplačno vodenje nekaterih varčevalnih računov;²
- naročanje kreditov in odpiranje transakcijskih in varčevalnih računov preko e-bančništva, upravljanje z vrednostnimi papirji preko e-borze;
- e-bančništvo stranke ni omejeno na en računalnik, temveč je z uporabo napredne tehnologije omogočen zanesljiv in varen elektronski dostop do bančnih storitev kadar koli in kjer koli po svetu.³

Konkurenčna prednost banke je tudi posebna obravnava mladih preko mladinskega transakcijskega računa, ki je mladim prikrojena različica BW extend transakcijskega računa (Baden-Württembergische Bank, 2009c). Takšna filozofija pristopa stranki že v mladih letih je po mojem mnenju pomembna za vzpostavitev trdnega vseživljenjskega odnosa s stranko.

Usmerjenost k stranki, oblikovanje optimalnega portfelja glede na potrebe in želje stranke je trend v sodobnem bančništvu. Standard v sodobnem bančništvu je tudi posebna obravnava premožnejših strank.

4.3.1.1 Zasebno bančništvo

V sklopu zasebnega bančništva (angl. *private banking*) banka strankam nudi dolgoročno partnersko sodelovanje v strukturiranju vseživljenjske osebne finančne strategije. Visoko kvalificirani svetovalci banke s strokovnimi analizami in raziskavami LBBW strankam nudijo visoko kakovost strokovnega svetovanja in načrtovanja premoženja (Baden-Württembergische Bank, 2009b).

¹ Podoben princip ima tudi Nova Ljubljanska banka, ki s plačilno kartico Enka ponuja ugodno nakupovanje v izbranih trgovinah.

² Slovenske banke za svoje storitve obračunavajo različne tarife. Nekatere ponujajo brezplačen dvig gotovine na bankomatu druge banke, nekatere ne obračunavajo mesečnih stroškov elektronskega bančništva, spet druge ne obračunavajo trajnih nalogov. Na slovenskem bančnem trgu velja pravilo obračunavanja večine storitev z določenimi izjemami, ki jih dotična banka izpostavlja kot ugodnost.

³ Omenjeno tehnologijo e-bančništva na slovenskem trgu ponujata le DBS in Unicredit banka.

Storitve BWB znotraj zasebnega bančništva so (Baden-Württembergische Bank, 2009b):

- svetovanje pri naložbah v vrednostne papirje in naložbah zunaj borznega trga,
- načrtovanje premoženja z ustvarjenjem optimalnega portfelja naložb v vrednostne papirje, nepremičnine in ostale naložbe (investicijsko bančništvo),
- upravljanje s premoženjem,
- nepremičninsko posredovanje in nepremičninsko zavarovanje,
- naložbe v žlahtne kovine in numizmatiko.

4.3.1.2 Upravljanje premoženja

V BWB ločujejo med zasebnim bančništvom in upravljanjem s premoženjem (angl. *wealth management*) z vidika višine kapitala, s katerim stranka razpolaga, ter s tem posledično bolj prefinjeno ponudbo. Razlikovanje med tema terminoma ni pravilo, saj nekateri, kot sem zasledila v literaturi, teh terminov ne ločujejo oziroma jih tudi enačijo.

Ne glede na zabrisano definiranje terminov je skupna točka dejstvo, da bogatejši sloj postaja vedno bogatejši in s tem tudi njihove potrebe in želje zahtevajo bolj prefinjen pristop obravnave. Danes ima več kot 10 milijonov ljudi premoženje, vredno vsaj milijon dolarjev. Koncentracija bogastva se je iz ZDA, Japonske in Nemčije začela širiti na trge gospodarske rasti, kjer je v porasti segment ultra bogatih oseb s premoženjem, vrednim preko 30 milijonov dolarjev (Minns, 2007, str 10) .

Novim izzivom, ki jih prinaša omenjeni trend, se je BWB prilagodila s ponudbo individualno koncipiranih storitev tako za podjetja kot tudi prebivalstvo. Visokokvalificirani osebni menedžerji z dolgoletnimi izkušnjami skrbijo za razvoj optimalne in kar se da varne dolgoročne strategije rasti premoženja stranke. Z vzpostavitvijo osebnega odnosa in glede na želje in prioritete stranke menedžer s pomočjo notranjih in zunanjih strokovnjakov sestavi celoten portfelj, katerega koncept sestavljajo: vrednostni papirji, nepremičnine, umetnine, žlahtne kovine, numizmatika, poslovno sodelovanje, življenjska in nezgodna zavarovanja za vso družino in druge naložbe. Storitve zaokrožajo pravno in celovito finančno svetovanje, analiza tveganja, načrtovanje dedovanja za otroke in tudi menedžment premoženja družinskih podjetij. Cilj celotnega koncepta je torej ustvariti celovito dolgoročno strategijo rasti kapitala za celotno gospodinjstvo stranke (Baden-Württembergische Bank, 2009d).

4.4 Primerjalna analiza bank

S primerjalno analizo želim nazorno predstaviti razlike med obravnavanimi bankami in poiskati skupne točke. Predvsem pa želim izpostaviti razvojne razlike med bankami in razvojni položaj DBS glede na druge obravnavane banke.

Tabela 8: Primerjava lastnosti posameznih obravnavanih bank

	BWB	Banca Cividale S.p.A.	Raiffeisen Banka	DBS
Država	Nemčija	Italija	Slovenija	Slovenija
Poreklo	kmečka hranilnica	kmečka banka	zadružištvo	zadružištvo (ZHKS)
Lastništvo (večinski delež)	država in hranilniško združenje BW (70 %)	Banca Popolare di Cividale S.c.p.A. Group (75 %)	Raiffeisen Intrnational Bank Holding AG (85 %)	Zadružni sistem (78,73 %)
Bilančna vsota 2008 (v EUR)	45,7 mrd	2.473.979.000	1.339.651.000	839.183.000
Dobiček 2008 (v EUR)	298.100.000	3.405.528	2.922.000	984.000
Vpliv gospodarske krize na banko	nižja rast	nižja rast	nižja rast	nižja rast
Matična skupina (vpliv)	velik (razvoj, viri sredstev, znanje, analize ...)	velik (razvoj, viri sredstev, znanje, analize ...)	velik (razvoj, viri sredstev, znanje, analize ...)	x
Viri financiranja	depoziti, matična banka	depoziti, matična banka	depoziti, matična banka	depoziti, tuji viri
Dostopnost virov financiranja v gospodarski krizi	matična banka – denarni paket lastnikov	matična skupina	matična banka, depoziti	otežena
Pomen poslovanja s prebivalstvom	velik	velik	velik	velik
Osebnostno bančništvo	ima	ima	ima	nima
Investicijsko bančništvo	ima	ima	ima	ima
Zasebno bančništvo	ima	ima	uvedla letos	nima
Upravljanje s premoženjem	ima	nima	nima	nima
Strateška razvojna usmerjenost	zasebno bančništvo, upravljanje s premoženjem	investicijsko in osebno bančništvo	zasebno bančništvo, alternativne bančne poti	razvijanje novih storitev
Posebnost	top 50 na svetu, prisotnost na mednarodnih trgih, upravljanje s premoženjem, numizmatika	banka leta v Italiji 2005 – učinkovito poslovanje	top 10 v investicijskem bančništvu, bančništvo na domu, uvajalec novosti na slov. trgu	3. največja poslovna mreža v Slo., ponudba za agroživilstvo, numizmatika, Ad-futura

Vir: Baden-Württembergische Bank (2009a), Jahresbericht 2008, str.i., Baden-Württembergische Bank (2009b), Banca di Cividale (2009a), Consolidated financial statements 2008, str. 1., Banca di Cividale (2009b), DBS (2009a), Raiffeisen Banka (2009), Tifengraber (2006). Veselinovič: Tujcem le desetino banke. Dnevnik, str. 22., Zalaznik (2009). Bančniki so lani reševali svoje bilance. Finance, str.29.

Kot je razvidno iz tabele 8, je osnovna razlika obravnavanih bank, njihova velikost, merjena po bilančni vsoti. Ne glede na velikost, je na vse obravnavane banke posredno vplivala gospodarska kriza, na katero pa so se tuje banke, zaradi zaledja matičnih bank, lažje odzvale. Vse banke dajejo velik pomen poslovanju s prebivalstvom. Tuje banke imajo v primerjavi z DBS že razvito ponudbo osebnega in privatnega bančništva.

5 SWOT-ANALIZA DBS

Z opisom strukture slovenskega bančnega sistema, njenega trenutnega poslovanja in izzivov, s katerimi se bančni sistem sooča, sem orisala poslovno okolje, na podlagi katerega analiziram in izpostavim ključne priložnosti in nevarnosti DBS.

Z analizo preteklega poslovanja DBS in opisom organizacijskih ter lastniških lastnosti banke sem predstavila notranje okolje, ki sem ga uporabila v primerjalni analizi. Glede na ugotovitve analize in z upoštevanjem trendov sodobnega bančništva izpostavim ključne prednosti in slabosti banke.

Pri izvedbi SWOT-analize uporabljam tehniko viharjenja možganov. Pri tem poleg podatkov iz zgornjih poglavij d.d. uporabljam tudi informacije pridobljene z globinskim intervjujem. Intervju je bil izveden julija, z zaposlenim v DBS, ki podrobno pozna poslovanje banke s prebivalstvom. Namen intervjuja je globlji pogled na poslovanje DBS s prebivalstvom. V ta namen sem sestavila vprašalnik z 12 vprašanji (glej prilogo 6). Intervju je potekal v pisarni intervjuvanca in je trajal 50 minut.

Analizo dopolnim z globalno kvalitativnim ocenjevanjem profila komponent banke (tabeli 9 in 10) in določim, v kolikšni meri posamezna podstruktura, po moji oceni, prispeva k uspešnosti poslovanja banke.

5.1 Priložnosti in nevarnosti

PRILOŽNOSTI

- **Razvoj agroživilskega sektorja**
Agroživilski sektor zajema širok spekter dejavnosti od kmetijstva, poljedelstva in vinogradništva do gozdarstva, ribištva, lovstva in konjereje ter številnih drugih panog. Potencial sektorja je v neprestanem razvoju posameznih panog in prilagajanju trendom, kot je na primer ekološko kmetijstvo (Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, 2009).
- **Večje možnosti za izobraževanje v tujini**
Vseživljenjsko izobraževanje postaja trend sodobnega sveta, obenem pa postaja vedno bolj cenjeno (ne)formalno izobraževanje v tujini. Možnosti za študij v tujini je vedno več, predvsem pa le-ta postaja vedno lažje izvedljiv preko številnih mednarodnih programov. Veliko možnosti za študij v tujini je prinesel vstop v EU.

- **Zahtevnost strank**
Ostra in številčno velika konkurenca na trgu relativno povečuje pogajalsko moč strank. Slovenci sodimo med zahtevnejše stranke, ki od bančnikov pričakujemo najustreznejše rešitve za uresničitev naših zahtev (Splet in bankomati/.../, 2007, str. 34). Banke se z večanjem ponudbe in postavljanjem ugodnejših pogojev vedno bolj borijo za prevzem novih strank. V tujini je individualna obravnava komitentov že stalnica, ki jo nudi tudi vedno več slovenskih bank.
- **Vedno hitrejši tempo življenja**
Globalizacija je poleg gospodarskega razvoja pospešila tudi tempo življenja ljudi, zato je zanje pomembno tudi hitro poslovanje z banko preko tržnih poti, kot sta bančništvo na domu in elektronsko bančništvo. Posledično morajo banke slediti tudi tehnološkemu razvoju in strankam ponujati čim bolj varno in preprosto elektronsko poslovanje.
- **Poslovna povezanost s kmetijskimi in ostalimi organizacijami**
Razpisi Agencije za kmetijske trge in Ministerstva za kmetijstvo in gozdarstvo RS, poslovna partnerstva z Javnimi skladi RS za razvoj kadrov in Banko Slovenije so nekateri od poslovnih partnerjev DBS. Poslovna povezovanja pripomorejo k prepoznavnosti banke nosilke posla in privablja tudi potencialne stranke.

NEVARNOSTI

- **Zaznavanje ljudi**
Ljudje laično prepoznavajo banko kot kmečko in ne kot univerzalno banko. To velja predvsem za mlajšo populacijo.
- **Vstop konkurence v segment kmetijstva**
Konec leta 2008 je s ponudbo kmečkih kreditov svojo ponudbo popestrila Banka Koper (Banka Koper, b.l.). S tem DBS izgublja potencialne stranke.
- **Hiter razvoj informacijske tehnologije**
Razvoj informacijskih tehnologij je vedno hitrejši, zahteve po zagotavljanju varnosti pa vedno višje. Tu je iskana iznajdljivost banke ter zmožnost spremljanja in implementiranja tehnoloških novosti, ki jih prinaša evropski trg. Ključnega pomena je zmožnost financiranja s strani banke.
- **Vstop nove konkurence**
Z marcem 2009 je na slovenski bančni trg vstopila nova banka, KD banka (Weiss, 2009, str. 5).
- **Sprememba lastniške strukture in prevzemi**
Potencialno se lastništvo DBS s prodajo lastniškega deleža KD Holdinga, ki je svoj delež že poskušala prodati, lahko spremeni (Weiss, 2009, str. 5). Za banko je zaradi kapitalizacije in razvoja banke seveda pomembno, kdo so njeni lastniki. Verjetno pa ni v interesu banke, da je njihov lastnik tujec, kar v dani situaciji ni izključujoče.

- **Konkurenčnost tujih bank**
Zaradi podpore matičnih bank in njihovega znanja ter izkušenj tuje banke mnogo lažje posodablajo svoje storitve. Na slovenski trg prinašajo tudi novitete, ki jim manjše banke težje sledijo.
- **Globalna gospodarsko-finančna kriza**
Trenutno stanje na gospodarskem trgu posredno pritiska na slovenske banke in jih izpostavlja upadajoči likvidnosti dražjih tujih virov financiranja sredstev. Obenem pa so tuje banke finančno v prednosti, saj matične banke financirajo njihovo likvidnost (Matejčič & Weiss, 2007, str. 4).

Glede na izpostavljene priložnosti in nevarnosti sem v tabeli 9 določila, katere podstrukture banke po moji presoji predstavljajo nevarnost za uspešno prihodnje poslovanje banke in v katerih podstrukturah lahko banka išče možnosti za uspešnejše poslovanje.

Tabela 9: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti

KOMPONENTE	ZA PRIHODNJO POSLOVNO USPEŠNOST	
	nevarnost -----	možnost
Podstruktura ponudbe storitev		
Tehnološka podstruktura		
Tržna podstruktura		
Finančna podstruktura		
Kadrovska podstruktura		
Organizacijska podstruktura		

Vir: Pučko, 2008, *Strateški management I*, str. 59.

*Opomba: Tabela je izpolnjena glede na lastno oceno.

5.2 Prednosti in slabosti

PREDNOSTI

- **Dobro ime**
DBS je predvsem v agroživilskem sektorju priznana uspešna banka, kar je pomembno za pridobivanje novih strank in večjih poslov.
- **Ponudba storitev za prebivalstvo**
Konkurenčna pestra in kakovostna ponudba širokega spektra storitev, ki jih banka uspešno razvija in dopolnjuje z novimi.
- **Ponudba za kmete**
Zadružno ozadje banke in dolgoletno sodelovanje z agroživilskim sektorjem so banko postavili v položaj pomembne finančne institucije sektorja. Vpetost v zadružništvo, dolgoletne izkušnje in znanje banki dovoljujejo, da s spodbujanjem razvoja slovenskega kmetijstva raste tudi sama in si odpira nove poti poslovanja.
- **Ugodne storitve**
Tarife bančnih storitev banke sodijo med cenejše na trgu. Od konkurence se razlikujejo tudi po ugodnih aktivnih in pasivnih obrestnih merah.

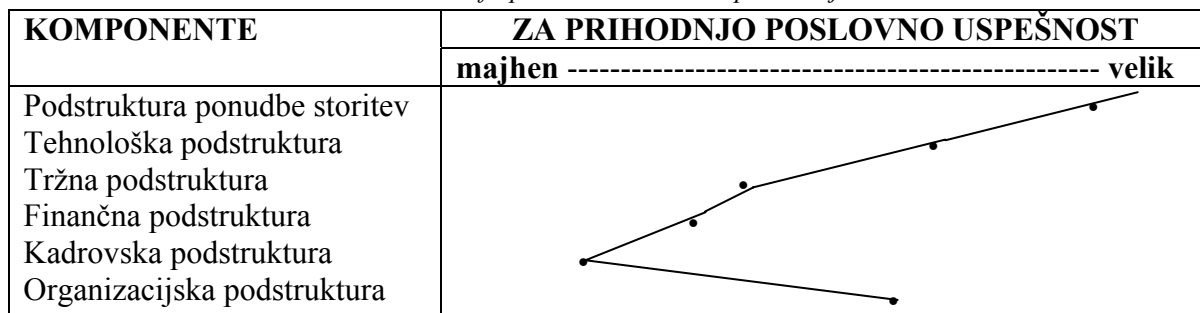
- Vzajemni skladi
Pestra ponudba vzajemnih skladov z možnostjo bogatenja portfelja na domačem in tujem trgu ter sodelovanje s strokovnjaki v investicijskem bančništvu so pomembna konkurenčna prednost.
- Tehnološko razvito poslovanje
Varno, hitro in kakovostno elektronsko bančništvo z generatorskimi čitalci pametnih kartic omogočajo poslovanje z banko kadar koli in kjer koli na svetu.
- Poslovna mreža
DBS poslovna mreža je tretja največja na slovenskem trgu. Posebnost mreže glede na konkurenco ni samo razpršenost po vseh večjih regionalnih slovenskih mestih, temveč tudi večja prisotnost v manjših mestih. Taka mreža pripomore k večji prisotnosti banke na trgu in je predvsem dostopna kmečkemu delu prebivalstva. Ključnega pomena sta razvoj in optimizacija poslovne mreže.
- Organizacijska struktura in okolje
V letu 2008 je banka spremenila pravilnik o svoji organizaciji in stremela k vzpostavitvi čim racionalnejše in čim bolj ekonomične organizacije banke (DBS, 2009b, str. 22). Struktura omogoča učinkovito in kakovostno izvajanje delovnih procesov ter poleg hitrega pretoka informacija spodbuja zdravo organizacijsko kulturo.

SLABOSTI

- Starostna struktura komitentov
Veliko komitentov banke predstavljajo upokojenci oziroma starejša populacija prebivalstva.
- Velikost banke
DBS je srednje velika banka (DBS, 2007). Finančna kriza in razvojni trendi sodobnega bančništva utegnejo biti prevelik finančni zalogaj za pravočasno in učinkovito prilagajanje banke na spremembe.
- Kadrovske kapacitete
Združitve prinašajo podvajanje delovne sile, ki so jo v banki že uspešno reševali. Glede na gospodarsko stanje in razvoj bančništva mora banka za zagotavljanje stroškovne učinkovitosti analizirati svojo strukturo kadra in prepoznati kadrovske viške (glej prilogo 4).
- Primanjčovanje strokovnega kadra
Za razvoj osebnega in zasebnega ter investicijskega bančništva je potreben strokovno izobražen kader (glej prilogo 4).

Glede na izpostavljene prednosti in slabosti banke sem v tabeli 10 po lastni presoji določila, v kolikšni meri so posamezne podstrukture prispevale k uspešnosti poslovanja banke.

Tabela 10: Profil prednosti in slabosti poslovanja DBS



Vir: Pučko, 2008, *Strateški management 1*, str. 55.

*Opomba: Tabela je izpolnjena glede na lastno oceno.

5.3 SWOT-matrika

Končni pregled ključnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti banke predstavljam v SWOT-matriki (glej tabelo 11) in na tej osnovi določam razvojne strategije, ki so po moji oceni pomembne za nadaljnji razvoj banke. Razvojne strateške usmeritve DBS morajo biti oblikovane tako, da bo banka čim bolj izkoristila priložnosti in lastne prednosti, pri čemer bo treba reševati slabosti ter se izogibati nevarnostim v poslovnem okolju. Izbrana poslovna strategija banke je strategija prednosti in priložnosti.

Tabela 11: SWOT-matrika

NOTRANJI DEJAVNIKI ZUNANJI DEJAVNIKI	GLAVNE PREDNOSTI: <ul style="list-style-type: none"> • ponudba za kmete • ugodne storitve • široka ponudba storitev • elektronska banka • poslovna mreža 	GLAVNE SLABOSTI: <ul style="list-style-type: none"> • zaznavanje ljudi • starostna struktura komitentov • notranje kadrovske rezerve
GLAVNE PRILOŽNOSTI: <ul style="list-style-type: none"> • razvoj agroživilskega sektorja • izobraževanje v tujini • hiter tempo življenja 	Zasledovanje strategije prednosti in priložnosti	Strategija priložnosti in slabosti
GLAVNE NEVARNOSTI: <ul style="list-style-type: none"> • vstop konkurence s ponudbo za kmete • potencialna sprememba lastniške strukture • tuje banke • globalna gospodarsko-finančna kriza 	Strategija nevarnosti in prednosti	Strategija nevarnosti in slabosti

Vir: Pučko, 2008, *Strateški management 1*, str. 62.

*Opomba: Tabela je izpolnjena glede na lastno oceno.

5.4 Rezultati analize

Na podlagi izpeljane analize sem ugotovila, da ima DBS velik razvojni potencial. Razvoj in posledično rast banke sta odvisna od zmožnosti rentabilnega poslovanja z ustreznim dobičkom, doseganjem višje produktivnosti ter izboljšanja stroškovne učinkovitosti. Slednja z odprtostjo evropskega trga postaja za slovenske banke vedno pomembnejše merilo konkurenčnosti, ki mu bodo v primerjavi z večjimi tujimi bankami težko kos.

Razvojni potencial banke je njen široki portfelj, ki ji omogoča številne strateške usmeritve. Za banko je pomembno ohranjanje vodilnega položaja v poglavitni strateški dejavnosti agroživilstva, kjer se je pojavila konkurenčna Banka Koper. Poslovna priložnost se po mojem mnenju kaže v sodelovanju z Javnimi skladi RS za razvoj kadrov. Z razvojem storitev, ki zadovoljujejo potrebe mladih, si banka lahko zagotovi potencialne komitente, ki jih lahko z nadgradnjo svojih storitev obdrži za vse življenjsko obdobje.

Pomemben vidik poslovanja je razvoj osebnega bančništva, ki ga mora DBS po mojem mnenju implementirati med svoje storitve. Z izobraževanjem kadrov in ustreznimi partnerskimi strateškimi povezavami lahko banka sledi sodobnim bančnim trendom ter z razvojem investicijskega bančništva in širjenja storitev (npr. davčno, pravno in investicijsko svetovanje ter zavarovalniški proizvodi) na dolgi rok razvije zasebno bančništvo.

Da bo DBS lahko z večjo konkurenčnostjo in stroškovno učinkovitostjo povečala produktivnost poslovanja, mora vodstvo banke skrbeti za ciljno usmerjen razvoj tehničnega in organizacijskega posodabljanja mreže enot ter širjenja ponudbe konkurenčnih storitev.

Razvojne možnosti banke močno otežuje globalna gospodarska in finančna kriza, ki bo spremenila bančni trg. Vodstvo DBS mora zato temeljito analizirati svoje poslovanje ter prepoznati svoje šibke točke in predvsem znati poiskati rešitve, ki bodo banki olajšale poslovanje v trenutnem oteženem poslovnem okolju. Če bo kriza daljša in bolj globoka, kot je bilo ocenjeno, bo le-ta lahko povzročila združitve in prevzeme, ki bi bankam omogočali zagotavljanje kapitalske ustreznosti. V tem obdobju se bodo banke tudi manj ukvarjale s stranskimi proizvodi in se osredotočile na osnovne proizvode, pri čemer bo poslovanje postalo veliko bolj pregledno in učinkovito (Jenko, 2009).

SKLEP

Globalizacija, deregulacija trgov in hiter tehnološki napredek spreminjajo svetovne bančne sisteme. Konkurenca na trgu je vedno večja in povečevanje tržnega deleža postaja za banke vedno težje dosegljiv cilj.

Banke slovenskega bančnega sistema sledijo trendom sodobnega bančništva in vedno več vlagajo v varno informacijsko tehnologijo ter razvijanje sodobnih instrumentov poslovanja. S

svetovno gospodarsko in finančno krizo bodo bankam te aktivnosti otežene, saj bo slabše poslovno okolje negativno vplivalo na njihove poslovne rezultate. Izziv predstavlja tudi zagotavljanje virov sredstev – le-ta so zaradi nezaupanja na medbančnem trgu krajše ročnosti in dražja.

Z izvedeno SWOT-analizo sem ugotovila, da je za DBS v času neugodnega poslovnega okolja pomembna poglobitev v poslovanje banke in prepoznavanje ter odpravljanje svojih šibkih točk. Med ključnimi sta prenizka usposobljenost kadrov in starostna struktura komitentov, ki banko ovirata pri izkoriščanju svojih prednosti. Za banko bosta ključni ustrezna lastniška struktura in kapitalizacija, ki bosta omogočali rentabilno in likvidno poslovanje ter financiranje strateških razvojnih usmeritev. V času gospodarsko finančne krize, kot največje nevarnosti iz okolja, bo za DBS pomembna sposobnost oblikovanja slabitev.

Analiza je pokazala, da ima DBS precej prednosti. Največja prednost banke je razvejana mreža poslovalnic, ki omogoča pokritost celotne Slovenije. Pomembna konkurenčna prednost je tudi široka ponudba storitev za prebivalstvo, kjer izstopa poudarek na segmentu agroživilstva. Banka mora nadaljevati z razvijanjem tehnološko in varnostno izpopolnjenega sodobnega poslovanja, prav tako pa mora graditi na razvijanju celotnega portfelja storitev, ki ga bo lahko na dolgi rok širila in izpopolnjevala glede na potrebe trga in v skladu s standardi sodobnega bančništva.

LITERATURA IN VIRI

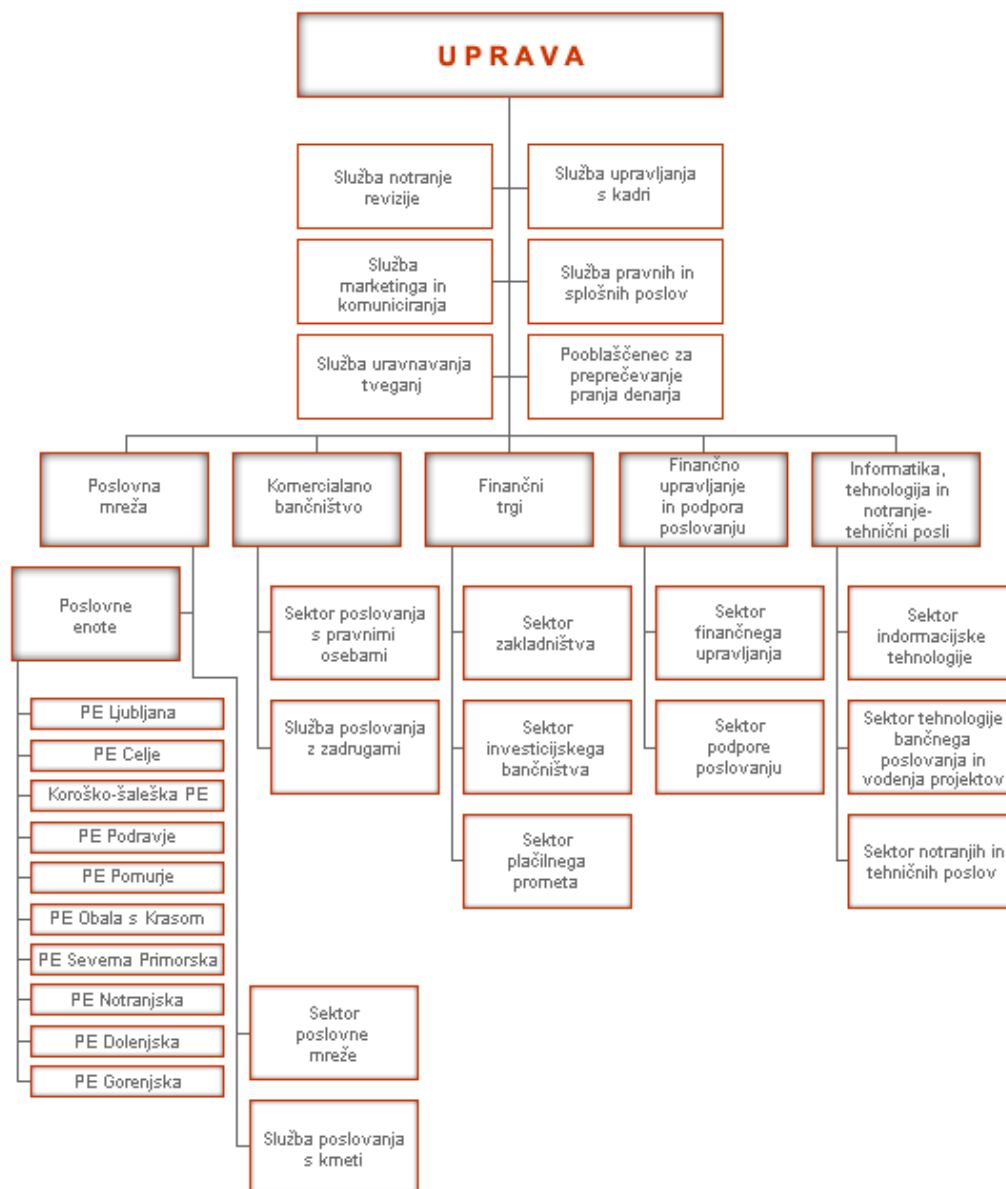
1. Baden-Württembergische Bank. (2009a). *Jahresbericht 2008*. Najdeno 18. junija 2009 na spletni strani http://www.bw-bank.de/imperia/md/content/bwbankde/ueber_uns/jb_2008.pdf
2. Baden-Württembergische Bank. (2009b). Najdeno 13. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.bw-bank.de/>
3. Baden-Württembergische Bank. (2009c). Najdeno 13. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.extendorange.de/banking/>
4. Baden-Württembergische Bank. (2009d). *Wealth Management*. Najdeno 13. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.bw-bank-wealth.de/>
5. Baden-Württembergische Bank. (2008). *Jahresbericht 2007*. Najdeno 13. marca 2009 na spletni strani http://www.bw-bank.de/imperia/md/content/bwbankde/ueber_uns/jb_2007.pdf
6. Banca di Cividale (2009a). *Consolidated financial statements 2008*. Najdeno 18. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.civibank.it/banca/bilanci/bilanci_2008.asp?tipo=1&pagina=&anno=2008#
7. Banca di Cividale S.p.a. (2009b). Najdeno 31. marca 2009 na spletnem naslovu <http://civibank.it/>
8. Banca di Cividale. (2008). *Consolidated financial statements at 31 December 2007*. Cividale del Friuli: Banca di Cividale.
9. Banka Koper. (b. 1.). *Celovita finančna ponudba in posebne ugodnosti*. Ljubljana: Banka Koper d. d.
10. Banka Slovenije. (2009a). *Poročilo o finančni stabilnosti 2008*. Ljubljana: Banka Slovenije.
11. Banka Slovenije. (2009b). *Letno poročilo 2008*. Ljubljana: Banka Slovenije.
12. Cox, A. (2009, 31. marec). Multiple threats for investment banking model. Najdeno 15. aprila na spletnem naslovu <http://www.ft.com/cms/s/0/6b12e642-1e10-11de-830b-00144feabdc0.html>
13. Deutsche Bank. Najdeno 18. junija 2009 na spletnem naslovu <http://geschaeftsbericht.deutsche-bank.de/2008/gb/lagebericht.html>
14. Deželna banka Slovenije. (2009a). Najdeno 19. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.dbs.si/>
15. Deželna banka Slovenije. (2009b). *Letno poročilo 2008*. Ljubljana: Deželna banka Slovenije, d. d.
16. Deželna banka Slovenije. (2008). *Letno poročilo 2007*. Ljubljana: Deželna banka Slovenije, d. d.
17. Deželna banka Slovenije. (2007). *Deželna banka Slovenije – Osebna izkaznica 2007*. Ljubljana: Deželna banka Slovenije, d. d.
18. Deželna banka Slovenije. (2006). *Letno poročilo 2005*. Ljubljana: Deželna banka Slovenije, d. d..

19. Deželna banka Slovenije. (2005). *Letno poročilo 2004*. Ljubljana: Deželna banka Slovenije, d. d.
20. Dimovki, V. & Gregorič, A. (2000). *Temelji bančništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Escritt, T. (2008, 10. december). *Cautious approach set to limit credit woes*. Najdeno 15. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.ft.com/cms/s/0/6e21fee2-c65c-11dd-a741-000077b07658.html>.
22. Fortuna, F. (2008, 17. december). Bo Deželna banka Slovenije postala Italijanska?. *Kmečki glas*, str. 1.
23. Guverner Banke Slovenije v slovenskem bančnem sistemu ne opaža večjih težav. Najdeno 2. decembra 2008 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/1042209420
24. Heric, D. (2006, 25. oktober). DBS – Banka kmetov. *Kmečki glas*, str. 32.
25. Hren, B. (2009, 29. maj). Banke v tujini lani okrepile tržni delež. *Poslovni dnevnik*.
26. Jenko, M. (2009, 18. april). Če je banka presenečena nad zadolžitvijo posameznega holdinga, je slabo opravljala svojo nalogo. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/tiskano>
27. Jenko, M. (2008, 15. december). Banke se vračajo k staremu in za nekatere primitivnemu bančništvu. *Delo*, str. 4.
28. Kac, D. (6. 10. 2008). Pri okencih le še desetina poslov. *Delo*, str. 33.
29. Križnik, B. (25. 9. 2008). Banke se bodo morale prilagoditi. *Delo*, str. 10.
30. Lah, E. (2008, 12. december). Gospodarska kriza povečuje kreditna tveganja bank. *Bančni vestnik*, 57(12), str. 2–3.
31. Lah, E. (december 2005). Intervju s predsednikom uprave Deželne banke Slovenije dr. Draškom Veselinovičem: Konkurenca med bankami je vse hujša. *Bančni vestnik*, 57(12), str. 44.
32. Landesbank Baden-Württemberg. Najdeno 13. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.lbbw.de/lbbwde/1000000200-en.html>
33. Matejčič, K. & Weiss, M. (2007, 19 februarja). Lastniki bank, morali boste razpreti mošnjičke. *Finance*, str. 4.
34. Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. Akcijski načrt razvoja ekološkega kmetijstva v Sloveniji do leta 2015. Najdeno 16. junija 2009 na spletni strani http://www.mkgp.gov.si/si/o_ministrstvu/direktorati/direktorat_za_kmetijstvo/starasektor_za_sonaravno_kmetijstvo/oddelek_za_kmetijstvo_in_okolje/kmetijsko_okoljska_placila/ekolosko_kmetovanje/ekolosko_kmetijstvo_dejstva_in_podatki/akcijski_nacrt_razvoja_ekoloskega_kmetijstva_v_sloveniji_doleta_2015_anek
35. Minns, S. (2007). *The 2007 guide to Private banking and wealth management*. London, UK: Euromoney Institutional Investor PLC.
36. Pihlar, T. (2009, 10. januar). Bodo Gantarjev delež v Vriskovi banki odkupili Italijani? *Dnevnik*, str. 20.
37. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

38. Raiffeisen Bank. Najdeno 30. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.raiffeisen.si/>
39. Raiffeisen Bank. (2008). *Letno poročilo 2007*. Ljubljana: Raiffeisen Bank.
40. Raiffeisen Bank. (2007). Raiffeisen Bank-Bančni svetovalci na terenu. Ljubljana: Raiffeisen Banka d.d.
41. Raiffeisen International. Najdeno 30. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.ri.co.at/index.php?id=1>
42. Raiffeisen Zentralbank. Najdeno 30. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.rzb.at/eBusiness/rzb_template1/1026359884948-NA-NA-NA-NA-EN.html
43. Saje, J. (jan–feb 2008). Slovenske banke in mednarodna finančna kriza. *Bančni vestnik*, 57(1–2), uvodnik.
44. Splet in bankomati namesto poslovalnic. (2007, 25. september). Finance plus – Oglasna priloga za naročnika Raiffeisen Bank, d. d.. *Finance*, str. 34.
45. Tifengraber, V. (2006, 13. januar). Veselinovič: Tujcem le desetino banke. *Dnevnik*, str. 22.
46. V banko po nasvet, kako in kam vlagati denar. (2007, 25. september). Finance plus – Oglasna priloga za naročnika Raiffeisen Bank, d. d.. *Finance*, str. 35.
47. Voljč, M. & Šega, P. (maj 2001). Prihodnji razvoj slovenskih bank. *Bančni vestnik*, 50 (5), str. 111–116.
48. Weiss, M. (2009, 3. marec). Stranke KD BDP po novem stranke Gantarjeve banke. *Finance*, str. 5.
49. Zalaznik, P. (2009, 30.6.). Bančniki so lani reševali svoje bilance. *Finance*, str. 29.

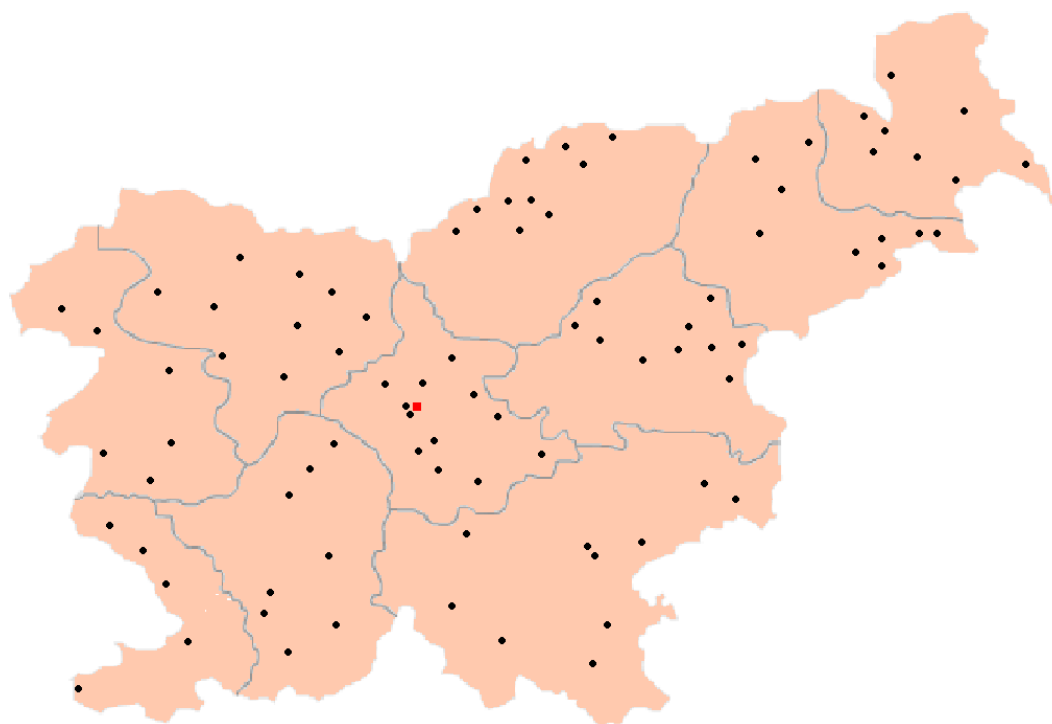
PRILOGE

Priloga 1: Organizacijska struktura DBS



Vir: DBS, 2009a.

Priloga 2: Poslovna mreža DBS



Vir: DBS, 2009a.

Priloga 3: Storitve DBS za prebivalstvo

DBS prebivalstvu ponuja sledeče storitve (DBS, 2007):

- »odpiranje in vodenje transakcijskih računov s plačilno kartico Activa Maestro in transakcijskih računov s knjižico;
- elektronsko poslovanje preko DBS NET;
- opravljanje plačilnega prometa s posebnimi plačilnimi položnicami in drugimi plačilnimi nalogi;
- pametne plačilne kartice:
 - debetna kartica Activa Maestro s takojšnjim plačilom v okviru razpoložljivih sredstev na računu,
 - kreditna kartica Activa MasterCard (navadna, zlata, poslovna) z odloženim plačilom,
 - kreditna kartica Express z odloženim plačilom;
- SEPA;
- varčevanje:
 - obročno varčevanje,
 - depoziti v domači in tuji valuti,
 - zlata knjižica,
 - depoziti z izplačilom obresti v krajših časovnih obdobjih,
 - vrednosti papirji;
- kredite:
 - kratkoročni in dolgoročni krediti,
 - hitri krediti na transakcijskem računu,
 - namenski krediti,
 - krediti na podlagi zastave vrednostnih papirjev in depozitov,
 - stanovanjski krediti prebivalstvu,
 - stanovanjski krediti po shemi NSVS,
 - krediti kmetom (setveni/trgatveni krediti, krediti na podlagi odločbe o subvencijah, krediti, namenjeni osnovni dejavnosti, izgradnji gospodarskih kreditov, nakupu črede, mehanizacije idr.),
 - naložbeni krediti,
 - krediti študentom za študij v tujini (v sodelovanju z Javnimi skladi RS za razvoj kadrov in štipendij, program Ad-Futura),
 - krediti za hranjenje matičnih celic,
 - bankkrediti,
 - akcijske ponudbe sezonskih kreditov pod ugodnimi pogoji;
- investicijsko bančništvo:
 - nakupi in prodaja vrednostnih papirjev na borznem in prostem trgu po naročilu stranke doma in v tujini,

- upravljanje s premoženjem v vrednostih papirjih,
- svetovanje v zvezi z nakupi in prodajo vrednostnih papirjev doma in v tujini;
- prodaja prodajnih čekov nominiranih v tuji valuti;
- unovčevanje bančnih nakaznic;
- druge bančne in finančne storitve;
- trženje vzajemnih investicijskih skladov različnih služb za upravljanje;
- lizing storitve (vse vrste lizing poslovanja, ki jih opravlja družba DBS Leasing, d. o. o.).«

Priloga 4: Struktura zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe na dan 31. 12. 2008

Stopnja šolske izobrazbe	31. 12. 2007		31. 12. 2008	
	Število	Delež	Število	Delež
IX.	1	0 %	1	0 %
VIII.	12	3 %	9	2 %
VII./1	67	16 %	73	17 %
VII.	38	9 %	44	10 %
VI.	42	10 %	47	11 %
V.	228	54 %	226	54 %
III. in IV.	19	5 %	18	4 %
I. in II.	4	1 %	4	1 %
Skupaj	411	100	422	100

Vir: DBS, 2009b, Letno poročilo 2008, str. 23.

Priloga 5: Seznam kratic

1. SEPA: je sistem plačevanja v evrih, ki definira enotne pogoje plačevanja znotraj EU območja.
2. SISBON: je elektronski informacijski sistem bank. Bankam omogoča pridobivanje informacij o pretekli kreditni aktivnosti komitentov. S tem banke lažje določijo kreditno sposobnost komitentov.

Priloga 6: Vprašalnik

1. Kako komentirate poslovne rezultate DBS v letu 2008? V kolikšni meri je finančna kriza vplivala na poslovanje banke v letu 2008?
2. Kako je velikost DBS vplivala na njeno poslovanje v letu 2008? Ali je bila banka konkurenčna v primerjavi z tujimi bankami na slovenskem trgu?
3. Kako se je gospodarska kriza odražala v poslovanju banke s prebivalstvom v letu 2008? Kdo so najmočnejši komitentni v tem segmentu in kakšna je starostna struktura segmenta?
4. Kako percipirajo ljudje DBS?
5. Kako pomemben je kmečki segment komitentov? Ali ima slovenski agroživilski sektor dovolj prostora za razvoj, ki bi pomenil tudi povečanje števila strank in povečanje količine poslovanja z banko?
6. Kako pomembno je poslovanje z Javnimi skladi RS za razvoj kadrov? Ali se povečuje število kreditov in zanimanje za študij v tujini?
7. DBS ima pestro ponudbo storitev. Ali je le-ta dovolj široka in konkurenčna v primerjavi s ponudbo ostalih bank na trgu? Kako zahtevne so stranke?
8. DBS uspešno trži vzajemne sklade. Ali ima banka dovolj strokoven kader, ki bi lahko opravljal storitve osebnega in privatnega bančništva? Kaj otežujejo vzpostavitev osebnega in privatnega bančništva?
9. Kakšna je organizacijska in kadrovska struktura banke? Kaj so njene slabosti?
10. Kaj je največja prednost in kaj največja slabost DBS?
11. Kje vidite največje priložnosti in nevarnosti za DBS?
12. Kje vidite poslovno prihodnost banke?