

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**MAGISTRSKO DELO**

**OVREDNOTENJE ŽIVLJENJSKE VREDNOSTI STRANK  
V POSLOVNI BANKI**

Ljubljana, januar 2009

TATJANA KOKALJ

## **IZJAVA**

Študentka Tatjana Kokalj izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Marka Košaka, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 29. 12. 2008

Podpis:

# KAZALO

UVOD .....	1
<b>1 BANČNO OKOLJE IN TRENDI V BANČNIŠTVU .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Spreminjanje bančnega okolja in bančništvo odnosov .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Dejavniki uspešnosti in stabilnosti poslovne banke .....</b>	<b>5</b>
1.2.1 Trženje na podlagi odnosov .....	5
1.2.2 Vloga informatike v poslovni banki .....	6
1.2.3 Management bančnih tveganj .....	7
<b>1.3 Uravnoteženi sistem kazalnikov .....</b>	<b>8</b>
<b>2 MANAGEMENT ODNOSOV S STRANKAMI.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Opredelitev managementa odnosov s strankami.....</b>	<b>11</b>
2.1.1 Različni vidiki CRM.....	11
2.1.2 Integracija informacijskih rešitev CRM .....	12
2.1.3 Sistem CRM v povezavi s poslovno strategijo .....	13
2.1.4 Namen in cilj CRM.....	14
<b>2.2 CRM kot temelj za graditev dolgoročnih odnosov s strankami.....</b>	<b>14</b>
<b>3 DOBIČKONOSNOST BANČNIH STRANK .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1 Opredelitev dobičkonosnosti bančnih strank .....</b>	<b>16</b>
3.1.1 Analiza dobičkonosnosti bančnih strank .....	16
3.1.2 Povezava zadovoljstva in dobičkonosnosti bančnih strank .....	18
3.1.3 Sestavine dobička bančnih strank .....	19
<b>3.2 Obrestni prihodki in odhodki.....</b>	<b>20</b>
3.2.1 Transferne obrestne mere .....	20
3.2.1.1 Opredelitev transfernih obrestnih mer .....	20
3.2.1.2 Cilji transfernih obrestnih mer .....	22
3.2.1.3 Metode transfernih obrestnih mer .....	23
3.2.2 Enostopenjska in večstopenjska metoda transfernih obrestnih mer .....	24
3.2.2.1 Enostopenjska metoda transfernih obrestnih mer .....	24
3.2.2.2 Večstopenjska metoda transfernih obrestnih mer .....	26
3.2.2.3 Možnosti za odpravo pomanjkljivosti enostopenjske in večstopenjske metode .....	28
3.2.3 Metoda transakcijsko nespremenljivih transfernih obrestnih mer .....	30
3.2.3.1 Opredelitev metode transakcijsko nespremenljivih transfernih obrestnih mer .....	30
3.2.3.2 Oblikovanje transfernih obrestnih mer .....	36
3.2.3.3 Neto obrestna marža .....	37
<b>3.3 Neobrestni prihodki in odhodki .....</b>	<b>41</b>

<b>3.4</b>	<b>Stroški.....</b>	<b>42</b>
3.4.1	Razporejanje stroškov na stranke .....	43
3.4.2	Metoda ABC.....	44
3.4.3	Poslovanje na temelju analize aktivnosti.....	46
3.4.3.1	Oprelitev poslovanja na temelju analize aktivnosti .....	46
3.4.3.2	Zgradba in načela ABM.....	50
3.4.3.3	ABM v povezavi z analizo dobičkonosnosti bančnih strank.....	54
<b>3.5</b>	<b>Stroški tveganj .....</b>	<b>54</b>
<b>3.6</b>	<b>Model dobičkonosnosti bančnih strank.....</b>	<b>57</b>
<b>4</b>	<b>OVREDNOTENJE ŽIVLJENJSKE VREDNOSTI STRANK V POSLOVNI BANKI .....</b>	<b>61</b>
<b>4.1</b>	<b>Oprelitev življenjske vrednosti bančnih strank.....</b>	<b>61</b>
<b>4.2</b>	<b>Model življenjske vrednosti strank v poslovni banki.....</b>	<b>61</b>
4.2.1	Pričakovani dobički bančnih strank.....	62
4.2.2	Diskontna stopnja .....	64
4.2.3	Časovno obdobje .....	66
<b>4.3</b>	<b>Diferenciacija bančnih strank po vrednosti.....</b>	<b>67</b>
4.3.1	Diferenciacija strank na podlagi dobička .....	67
4.3.2	Povezava dobičkonosnosti in življenjske vrednosti bančnih strank .....	68
<b>4.4</b>	<b>Povezava CRM in življenjske vrednosti bančne stranke.....</b>	<b>70</b>
	<b>SKLEP.....</b>	<b>73</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>75</b>

## **KAZALO PRILOG**

<b>Terminološki slovar.....</b>	<b>1</b>
<b>Seznam uporabljenih kratic .....</b>	<b>2</b>

## KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Veriga vzročno-posledičnih razmerij</i> .....	9
<i>Slika 2: Integracija informacijskih rešitev CRM</i> .....	12
<i>Slika 3: Model ACURA</i> .....	15
<i>Slika 4: Deleži prispevkov strank v dobičku banke</i> .....	17
<i>Slika 5: Maksimiranje dobičkonosnosti stranke</i> .....	19
<i>Slika 6: Metode transfernih obrestnih mer</i> .....	23
<i>Slika 7: Enotna transferna obrestna mera</i> .....	24
<i>Slika 8: Neto obrestna marža pri večstopenjski metodi transfernih obrestnih mer</i> .....	27
<i>Slika 9: Prikaz direktnega dostopanja poslovnih enot na medbančni trg</i> .....	29
<i>Slika 10: Neto obrestna marža pri popolni uskladitvi ročnosti z neposrednim dostopanjem poslovnih enot na medbančni trg</i> .....	30
<i>Slika 11: Podatkovno skladišče in delitev neto obrestne marže</i> .....	31
<i>Slika 12: Ponazoritev prenosa finančnih sredstev med poslovnimi enotami in ALM</i> .....	33
<i>Slika 13: Ponazoritev internega trga</i> .....	34
<i>Slika 14: Interna bilanca poslovne enote in interna bilanca ALM</i> .....	35
<i>Slika 15: Struktura neto obrestne marže pri inverzni krivulji donosa</i> .....	40
<i>Slika 16: S-krivulja stroškov</i> .....	43
<i>Slika 17: Enostavna in razširjena metoda ABC</i> .....	45
<i>Slika 18: ABM vrednostni cikel</i> .....	47
<i>Slika 19: Primerjava tradicionalnega poročila in analize stroškov po aktivnostih</i> .....	48
<i>Slika 20: Povezava med glavno knjigo in ABM</i> .....	49
<i>Slika 21: Mreža prenašanja stroškov ABM</i> .....	51
<i>Slika 22: Stroškovni in procesni vidik ABM</i> .....	52
<i>Slika 23: Enačbi s povzročitelji aktivnosti oziroma stroškovnimi nosilci</i> .....	53
<i>Slika 24: Pregled razdelitve odgovornosti za določena tveganja</i> .....	55
<i>Slika 25: Diferenciacija strank po dobičkonosnosti</i> .....	68
<i>Slika 26: Matrika dobičkonosnosti in življenjske vrednosti strank</i> .....	69

## KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Ključne razlike med tradicionalnim trženjem in trženjem na podlagi odnosov .....</i>	5
<i>Tabela 2: Izračun neto obrestne marže z uporabo transfernih obrestnih mer in brez nje.....</i>	38
<i>Tabela 3: Model dobičkonosnosti bančnih strank .....</i>	58
<i>Tabela 4: Primerjava dobičkonosnosti dveh bančnih strank.....</i>	60
<i>Tabela 5: Produkti in storitve glede na predvidene potrebe stranke po letih.....</i>	71
<i>Tabela 6: Izračun življenjske vrednosti bančne stranke .....</i>	72

## UVOD

### *Oprelitev problema*

Liberalizacija, deregulacija in napredek v informacijski tehnologiji so močno spremenili bančno okolje. Banke so izpostavljene vse močnejši konkurenci ne samo ostalih bank, temveč tudi drugih finančnih posrednikov. Bančna dejavnost je podvržena vedno več inovacijam na področju novih produktov in distribucijskih poti ter novim konkurentom, zaradi česar je postala nepredvidljiva. Bančni trgi so v vedno manjšem obsegu omejeni z državnimi mejami (Boot, 2007, str. 83).

S spreminjanjem bančnega okolja se spreminja tudi vloga bank. Novo nastali finančni produkti prodirajo na področje bančnega poslovanja, zaradi česar tradicionalni dejavnosti bank (sprejemanje depozitov in dajanje kreditov) izgubljata na pomenu. Banke se vedno bolj usmerjajo v posle, ki jim prinašajo neobrestne prihodke. Soočajo se s povečano tujo in domačo konkurenco ter z vstopom nebančnih konkurentov na tradicionalno bančne trge. Konkurenca v prvi vrsti pomeni boj za stranke, ki postajajo vse zahtevnejše in od bank pričakujejo ne le cenovno konkurenčne, temveč tudi kakovostno opravljene storitve.

Stranke postajajo vedno bolj zahtevne in za banko je ključnega pomena, da sledi tempu naraščajočih zahtev. Če banki to ne uspe, tvega izgubo svojih strank. Prav zato se banke vedno bolj usmerjajo v zaznavanje, razumevanje in zadovoljevanje potreb strank, ki jih postavljajo v središče finančnih storitev (Hvala, 2005, str. 4). Poznavanje in razumevanje vedenja, navad, potreb ter predvsem vrednosti strank vodi v doseganje konkurenčnih prednosti, če banka te informacije pravilno usmeri v management odnosov s strankami (Ness, Schrobeck, Letendre & Douglas, 2001a, str. 34). Stranki je potrebno ponuditi prave storitve, po pravi ceni, ob pravem času in po distribucijskih kanalih, ki so za stranko najprimernejši.

Management odnosov s strankami kot poslovna strategija, ki postavlja stranko v središče dogajanja, je pot do odgovora na pomembno vprašanje, na katerega večina bank ne zna odgovoriti, in sicer kolikšna je dolgoročna vrednost posamezne stranke. Dokaj natančno vedo povedati, koliko pogodb je bilo sklenjenih, koliko transakcij je bilo obdelanih na dan, kolikšen je tržni delež v primerjavi s konkurenco ipd., ne poznajo pa dobičkonosnosti, še manj pa življenjske vrednosti svojih strank.

V praksi malo bank izračunava dobiček strank, še manj jih ocenjuje življenjsko vrednost strank, vendar kljub temu metodologija življenjske vrednosti strank prodira v sisteme za podporo poslovnemu odločanju. S povečevanjem konkurence in posledično zniževanjem obrestnih marž se banke vse bolj zavedajo, da na dolgi rok ne bodo preživele, če bodo vsem

strankam zagotavljale visoko raven obravnave, ne da bi ocenile prihodnje prispevke posamezne stranke k dobičku banke. Napočil je čas, da se banke pričnejo ukvarjati z učinkovitimi metodami odločanja in da na tej podlagi spremenijo zlasti način svojega razmišljanja, kajti konec je vlaganja v posamezno stranko ne glede na višino njenega donosa.

### ***Opredelitev namena in cilja dela***

**Namen** magistrskega dela je predstaviti koncept ovrednotenja življenjske vrednosti strank v poslovni banki in opozoriti na pomen ovrednotenja življenjske vrednosti strank za uspešnost banke.

Za dosego namena bom preučila:

- glavne razloge, ki narekujejo potrebo po poznavanju življenjske vrednosti strank v poslovni banki;
- management odnosov s strankami kot okvir, v katerega so vpete vsebine ovrednotenja življenjske vrednosti strank v poslovni banki;
- sestavine dobičkonosnosti in življenjske vrednosti bančnih strank;
- povezavo managementa odnosov s strankami in življenjske vrednosti strank;
- diferenciacijo strank na podlagi vrednosti.

**Cilj** magistrskega dela je tako s teoretičnimi spoznanji kot tudi z lastnimi pogledi oblikovati metodologijo ovrednotenja življenjske vrednosti strank v poslovni banki. Podala bom model dobičkonosnosti in model življenjske vrednosti bančnih strank.

Za opredeljeni namen in cilj magistrskega dela sem se odločila predvsem iz naslednjih dveh razlogov:

- v slovenskem prostoru nisem zasledila gradiva, ki bi na transparenten in kakovosten način prikazovalo metodologijo ovrednotenja življenjske vrednosti strank v poslovni banki;
- v zadnjem času se vedno bolj poudarja pomen bančništva odnosov, pri čemer se mi zdi zelo pomembno, da se bančniki zavedajo, da edino dolgoročni odnosi s strankami, ki imajo visoko življenjsko vrednost, vodijo v povečevanje dobička banke.

Z magistrskim delom želim bankam približati metodologijo ovrednotenja življenjske vrednosti strank, kajti za banko, osredotočeno k stranki, je pomembno, da pozna dolgoročno vrednost svojih strank in da odločitve o sodelovanju s posamezno stranko sprejema na podlagi življenjske vrednosti stranke.



## *Metode proučevanja in zasnova dela*

Pri snovanju magistrskega dela sem se opirala predvsem na spoznanja domačih in tujih avtorjev s področja prihodkov, odhodkov in stroškov bančnih strank, dobičkonosnosti in življenjske vrednosti strank ter managementa odnosov s strankami, ki so objavljena v knjigah, člankih in prispevkih ter na internetnih straneh. Poleg strokovne literature sem pri izdelavi magistrskega dela uporabila znanje, pridobljeno na podiplomskem študiju, ter izkušnje iz dosedanjega dela v eni od slovenskih bank. Izmed številnih stališč, opredelitev in spoznanj sem izbrala tista, ki se mi po lastni presoji zdijo najpomembnejša in najustreznejša za vsebino tega magistrskega dela tako, da bosta namen in cilj, ki sem si ju zadala, dosežena. Teoretična spoznanja sem podprla z enostavnimi simulacijami na podlagi fiktivnih podatkov.

Magistrsko delo sem razdelila na uvodni, osrednji in sklepni del. V uvodnem delu bom opredelila problematiko, namen in cilj magistrskega dela.

Osrednji del magistrskega dela sem zasnovala tako, da si vsebine posameznih poglavij logično sledijo. Pričela bom z opredelitvijo bančnega okolja in sprememb, ki silijo banke v graditev dolgoročnih odnosov s strankami. Nato bom predstavila management odnosov s strankami kot okvir, v katerega so vpete vsebine ovrednotenja življenjske vrednosti strank. Ovrednotenje življenjske vrednosti strank v poslovni banki bom pričela z opredelitvijo dobičkonosnosti bančnih strank v povezavi z zadovoljstvom strank. Nadaljevala bom z opredelitvijo obrestnih prihodkov in odhodkov, ki so še vedno najpomembnejša sestavina dobička bančnih strank, pri čemer se bom osredotočila na metodo transakcijsko nespremenljivih transfernih obrestnih mer. Sledila bo opredelitev neobrestnih prihodkov in odhodkov, ki jih banka realizira z opravljanjem netradicionalnih bančnih poslov. Na velikost dobička stranke pomembno vplivajo stroški in način njihovega razporejanja. Poudarek bom dala sodobni metodi razporejanja stroškov na podlagi aktivnosti ter njeni nadgradnji, to je poslovanju na temelju analize aktivnosti. Pomembna sestavina dobička bančnih strank so stroški tveganj, ki so postali nepogrešljivi del učinkovitega sistema merjenja dobičkonosnosti bančnih strank. S povezavo vseh sestavin dobička bom oblikovala model dobičkonosnosti bančnih strank ter na enostavnem primeru pokazala vpliv strankinih zahtev na njeno dobičkonosnost. Nato bom prešla na življenjsko vrednost bančnih strank, na kateri temeljijo odločitve o dolgoročnih odnosih s strankami. Podala bom model življenjske vrednosti bančnih strank ter preučila posamezne sestavine modela in njihov vpliv na življenjsko vrednost bančnih strank. Sledila bo opredelitev diferenciacije strank na podlagi vrednosti. Osrednji del bom zaključila z enostavno simulacijo življenjske vrednosti bančne stranke.

V sklepnem delu bom povzela ključne ugotovitve posameznih poglavij.

# 1 BANČNO OKOLJE IN TRENDI V BANČNIŠTVU

## 1.1 Spreminjanje bančnega okolja in bančništvo odnosov

Bančno okolje je v zadnjem času podvrženo številnim spremembam. Globalizacija, integracija, liberalizacija, regulacija in napredek v informacijski tehnologiji so pomembno zaznamovali dejavnost bank. Banke se soočajo s povečano domačo in tujo konkurenco ter vstopom nebančnih konkurentov na tradicionalne bančne trge. Na spremembe odgovarjajo s specializacijo za posamezna področja, s prevzemi in z združitvami ali s pospešeno organsko rastjo. Obenem se vedno bolj usmerjajo v zaznavanje, razumevanje in zadovoljevanje potreb svojih strank.

Globalna finančna kriza in vedno večja konkurenca silita banke k ponovni presoji svojega konkurenčnega položaja. Banke so se ponovno pričele usmerjati v bančništvo odnosov (angl. *relationship banking*) in na njem graditi svoje konkurenčne prednosti. Boot (2007, str. 85) ugotavlja, da so banke v zadnjih letih spremenile svoje strateške cilje ter meni, da je poznavanje strank in vlaganje v odnos s stranko postalo (ponovno odkrita) doktrina.

Študija o globalnem delovanju banke je pokazala, da bodo morale banke svoje poslovanje preoblikovati tako, da bo resnično temeljilo na odnosu s posameznimi strankami. To zahteva od bank boljše poznavanje navad in pričakovanj sedanjih in potencialnih strank ter nenehno izboljševanje strankinih izkušenj pri poslovanju z banko. Danes banke skušajo ponujati vse produkte vsem strankam, v prihodnje pa se bodo morale usmeriti v ponudbo skrbno izbranih storitev natančno izbranim strankam (IBM, d.o.o., <http://www.ibm.com>).

Bančništvo odnosov prinaša koristi tako banki kot stranki. Koristi banke se kažejo v rezultatu njenega poslovanja, kajti dobra banka ne bo nikoli počela nečesa, kar bi povzročalo samo stroške in ji ne bi prinašalo koristi na dolgi rok (Beloglavec Taškar, 2008a, str. 23).

V tržnih razmerah, ki silijo banke k boljšemu poznavanju strank, ko osredotočenost na stranke izpodriva produktno osredotočenost in ko se uveljavlja management odnosov s strankami, tržni delež kot pomemben kazalec uspešnosti poslovanja v produktno osredotočeni banki izgublja pomen, česar se v zadnjem času vedno bolj zavedajo tudi slovenske banke. K takšnemu razmišljanju jih je v veliki meri spodbudila svetovna finančna kriza, ki se ji niti slovenske banke, ki so univerzalne in delujejo predvsem na nacionalnem trgu, niso mogle izogniti.

## 1.2 Dejavniki uspešnosti in stabilnosti poslovne banke

### 1.2.1 Trženje na podlagi odnosov

V produktno usmerjeni banki je trženje temeljilo predvsem na množičnih akcijah za pridobivanje novih strank in za povečevanje števila produktov obstoječim strankam. Danes so s takšnim pristopom banke težko konkurenčne, zato so se pričele usmerjati k strankam, jih spoznavati in jim prilagajati svojo ponudbo. Tradicionalno trženje se tako umika trženju na podlagi odnosov.

Med tradicionalnim trženjem in trženjem na podlagi odnosov obstajajo številne razlike, ki so jih Christopher, Payne in Ballantyne (2002, str. 19) strnili v šest ključnih kategorij, ki so navedene v tabeli 1.

*Tabela 1: Ključne razlike med tradicionalnim trženjem in trženjem na podlagi odnosov*

	<b>Tradicionalno trženje</b>	<b>Trženje na podlagi odnosov</b>
1.	Osredotočenost na obseg prodaje	Osredotočenost na dobičkonosne stranke
2.	Poudarek na značilnostih produkta	Poudarek na vrednosti strank
3.	Kratkoročni časovni okvir	Dolgoročni časovni okvir
4.	Majhen poudarek na storitvah za stranke	Velik poudarek na storitvah za stranke
5.	Zmerna komunikacija s strankami	Veliko komunikacije s strankami
6.	Skrb za kakovost proizvodov	Skrb za kakovost odnosov

*Vir: Christopher et al., Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value, 2002, str. 19.*

V tradicionalnem trženju sta glavna kazalca uspešnosti tržni delež in donosnost produkta, medtem ko sta pri trženju na podlagi odnosov pomembna delež dobičkonosnih strank in delež zadržanih strank. Tradicionalno trženje je usmerjeno v pridobivanje novih strank, medtem ko je trženje na podlagi odnosov usmerjeno v ohranjanje strank na dolgi rok. Ključ za doseganje konkurenčnih prednosti je namreč pri strankah, ki so zveste in dobičkonosne na dolgi rok, zato brez zvestobe strank tudi v bankah ne gre več. Konkurenčno poslovno okolje zahteva od bank, da preusmerijo trženje od produktov k strankam, kar je osnova za vzpostavitev dolgoročnega odnosa. Banka mora biti sposobna na podlagi poznavanja vedenja in navad strank v preteklosti predvidevati potrebe strank v prihodnosti. Kotler svetuje, da se staro, tradicionalno trženje v današnji globalni in elektronski dobi zamenja z novim, ki bo celostno, strateško, tehnološko podprto in finančno usmerjeno (Petrov, 2005, str. 19).

Za trženje na podlagi odnosov je značilna dvosmerna komunikacija med banko in stranko. Namenjena je spodbujanju sodelovanja ter posredovanju informacij po meri posameznika, kar je v bančni dejavnosti še posebej pomembno, saj se posel med banko in stranko le redko kdaj konča z eno samo transakcijo. Večinoma poteka kot vrsta rednih dvosmernih transakcij. Za storitve bank velja, da se odnos med banko in stranko ne prekine z nakupom storitve, temveč se takrat največkrat šele začne. Poleg tega stranka pri isti banki praviloma opravlja več različnih storitev (Mayer, 1997, str. 23).

Časovno neopredeljeno prodajno razmerje in denar kot objekt storitve sta glavna razloga, zaradi katerih so bančne storitve občutljive glede zaupanja. Zaupanje je temelj, ki mora biti doseženo, saj banka šele nato lahko prične graditi dolgoročne odnose s strankami (Jauk, 1998, str. 8). Dolgoročno poslovno sodelovanje nalaga banki in stranki določene obveznosti in obenem predstavlja določena pričakovanja. Izpolnjena pričakovanja predstavljajo trdno podlago za sodelovanje na dolgi rok. Obe strani morata biti zadovoljni z medsebojnim sodelovanjem, kar se pri stranki kaže kot razmerje med kakovostjo storitve in njenimi pričakovanji, za banko pa je pomembno doseganje dobička (Beloglavec Taškar, 2008a, str. 21).

V letu 2007 je bila izvedena raziskava o kakovosti uslug v bankah, ki je pokazala, da so stranke komajda zadovoljne s kakovostjo uslug v slovenskih bankah. Kot kažejo ugotovitve raziskave, bančni uslužbenci strankam redko ponudijo dodatne usluge ali druge produkte banke (International Services Check, 2007, str. 1–2). Banke bodo morale izboljšati kakovost uslug, če bodo hotele povečati zadovoljstvo in zvestobo strank ter z njimi graditi dolgoročne odnose, ki bodo prinašali koristi tako stranki kot banki.

### **1.2.2 Vloga informatike v poslovni banki**

Informatiko se v dobi globalizacije pogosto omenja kot bistven element za splošni in finančni uspeh bank. Hiter razvoj informacijske tehnologije je pomembno vplival tako na razvoj procesov v bankah in na uvajanje novih produktov, kot tudi na celotno poslovno strategijo bank (Groznik et al., 2006, str. 153 in str. 165).

Delovanje informatike v finančnih institucijah, kot so banke, je v zadnjih letih postalo vse bolj zahtevno, saj se po eni strani povečujejo pritiski strank, ki zahtevajo vedno nove, njim zelo prilagojene produkte in storitve, po drugi strani pa so s strani regulatorjev predpisane zelo visoke zahteve po varnosti in po natančnem poročanju o poslovanju. Obenem vedno močnejša konkurenca sili v nenehno izboljševanje poslovnih procesov, ki so večinoma že visoko informatizirani (Krašovec, Vidmar & Delak, 2008).

Razvoj bančništva v svetu kaže na izjemen pomen usklajenosti poslovne strategije s strategijo informatike. Uvedba različnih tehnologij v informatiki, kot je npr. sistem CRM, omogoča bankam boljše razumevanje potreb in želja strank, kar je osnova za prehod iz produktno usmerjene banke v banko, usmerjeno k stranki (Košak et al., 2006, str. 126–127).

Banke imajo o strankah številne podatke, ki so jih zbirale na različnih področjih poslovanja s strankami. Zaradi zgodovinskih in drugih razlogov je v bankah veliko število različnih sistemov, ki podpirajo različne posle in so med seboj zelo slabo povezani. Za banko je smotno, da začne graditi enoten in povezan sistem, s katerim bo racionalizirala svoje procese in tehnologijo (Hvala, 2005, str. 4). Eden od pomembnih ciljev, ki jih želijo doseči banke, je ustrezna uporaba podatkov o stranki, kar jih postavlja pred izziv, da iz ogromne količine podatkov pridobijo uporabne, koristne, pomembne in pravočasne informacije za odločanje. Za banko je pomembno, da zazna možnosti za navzkrižno prodajo in za povečanje obsega prodaje obstoječih produktov ter da zaznane možnosti tudi uresniči. Hvala (2005, str. 5) meni, da imata pri tem pomembno vlogo tehnologija skladiščenja podatkov in odkrivanje znanja iz podatkov.

Celovito bančno skladišče podatkov, ki predstavlja zgodovinsko urejeno zbirko vseh bančnih (notranjih) in zunanjih podatkov na enem mestu, omogoča spremljanje strank in obenem napovedovanje prihodnjih trendov. Glavna prednost podatkovnega skladišča so integrirani in celoviti podatki, zbrani na enem mestu in dostopni vsem, ki jih potrebujejo. Pomembne del podatkovnega skladišča so orodja za analizo podatkov in poročanje, ki omogočajo tako izdelavo standardnih poročil kot tudi izdelavo sprotnih poročil ter poglobljenih analiz. Banki omogočajo spremljanje in analiziranje navad njenih strank, ugotavljanje dobičkonosnosti in življenjske vrednosti strank ter ocenjevanje tveganosti poslovanja s posamezno stranko. To je pomembno, saj le prave informacije ob pravem času omogočajo sprejemanje odločitev o dolgoročnem sodelovanju s strankami, ki vodijo v povečanje življenjske vrednosti strank.

### **1.2.3 Management bančnih tveganj**

Management bančnih tveganj<sup>1</sup> (angl. *risk management*) je eden ključnih dejavnikov uspešnosti poslovanja bank. Banke se vedno bolj zavedajo pomena obvladovanja tveganj, v kar jih po eni strani silijo zakonodaja in računovodske usmeritve, po drugi strani pa globalizacija, vedno večja konkurenca in spreminjajoči se pogoji bančnega poslovanja. Prav slednji so poglavitni razlogi za vse večjo izpostavljenost bank različnim vrstam tveganj, za katere je značilna visoka stopnja medsebojne prepletenosti in soodvisnosti.

---

<sup>1</sup> V zakonodaji in praksi se večinoma uporablja termin upravljanje tveganj. Upravljanje pomeni odločanje lastnikov ali njihovih podlastnikov o lastnini (Rozman, 2002, str. 63), zato bom v magistrskem delu uporabljala strokovni izraz management tveganj.

Poleg osnovnih bančnih tveganj, kot so tveganje spremembe obrestne mere, kreditno tveganje, tržno tveganje, likvidnostno tveganje in druga tveganja, ki izhajajo iz tradicionalnih bančnih poslov, in so jih banke bolj ali manj sposobne obvladovati, je postalo zelo pomembno tudi operativno tveganje.

Tveganja so sestavni in neizbežni del bančnega poslovanja. Povezana so z vsako naložbo, od njenega začetka do konca, ter z vsemi bančnimi procesi. Banke prevzemajo tveganja, jih transformirajo in vgrajujejo v bančne produkte in storitve. Torej se ne odločajo o tem ali bodo sprejele posamezno tveganje ali ne, temveč o tem, v kolikšnem obsegu se mu bodo izpostavile in kakšno politiko managementa tveganj bodo izvajale. Čeprav je obvladovanje ključnih tveganj predpisano z regulativo, se mora vsaka banka sama odločiti, kako in s katerimi ukrepi bo obvladovala posamezna tveganja. Predvsem mora prepoznati dejavnike tveganj, oceniti verjetnost, da se določeno tveganje realizira, ter pravilno ovrednotiti vpliv tveganj na poslovanje banke in s tem na njen dobiček.

Glogovšek in Beloglavec (2002, str. 75) menita, da vsako tveganje potencialno zmanjšuje dobiček oziroma lahko prinese tudi izgubo in s tem ogroža obstoj banke. Banke so zato že po zakonu dolžne oblikovati oslabitve in rezervacije glede na posebna tveganja, ki izhajajo iz posameznih poslov, ki jih opravljajo. Raven rezervacij in oslabitev mora ustrezati tveganjem, ki jim je banka izpostavljena, pri čemer je lahko banka pri določanju ustrezne ravni rezervacij in oslabitev bolj ali manj konzervativna, odvisno od politike managementa tveganj, ki jo izvaja.

### **1.3 Uravnoteženi sistem kazalnikov**

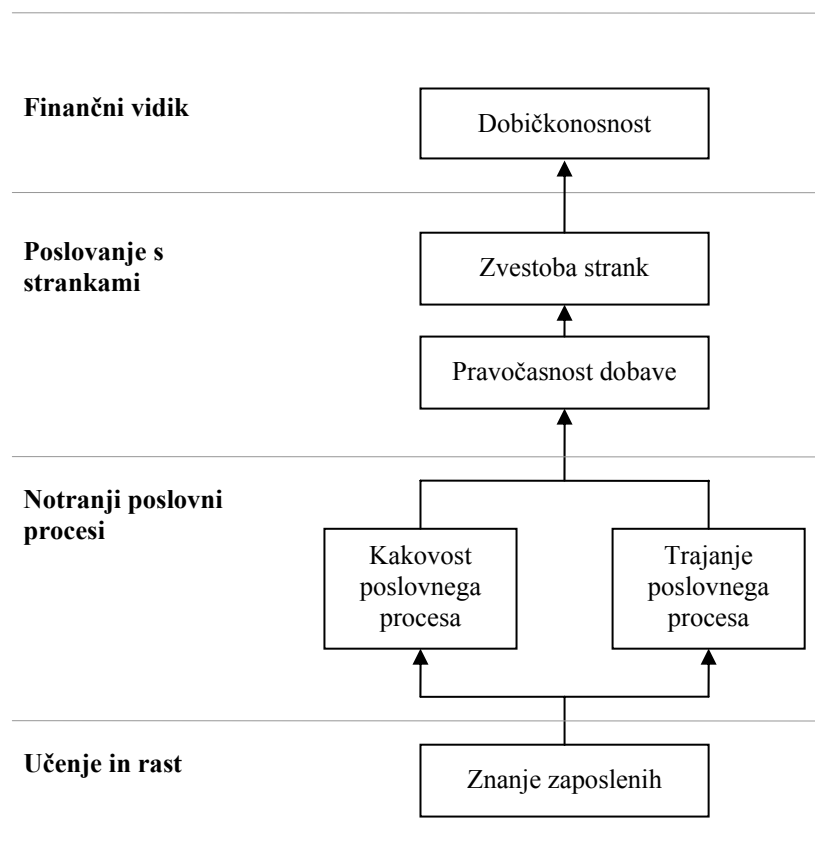
Uspešnost bank, ki delujejo v konkurenčnem, dinamičnem in nepredvidljivem okolju, je v veliki meri odvisna od njihove sposobnosti, da svoje poslovanje pravilno usmerjajo proti uspehu v prihodnosti, za kar potrebujejo tako finančne kot tudi nefinančne kazalnike uspešnosti.

Finančni kazalniki uspešnosti, kot so dobičkonosnost sredstev, dobičkonosnost kapitala, dobiček na delnico ipd., so usmerjeni v preteklost in so bili povsem ustrezni v času, ko naložbe v stranke, zaposlene, procese, tehnologijo in inovacije niso bile ključnega pomena za uspeh. Zaradi usmerjenosti v preteklost ne omogočajo predvidevanja in spremljanja dejavnikov prihodnjega uspeha, zato jih je potrebno uravnotežiti z nefinančnimi kazalniki, ki spodbujajo prihodnje poslovanje. Koch in MacDonald (2000, str. 190) menita, da je to še posebej pomembno za banko, ki je usmerjena k stranki.

Kaplan in Norton (2000, str. 36) opredeljujeta uravnotežen sistem kazalnikov (kratica BSC, angl. *the balanced scorecard*) kot obsežen okvir, ki pretvarja vizijo in strategijo podjetja<sup>2</sup> v razumljiv splet kazalnikov uspešnosti poslovanja. BSC kot osnovno merilo uspešnosti ohranja finančne kazalnike. Le-te dopolni z nefinančnimi kazalniki, ki merijo uspešnost pri poslovanju s strankami, na področju notranjih procesov ter na področju učenja in rasti.

Celoten model je zgrajen na štirih ključnih vidikih, ki so med seboj vzročno-posledično povezani, kar se lahko ponazori z verigo vzročno-posledičnih razmerij, kot prikazuje slika 1. Veriga vzročno-posledičnih razmerij pokaže medsebojno povezavo štirih vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov, ki morajo biti medsebojno usklajeni tako, da je zagotovljen razvoj in delovanje v smeri dolgoročne uspešnosti in uresničevanja postavljene vizije.

Slika 1: Veriga vzročno-posledičnih razmerij



Vir: Kaplan & Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov*, 2000, str. 42.

<sup>2</sup> V magistrskem delu uporabljam pojma podjetje in organizacija le v primeru splošnih opredelitev in kadar je zaradi navajanja avtorjev to potrebno. Gre za pojma, ki v najširšem pomenu besede zajemata tudi banko kot finančno podjetje.

**Finančni vidik**, kot najpomembnejši kazalnik uspešnosti poslovanja, je vidik lastnikov, ki pokaže, ali je strategija pravilno izbrana ter ali so pravilno izbrane poti za doseganje vizije. Pokaže torej, ali je podjetje pravilno opredelilo obseg nefinančnih dejavnikov, ki bodo omogočili doseganje čim večjega dobička za lastnike. V okviru **vidika poslovanja s strankami** mora podjetje jasno opredeliti, katere so ciljne stranke ter določiti mere za merjenje uspešnosti sodelovanja z njimi, kot so npr. tržni delež, zadržanje strank, zadovoljstvo strank, pridobivanje strank in dobičkonosnost strank. Stranke so tiste, ki omogočajo ustvariti dobiček podjetja. **Vidik notranjih poslovnih procesov** vključuje procese, ki so ključni za izpolnjevanje ciljev poslovanja s strankami in cilje delničarjev, zato je potrebno v okviru tega vidika najprej identificirati kritične poslovne procese, v katerih mora biti podjetje odlično, če želi uresničiti cilje, povezane z delničarji in strankami. Ali bo podjetje doseglo finančne cilje, cilje, povezane s strankami, in cilje, povezane z notranjim poslovanjem, je v veliki meri odvisno od tega, kakšne so njegove možnosti na **področju učenja in rasti**. Zaposleni so eden pomembnejših dejavnikov uspešnosti podjetja (Kavčič, 2002, str 320–325).

BSC omogoča prevesti vizijo in strategijo v merljive cilje ter oblikovati mere za njihovo merjenje. BSC je več kot le sistem merjenja. Je strateški managerski sistem, ki omogoča poenotiti razumevanje želene uspešnosti, način njenega doseganja ter merila, ki opredeljujejo uspeh.

Raziskava, izvedena v letu 2003, je pokazala, da banke v Sloveniji razmeroma malo uporabljajo uravnotežen sistem merjenja uspešnosti poslovanja, načrtujejo pa ga uvesti v bližnji prihodnosti. Slovenske banke uspešnost poslovanja večinoma ugotavljajo s klasičnimi kazalci in kazalniki, kot so stroški, prihodki, dobiček, dobičkonosnost lastniškega kapitala in dobičkonosnost sredstev, med nefinančnimi kazalniki pa prevladujejo tisti, ki se navezujejo na zadovoljevanje potreb strank (Kavčič & Medved, 2004, str. 31 in str. 36–37).

Podrobnejša obravnava uravnoteženega sistema kazalnikov presega okvire tega magistrskega dela. S kratko predstavitevijo sem želela pokazati, da lahko banka maksimira dobičkonosnost strank in je dolgoročno uspešna le, če dosega odličnost tudi na področju notranjih poslovnih procesov ter na področju učenja in rasti.



## 2 MANAGEMENT ODNOSOV S STRANKAMI

### 2.1 Opredelitev managementa odnosov s strankami

Management odnosov s strankami<sup>3</sup> (kratica CRM, angl. *customer relationship management*) je poslovna strategija, ki je nastala kot odgovor na spremembe v poslovnem okolju in z njimi povezano potrebo po bolj celovitem in načrtnem spoznavanju strank. Poznavanje stranke omogoča graditi dolgoročne odnose, ki temeljijo na zaupanju in uživanju stranki prilagojenih produktov in storitev, za kar je potrebno stranki ponuditi pravi produkt ob pravem času na pravi način. Sposobnost identificiranja donosnih strank in grajenje trdnega odnosa z njimi prinaša koristi, ki se kažejo v večji donosnosti (Kovačič, Jaklič, Indihar Štemberger & Groznik, 2004, str. 283).

CRM kot poslovna strategija omogoča identificirati najbolj dobičkonosne obstoječe in potencialne stranke, ki jim je potrebno nameniti posebno pozornost. Banka lahko odnose s temi strankami okrepi in razširi z individualiziranim marketingom, posebnimi cenami ter s prilagojenimi storitvami, ki jih ponuja strankam na različnih ravneh poslovanja (Drakulič, 2006, str. 12).

CRM nudi velike možnosti uporabe podatkov in informacij z namenom boljšega razumevanja strank in boljšega izvajanja strategije trženja na podlagi odnosov. To pa zahteva navzkrižno funkcionalno vključevanje zaposlenih, poslovnih procesov in trženjskih zmogljivosti, kar omogoča informacijska tehnologija (Christopher et al., 2002, str. 16). Banke se danes vedno bolj zavedajo pomena managementa odnosov s strankami, ki jim omogoča ne le pridobivati nove stranke in ohranjati obstoječe, temveč tudi povečevati njihovo življenjsko vrednost.

V magistrskem delu bom management odnosov s strankami predstavila kot vsebinski okvir, v katerega so vpete vsebine ovrednotenja življenjske vrednosti strank v poslovni banki, ki je predmet tega magistrskega dela.

#### 2.1.1 Različni vidiki CRM

V literaturi se pojavljajo različne opredelitve managementa odnosov s strankami, pri čemer se poudarjata predvsem vidik informatikov in tržnikov. Informatiki prikazujejo management odnosov s strankami kot informacijsko podporo za poenotenje komunikacijskih poti, večjo

---

<sup>3</sup> V praksi se večinoma uporablja termin upravljanje odnosov s strankami. Upravljanje pomeni odločanje lastnikov ali njihovih podlastnikov o lastnini (Rozman, 2002, str. 63), zato bom v magistrskem delu uporabljala strokovni izraz management odnosov s strankami (CRM).

učinkovitost klicnih centrov, boljše ciljanje potencialnih strank, boljši odziv na direktno pošto in podobno, medtem ko tržniki poudarjajo pomen zadovoljstva strank, dolgoročno sodelovanje in podobno.

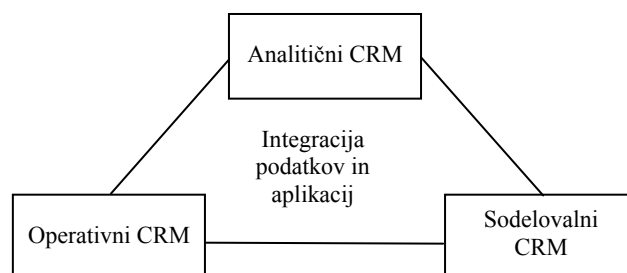
Različne vidike managementa odnosov s strankami je povzel Kellen (2002, str. 3), ki pravi, da obstajajo trije tipi opredelitev za CRM, in sicer:

- **Tehnološko usmerjene opredelitve** CRM izhajajo iz potreb ponudnikov različnih tehnoloških rešitev. Te opredelitve ponavadi le deloma pokrivajo CRM, saj zagovarjajo predvsem uporabo tehnologije.
- **Opredelitve življenjskega kroga** strank izhajajo iz potreb managerjev, ki želijo opredeliti nove poslovne možnosti. Usmerjajo se na življenjski krog strank, ki je sestavljen iz privabljanja, dogovarjanja, servisiranja in podpore ter stopnjevanja. V fazi privabljanja se stranke zavedo produktov in storitev ter se začnejo zanje zanimati. V fazi dogovarjanja se stranke odločijo za nakup. V fazi servisiranja in podpore stranke zahtevajo pomoč pri namestitvi in uporabi ter servisne usluge. V fazi stopnjevanja pričnejo stranke razmišljati o poglobitvi sodelovanja.
- **Strateško usmerjene opredelitve** v osnovi želijo osvoboditi izraz CRM od kakršnih koli tehnoloških podpor in v manjši meri tudi od specifičnih tehnik managementa strank. CRM opisujejo kot tehniko za doseganje konkurenčnih prednosti in maksimiziranje vrednosti za delničarje.

### 2.1.2 Integracija informacijskih rešitev CRM

CRM je sestavljen iz treh skupin različnih dejavnosti in treh vrst informacijskih rešitev, ki te dejavnosti podpirajo, in sicer analitičnega CRM, operativnega CRM in sodelovalnega CRM. Vse našteje sestavine se med seboj prepletajo (Kovačič et al., 2004, str. 285–286). Integracijo informacijskih rešitev CRM ponazarja slika 2.

*Slika 2: Integracija informacijskih rešitev CRM*



*Vir: SRC.SI, d.o.o., Upravljanje odnosov s strankami – lastnosti CRM, 2008.*

**Operativni CRM** predstavlja integrirane poslovne procese na področju managementa odnosov s strankami, ki vključujejo neposredni pristop k strankam, navzkrižno prodajo, trženje in podporo strankam prek različnih komunikacijskih kanalov. Namenjen je maksimizaciji učinkovitosti pri sodelovanju s strankami. Sam po sebi ne izboljšuje razumevanja strank, niti ne prispeva k izboljšanju odnosov z njimi.

**Analitični CRM** omogoča temeljit vpogled v potrebe in želje strank, razumevanje njihovega vedenja, napovedovanje trendov obnašanja, segmentacijo, analizo dobičkonosnosti, analizo zvestobe strank, analizo življenjske vrednosti strank in druge analize, vezane na stranke. Na podlagi pridobljenih informacij se banka odloča o nadaljnjem sodelovanju s posamezno stranko, katerega namen je povečanje življenjske vrednosti stranke.

**Sodelovalni CRM** olajšuje in pospešuje sodelovanje s strankami. Vključuje uporabo novih in tradicionalnih tehnologij, kot so elektronska pošta, spletne strani, klicni centri in možnosti osebnega komuniciranja. S preglednim komuniciranjem se vzpostavi večje zaupanje, kar pogloblja odnose s strankami. Obenem omogoča večjo povezanost ter izmenjavo in usklajenost notranjih informacij.

Analitični CRM ponuja bankam možnost boljšega razumevanja potreb in želja strank, kar je osnova za prehod iz produktno usmerjene banke v banko, usmerjeno k stranki. Seveda ni dovolj, da banka razume svoje stranke, temveč je potrebno pridobljene podatke uporabiti za boljšo komunikacijo z njimi. Banka to lahko doseže z operativnim managementom odnosov s strankami, s čimer dobi možnost ciljanja pravih strank s pravimi storitvami, po pravi ceni, ob pravem času in po najustreznejših komunikacijskih kanalih (Hvala, 2005, str. 4).

### **2.1.3 Sistem CRM v povezavi s poslovno strategijo**

Banka, ki želi vzpostaviti in ohranjati dolgoročne odnose s strankami, mora izbrati ustrezno poslovno strategijo in pri tem informacijsko tehnologijo uporabiti kot sredstvo za doseganje zastavljenih ciljev.

Fokusna diferenciacija je poslovna strategija, ki je v bančni dejavnosti najpogosteje povezana z uvajanjem sistemov CRM (Košak et al., 2006, str. 128). Vrednost orodij CRM se namreč da najbolje izkoristiti z diferenciacijo produktov in storitev glede na obstoječo in prihodnjo vrednost posameznih strank. Pri tem ni glavni poudarek na produktu, temveč na zadovoljevanju potreb strank, ob predpostavki, da vse stranke niso enako vredne. Edino banka, ki pozna vrednost svojih strank, lahko omejena sredstva učinkovito porabi. V

nasprotnem primeru se lahko zgodi, da se strankam z visoko dolgoročno vrednostjo ponudi premalo, strankam z nizko vrednostjo pa preveč ugodnosti in pozornosti.

#### **2.1.4 Namen in cilj CRM**

Glavni namen managementa odnosov s strankami je čim boljše spoznati ter razumeti potrebe in želja strank, prepoznati stranke z visoko dolgoročno vrednostjo ter z njimi graditi dobičkonosne odnose na dolgi rok.

Cilj CRM je ustvariti dolgoročne odnose s strankami, ki imajo visoko življenjsko vrednost, in s tem maksimirati dobiček banke.

## **2.2 CRM kot temelj za graditev dolgoročnih odnosov s strankami**

Gonilo in osnovni namen vsega, kar banka počne in si zastavlja kot cilj, je še vedno dobiček. Za vzpostavitev novega odnosa s stranko so potrebna začetna vlaganja, zato se v začetku oziroma v prvem letu ne pričakuje dobička. Z vzpostavljanjem dolgoročnih odnosov s stranko pa lahko banka vpliva na povečevanje dobička in s tem v povračilo začetnega vložka prek naslednjih dejavnikov (Miš Svoljšak, 2000, str. 12):

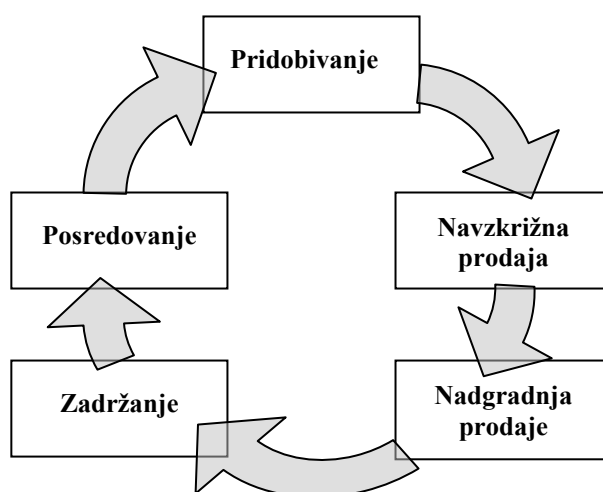
- Z navzkrižno prodajo se stranki ponudijo dodatne storitve, ki jih le-ta še ne uporablja, in za katere banka oceni, da so za določeno stranko primerne glede na njen življenjski stil, življenjsko fazo in druge dejavnike. Nizki stroški promocije omogočajo visok delež dobička.
- Z negovanjem dolgoročnih odnosov se zmanjšuje delež operativnih stroškov stranke, kar vodi v povečevanje dobička.
- Stranke, s katerimi ima banka vzpostavljen dolgoročen odnos, lahko prek osebnih priporočil pripeljejo v banko nove stranke. Na bančnem trgu namreč obstajajo potrošniki, ki se za določeno banko odločajo predvsem na podlagi osebnih priporočil.
- Stranke, s katerimi banka dolgoročno sodeluje, so manj cenovno občutljive, kot stranke, ki jih želi banka šele pridobiti, kajti dolgoročen odnos s časom nadomesti dejavnik cenovne privlačnosti pri odločanju za posamezno storitev, zato se obseg cenovnih popustov zmanjša, kar vodi v povečevanje dobička.

Temelj uspešnosti je v ohranjanju strank, kar je na neki način tudi varčevanje, saj pridobivanje novih strank zahteva veliko časa in truda ter je nekajkrat dražje kot zadržanje obstoječih strank. Študije so pokazale, da 5 % povečanje zadržanih strank v povprečju poveča dobičkonosnost banke za 50 %. Prav tako velja, da pridobivanje nove stranke stane banko 5- do 10-krat več kot zadržanje obstoječe stranke. Izguba stranke, ki se uvršča med 20 % najbolj

dobičkonosnih strank banke, se praviloma odraža v zmanjšanju dobička banke (Morgan, 2003, str. 3). Seveda ni smiselno zadržati vseh strank, temveč le stranke z dolgoročno visoko vrednostjo. Poslovanje s strankami, katerih stroški presegajo prihodke, ki jih stranka prinaša banki, se nikoli ne izkaže kot koristno in dobičkonosno, zato takih strank ni priporočljivo zadržati (Christopher et al., 2002, str. 62).

Banka lahko ugotovi želje in potrebe strank ter z njimi razvija dobičkonosne odnose na dolgi rok na podlagi informacij, ki jih pridobi skozi procese zbiranja, obdelave in analiziranja podatkov, kar ji omogočajo napredne informacijske tehnologije, kot je CRM. Namen in prava vrednost CRM je v prepoznavanju in izkoriščanju poslovnih priložnosti, ki se banki ponujajo pri poslovanju s strankami. To pomeni, da mora biti banka, ki želi povečevati dobičkonosnost strank na dolgi rok, sposobna prepoznati in izkoristiti možnosti za povečanje dobička, ki izhajajo iz pridobivanja strank, zadržanja strank in drugih aktivnostih, ki omogočajo povečevanje življenjske vrednosti strank, kot so navzkrižna prodaja, povečanje obsega prodaje obstoječih produktov ter širjenje dobrega glasu. Christopher et al. (2002, str. 63) predlagajo uporabo modela ACURA, ki je prikazan na sliki 3.

Slika 3: Model ACURA



Vir: Christopher et al., *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*, 2002, str. 63.

Model ACURA se lahko opredeli kot model za vodenje priložnosti, saj zajema priložnosti iz naslova pridobivanja (angl. *acquisition*), navzkrižne prodaje (angl. *cross-sell*), nadgradnje prodaje (angl. *up-sell*), zadržanja (angl. *retention*) in posredovanja (angl. *advocacy*). Za vsak element iz modela ACURA je potrebno najprej izdelati pregled vseh potencialnih možnosti za izboljšanje dobičkonosnosti stranke in nato ugotoviti njihov vpliv na dobiček stranke.

Banka, ki pozna svoje stranke in ki pravilno oceni njihove prihodnje potrebe, lahko obstoječim strankam ponudi dodatne produkte in storitve prek navzkrižne prodaje ali pa nadgradi obstoječo ponudbo, npr. produktu, ki ga stranka že uporablja, doda nove funkcionalnosti.

Zadovoljne in zveste stranke posredujejo pozitivno ustno izročilo, kar je za banko priložnost, da pridobi nove stranke, ki prinašajo nove priložnosti za povečanje dobičkonosnosti prek navzkrižne prodaje in nadgradnje prodaje ter nenazadnje tudi prek širjenja dobrega glasu o banki, če bodo z njo zadovoljne, kar banki prinaša nove priložnosti za povečanje dobička.

Banka, ki se želi razvijati ter rasti v dinamičnem in konkurenčnem okolju, mora svoje poslovanje graditi na zvestih strankah z visoko življenjsko vrednostjo. V ta namen so mnoge banke investirale v program managementa odnosov s strankami, a so žal ugotovile, da se jim investicija ni povrnila. Morgan (2003, str. 3) vidi glavni razlog v tem, da banke CRM vidijo le kot tehnološko rešitev. Bistva managementa odnosov s strankami pa ne tvori tehnološka rešitev, ampak poslovna kultura z dobro opredeljenimi in postavljenimi poslovnimi procesi, merljivimi poslovnimi cilji in zmožnostjo hitrega ter učinkovitega prilagajanja potrebam strankam po različnih produktih in storitvah. Tehnologija je zgolj sredstvo za doseganje ciljev.

## **3 DOBIČKONOSNOST BANČNIH STRANK**

### **3.1 Opredelitev dobičkonosnosti bančnih strank**

#### **3.1.1 Analiza dobičkonosnosti bančnih strank**

Dobičkonosnost bančnih strank<sup>4</sup> postaja pomemben kazalnik trenutne uspešnosti in obenem dobra podlaga za načrtovanje dolgoročnih odnosov s strankami.

V praksi nemalokrat še vedno velja prepričanje, da so največje stranke najbolj dobičkonosne. To pogosto ne drži, saj velike stranke običajno zahtevajo največ pozornosti, dobijo največje popuste in ugodnosti, kar znižuje dobiček. V splošnem so najbolj dobičkonosne srednje velike

---

<sup>4</sup> Izraza dobičkonosnost strank ne moremo jemati dobesedno, ker dobičkonosnost v splošnem pomeni koeficient med dobičkom in eno od dinamično opredeljenih ekonomskih kategorij, katere del je dobiček. V magistrskem delu z dobičkonosnostjo ali dobičkom, ki ga prinaša stranka, dejansko mislim na izračun prispevka stranke za kritje stroškov, ki jih je stranka povzročila, in dobička.

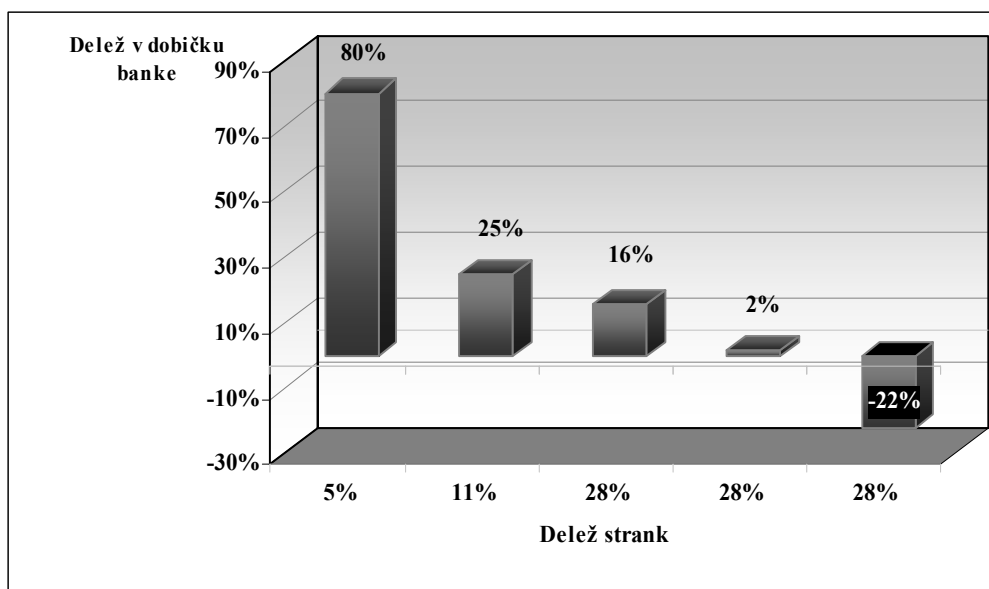
stranke, ki plačajo skoraj polno ceno, medtem ko so stranke, ki kupijo malo, praviloma nedobičkonosne.

Analiza dobičkonosnosti strank pokaže razlike med dobičkonosnostjo strank, s tem da:

- se osredotoči na dejanski dobiček, ki ga banki prinaša posamezna stranka, in ne enači povečanja prihodkov od prodaje stranki s povečanjem dobičkonosnosti stranke;
- upošteva dodatne stroške, ki se pojavijo zaradi dodatnih storitev, ki jih zahtevajo posamezne stranke, le-ti pa lahko celo presežejo dodatne prihodke od prodaje stranki.

Stranke so različno dobičkonosne, nekatere so celo nedobičkonosne. Kot navaja Helf (1998, str. 27), so študije pokazale, da je dobičkonosnih le okoli 20 % strank, 40 % je mejno dobičkonosnih in okoli 40 % strank je nedobičkonosnih. Do podobnih ugotovitev sta prišla tudi James in Hughes (2008), ki menita, da 16 % vseh strank ustvari 105 % dobička banke, medtem ko je 28 % strank nedobičkonosnih. Preostalih 56 % strank ustvari 18 % dobička. Rezultati njune raziskave so prikazani na sliki 4.

Slika 4: Deleži prispevkov strank v dobičku banke



Vir: James & Hughes, *Using Database Marketing to Improve Service and Profits*, 2008, str. 3.

Banka mora z dobičkom, ki ga prinašajo dobičkonosne stranke, pokriti izgubo, ki jo ustvari pri poslovanju z nedobičkonosnimi strankami. Zato je pomembno, da banka prepozna najdobičkonosnejše stranke in stranke, ki so nedobičkonosne. Tem stranka mora nameniti posebno obravnavo. V nasprotnem primeru lahko banka izgubi najbolj dobičkonosne stranke, ker jim ne nudi ustreznih dodatnih storitev in ugodnosti, zaradi česar njihova pričakovanja

niso izpolnjena. Izguba dobičkonosnih strank ter preveč pozornosti in ugodnosti, ki se jih nudi nedobičkonosnim strankam, pomenijo izgubljen dobiček za banko.

Na dobičkonosnost strank lahko v veliki meri vpliva banka z izbiro storitev, ki jih stranki nudi, in z izbiro distribucijskih kanalov, po katerih stranki storitve ponuja. Dobičkonosnost ni funkcija stranke, temveč funkcija postopkov in procesov, ki jih banka izvaja za zadovoljevanje strankinih potreb. Povedano z drugimi besedami, stranke niso dobičkonosne ali nedobičkonosne same po sebi zaradi svojih značilnosti. Vse stranke imajo možnost biti dobičkonosne, če jim banka ponudi prave storitve ob pravem času in po distribucijskih kanalih, ki so za stranko najustreznejši (Giltner & Ciolli, 2000, str. 3).

### **3.1.2 Povezava zadovoljstva in dobičkonosnosti bančnih strank**

Osredotočenost na stranko je temelj tržne naravnosti, kar je še posebej očitno pri storitvenih dejavnostih, kot je bančništvo, kjer je bančna stranka postavljena v središče celotnega storitvenega procesa, ki ga pomaga soustvarjati. Zadovoljstvo strank je del celotne ponujene vrednosti, ki povezuje kakovost storitev z zvestobo ter je hkrati osnova za razširitev odnosov med banko in stranko z novimi storitvami (Žabkar, Rašković, Štrukelj & Valentin, 2006, str. 133).

Zadovoljstvo je eden od pogojev za doseganje načrtovane ravni dobička banke. Banka mora neprestano skrbeti za kakovost storitev ter kakovost poslovanja na splošno. S tem lahko vpliva na stranke, da so zadovoljne in se ponovno odločijo za izvajanje bančnih storitev pri banki. Zadovoljne in zveste stranke so dejavnik, ki predstavlja osnovo, na kateri lahko banka gradi prihodnost (Beloglavec Taškar, 2008b, str. 32).

Zvestoba strank je praviloma odraz zadovoljstva strank, vendar to ne drži popolnoma za bančništvo zaradi različnih ovir v zvezi z zamenjavo banke (Žabkar et al., 2006, str. 145). Beloglavec Taškar (2008b, str. 33) meni, da bančni sektor v primerjavi z drugimi panogami tradicionalno uživa zadovoljivo raven lojalnosti strank.

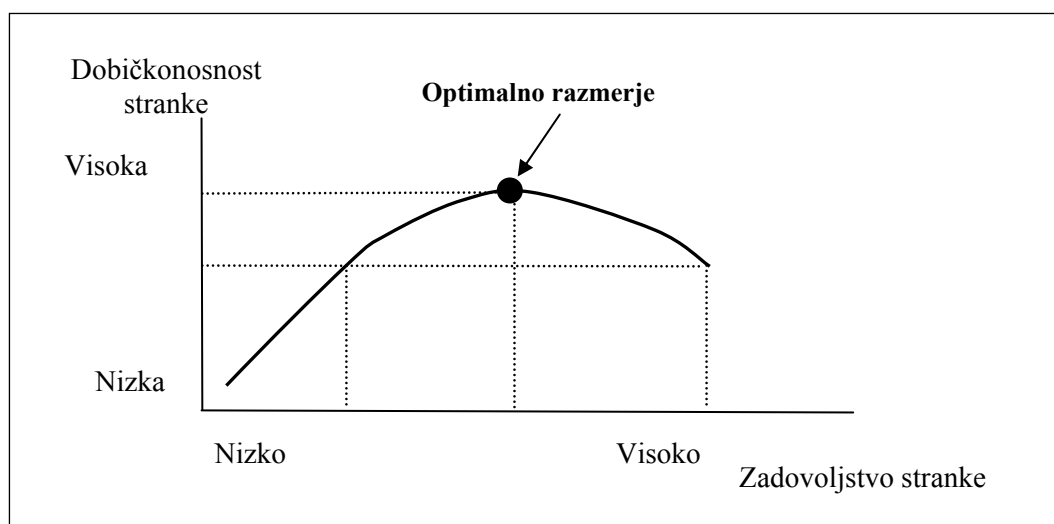
S povečevanjem zadovoljstva in lojalnosti se povečuje dobičkonosnost stranke, kar vodi v višji dobiček banke, vendar povezava omenjenih dejavnikov in dobičkonosnosti ni brezpogojno pozitivna, saj po določeni točki dodatni stroški, potrebni za povečanje zadovoljstva stranke, presegajo dodatne prihodke, kar vodi v zniževanje dobičkonosnosti stranke.

Stranke so tiste, ki banki prinašajo dobiček, zato se je treba vprašati, v kolikšni meri je zadovoljevanje strankinih dodatnih zahtev za banko ekonomsko upravičeno. Pomembno je, da



se stranki ustreže, vendar mora biti cilj banke v prvi vrsti maksimiziranje dobičkonosnosti stranke. S povečevanjem zadovoljstva se povečuje dobičkonosnost stranke, vendar le do določene točke, po kateri vsako dodatno zadovoljevanje strankinih zahtev negativno vpliva na dobičkonosnost stranke, kar prikazuje slika 5.

Slika 5: Maksimiranje dobičkonosnosti stranke



Vir: Morgan, *Customer Information Management (CIM): The Key to Successful CRM in Financial Services*, 2003, str. 9.

Za banko je pomembno, da najde optimalno razmerje med zadovoljstvom stranke in njeno dobičkonosnostjo. Doseganje optimalnega ravnovesja, pri katerem je dobičkonosnost stranke maksimalna, postaja čedalje pomembnejše, saj je vse več strank, ki niso več zadovoljne s standardizirano ponudbo ter pričakujejo in zahtevajo produkte in storitve po meri.

### 3.1.3 Sestavine dobička bančnih strank

Čisti obrestni prihodki so še vedno najpomembnejša sestavina dobička bančnih strank, vse pomembnejši pa postajajo čisti neobrestni prihodki, ki izhajajo iz netradicionalnih bančnih poslov. Poleg prihodkov in odhodkov na dobiček stranke vplivajo stroški, ki jih je povzročila stranka, in stroški tveganj, povezani s posamezno stranko.

Za izračun dobičkonosnosti bančnih strank je treba zagotoviti podatke o:

- **čistih obrestnih prihodkih:** obrestni prihodki in odhodki se razporejajo na stranke z metodo transakcijsko nespremenljivih transfernih obrestnih mer;
- **čistih neobrestnih prihodkih:** zbiranje podatkov o čistih neobrestnih prihodkih praviloma banki ne povzroča prevelikih problemov, saj so prihodki in odhodki vezani le na eno stranko;

- **stroških:** stroški se razporejajo na stranke z metodo ABC, ki velja za eno najprimernejših metod za obračunavanje in razporejanje stroškov v bankah, poslovanje na temelju analize aktivnosti kot nadgradnja metode ABC pa zagotavlja pregled nad stroški ter omogoča boljše in lažje razumevanje soodvisnosti med stroški in aktivnostmi;
- **stroških tveganj:** to so stroški iz naslova zagotavljanja potrebnega obsega ekonomskega kapitala za kritje morebitnih izgub iz naslova tveganj.

## 3.2 Obrestni prihodki in odhodki

Obrestni prihodki in obrestni odhodki so še vedno tisti del bančnih prihodkov in odhodkov, ki so vrednostno najpomembnejši, in katerih gibanje najbolj vpliva na rezultat poslovanja banke. Prav zato so odločitve o ceni virov in donosov naložb med najpomembnejšimi za uspešnost tako banke kot celote kot tudi posameznih delov banke, produktov ter nenazadnje bančnih strank ali segmentov strank. Na ravni banke kot celote ni večjih metodoloških vprašanj pri izračunu čistih obrestnih prihodkov. Le-ti so razlika med obrestnimi prihodki, ki jih banka pridobi za dane kredite in druge naložbe, in obrestnimi odhodki, ki jih banka plača za depozite in druge vire financiranja (Coffey, 2001, str. 48).

Ko banka želi ugotoviti, kako uspešna je bila pri ustvarjanju čistih obrestnih prihodkov posamezna poslovna enota, koliko je k čistim obrestnim prihodkom prispeval posamezni produkt ali posamezna stranka, takšen izračun ni več ustrezen, saj ne upošteva, da tudi depoziti prinašajo prihodke in krediti povzročajo odhodke. Za izračun čistih obrestnih prihodkov poslovnih enot, produktov in strank je potrebno postaviti določeno metodologijo razdelitve prihodkov na tiste, ki za naložbe zberejo zadostna in potrebna sredstva, ter odhodkov na tiste, ki ta sredstva porabijo. Okvir takšne alokacije (internega obračuna) ponuja metodologija transfernih obrestnih mer, ki v osnovi omogoča pravično razdeljevanje prihodkov in odhodkov oziroma omogoča delitev obrestne marže (Karpe, 1998a, str. 34).

### 3.2.1 Transferne obrestne mere

#### 3.2.1.1 Opredelitev transfernih obrestnih mer

Transferne obrestne mere (angl. *funds transfer pricing*) se lahko v splošnem definira kot interne obrestne mere, po katerih se na internem trgu znotraj banke posojajo in najemajo denarna sredstva.

Transferne obrestne mere so sestavni del celovitega managerskega informacijskega sistema, ki ga uporabljajo banke z namenom povečevanja dobičkonosnosti. Transferne obrestne mere omogočajo boljše analiziranje neto obrestne marže, ki ima še vedno največji vpliv na dobičkonosnost bank (Rice & Kocakulah, 2004, str. 3).

V nasprotju z managementom naložb in sredstev<sup>5</sup>, katerega namen je uravnati bilanco banke tako, da bodo neto dohodkovni učinki v danih tržnih razmerah in ob sprejemljivi stopnji tveganja najboljši, je namen transfernih obrestnih mer razdeljevanje teh dohodkovnih učinkov na posamezne dele banke, produkte in stranke, glede na značilnosti njihovih »internih« bilanc (Karpe, 1998a, str. 35).

Metodologija transfernih obrestnih mer v osnovi izhaja predvsem iz »problema« neizravnosti bilančnih postavk, torej na neki način iz njihove izpostavljenosti. S tem je mišljena predvsem neizravnost v smislu razlik med ročnostmi, obsegom, tveganostjo, cenovnimi karakteristikami (spremenljivost obrestne mere v času) in drugimi pogoji, pod katerimi se v banki zagotavljajo in porabljajo sredstva (Rice & Kocakulah, 2004, str. 3). Najbolj opazno je neskladje med obsegom denarja (virov), ki ga posamezni del banke zagotovi, in ceno, ki jo za to plača, ter obsegom denarja (naložb), ki ga ta del banke porabi, in donosom, ki ga s tem doseže (Karpe, 1998a, str. 35).

V splošnem velja, da banka na področju poslovanja s prebivalstvom zbere več depozitov kot da kreditov, zaradi česar je to področje neto zbiratelj sredstev. Višek zbranih sredstev lahko odstopi v uporabo področju poslovanja s pravnimi osebami, ki praviloma daje več kreditov, kot pridobi depozitov in je torej neto porabnik sredstev.

Depoziti so za banko »surovina«, ki se obdeluje v produkcijskem procesu, katerega končni produkt so krediti (Hingston, 2001, str. 38). Banka glavnino virov sredstev zbere v obliki depozitov. Če depoziti, ki so za banko najcenejši vir finančnih sredstev, ne zadoščajo za financiranje vseh naložbe, ki jih banka daje svojim strankam, je potrebno dodatna sredstva pridobiti na trgu. Dodatna sredstva so za banko praviloma manj ugodna, kar potrjuje, da tudi depoziti prinašajo določene obrestne prihodke in krediti ustvarjajo določene obrestne odhodke. Povedano z drugimi besedami, banka obrestnih prihodkov ne sme povezovati le z naložbami in obrestnih odhodkov ne le z izposojenimi finančnimi sredstvi.

---

<sup>5</sup> V strokovni literaturi se uporabljajo različni prevodi za angleški izraz *Assets Liabilities Management* (kratica *ALM*), kot so upravljanje z bančnim portfeljem, uravnavanje z naložbami in sredstvi, upravljanje bilance, management naložb in sredstev. V magistrskem delu bom uporabljala termin management naložb in sredstev oziroma kratico ALM, ker ne gre samo za uravnavanje, ampak za aktivno uporabo instrumentov bank za zbiranje in plama sredstev (naložb) (Dimovski & Gregorič, 2000, str. 80).

Transferne obrestne mere so ena od osnovnih komponent za razvoj modelov merjenja dobičkonosnosti poslovnih enot, produktov ali strank (Rout & Kochvar, 2000, str. 38). Brez uporabe transfernih obrestnih mer se neto porabnikom sredstev pripišejo obrestni prihodki, ne da bi se jim obenem v celoti obračunali pripadajoči obrestni odhodki, medtem ko se neto zbirateljem sredstev, ravno obratno, obračunajo celotni obrestni odhodki, obrestni prihodki pa se jim ne pripišejo v celoti. To posledično naredi neto porabnike sredstev bolj dobičkonosne kot zbiratelje sredstev, kar vedno ne drži (Kawano, 2005, str. 36). Poleg tega banka, ki se osredotoči le na obrestne prihodke pri kreditih in na obrestne odhodke pri depozitih, medtem ko zanemari obrestne odhodke pri kreditih in obrestne prihodke pri depozitih, nima pravega nadzora nad obrestnim tveganjem in le-tega ne more obvladovati (Rice & Kocakulah, 2004, str. 7).

### *3.2.1.2 Cilji transfernih obrestnih mer*

Metodologija transfernih obrestnih mer da želene rezultate le, če se že pri njenem oblikovanju in uvajanju v prakso natančno opredelijo cilji, ki se jih želi doseči.

**Primarni cilji** transfernih obrestnih mer so (Kawano, 2005, str. 37):

- Spodbujanje delovanja v smeri doseganja ciljev banke kot celote. Neprimerno oblikovana metodologija transfernih obrestnih mer lahko vodi v maksimiziranje dobičkonosnosti posamezne poslovne enote, produkta ali stranke v škodo banke kot celote.
- Objektivno ocenjevanje uspešnosti poslovnih enot, produktov in strank glede na njihov relativni prispevek k rezultatu banke, npr. če je relativni prispevek dveh strank enak, sta obe enako uspešni, ne glede na to, da je dobiček ene stranke morda celo nekajkrat večji od dobička druge stranke.
- Praktičnost, razumljivost in enostavna uporaba. Ljudje raje sprejemamo stvari, ki so preproste in enostavno razumljive. Poleg tega je stroškovno neučinkovito imeti zapleten sistem, ki zahteva veliko sredstev in časa, da se ga osvoji in vzdržuje.

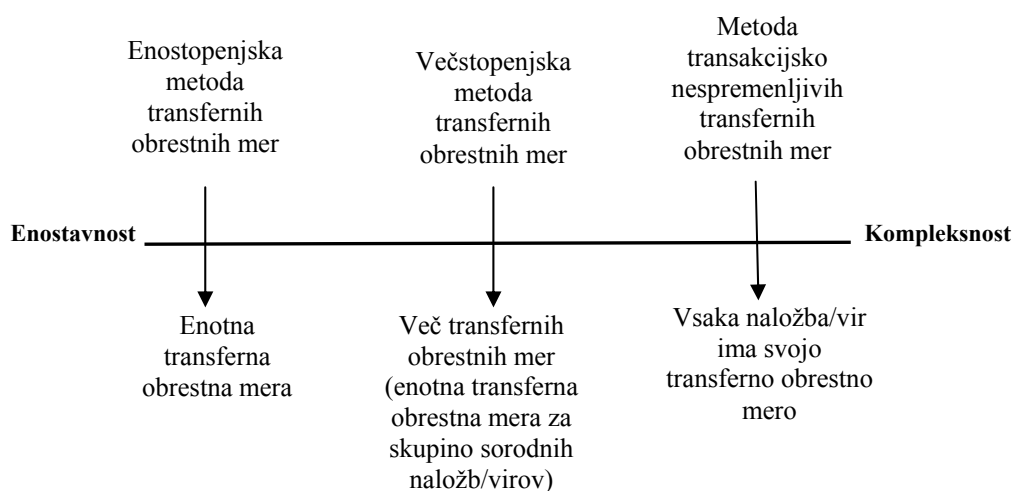
Iz primarnih ciljev so izpeljani številni drugi, **konkretnejši cilji**, kot so: ločevanje kreditnega in obrestnega tveganja, določanje politike cen, pravilno ovrednotenje virov sredstev, podpora managementu naložb in sredstev (Kawano, 2005, str. 37).

### 3.2.1.3 Metode transfernih obrestnih mer

Tri temeljne metode za izračun čistih obrestnih prihodkov z uporabo transfernih obrestnih mer, v okviru katerih obstaja več različic, so:

- enostopenjska metoda transfernih obrestnih mer,
- večstopenjska metoda transfernih obrestnih mer in
- metoda transakcijsko nespremenljivih transfernih obrestnih mer.

Slika 6: Metode transfernih obrestnih mer



Vir: Prirejeno po Mohorčič Zobec, *Interne analize finančnih rezultatov poslovanja banke*, 2007, str. 15.

Na sliki 6 so prikazane temeljne metode transfernih obrestnih mer glede na število uporabljenih transfernih obrestnih mer. Najenostavnejša je enostopenjska metoda transfernih obrestnih mer, za katero je značilna enotna transferna obrestna mera za vsa naložbe in vire sredstev. Sledi ji večstopenjska metoda, ki uporablja več transfernih obrestnih mer, pri čemer se za sorodne skupine naložb in virov sredstev uporablja enotna transferna obrestna mera. Najbolj kompleksna je metoda transakcijsko nespremenljivih transfernih obrestnih mer, pri kateri ima vsaka naložba in vsak vir svojo transferno obrestno mero.

Metoda transakcijsko nespremenljivih obrestnih mer velja za najnaprednejšo metodo transfernih obrestnih mer, kar pa ne pomeni, da je najustreznejša za uporabo v vsaki banki. Banka si mora glede na svojo velikost, tehnološko opremljenost, sposobnosti zaposlenih ter druge karakteristike, izbrati metodo transfernih obrestnih mer, ki je zanjo najprimernejša in ki ji bo v pomoč pri doseganju zastavljenih poslovnih in strateških ciljev. Edino metoda

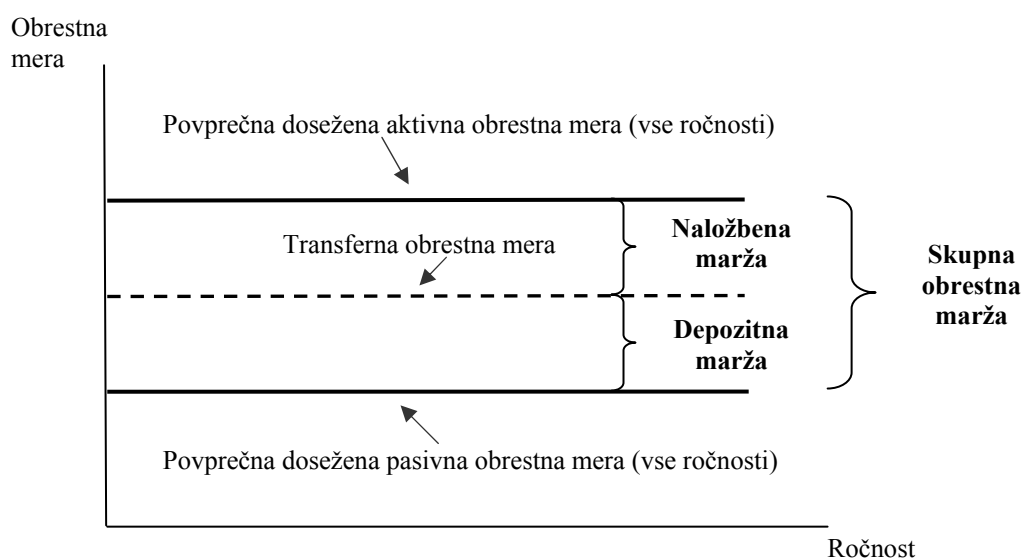
transakcijsko nespremenljivih transfernih obrestnih mer pa banki omogoča ugotavljati dobičkonosnost strank.

### 3.2.2 Enostopenjska in večstopenjska metoda transfernih obrestnih mer

#### 3.2.2.1 Enostopenjska metoda transfernih obrestnih mer

Enostopenjska metoda transfernih obrestnih mer (angl. *single-pool method*) je najenostavnejša metoda transfernih obrestnih mer, za katero je značilna enotna transferna obrestna mera, ki se uporablja tako za vse neto presežke naložb nad viri sredstev pri neto porabnikih virov (znotraj banke), kot tudi za vse neto presežke virov nad naložbami pri neto zbirateljih virov sredstev, ne glede na različne ročnosti, obrestne karakteristike in druge značilnosti (Karpe, 1998a, str. 35), kar ponazarja slika 7.

Slika 7: Enotna transferna obrestna mera



Vir: Karpe, *Transferne obrestne mere - siva lisa internega izračunavanja (ne)dobičkonosnosti v slovenskih bankah*, 1998a, str. 36.

Enostopenjska metoda transfernih obrestnih mer ne upošteva razlik v ročnostih in obrestnih karakteristikah, zaradi česar enemu od udeležencev prinaša neupravičene koristi na račun drugega udeleženca. Denimo, poslovne enote, ki zbirajo kratkoročne vire sredstev, lahko, zaradi nižje obrestne mere kratkoročnih virov, navidezno izkazujejo precej večji prispevek k skupni marži banke, kot poslovne enote, ki zbirajo dolgoročne vire, čeprav slednje to morda delajo s posebnim namenom in v korist banke kot celote.

Transferna obrestna mera predstavlja za neto porabnike virov sredstev obrestno mero, po kateri si od neto zbirateljev virov sredstev interno izposojajo primanjkljaj virov sredstev, ki ga za svoje naložbe ne zmorejo zagotoviti sami. Ista obrestna mera predstavlja za neto zbiratelje virov sredstev interni donos za primanjkljaj naložb, ki jih ne morejo plasirati sami. Razlika med transferno obrestno mero in dejansko doseženimi obrestnimi merami predstavlja (Karpe, 1998a, str. 35):

- za poslovne enote, ki sredstva plasirajo, doseženo kreditno ali **naložbeno maržo** (angl. *assets spread*) na naložbe, ki so jih financirale druge poslovne enote;
- za poslovne enote, ki sredstva zbirajo, doseženo **depozitno maržo** (angl. *liability spread*) na depozite, ki so ji posodile drugim poslovnim enotam, ker jih same niso mogle plasirati.

Kot enotno transferno obrestno mero se lahko uporabi:

- Povprečno obrestno mero, ki predstavlja sredino med povprečnimi stroški vseh virov sredstev in povprečnimi donosi vseh naložb. Povprečno pasivno obrestno mero se izračuna iz naslova realiziranih obrestnih odhodkov in iz njih izvedenih realnih obrestnih mer na obrestovano pasivo. Po istem načelu se izračuna tudi povprečno donosnost aktive (Karpe, 1998a, str. 35). Tako izračunane transferne obrestne mere, ki so povezane z glavno knjigo in minimizirajo nestabilnosti tržnih cen, so dobro merilo za pretekle učinke, niso pa usmerjene v doseganje sedanjih in bodočih učinkov. Ker ne upoštevajo trenutnih tržnih pogojev, so slab pokazatelj obrestne občutljivosti v okolju, v katerem so obrestne mere podvržene velikim nihanjem.
- Mejno obrestno mero, ki odraža tržne pogoje. To je bodisi obrestna mera, ki velja v določenem trenutku, bodisi povprečna obrestna mera v določenem obdobju. Mejne obrestne mere so usmerjene v prihodnost in so kot take primerne za sprejemanje mejnih odločitev (Kawano, 2005, str. 40). Mejne obrestne mere so v primerjavi s povprečnimi bolj zapletene za uporabo in so slab pokazatelj preteklih učinkov. V času nestabilnih obrestnih mer povzročajo nihanja v prihodkih in odhodkih ter zato, predvsem pri uporabi instrumentov s fiksno obrestno mero, lahko vodijo v napačne odločitve.

Prednosti enostopenjske metode so v njeni preprostosti, razumljivosti in enostavnosti izvedbe. Pomanjkljivosti, ki ponavadi odtehtajo prednosti, pa so predvsem:

- Ni razmejitve kreditnega in obrestnega tveganja. Celotno tveganje spremembe obrestne mere ostane v poslovni enoti. Predvsem dolgoročni krediti in depoziti so izpostavljeni nihanjem obrestnih mer. Če se obrestne mere na primer povišajo in banka temu prilagodi transferno obrestno mero, utegnejo dolgoročni krediti, ki so bili dani v preteklem obdobju, izkazovati negativni obrestni razmik, čeprav se s samim poslom ni zgodilo nič.

- Težko je določiti pravično transferno obrestno mero. Enotna transferna obrestna mera je za posamezne poslovne enote banke lahko zelo neugodna, saj enakovredno vrednoti vsa zbrana in plasirana sredstva, brez upoštevanja dejstva, da so med njimi velike razlike v ročnostih in obrestnih karakteristikah.

Pri enostopenjski metodi se med enotami prenašajo le neto presežki in primanjkljaji sredstev in se torej enote »samofinancirajo« v višini obveznosti do virov sredstev. Ker se transfernih obrestnih mer ne uporablja za vse transakcije, obračunavanje čistih obrestnih prihodkov na transakcijski ravni ni možno, zato enostopenjska metoda transfernih obrestnih mer ne omogoča merjenja dobičkonosnosti na ravni produktov in strank. Enostopenjska metoda transfernih obrestnih mer je dobra kot izhodiščna osnova za interno merjenje dobičkonosnosti in je primeren za uporabo v manjših bankah s stabilnimi viri sredstev ter manjšim številom poslovnih enot.

### ***3.2.2.2 Večstopenjska metoda transfernih obrestnih mer***

Večstopenjska metoda transfernih obrestnih mer (angl. *multiple-pool method*) je integralni pristop določanja interne donosnosti sredstev in naložb banke. Izhaja iz dejstva, da imajo sredstva, ki se v banki zbirajo in nato plasirajo, različne zapadlosti in različne cenovne karakteristike. Temu primerno se določi več skupin transfernih obrestnih mer, ki so odvisne od ročnosti in cenovnih značilnosti posameznih plasiranih naložb oziroma zbranih virov (Karpe, 1998a, str. 36 in 1998b, str. 29).

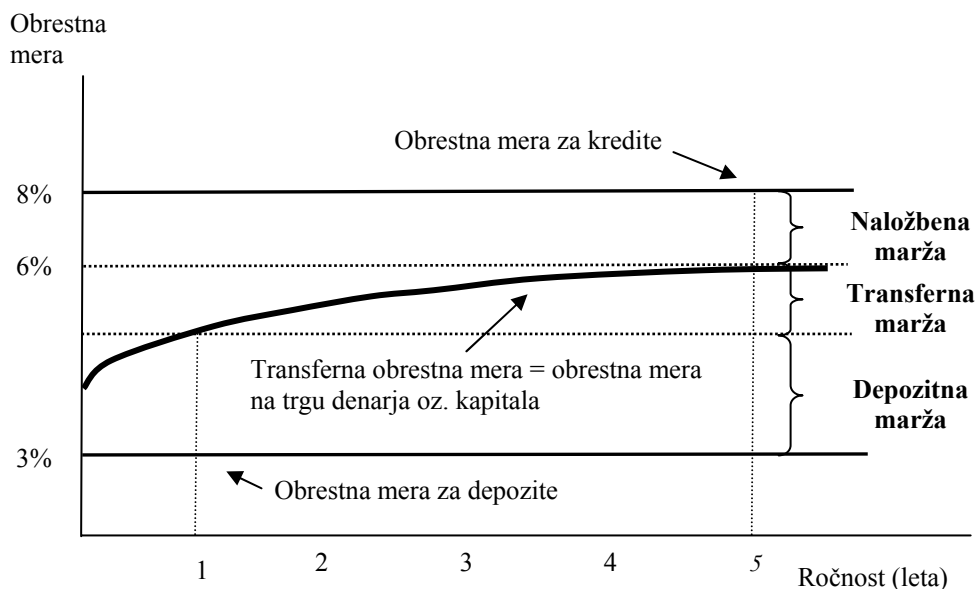
Kot osnovo za oblikovanje transfernih obrestnih mer se uporabi eno od referenčnih obrestnih mer, kot so EURIBOR, LIBOR, EONIA, ali kakšno drugo logično izvedeno tržno krivuljo donosov. Tako oblikovane transferne obrestne mere niso več subjektivno določene, temveč posnemajo krivuljo tržnih cen denarja, ki se določa zunaj banke.

### ***Sestavine neto obrestne marže pri večstopenjski metodi***

Razlika med dejansko doseženimi obrestnimi merami za posamezni segment ročnosti in transfernimi obrestnimi merami za isti segment ročnosti je bodisi **naložbena** bodisi **depozitna marža**, ki pripada neto porabniku sredstev oziroma neto zbiratelju virov sredstev in opredeljuje njegov prispevek k skupni obrestni marži banke. Poleg kreditne in depozitne marže, ki smo ju spoznali že pri enostopenjski metodi transfernih obrestnih mer, se pojavi še tretja sestavina neto obrestne marže, tj. strukturna ali **transferna marža** (angl. *treasury spread*), ki nastane zaradi razlik med transfernimi obrestnimi merami za različne ročnosti (Karpe, 1998a, str. 36), kar je prikazano na sliki 8.



Slika 8: Neto obrestna marža pri večstopenjski metodi transfernih obrestnih mer



Vir: Karpe, *Transferne obrestne mere – interni obračun nedobičkonosnosti bančnega poslovanja*, 1998b, str. 30.

Slika 8 prikazuje naraščajočo krivuljo transfernih obrestnih mer, pri kateri so transferne obrestne mere za daljše ročnosti višje od transfernih obrestnih mer za krajše ročnosti. Obratno bi veljalo v primeru inverzne krivulje transfernih obrestnih mer.

### ***Prednosti in pomanjkljivosti večstopenjske metode***

Večja fleksibilnost obrestnih mer in boljše odražanje tržnih razmer sta glavni prednosti večstopenjske metode v primerjavi z enostopenjsko metodo transfernih obrestnih mer (Kawano, 2005, str. 38).

Pomanjkljivosti večstopenjske metode so (Karpe, 1998b, str. 29–30):

- Krivulja donosnosti, na podlagi katere se oblikujejo transferne obrestne mere, se v času spreminja, zaradi česar se spreminjajo tudi transferne obrestne mere. Ker transferne obrestne mere vplivajo na naložbeno in depozitno maržo, se s spremembami obrestnih mer na trgu posledično spreminjajo obrestne marže. S spreminjanjem obrestnih marž se spreminja tudi dobičkonosnost, ki se lahko izboljša ali poslabša v primerjavi z dobičkonosnostjo ob sklenitvi posla, npr. v razmerah naraščajočih obrestnih mer se znižajo kreditne marže in zvišajo depozitne marže, kar zniža dobičkonosnost neto porabnikov in zviša dobičkonosnost neto zbirateljev virov sredstev, čeprav se s samim poslom ni zgodilo nič. Obratno velja v primeru padajočih obrestnih mer.

- Tveganje spremembe obrestne mere še vedno ostaja v poslovnih enotah, zaradi česar so direktorji poslovnih enot zainteresirani (prisiljeni), da spremljajo in kontrolirajo izpostavljenost obrestnemu tveganju, za katerega so odgovorni, kar se šteje kot slabost te metode, saj se direktorji pogosto bolj osredotočajo na management obrestnega tveganja kot na svojo osnovno funkcijo, to je iskanje optimalnih naložb in virov v danih razmerah.
- Največji del tveganja spremembe obrestne mere nosijo dolgoročni bančni produkti, kar zmanjšuje kredibilnost procesa določanja transfernih obrestnih mer.

Večstopenjska metoda transfernih obrestnih mer v primerjavi z enostopenjsko metodo občutno izboljša učinkovitost obračuna neto obrestne marže na ravni poslovnih enot, produktov in storitev (natančnost obračuna je odvisno od števila oblikovanih skladov), vendar še vedno ne omogoča merjenja dobičkonosnosti strank, ker podobno kot enostopenjska metoda temelji na neto principu obračunavanja obrestnih prihodkov in odhodkov.

### ***3.2.2.3 Možnosti za odpravo pomanjkljivosti enostopenjske in večstopenjske metode***

Končni cilj sistema merjenja dobičkonosnosti je obračun neto obrestnega prispevka na transakcijski ravni, česar enostopenjska in večstopenjska metoda transfernih obrestnih mer ne omogočata. Obema do sedaj opisanimi metodama transfernih obrestnih mer so skupne naslednje pomanjkljivosti (Marrison, 2002, str. 211–212):

- Ni jasne črte med dobičkonosnostjo depozitov in dobičkonosnostjo kreditov. Ker ni razvidno, ali je dobiček rezultat ugodno pridobljenih sredstev ali dobro plasiranih kreditov, lahko banka le ugiba s pospeševanjem katerih aktivnosti (kreditnih ali depozitnih ali morda obeh) lahko poveča dobiček.
- Obrestne mere, ki jih za presežna sredstva dobijo neto zbiratelji, so praviloma nižje od obrestnih mer, ki bi jih dobili, če bi sredstva lahko neposredno plasirali na medbančnem trgu, zaradi česar neupravičeno izkazujejo nižjo dobičkonosnost. Nasprotno neto porabniki sredstev neupravičeno izkazujejo višjo dobičkonosnost, saj na internem trgu pridobijo manjkajoča sredstva po ugodnejši obrestni meri.
- Težko je spremljati in kontrolirati tveganje spremembe obrestne mere, saj lahko sprememba tržnih obrestnih mer vpliva na dobičkonosnost vseh enot.

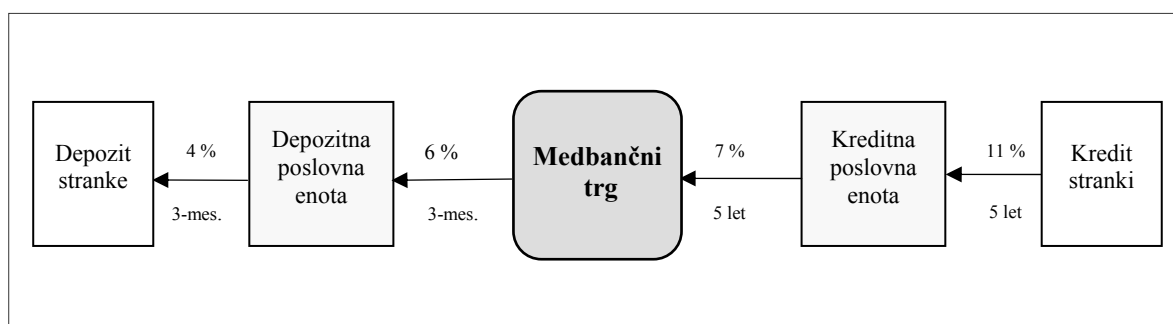
Vzemimo primer, da banka najame 3-mesečni depozit po obrestni meri 4 % in odobri 5-letni kredit s fiksno obrestno mero 11 %. Neto obrestna marža v višini 7 % je namenjena pokrivanju operativnih stroškov ter za kritje kreditnega tveganja in tveganja spremembe obrestne mere. Slednje nastane zaradi neusklajenosti med ročnostjo depozitov in ročnostjo kreditov.

V takem primeru se banka sreča z dvema problemoma:

- kako ugotoviti prispevek kreditov in depozitov k skupni obrestni marži;
- kako se zavarovati pred tveganjem spremembe obrestne mere.

Ena od možnosti je, da bi depozitna poslovna enota sredstva, zbrana s trimesečnim depozitom z obrestno mero 4 %, ponudila na medbančnem trgu kot trimesečni kredit po veljavni tržni obrestni meri (npr. 6 %). Obenem bi kreditna poslovna enota na medbančnem trgu najela petletni depozit po veljavni tržni obrestni meri (npr. 7 %), na osnovi katerega bi odobrila stranki petletni kredit po obrestni meri 11 %. Opisana možnost je ponazorjena na sliki 9.

Slika 9: Prikaz direktnega dostopanja poslovnih enot na medbančni trg

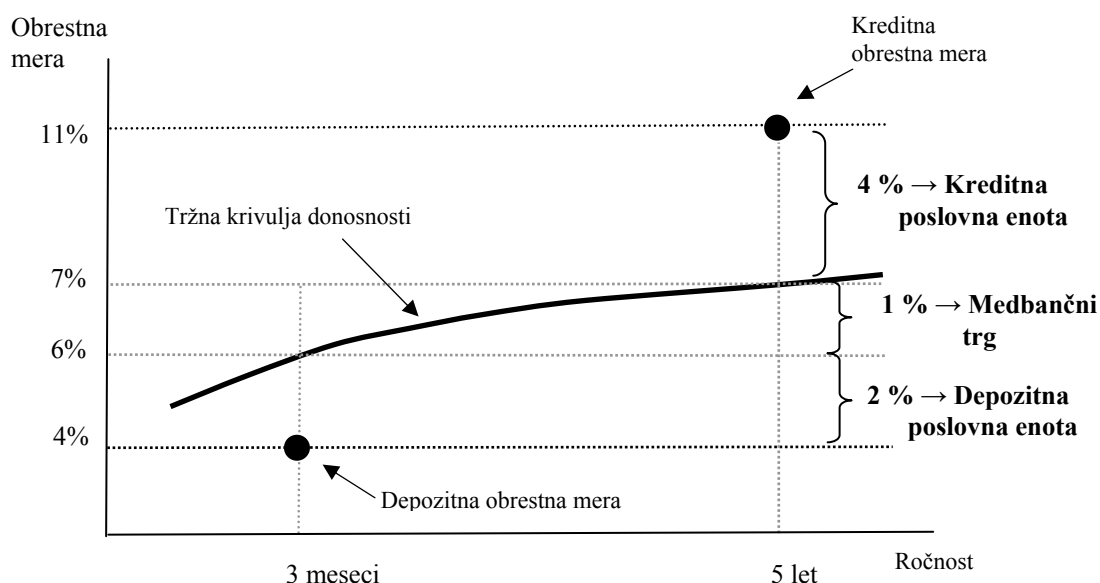


Vir: Marrison, *The Fundamentals of Risk Measurement*, 2002, str. 213.

S popolno uskladitvijo ročnosti depozitov in ročnosti kreditov bi se banka popolnoma zavarovala pred obrestnim tveganjem. Še več, povsem razvidno bi bilo, koliko k neto obrestni marži v višini 6 % prispevajo depoziti ( $2\% = 6\% - 4\%$ ) in koliko krediti ( $4\% = 11\% - 7\%$ ). Pri tem bi banka v zameno za zavarovanje pred obrestnim tveganjem žrtvovala 1 % neto obrestne marže (znižanje s 7 % na 6 %), ki bi pripadla medbančnemu trgu, kar je prikazano na sliki 10 na strani 30.

Doseganje popolne usklajenosti ročnosti kreditov in depozitov z neposrednim dostopanjem poslovnih enot na medbančni trg je v praksi neizvedljivo ter obenem ekonomsko neupravičeno.

Slika 10: Neto obrestna marža pri popolni uskladitvi ročnosti z neposrednim dostopanjem poslovnih enot na medbančni trg



Vir: Marrison, *The Fundamentals of Risk Measurement*, 2002, str. 213.

Druga možnost je vzpostavitev internega trga oziroma oblikovanje centralno finančne enote, prek katere gredo vse transakcije. Centralno finančna enota dostopa do zunanega trga, na katerem posoja viške sredstev in si izposoja primanjkljaje sredstva. Interni trg, ki odseva tržne pogoje zunanega trga, je pogoj za oblikovanje metode transakcijsko nespremenljivih transference obrestnih mer. Poslovne enote sodelujejo s centralno finančno enoto, kot da je njihov zunanji partner. Poslovne enote posojajo centralno finančni enoti fiktivne kredite in si izposojajo fiktivne depozite po enakih obrestnih merah, kot veljajo na zunanjem trgu. Fiktivne naložbe in fiktivne obveznosti se zabeležijo v internih bilancah poslovnih enot na enak način kot pravi krediti in depoziti.

### 3.2.3 Metoda transakcijsko nespremenljivih transference obrestnih mer

#### 3.2.3.1 Opredelitev metode transakcijsko nespremenljivih transference obrestnih mer

Metoda transakcijsko nespremenljivih transference obrestnih mer (angl. *match funded transfer pricing method*) je najbolj napredna metoda obračunavanja notranje dobičkonosnosti v bankah. Neto obrestna marža se izračuna za vsako transakcijo posebej. Pripisana obrestna mera ostane nespremenjena do zapadlosti posla tako, da je prispevek posla k skupni obrestni

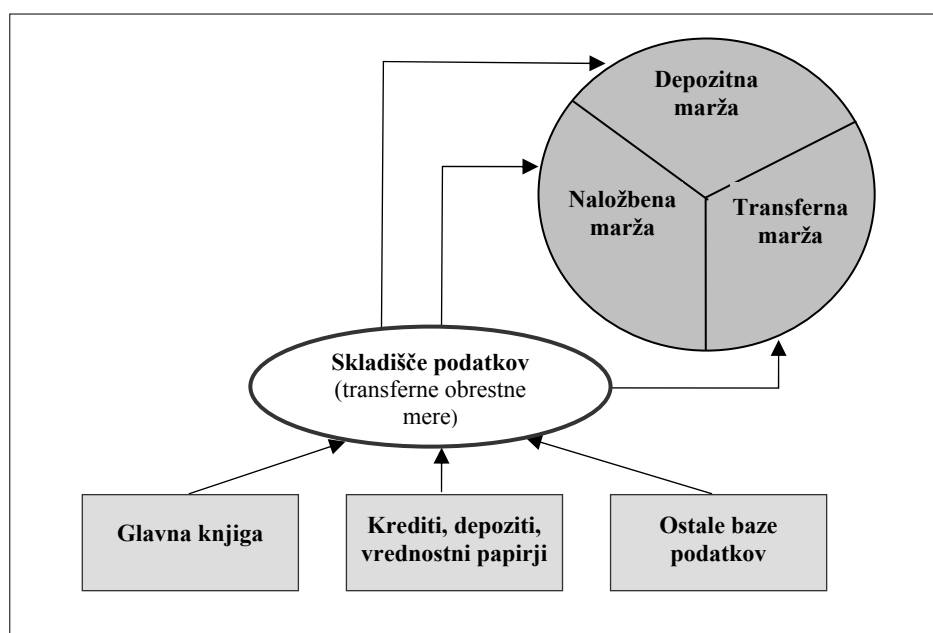
marži določen vnaprej, ne glede na nihanje tržnih obrestnih mer, kar se šteje kot najpomembnejšo prednost metode transakcijsko nespremenljivih transfernih obrestnih mer v primerjavi z večstopenjsko metodo.

### ***Predpogoja za uvedbo metode v prakso***

Banka, ki želi uvesti metodo transakcijsko nespremenljivih transfernih obrestnih v prakso, mora izpolnjevati naslednja dva predpogoja:

- Ustrezna **tehnološka podpora**, ki omogoča spremljanje množice transakcij od njihovega nastanka do dokončne zapadlosti oziroma ugasnitve. Bančna tehnologija mora omogočiti individualni pripis transferne obrestne mere vsaki naložbi, ki jo banka plasira, in vsakemu viru, ki ga pridobi. Povedano z drugimi besedami, omogočiti mora, da se vsakemu poslu ob njegovem nastanku pripiše ustrezno transferno obrestno mero glede na naravo in značilnosti posla. Z določitvijo kreditne oziroma depozitne marže se za vsak posel že ob nastanku opredeli njegov prispevek k skupni obrestni marži. Ker je posamezni posel nagrajen z razliko med transferno obrestno mero in dejansko doseženo obrestno mero posla v trenutku njegovega nastanka, je potrebno zagotoviti veliko preglednost nad vsemi transakcijami. Edino na ta način se da natančno izmeriti transferno maržo, ki pokaže, koliko je k neto obrestni marži prispeval sektor, v pristojnosti katerega je management obrestnega tveganja.

*Slika 11: Podatkovno skladišče in delitev neto obrestne marže*



*Vir: Kafafian, Keys to Community Bank Success: Utilizing Management Information to Make Informed Decisions, 2001, str. 33.*

Preglednost nad transakcijami, ki omogoča delitev neto obrestne marže na njene sestavne dele, tj. na depozitno, naložbeno in transferno maržo, je zagotovljena le, če ima banka podatke o vseh transakcijah zbrane na enem mestu. To pomeni, da mora banka imeti podatkovno skladišče, kamor se stekajo podatki iz notranjih baz (npr. iz glavne knjige, iz podatkovnih baz o kreditih, depozitih, vrednostnih papirjih ipd.) in zunanjih baz, kar ponazarja slika 11 na strani 31. S pomočjo orodij, ki so sestavni del podatkovnega skladišča, se podatke obdeluje in transformira v informacije, potrebne za odločanje.

- **Centralno finančna enota** (angl. *central funding unit*) kot interni (fiktivni) center na eni strani najema od poslovnih enot in od oddelka trgovanja finančna sredstva, ki jih stranke nalagajo v banko, ter na drugi strani plasira finančna sredstva drugim enotam znotraj banke, ki sredstva potrebujejo za financiranje svojih naložb. Centralna finančna enota deluje po bruto principu. Z namenom obračunavanja prispevka vsake transakcije k neto obrestni marži na ravni banke kot celote vodi vsako transakcijo posebej, pri čemer prevzema nase obrestno tveganje.

Obrestna neuskkljenost obveznosti do virov sredstev in finančnih naložb nastane na primer, ko si banka za financiranje kredita in drugih finančnih naložb s fiksno obrestno mero izposoja kratkoročna sredstva z gibljivo (spremenljivo) obrestno mero. Če se obrestna mera za kratkoročna sredstva zviša, se obrestna marža zniža in obratno. Prenos tveganja, ki izhaja iz opisanih gibanj tržnih obrestnih mer v centralno finančno enoto, se doseže s prenosom vseh obveznosti do virov sredstev in vseh naložb v centralno finančno enoto že ob nastanku posla. Preprosteje povedano to pomeni, da si oddelek naložb ob odobritvi posojila stranki izposodi v centralno finančni enoti fiktivna sredstva v višini danega kredita ter z enako ročnostjo, kot jo ima kredit. Oddelek naložb si zagotovi nespremenjeno maržo na odobreni kredit do njegove zapadlosti, ne glede na gibanje tržnih obrestnih mer. Obrestno tveganje ostane v centralno finančni enoti, ki se mora pred tveganjem spremembe obrestne mere ustrezno zavarovati. Na voljo ima dve možnosti (Marrison, 2002, str. 215):

- popolna uskladitev ročnosti virov financiranja in naložb ter
- povečanje ekonomskega kapitala banke.

Osnovni cilj centralno finančne enote je zmanjšati tveganost in povečati donosnost bančnih naložb ter tako kratkoročno povečati čisti dobiček banke, dolgoročno pa tržno vrednost kapitala. Pomembni aktivnosti, ki ju izvaja z namenom doseganja omenjenih ciljev, sta management obrestnega tveganja ter nadzor, spremljanje in porazdelitev čistih obrestnih prihodkov znotraj banke.

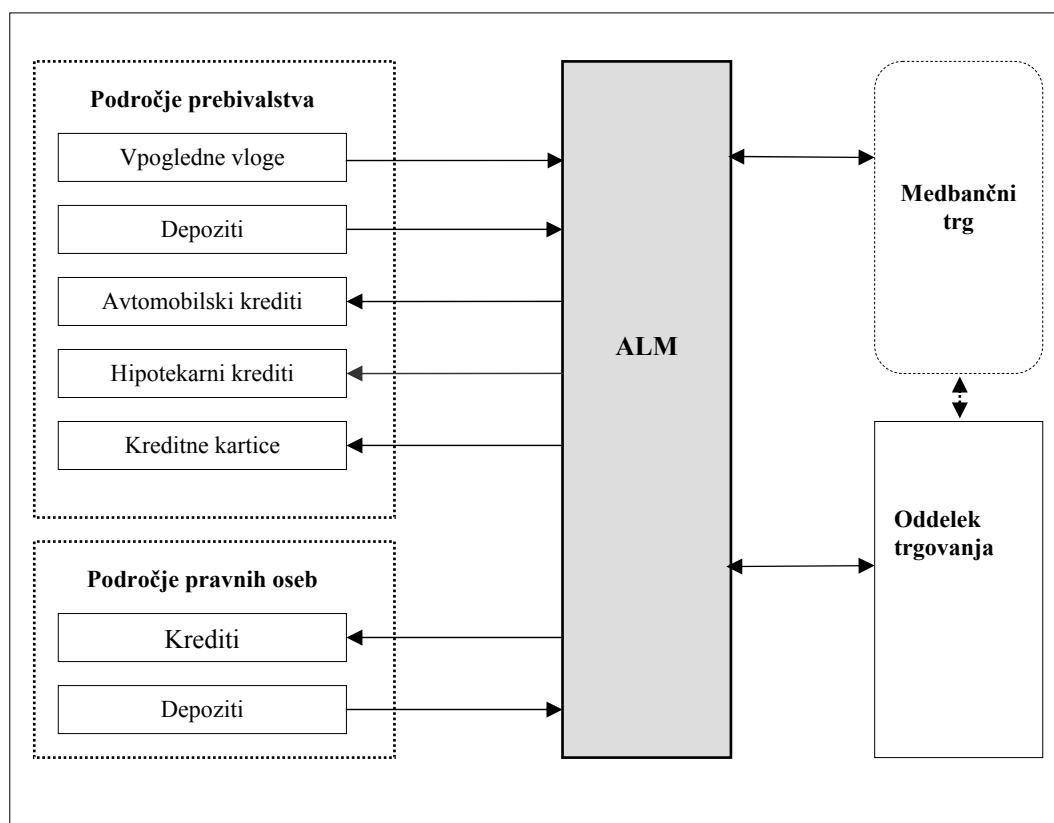
Centralno finančno enoto se ponavadi organizacijsko uvršča v sektor, ki se ukvarja z managementom naložb in sredstev, zato jo bom v nadaljevanju magistrskega dela imenovala ALM (angl. *assets liabilities management*).

### ***Splošna pravila za uporabo metode***

Splošna pravila, ki jih je potrebno upoštevati pri uporabi metode transakcijsko nespremenljivih transfernih obrestnih mer, so (Marrison, 2002, str. 215–216):

- Vse transakcije poslovnih enot gredo prek ALM, ki sprejema (najema) od poslovnih enot vsa zbrana finančna sredstva in jih daje (posoja) drugim enotam v banki, ki ta sredstva potrebujejo za odobravanje naložb, kar prikazuje slika 12.

*Slika 12: Ponazoritev prenosa finančnih sredstev med poslovnimi enotami in ALM*



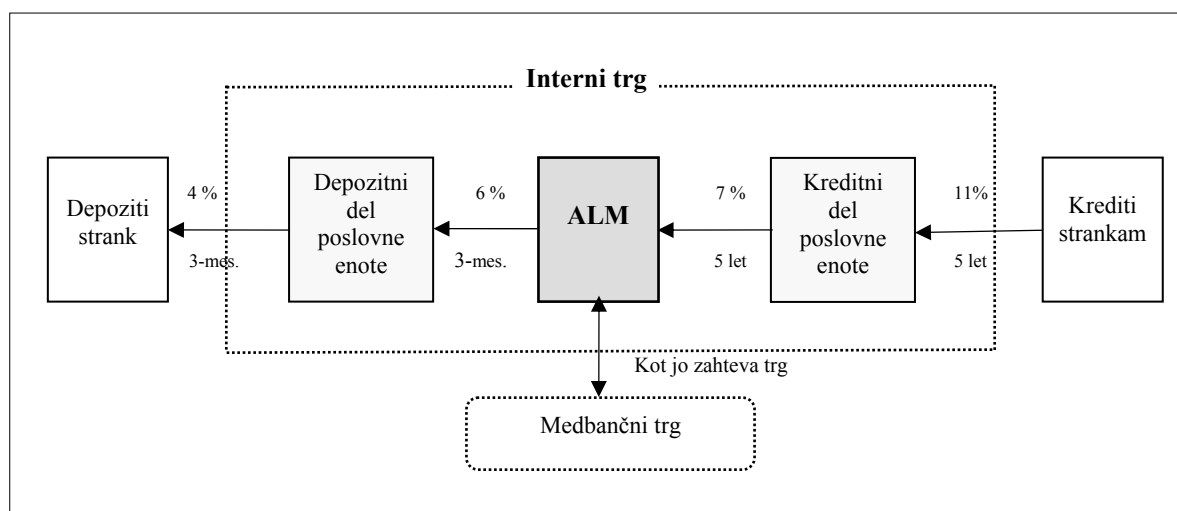
*Vir: Marrison, The Fundamentals of Risk Measurement, 2002, str. 216.*

- ALM in poslovna enota skleneta za vsako transakcijo pogodbo, s katero določita kreditne oziroma depozitne pogoje, kot so: znesek, rok vračila, način odplačila, možnost predčasnega vračila ter transferno obrestno mero, ki naj bi bila enaka tržni obrestni meri ob sklenitvi posla. Pogoji naj bi odražali značilnosti obrestne mere, ki jih poslovna enota doseže pri poslovanju s strankami.

- Poslovna enota pridobi z vsako transakcijo fiktivna sredstva (angl. *fictitious assets*) oziroma fiktivne obveznosti (angl. *fictitious liabilities*), medtem ko ALM ravno obratno pridobi fiktivne obveznosti oziroma fiktivna sredstva.
- Oddelek trgovanja lahko, za razliko od poslovnih enot, direktno dostopa do medbančnega trga in mu torej ni potrebno peljati vsake transakcije prek centralno finančne enote, kar je razvidno s slike 12 na strani 33. Za transakcije, ki gredo prek ALM, veljajo enaka pravila kot za transakcije poslovnih enot.

Slika 13 ponazarja delovanje internega trga. Kreditni del poslovne enote odobri stranki petletni kredit po fiksni obrestni meri 11 %. Le-ta je enaka medbančni obrestni meri 7 %, povečani za maržo v višini 4 %, ki je namenjena pokrivanju operativnih stroškov in kreditnega tveganja. Za odobritev kredita stranki potrebuje poslovna enota finančna sredstva, ki si jih izposodi v ALM za enako ročnost, kot jo ima kredit, in po nespremenljivi transferni obrestni meri 7 %. Transferna obrestna mera ima enake obrestne karakteristike kot obrestna mera za kredit, dan stranki, le da ne vključuje pribitka za kreditno tveganje. Obrestna marža kreditnega dela poslovne enote v višini 4 % je enaka razliki med obrestno mero, zaračunano stranki, in transferno obrestno mero. Na drugi strani depozitni del poslovne enote pridobi od stranke trimesečni depozit po obrestni meri 4 %. Zbrana sredstva odstopi ALM po transferni obrestni meri 6 %. Razlika med obrestnima merama v višini 2 % je obrestna marža, ki pripada depozitnemu delu poslovne enote. V prikazanem primeru je ALM pridobil depozitna sredstva po obrestni meri 6 % in jih posodil po obrestni meri 7 % ter tako realiziral obrestno maržo v višini 1 %.

Slika 13: Ponazoritev internega trga



Vir: Marrison, *The Fundamentals of Risk Measurement*, 2002, str. 214.



Slika 14 prikazuje, kako se posamezne transakcije iz obravnavanega primera izkazujejo v internih bilancah. Kreditni del poslovne enote izkazuje v aktivih interne bilance dejanski kredit, dan stranki po obrestni meri 11 %, v pasivi pa fiktivni depozit, najet pri ALM po obrestni meri 7 %. Naložbena marža, ki pripada kreditnemu delu poslovne enote, znaša 4 %. Depozitni del poslovne enote izkazuje v svoji interni bilanci depozit, najet na zunanjem trgu po obrestni meri 4 % in fiktivno naložbo z obrestno mero 6 %. Depozitna marža, ki jo je realiziral depozitni del poslovne enote, znaša 2 %.

Slika 14: Interna bilanca poslovne enote in interna bilanca ALM

Interna bilanca poslovne enote		Interna bilanca ALM	
Naložbe (kredit)	Fiktivne obveznosti	Fiktivne naložbe	Obveznosti (depoziti, kapital)
100 EUR	100 EUR	100 EUR	100 EUR
11 %	7 %	6 %	4 %
<b>Naložbena marža = 4 %</b>		<b>Depozitna marža = 2 %</b>	
		Fiktivne obveznosti	Fiktivne naložbe
		100 EUR	100 EUR
		7 %	6 %
		<b>Transferna marža = 1 %</b>	

Vir: Chittenden, *A Bank's Focal Point for Market Risk: The Transfer Pricing Mismatch Unit*, 2000, str. 5.

Za razliko od poslovne enote, ki ima v interni bilanci tako dejanska kot tudi fiktivna sredstva in obveznosti, ALM v svoji interni bilanci izkazuje le fiktivna sredstva in obveznosti. V prikazanem primeru je ALM realiziral transferno maržo v višini 1 %.

### ***Prednosti transakcijsko nespremenljivih transfernih obrestnih mer***

Metoda transakcijsko nespremenljivih transfernih obrestnih mer je najnaprednejša metoda transfernih obrestnih mer, katere glavne prednosti izhajajo iz:

- ločitve kreditnega in obrestnega tveganja, pri čemer kreditno tveganje ostane v poslovnih enotah, ki so zanj odgovorne, medtem ko se obrestno tveganje v celoti prenese v ALM;
- skladnosti transfernih obrestnih mere z ročnostjo naložb oziroma virov, z valuto in obliko obrestne mere (fiksna, variabilna);
- alokacije neto obrestnih prihodkov znotraj banke na poslovne enote, produkte in stranke.

Metoda transakcijsko nespremenljivih transfernih obrestnih mer omogoča ugotavljanje neto obrestne marže na nivoju bilančnih postavk (depoziti, krediti), poslovnih enot, produktov in strank. S povezavo metode transakcijsko nespremenljivih transfernih obrestnih mer in simulacijskih dobičkovnih modelov dobijo banke zelo uporabno orodje za napovedovanje uspešnosti poslovnih enot, produktov in strank (Payant, 2000, str. 75).

### ***3.2.3.2 Oblikovanje transfernih obrestnih mer***

#### ***Tržna krivulja donosnosti kot osnova transfernih obrestnih mer***

Obrestne mere medbančnega trga se ponavadi jemljejo kot osnova za določanje transakcijsko nespremenljivih transfernih obrestnih mer. To so obrestne mere danih medbančnih posojil različnih ročnosti, ki odražajo razmere na denarnem trgu in pričakovanja udeležencev o prihodnjih razmerah na trgu.

Uveljavljene in najbolj znane medbančne referenčne obrestne mere na evrskem območju so EURIBOR, EONIA in LIBOR. Medbančne obrestne mere niso administrativno določene, temveč odsevajo nihanje med ponudbo in povpraševanjem na medbančnem trgu.

#### ***Opredelitev ročnosti produktov***

Metoda transakcijsko nespremenljivih transfernih obrestnih mer zahteva natančno opredelitev ročnosti, zato je potrebno določiti ročnost tudi produktom, katerih pogodbeno dogovorjena ročnost je drugačna od dejanske.

Pri kreditih in drugih naložbah, katerih pogodbeno dogovorjena ročnost je drugačna od dejanske ročnosti (npr. stanovanjski krediti, krediti z možnostjo predčasnega poplačila, krediti z obročnim odplačevanjem, revolving krediti, prekoračitev stanja na računu, odpoklic dolžniških vrednostnih papirjev ipd.), se mora banka odločiti, ali bo upoštevala pogodbeno dogovorjeno ročnost, ali ročnost, ki ustreza verjetnosti predčasnega odplačila naložbe. Če se odloči za slednjo, izhaja iz povprečne tehtane dobe vračila, ki je običajno precej krajša od pogodbeno dogovorjene ročnosti. Če banka na primer oceni, da bo dvajsetletni stanovanjski kredit odplačan v desetih letih, se mu pripiše transferno obrestno mero, ki velja za dolgoročne kredite z ročnostjo deset let.

Depozitom in drugim virom sredstev, ki nimajo dogovorjene zapadlosti, kot so denimo vloge na vpogled, sredstva vezana na odpoklic ipd., se lahko pripiše tako dolgoročni kot kratkoročni

značaj. Če banka oceni, da imajo sredstva dolgoročni značaj, se jim pripiše višjo transferno obrestno mero, s čimer se neto obrestna marža poslovnih enot, ki sredstva zbirajo, poveča. Nasprotno se virom, ki se jih smatra kot izrazito sezonske, kar jim v povprečju zmanjšuje vrednost, določi nižjo transferno obrestno mero.

### ***Prilagajanje transfernih obrestnih mer specifičnim okoliščinam***

Banka lahko prilagaja transferne obrestne mere tudi v odvisnosti od specifičnih okoliščin, ki narekujejo potrebo po uravnavanju obrestne izpostavljenosti. Tako lahko npr. zviša transferno ceno za stabilne depozite, če želi pospešiti zbiranje tovrstnih sredstev. Lahko se odloči za zvišanje transferne cene za določene vrste kreditov in jih s tem naredi manj dobičkonosne, s čimer vpliva na direktorje poslovnih enot, ki odobravajo naložbe, da odobrijo manj tovrstnih kreditov. To kaže, da imajo transferne obrestne mere pomembne vpliv na odločitve tistih, ki se ukvarjajo z odobravanjem naložb in zbiranjem virov sredstev.

### ***Pribitek zaradi možnosti predčasnega poplačila kredita***

Možnost predčasnega poplačila kredita je na neki način podobna nakupni opciji. Zaradi možnosti predčasnega poplačila se poveča izpostavljenost tveganju spremembe obrestne mere, zato se za tovrstne kredite lahko transferna obrestna mera dodatno poveča za pribitek iz naslova možnosti predčasnega poplačila kredita (Kimball, 1997, str. 28).

### ***3.2.3.3 Neto obrestna marža***

Neto obrestna marža predstavlja razliko med obrestno mero, ki jo banka zaračunava za odobrene kredite in druge obrestonosne finančne naložbe, ter obrestno mero, ki jo plačuje za zbrane vire sredstev. Takšen izračun obrestne marže je povsem ustrezen, ko se meri neto obrestno maržo za banko kot celoto. Pri ugotavljanju prispevkov poslovnih enot, produktov ali strank k neto obrestni marži banke in pri ugotavljanju odgovornosti za neto obrestno maržo tak izračun ne ustreza več.

### ***Merjenje prispevkov poslovnih enot, produktov in strank k neto obrestni marži***

S prenosom tveganja spremembe obrestne mere iz poslovnih enot, ki nimajo vpliva na okolje, v katerem se oblikujejo obrestne mere, in s centralizacijo obrestnega tveganja v ALM pridobi banka učinkovito orodje za merjenje posameznih sestavin neto obrestne marže in za

ugotavljanje dejanske uspešnosti tistih področji v banki, ki imajo neposredni vpliv na velikost posamezne sestavine neto obrestne marže (Shih, Crandon & Wofford, 2000, str. 57).

V nadaljevanju bom primerjala izračun neto obrestne marže z uporabo transfernih obrestnih mer in brez nje. Podatki so navedeni v tabeli 2.

Tabela 2: Izračun neto obrestne marže z uporabo transfernih obrestnih mer in brez nje

	Obrestna marža (v %)	
	Teško obdobje	Preteklo obdobje
<b>1. Izračun brez transfernih obrestnih mer</b>		
Obrestni prihodki	7,0	7,0
Obrestni odhodki	4,0	5,5
<b>NETO OBRESTNA MARŽA</b>	<b>3,0</b>	<b>1,5</b>
<b>2. Metoda transakcijsko nespremenljivih transfernih obrestnih mer</b>		
<b>Kreditna poslovna enota</b>		
Dejanska obrestna mera za naložbe	7,0	7,0
Transferne obrestne mere za depozite	5,0	5,0
<b>Naložbena marža</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>
<b>Depozitna poslovna enota</b>		
Transferne obrestne mere za kredite	5,0	5,0
Dejanska obrestna mera za depozite	4,0	5,5
<b>Depozitna marža</b>	<b>1,0</b>	<b>-0,5</b>
<b>ALM</b>		
<b>Transferna marža</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>NETO OBRESTNA MARŽA</b>	<b>3,0</b>	<b>1,5</b>

Vir: Lastni izračun.

Primer temelji na predpostavki, da v tekočem obdobju banka za najeta sredstva plača 4 % obrestno mero in obenem odobri stranki kredit po obrestni meri 7 %. Dosežena neto obrestna marža znaša 3 %. Brez uporabe transfernih obrestnih mer si zasluge za doseženo neto obrestno maržo v višini 3 % v celoti pripisuje kreditna poslovna enota, ker velja prepričanje, da edino krediti prinašajo obrestne prihodke, medtem ko depoziti povzročajo le stroške.

Izračun neto obrestne marže z uporabo metode transakcijsko nespremenljivih transfernih obrestnih mer, ki je prikazan v drugem delu tabele 2, pokaže, da temu ni tako. Neto obrestna marža je razdeljena na tri dele, ki v tekočem obdobju znašajo: naložbena marža 2 %, depozitna marža 1 % in transferna marža 0 %. Neto obrestna marža tekočega obdobja znaša 3 %, kar je 150 odstotnih točk več kot v preteklem obdobju. Izračun pokaže, da je povečanje neto obrestne marže v celoti rezultat povečanja depozitne marže, medtem ko je naložbena

marža ostala nespremenjena. To potrjuje, da tudi depoziti prinašajo obrestne prihodke. V obravnavanem primeru se je ALM s popolno uskladitvijo ročnosti depozitov in kreditov zavaroval proti tveganju spremembe obrestne mere, zato je njegov prispevek k neto obrestni marži enak 0.

Transferna marža, ki pripada ALM, je rezultat neuskklajenosti med zapadlostjo naložb in zapadlostjo virov sredstev. Tovrstna neuskklajenost je za banko po eni strani dobrodošla, saj ji prinaša dodatni zaslužek, po drugi strani povzroča dodatno izpostavljenost obrestnemu tveganju. Pri tem je treba poudariti, da pozitivna transferna marža ne pomeni nujno nekaj dobrega, prav tako kot negativna transferna marža ne pomeni nujno nekaj slabega. Pri naraščajoči krivulji donosnosti pozitivna transferna marža kaže na obrestno občutljive obveznosti, medtem ko negativna transferna obrestna marža pomeni, da ima banka obrestno občutljive naložbe. Ravno obratno velja, če je krivulja donosnosti padajoča (Kafafian, 2001, str. 34–35).

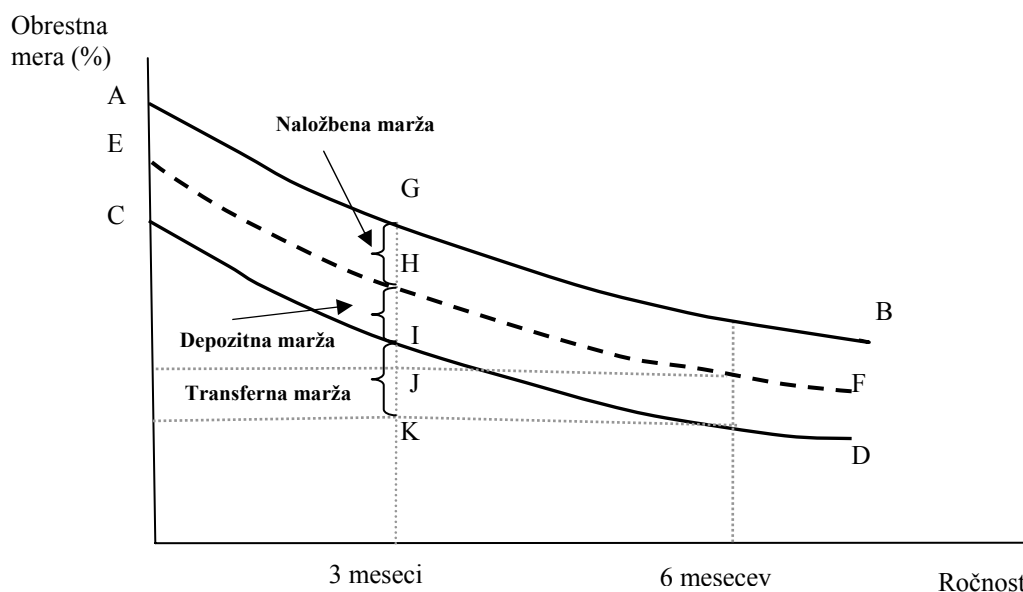
Neto obrestna marža je sestavljena iz treh delov, ki se lahko obravnavajo kot samostojne sestavine procesa internega obračunavanja dobičkonosnosti posameznih poslovnih enot, produktov in strank:

- **Naložbene marže:** pribitek na obrestno mero za naložbena sredstva, ki predstavlja razmik med transferno obrestno mero in dejansko obrestno mero, ki jo stranka plača banki za kredite in druge naložbe;
- **Depozitne marže:** pribitek na zbrane vire sredstev, ki predstavlja razmik med transferno obrestno mero in dejansko obrestno mero, ki jo banka plača stranki za prejete vloge oziroma depozite;
- **Transferne marže:** pribitek za uravnavanje obrestne neuskklajenosti virov sredstev in naložb, ki predstavlja nadomestilo za tveganje. Izhaja iz transformacije obveznosti do virov sredstev v finančne naložbe z različno ročnostjo, kar vodi v obrestno neuskklajenost bilance stanja in s tem odpiranje pozicije.

Slika 15 na strani 40 prikazuje tri padajoče krivulje donosnosti:

- krivulja donosnosti AB predstavlja obrestne mere za kredite različnih ročnosti (naložbena sredstva banke);
- krivulja donosnosti CD predstavlja obrestne mere za depozite različnih ročnosti (obveznosti banke);
- krivulja EF predstavlja obrestne mere, po katerih si lahko banka na trgu sredstva bodisi sposoja bodisi posoja. To je obenem tudi krivulja transfernih (internih) obrestnih mer.

Slika 15: Struktura neto obrestne marže pri inverzni krivulji donosa



Vir: Prerejeno po Kimball, *Innovations in Performance Measurement in Banking*, 1997, str. 27.

Prikaz temelji na predpostavki, da stranka X veže v banki denarna sredstva v obliki trimesečnega depozita. Poslovna enota, ki pridobi depozitna sredstva, vsa zbrana sredstva odstopi ALM po transferni obrestni meri. Depozitna marža HI je enaka razliki med transferno obrestno mero H in obrestno mero I, ki jo banka plača stranki za depozit. Na drugi strani stranka Y najame pri banki trimesečni kredit. Poslovna enota, ki je stranki odobrila kredit, si v ALM izposodi sredstva po transferni obrestni meri. Naložbena marža GH je enaka razliki med obrestno mero G, ki jo stranka plača banki za najeti kredit, in transferno obrestno mero H. Znesek kredita je enak znesku depozita. Ob predpostavki, da se obrestne mere v naslednjem letu ne bodo spremenile in da bo krivulja donosa ostala nespremenjena (inverzna), se ALM odloči na medbančnem trgu kupiti denarna sredstva za obdobje šestih mesecev, za katera bo plačal manj kot za trimesečna sredstva. ALM tako vsa sredstva, zbrana s trimesečnim depozitom, proda na zunanjem trgu in obenem na zunanjem trgu kupi šestmesečna denarna sredstva v enaki višini. V primeru pravilne napovedi gibanja tržnih obrestnih mer, ALM realizira prirastek k neto obrestni marži v višini HJ. Ob predpostavki, da je obrestni razmik za šestmesečna denarna sredstva (JK) enak obrestnemu razmiku za trimesečna denarna sredstva (HI), je neto obrestna marža zaradi obrestne neuskkljenosti enaka IK. Celotna obrestna marža v višini GK je torej sestavljena iz treh delov: naložbene marže v višini GH, depozitne marže v višini HI in transferne marže v višini IK.

### *Razdelitev odgovornosti za posamezne dele neto obrestne marže*

Metoda transakcijsko nespremenljivih transfernih obrestnih mer omogoča razdelitev odgovornosti za posamezne dele neto obrestne marže:

Kreditna poslovna enota	→	Naložbena marža
Depozitna poslovna enota	→	Depozitna marža
ALM	→	Transferna marža

Kreditna in depozitna poslovna enota se ukvarjata z odobravanjem kreditov in najemanjem depozitov. Njuna uspešnost se kaže v naložbeni in depozitni marži, ki jo dosemeta, pri čemer jima ni potrebno zagotavljati obrestne usklajenosti virov in naložb znotraj svojega portfelja. Management obrestnega tveganja je v pristojnosti ALM, ki mu za uspešno izvajanje managementa naložb in sredstev pripada nagrada v obliki transferne marže.

Transakcijsko nespremenljive transferne obrestne mere prek razdelitve neto obrestne marže vplivajo na proces odločanja v banki. Z dodelitvijo odgovornosti za posamezno sestavino neto obrestne marže se vpliva na zaposlene, ki z določanjem obrestnih mer pomembno vplivajo na posamezni del neto obrestne marže (Shih et al., 2000, str. 66).

Bančni komercialisti in drugi odgovorni za odobravanje kreditnih in depozitnih poslov strankam morajo poznati veljavne transferne obrestne mere, saj lahko le tako posameznemu poslu določijo ustrezno obrestno mero. Transferne obrestne mere predstavljajo zgornjo oziroma spodnjo mejo za sklepanje poslov s strankami. Transferne obrestne mere za depozite predstavljajo zgornjo mejo oziroma maksimalno obrestno mero, ki jo banka lahko plača za najete depozite, medtem ko transferne obrestne mere za kredite predstavljajo spodnjo mejo oziroma minimalno obrestno mero za dane kredite strankam. Odobrene obrestne mere, ki so višje (nižje) od transfernih obrestnih mer za depozite (kredite), vodijo v negativno obrestno maržo. Na primer v kolikor banka določena sredstva plasira z negativno maržo (zaradi konkurence, politike pridobivanja novih komitentov in podobno), se mora tega zavedati in izgubljeno maržo pokriti z višjimi obrestnimi maržami pri ostalih poslih.

### **3.3 Neobrestni prihodki in odhodki**

Banke zaradi zniževanja obrestnih marž in posledično šibke rasti čistih obrestnih prihodkov iščejo nove vire prihodkov. Vedno bolj se preusmerjajo iz tradicionalne vloge sprejemanja depozitov in dajanja kreditov v posle, ki jim prinašajo neobrestne prihodke (Allen & Santomero, 2001, str. 290). S povečevanjem števila dejavnosti, za izvajanje katerih banke

prejemajo neobrestne prihodke in imajo z njimi povezane odhodke, se povečuje delež čistih neobrestnih prihodkov v celotnih bančnih prihodkih in s tem tudi pomen neobrestnih prihodkov in odhodkov za uspešnost bank.

Banke pridobivajo neobrestne prihodke z izvajanjem netradicionalnih bančnih poslov, kot so plačilni promet, kartično poslovanje, elektronsko bančništvo, garancijski posli, borzno posredništvo, trgovanje z vrednostnimi papirji in drugi. Primeri neobrestnih prihodkov bank so provizije iz storitve (tj. iz plačilnega prometa, iz kartičnega poslovanja, iz elektronskega bančništva, od garancij, iz zavarovalnih poslov ipd.), provizije iz borznega posredovanja, provizije iz trgovanja z vrednostnimi papirji, dividende ter drugi.

Ugotavljanje neobrestnih prihodkov in odhodkov po poslovnih enotah, produktih in strankah praviloma ne predstavlja pretežke naloge za banko, saj podatke zagotavlja že tradicionalno finančno računovodstvo, ki prihodke in odhodke spremlja po posameznih strankah na podlagi računov, zato jih v okviru tega magistrskega dela ne bom podrobneje obravnavala. Poudariti je treba le, da je predpogoj za ugotavljanje čistih neobrestnih prihodkov po produktih in strankah integriran podatkovni informacijski sistem, ki omogoča centralno vodenje prihodkov in odhodkov na transakcijski ravni.

### **3.4 Stroški**

Banke so še ne tako dolgo nazaj brez pravega poznavanja stroškov in ob sorazmerno majhnem tveganju dosegale dobre donose ter se usmerjale predvsem na pridobivanje novih strank. Z naraščajočo konkurenco, omejeno stopnjo rasti in pri rastočih stroških dela so se banke pričele zavedati, da na uspešnost poslovanja pomembno vpliva tudi njihova stroškovna učinkovitost. Banke so se pričele vedno bolj usmerjati v učinkovito obvladovanje stroškov. Ker napačne informacije o stroških vodijo v napačne odločitve, ki negativno vplivajo na dobiček banke, so analize stroškov postale neizogibne, ne le za ugotavljanje primerne prodajne cene, temveč predvsem za sprejemanje operativnih in strateških odločitev.

Raziskava, izvedena v letu 2003, je pokazala, da so slovenske banke neučinkovite, ker ne uporabljajo sodobnih metod managementa, kar je tudi glavni vzrok za stroškovno neučinkovitost slovenskih bank. V večini bank je obvladovanje stroškov del njihove strateške usmeritve, pri čemer banke še vedno uporabljajo klasični sistem razporejanja in spremljanja stroškov, kljub temu da poznajo prednosti, ki jih prinašajo sodobne metode razporejanja stroškov, kot je npr. metoda ABC. Več kot tretjina bank stroškov ne razporeja po stroškovnih nosilcih in zato ne pozna dejanske cene svojih storitev, kar pomeni, da ne razpolagajo z ustreznimi informacijami za odločanje (Kavčič & Medved, 2004, str. 36–37).



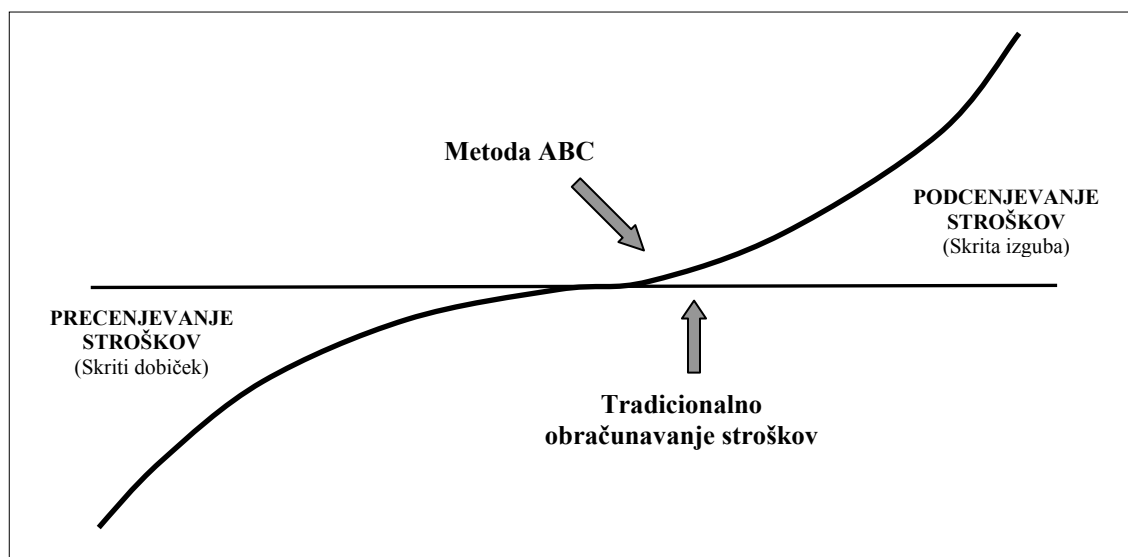
Ugotavljanje stroškov po posameznih strankah je mnogo bolj zapleteno kot ugotavljanje prihodkov in odhodkov, saj je le nekaj stroškov, ki se nanašajo le na eno stranko. Večina stroškov se nanaša na več strank ali celo na vse stranke, zaradi česar je pomembno, kakšen način razporejanja stroškov banka uporabi.

### 3.4.1 Razporejanje stroškov na stranke

V vse močnejši in agresivnejši tekmi, v kateri se je potrebno hitro prilagajati spremembam v okolju in se pravočasno odzvati na želje in zahteve strank, tradicionalne metode razporejanja stroškov niso več ustrezne, saj se stroški razporejajo na stranke po vnaprej dogovorjenih ključih, ne glede na povzročitelja stroškov, kar pomeni, da se stranki pripišejo stroški ne glede na to, ali jih je stranka dejansko povzročila ali ne. Periodični računovodski izkazi, ki prikazujejo stroške z vidika časovnega obdobja, v katerem so stroški nastali, ne pokažejo, kateri dejavniki so povzročili stroške in kakšen je njihov vpliv na velikost stroškov, in zato ne dajejo pravočasnih in relevantnih informacije za odločanje.

Tradicionalni stroškovni sistemi zaradi neustreznega ugotavljanja in razporejanja stroškov pogosto vodijo do podcenjevanja in precenjevanja stroškov, ki se jih pripiše posamezni stranki, kar prikazuje slika 16.

Slika 16: S-krivulja stroškov



Vir: Rafiq & Garg, *Activity Based Costing and Financial Institutions: Old Wine in New Bottles or Corporate Panacea?*, 2002, str. 24.

Podcenjevanje pomeni, da stranka potroši visoko raven prvin poslovnega procesa, vendar se ji s tradicionalnim načinom razporejanja stroškov dodeli premalo stroškov. Precenjevanje ravno obratno pomeni, da se stranki, ki potroši malo virov, pripiše preveč stroškov. Precenjevanje enega vodi v podcenjevanje drugega. S precenjevanjem stroškov, ki se jih pripiše stranki, se podcenjuje njeno vrednost, kar lahko vodi v izgubo stranke, ki ima dejansko visoko vrednost. Obratno pomeni, da se s podcenjevanjem stroškov, ki se jih pripiše stranki, precenjuje njeno vrednost, zaradi česar se v stranko investira več, kot bi se na podlagi informacij o dejanski vrednosti stranke. Tako precenjevanje kot podcenjevanje stranke negativno vplivata na dobiček banke.

Študije so pokazale, da se stranki s tradicionalnim sistemom razporejanja stroškov pripiše celo od pet- do desetkrat več ali manj stroškov, kot jih je le-ta s porabo virov dejansko povzročila (Max, 2004, str. 25). Zaradi vse večje potrebe po točnih in zanesljivih informacijah o stroških, ki jih tradicionalni sistemi stroškov ne zagotavljajo, so se pojavile sodobne računovodske rešitve obvladovanja stroškov, kot je metoda razporejanja stroškov na podlagi aktivnosti.

### **3.4.2 Metoda ABC**

#### ***Opredelitev metode ABC***

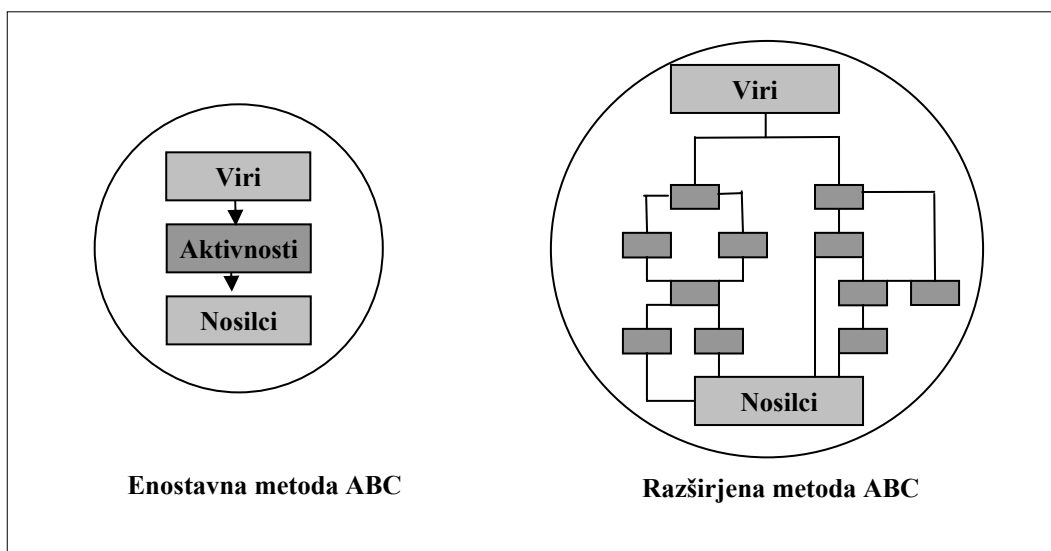
Temeljna zamisel metode razporejanja stroškov na podlagi aktivnosti (v nadaljevanju metoda ABC, angl. *activity-based costing*) je, da so aktivnosti tiste, ki porabljajo virov in povzročajo stroške.

Aktivnost oziroma sestavina dejavnosti je delček celotnega poslovnega procesa. Vse aktivnosti skupaj omogočajo, da se poslovni proces giblje v zeleni smeri in z zelenimi posledicami. Pri uvajanju metode ABC v prakso je zato potrebno celoten poslovni proces razdeliti na aktivnosti. Zajeti je treba vse aktivnosti, ki so potrebne, da poslovni proces poteka in da se dosega zastavljeni cilji. Mednje sodijo tako aktivnosti, ki so potrebne zaradi preskrbe prvin poslovnega procesa, kot tudi aktivnosti, ki so potrebne, da poteka proizvodni proces, da se produkti in storitve prodajajo ter da se zanje dobiva denar (Turk, Kavčič & Kokotec-Novak, 2003, str. 126).

Metoda ABC se je najprej pojavila v enostavni obliki in se nato razvila v razširjeno obračunavanje stroškov po aktivnostih, katerega značilnost je razširjena mreža z več stopnjami, prek katere se lahko spremljajo tudi vmesne aktivnosti. Ne glede na to ali gre za enostavno ali razširjeno obliko, se metoda ABC izvaja v dveh korakih. V prvem koraku se

vire poveže z aktivnostmi. V drugem koraku se aktivnosti povežejo s stroškovnimi nosilci glede na njihovo dejansko porabo (Sapp, Crawford & Rebeschke, 2005, str. 29). Razporejanje stroškov poteka s pomočjo meril aktivnosti, ki so opredeljena v količinskih enotah, na primer število produktov, število sestavnih delov, število naročil in podobno. Enostavna in razširjena oblika metode ABC sta ponazorjeni na sliki 17.

Slika 17: Enostavna in razširjena metoda ABC



*Vir: Smith & Harper, AMIFs Bank Cost Analysis Model (BCAM). Implementing Activity-Based Cost Management in a Financial Institution, 2001, str. 33.*

V skladu z metodo ABC se stroške meri in ovrednoti ob nastanku dogodka tako, da se lahko že ob izvoru ugotovi njihovega povzročitelja (Kocakulah & Diekmann, 2001, str. 4). Metoda ABC je zato dobra podlaga za racionalizacijo procesov dela in za potencialne prihranke pri stroških.

### **Uporaba metode ABC v bankah**

Metoda ABC daje najbolj točne in ustrezne informacije o stroških produktov, storitev in strank. V proizvodnih in storitvenih organizacijah se je že dobro uveljavila, medtem ko si v finančne organizacije še vedno utira pot (Sapp et al., 2005, str. 22).

Metoda ABC se v bankah še ni dobro uveljavila, kljub temu da se je ideja o njeni uporabi porodila že v 80. letih prejšnjega stoletja, ko so banke na razvitih trgih pričele ugotavljati, da jim tradicionalni sistem stroškov ne daje pravih informacij, saj se je struktura stroškov spremenila. V strukturi stroškov se je povečal delež posrednih stroškov, predvsem iz naslednjih razlogov (Smith & Harper, 2001, str. 23):

- povečanje števila produktov in storitev, distribucijskih kanalov ter strank;
- avtomatizacija, nove tehnologije in nove metodologije.

Metoda ABC sama po sebi bankam ne zagotavlja večje uspešnosti poslovanja, če banke ne izkoristijo možnosti, ki jih metoda ponuja. Te izhajajo predvsem iz poslovanja na temelju analize aktivnosti, ki je zasnovano na metodi ABC kot njenem glavnem viru informacij o stroških.

### **3.4.3 Poslovanje na temelju analize aktivnosti**

#### ***3.4.3.1 Opredelitev poslovanja na temelju analize aktivnosti***

Obravnavanje stroškov na temelju aktivnosti poslovnega procesa predstavlja izhodišče za ugotavljanje lastne cene posameznih aktivnosti, vendar njegove prednosti pridejo do izraza šele tedaj, ko postane analiza aktivnosti, ki je del uvajanja novega sistema stroškov v prakso, središče celotnega managementa v podjetju (Tekavčič, 1995, str. 3).

Analiza aktivnosti je po eni strani osnova za razporejanje stroškov po aktivnostih poslovnega procesa in po drugi strani temelj za nenehne izboljšave posameznih delov poslovnega procesa. Razporejanje stroškov pomembno vpliva na vedenje izvajalcev posameznih aktivnosti, medtem ko potreba po nenehnih izboljšavah poslovnega procesa poraja nove zahteve po informacijah za sprejemanje ustreznih poslovnih odločitev. Obe izpeljavi uporabe aktivnosti sta med seboj povezani (Tekavčič, 1997, str. 175).

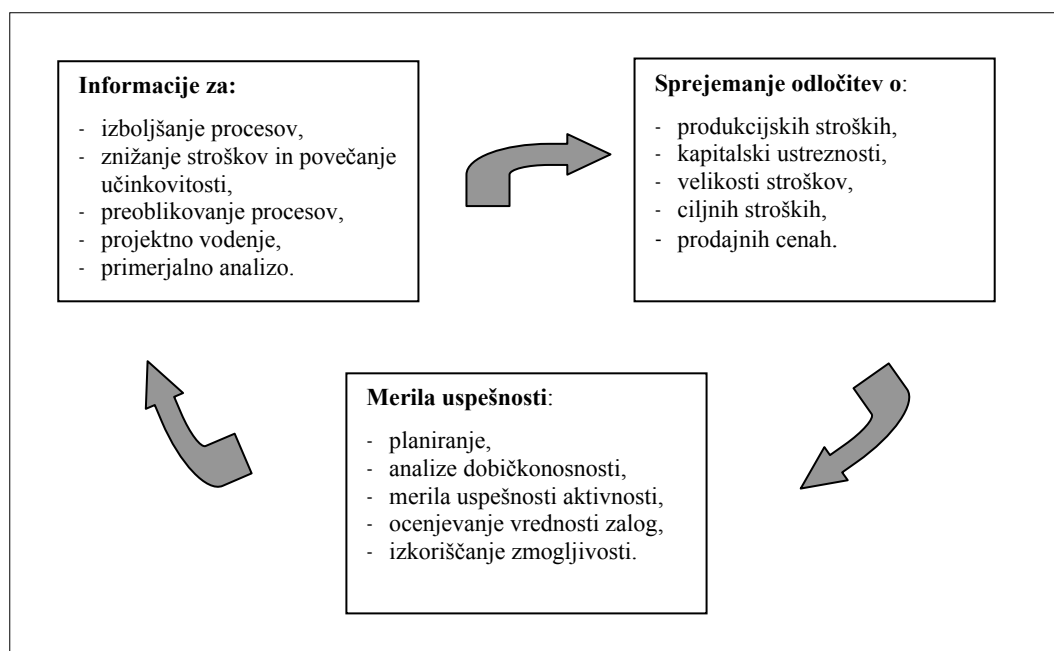
ABM (v nadaljevanju ABM, angl. *activity based management*) spodbuja dialog med komercialnim managementom in zalednimi službami, med managementom virov in dobičkonosnostjo ter med matriko finančnih in nefinančnih rezultatov, kar vodi v nenehne izboljšave in povečevanje učinkovitosti, in kar je še posebej pomembno, ABM omogoča, da se izboljšave planirajo in nato tudi dejansko uresničijo (McDonald, 2004, str. 52).

ABM se uporablja za (Miller, 1996, str. 16):

- ugotavljanje stroškov produktov, storitev in strank;
- izboljševanje kvalitete procesov in aktivnosti;
- zniževanje stroškov;
- ostale uporabe, kot so: določanje aktivnosti, ki niso osrednjega pomena, oblikovanje strategij, management projektov, planiranje, oblikovanje internih cen, kot podpora naložbenim analizam in podobno.

Poslovođenje na temelju analize aktivnosti ponazarja ABM vrednostni cikel na slici 18.

Slika 18: ABM vrednostni cikel



Vir: Miller, *Implementing Activity-based Management in Daily Operations*, 1996, str. 28.

ABM prinaša nesporne in stvarne informacije o stroških, ki jih lahko tako zaposleni kot managerji uporabljajo pri hitrem odkrivanju težav in priložnosti (Cokins, 2006, str. 52).

### ***Primerjava poročila po aktivnostih in tradicionalnega računovodskega poročila***

Tradicionalno računovodsko poročilo, ki temelji na računovodskih podatkih, vsebuje le informacije o vrstah stroškov (npr. plačah, materialu, amortizaciji in drugih) in o tem, v kateri organizacijski enoti oziroma na katerem stroškovnem mestu so stroški nastali. Iz poročila po aktivnostih pa so razvidne aktivnosti, kar omogoča vpogled v vsebino dela in razkrije, kaj povzroča nihanje stroškov po posameznih aktivnostih.

Razlika med poročiloma je predvsem v drugačnem načinu pripisovanja stroškov. Pri analizi stroškov po aktivnostih se banka osredotoči na aktivnosti, ki jih izvaja z namenom servisiranja strank in ne na zapisovanje stroškov po posameznih stroškovnim mestih, kot je to značilno za računovodsko poročilo. Stroškovnemu nosilcu se pripišejo stroški le, če je aktivnost dejansko »porabil«. Na primer, če banka v določenem obdobju obdela sto plačilnih nalogov trem strankam, prvi 60, drugi 25 in tretji 15, potem razdeli stroške te aktivnosti med vse tri stranke v razmerju 60 proti 25 proti 15. Število plačilnih nalogov je v tem primeru

merilo za intenzivnost servisiranja posamezne stranke in s tem tudi za višino stroškov, ki se jih pripiše posamezni stranki. Stroški aktivnosti se izračunajo glede na to, koliko časa so bili za izvedbo posamezne aktivnosti zasedeni viri (npr. delavci, stroji).

Tradicionalno računovodsko poročilo pokaže, kaj in koliko je bilo porabljenega, medtem ko poročilo po aktivnostih pokaže, za kaj oziroma za katere aktivnosti so bili viri porabljeni, kar prikazuje slika 19.

Slika 19: Primerjava tradicionalnega poročila in analize stroškov po aktivnostih

Iz poslovnih knjig → v podatkovno bazo ABM

Kontni načrt (v EUR)				Povzročitelji aktivnosti
Poslovanja s prebivalstvom				
	dejanski stroški	plan	razlika	
Plače	621.400	600.000	(21.400)	← # ----
Amortizacija	161.200	150.000	(11.200)	← # ----
Potni stroški	58.000	60.000	2.000	← # ----
IT	43.900	40.000	(3.900)	← # ----
Najemnine	30.000	30.000	0	← # ----
<b>Skupaj</b>	<b>914.500</b>	<b>880.000</b>	<b>(34.500)</b>	← # ----
<b>KAJ IN KOLIKO JE BILO PORABLJENEGA?</b>				

Preglednica po aktivnostih (v EUR)		Povzročitelji aktivnosti
Poslovanje s prebivalstvom		
Odpiranje novega računa	91.500	← # ----
Analiziranje zahtevkov	214.000	← # ----
Odobrovanje zahtevkov	77.500	← # ----
Urejanje dokumentacije	145.000	← # ----
Kopiranje	77.100	← # ----
Analiziranje terjatev	151.400	← # ----
Usposabljanje	158.000	← # ----
<b>Skupaj</b>	<b>914.500</b>	
<b>ZA KAJ JE BILO PORABLJENO?</b>		

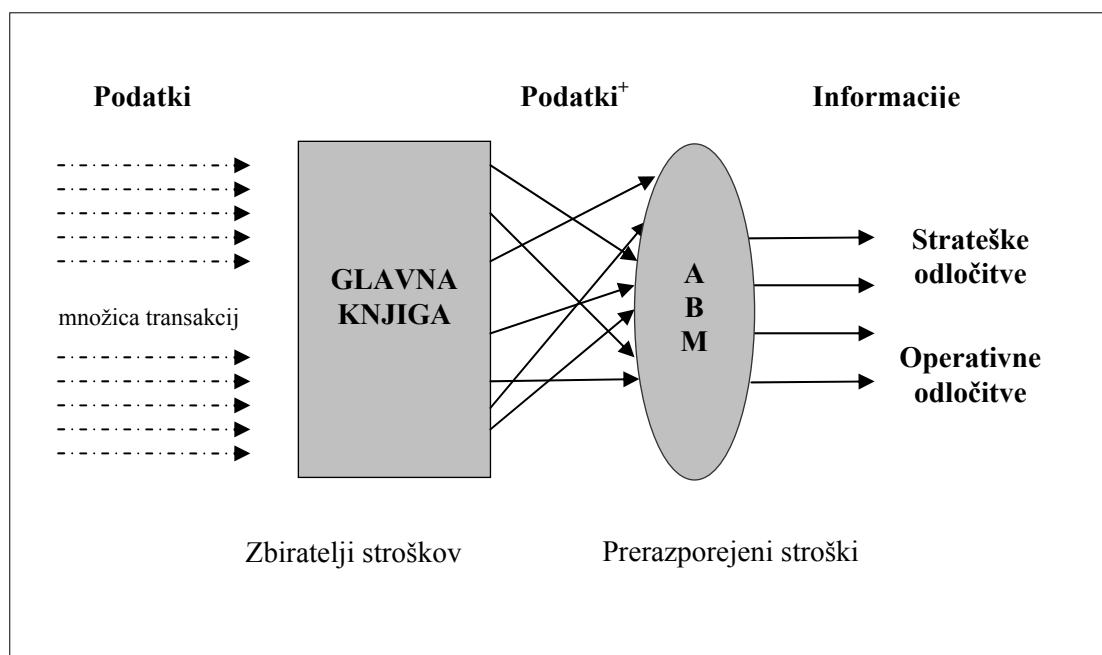
Vir: Prirejeno po Smith & Harper, *AMIFs Bank Cost Analysis Model (BCAM). Implementing Activity-Based Cost Management in a Financial Institution, 2001, str. 19.*

Pri prenosu podatkov iz poslovnih knjig na aktivnosti ABM ohrani skupne stroške ter obenem omogoči, da se na načrtovano porabo in stroške gleda drugače. Poročilo po aktivnostih je tisto, ki daje prave informacije za analizo dobičkonosnosti strank.

### ***Povezava med ABM in glavno knjigo***

ABM ni nadomestilo za glavno knjigo, temveč le prevajalec med glavno knjigo in končnimi uporabniki, kot so managerji in ostali zaposleni, ki podatke uporabljajo pri sprejemanju strateških in operativnih odločitev, kar ponazarja slika 20.

*Slika 20: Povezava med glavno knjigo in ABM*



*Vir: Smith & Harper, AMIFs Bank Cost Analysis Model (BCAM). Implementing Activity-Based Cost Management in a Financial Institution, 2001, str. 27.*

ABM prevede stroške v jezik, ki ga uporabniki razumejo, kar ji daje veliko mero fleksibilnosti. Aktivnosti so opisane z glagoli, pridevniki in samostalniki, kot npr. »obdelati plačilni nalog«, »vnesti novo stranko« in podobno. Takšno izražanje omogoča poglobitev in poenostavitev komunikacije med različnimi deli banke na vseh ravneh ter prinaša bolj transparentne informacije, ki pripomorejo k sprejemanju boljših odločitev.

### ***Strateški in operativni model ABM***

Obstajata dva tipa uporabnikov ABM, to so strateški in operativni uporabniki, zaradi česar obstajata tudi dva modela ABM, ki služita vsak svojemu tipu uporabnikov. To sta strateški in operativni ABM.

Oba modela ABM izhajata iz istih načel prenašanja stroškov. Razlikujeta se glede obsega stroškov, ki jih vključujeta, ter glede upoštevanja cene oziroma podatka o prihodkih za izračun dobička (Cokins, 2006, str. 125):

- **Strateški ABM** analizira, kako se s povečevanjem prihodkov povečuje dobiček. Dobiček je razlika med prihodki in sledljivimi stroški (za produkte, storitve, prodajne poti in stranke). Strateški ABM je tisti, ki se ga uporablja pri analizi dobičkonosnosti strank.
- **Operativni ABM** se osredotoča na stroške, ki so povezani s funkcijo, oddelkom ali procesom. Osredotočen je na analizo dela, da bi se odpravile napake, izkoristile neizrabljene zmogljivosti, izboljšala produktivnost in uporaba sredstev. Njegov namen je torej izboljšanje procesov, povečanje produktivnosti in izrabe osnovnih sredstev. Osredotoča se na management stroškov po aktivnostih.

### ***3.4.3.2 Zgradba in načela ABM***

#### ***Prenašanje stroškov v okviru ABM***

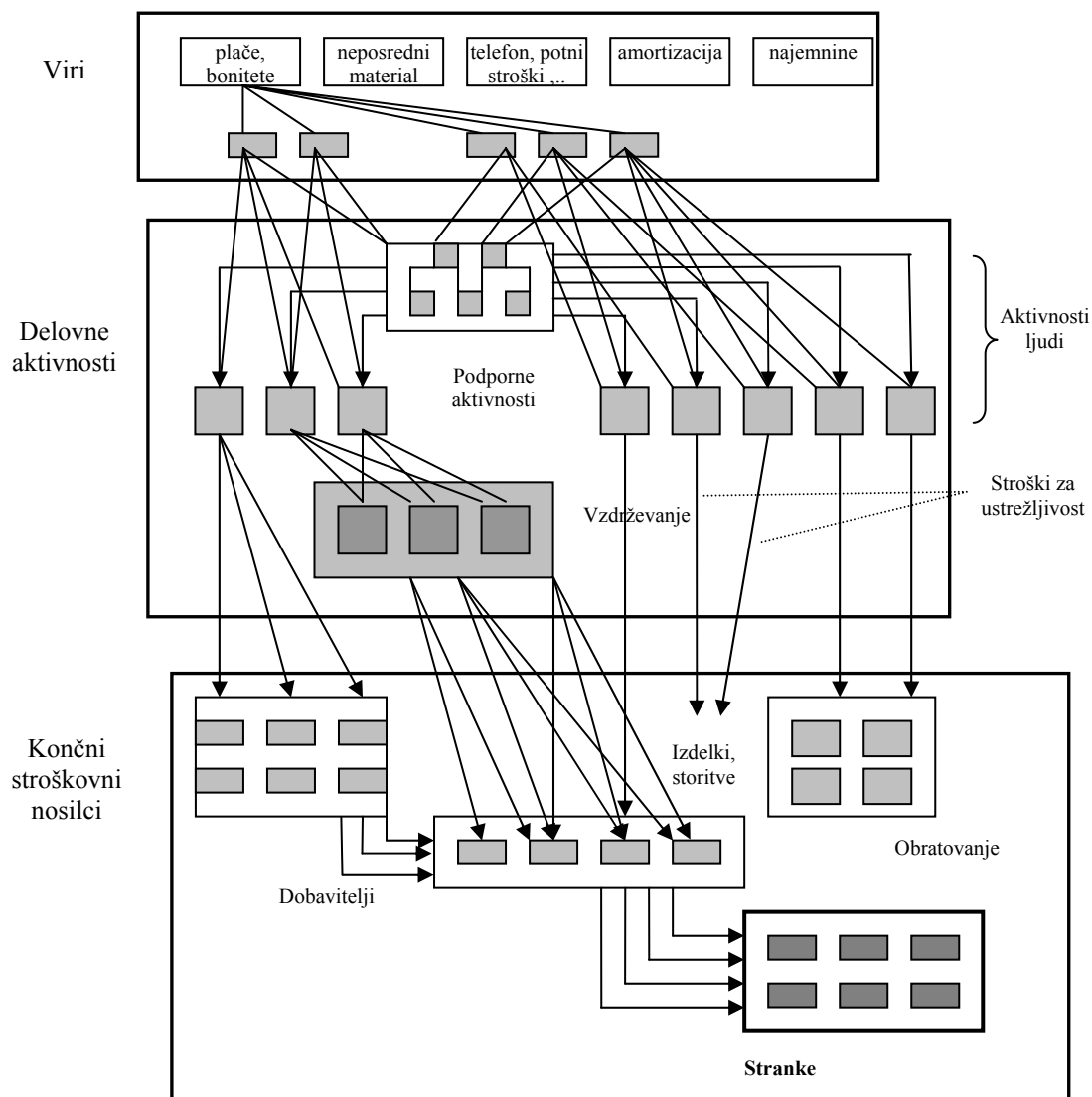
Mrežo prenašanja stroškov v okviru ABM tvorijo trije moduli, to so modul virov, modul aktivnosti in modul končnih stroškovnih nosilcev. Moduli so med seboj povezani, kar je na slika 21 na strani 51 prikazano s številnimi puščicami, ki ponazarjajo prenašanje stroškov.

Na vrhu mreže je **modul virov**, ki zajema vsa razpoložljiva sredstva, ki jih imajo aktivnosti na voljo. Primer virov so plače, potni stroški, amortizacija, najemnine. Podatke o virih se črpa iz glavne knjige, pri čemer ABM pretvori podatke iz glavne knjige v jezik, ki ga uporabniki lažje razumejo. Na sredini je **modul aktivnosti**, ki zajema opravljena dela, kar pomeni, da se v tem delu viri spremenijo v različne produkte. Primeri aktivnosti so vzdrževanje stikov z dobavitelji, nakupi in prevzemi materiala, ohranjanje odnosov s strankami, oglaševanje in podobno. Sledi **modul končnih stroškovnih nosilcev** kot najpomembnejši modul, ki mu je potrebno nameniti največ pozornosti, ker bo ABM le tako prinesla želene koristi. Stroškovni nosilci so osebe in stvari, za katere se opravlja delo. Primer stroškovnih nosilcev so produkti, storitve, distribucijski kanali in stranke. Slednje so končni stroškovni nosilci.

Mreža je na prvi pogled zapletena in nepregledna, vendar ko podrobneje pogledamo, vidimo, da je prenašanje stroškov logično, s čimer je zagotovljena velika sledljivost stroškov od začetka do konca. Obenem je možen vpogled v stroške kjer koli v mreži prenašanja. Prenašanje stroškov v okviru ABM omogoča, da se stroškovne nosilce poveže z viri glede na njihovo dejansko porabo. Stranki, ki je končni stroškovni nosilec, se dodelijo le stroški, ki jih je povzročila, kar je pomembno, ko se analizira dobičkonosnost strank.



Slika 21: Mreža prenašanja stroškov ABM



Vir: Cokins, Učinkovitost po meri podjetja – Začrtajte pot do dobička s ključnimi podatki, 2006, str. 128.

ABM omogoča natančnejše poročanje, saj upošteva proporcionalno sledljivost, ne pa povprečij. Pri prenašanju stroškov v ABM se ocena napak ne množi, temveč postopno razblinja (Cokins, 2006, str. 128 in 132).

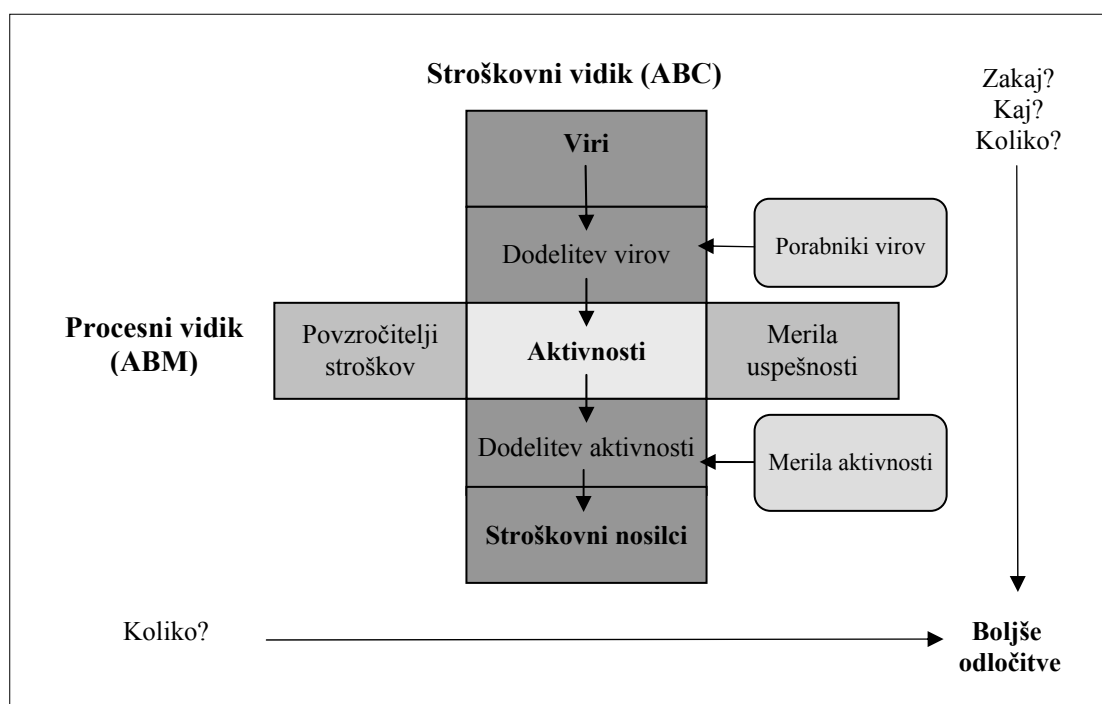
### ***Stroškovni in procesni vidik ABM***

ABM omogoča, da se na stroške gleda iz stroškovnega in procesnega vidika (Smith & Harper, 2001, str. 28–30):

- **Stroškovni vidik** (navpična os) prikazuje splošni potek stroškov, njihovo občutljivost na zahteve produktov, prodajnih poti in strank. Stroškovni vidik daje osnovne informacije o prvinah poslovnega procesa, o aktivnostih (katere aktivnosti potrošijo največ prvin poslovnega procesa, kateri viri so potrebni za posamezno aktivnost, kje so priložnosti za znižanje stroškov ipd.) in o stroškovnih nosilcih. Temelji na predpostavki, da stroškovni nosilci ustvarjajo potrebo po aktivnostih, le-te pa potrebo po virih.
- **Procesni vidik** (vodoravna os) prikazuje poslovni proces, ki se ga lahko opiše kot dve ali več aktivnosti oziroma kot mrežo aktivnosti s skupnim namenom. V vsakem procesu so stroški navedeni zaporedno in se seštevajo.

Prenos stroškov in obračunavanje stroškov poslovnega procesa sta dva pogleda na iste izvorne stroške aktivnosti. Zneski so enaki, medtem ko je prikaz informacij občutno drugačen. Vodoravno pripisovanje stroškov pojasni, koliko stanejo posamezne postavke, medtem ko navpični proces pokaže, zakaj posamezne postavke nekaj stanejo, s čimer pokaže tudi, kaj povzroča stroške in koliko stanejo procesi (Cokins, 2006, str. 123). Stroškovni in procesni vidik ABM sta ponazorjena na sliki 22.

Slika 22: Stroškovni in procesni vidik ABM



Vir: Smith & Harper, *AMIFs Bank Cost Analysis Model (BCAM). Implementing Activity-Based Cost Management in a Financial Institution, 2001, str. 28.*

ABM daje odgovore na naslednja vprašanja:

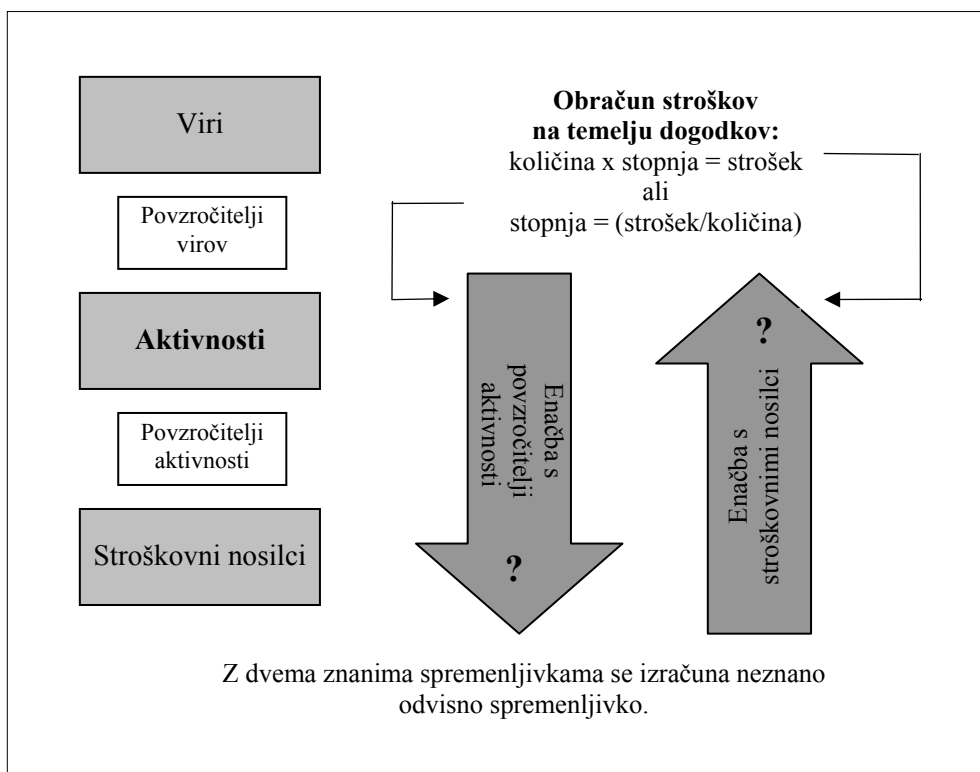
<u>Vprašanje</u>	<u>Odgovor</u>
Kaj se porablja?	→ Viri.
Zakaj se porablja, kar se porablja?	→ Porabniki virov.
Kaj se dela?	→ Aktivnosti.
Zakaj se dela, kar se dela in koliko časa?	→ Merila aktivnosti.
Za koga se dela?	→ Stroškovni nosilci.

ABM zagotavlja zanesljiv in stvaren pregled nad stroški ter tako omogoča boljše in lažje razumevanje soodvisnosti med stroški in aktivnostmi. Managerji lahko svoje odločitve utemeljujejo z dejstvi in ne le z ugibanji.

### ***Izračun stroškov***

Stroški aktivnosti in stroški stroškovnih nosilcev se lahko izračunajo na dva načina, ki se razlikujeta po načinu zbiranja stroškov in po tem, katere povratne informacije želi banka z izračunom pridobiti (Cokins, 2005, str. 136–138), kar ponazarja slika 23:

*Slika 23: Enačbi s povzročitelji aktivnosti oziroma stroškovnimi nosilci*



*Vir: Cokins, Učinkovitost po meri podjetja – Začrtajte pot do dobička s ključnimi podatki, 2006, str. 137.*

- **Enačba s povzročitelji aktivnosti:** Stroške aktivnosti se določa od zgoraj navzdol. Začne se z merjenjem oziroma ocenjevanjem stroškov po aktivnostih, ki se jim sledi po dogodkih, tj. po obsegu povzročitelja aktivnosti. Pri tem se predpostavlja, da se podatke za druga dva dejavnika lahko pridobi oziroma se jih lahko dokaj natančno oceni.
- **Enačba s stroškovnimi nosilci:** Stroške aktivnosti se določa od spodaj navzgor. Začne se s profilom stroškovnega nosilca, nadaljuje z zbiranjem podatkov o obsegu in konča z izračunom stroškov aktivnosti.

### 3.4.3.3 *ABM v povezavi z analizo dobičkonosnosti bančnih strank*

Poznavanje dejanskih stroškov, ki jih je povzročila posamezna stranka, postaja vedno bolj pomembno, saj vse več strank zahteva dodatne storitve in ugodnosti, ki za banko pomenijo strošek, in jih je zato potrebno vključiti v analizo dobičkonosnosti. Pri analiziranju stroškov strank je zato potrebno ugotoviti, koliko in katere stroške je povzročila posamezna stranka.

Metoda ABC omogoča, da se stranki pripišejo le stroški, ki jih je le-ta dejansko povzročila. ABM, kot nadgradnja metode ABC, pa zagotavlja zanesljiv in stvaren pregled nad stroški ter omogoča boljše in lažje razumevanje soodvisnosti med stroški in aktivnostmi. ABM daje ustrezne informacije za analiziranje dobičkonosnosti strank in je zato nepogrešljiva pri sprejemanju odločitev o dolgoročnem sodelovanju s strankami.

## 3.5 Stroški tveganj

Tveganja so sestavni in neizbežni del poslovanja bank. Povezana so z vsako naložbo, od njenega začetka do konca ter z vsemi bančnimi procesi in strankami. Za doseganje dolgoročne stabilnosti in varnosti poslovanja mora banka zagotavljati določeno raven ekonomskega kapitala, ki ustreza dejanskemu tveganju, kateremu je banka izpostavljena.

V povezavi z ekonomskim kapitalom, ki ga mora banka zagotavljati zaradi izpostavljenosti tveganjem, nastajajo stroški, ki jih bom v nadaljevanju magistrskega dela imenovala stroški tveganj<sup>6</sup>. S povečevanjem obsega tveganj se stroški tveganj povečujejo, zato jih je potrebno

---

<sup>6</sup> Stroškov tveganj ne smemo enačiti z neto stroški tveganj, ki jih banke izkazujejo v izkazu poslovnega izida. Banke morajo za tveganja, katerim so pri poslovanju izpostavljene, oblikovati rezervacije in oslabitve, in le-te ukiniti, ko ni več potencialne nevarnosti, da se tveganje realizira. V povezavi z oblikovanjem oziroma ukinjanjem rezervacij in oslabitev nastajajo odhodki oziroma prihodki. Razlika med odhodki in prihodki so t. i. neto stroški tveganj (angl. *net cost of risk*), ki zmanjšujejo dobiček banke, kadar odhodki presega prihodke, in ga povečujejo, kadar so prihodki večji od odhodkov.

vklučiti v model dobičkonosnosti bančnih strank, kajti šele tako dobi banka popoln sistem merjenja dobičkonosnosti, ki omogoča neposredno primerljivost dobičkonosnosti strank. Za razdelitev stroškov tveganj na poslovne enote, produkte ali stranke potrebuje banka določeno metodologijo, ki zagotavlja čim bolj pravičen pripis stroškov tveganj dejanskemu povzročitelju. Okvir takšne razdelitve ponuja metodologija alokacije kapitala v povezavi z metodo transakcijsko nespremenljivih transfernih obrestnih mer.

Metoda transakcijsko nespremenljivih transfernih obrestnih mer omogoča centralizacijo obrestnega tveganja v ALM, medtem ko ostala tveganja, kot so kreditno, operativno in ostala tržna tveganja, ostanejo v pristojnosti poslovnih enot in oddelka trgovanja, kar prikazuje slika 24.

Slika 24: Pregled razdelitve odgovornosti za določena tveganja

	Obrestno tveganje	Druga tržna tveganja	Kreditno tveganje	Operativno tveganje
Kreditna poslovna enota	○	○	●	●
Depozitna poslovna enota	○	○	○	●
Oddelek trgovanja	●	●	●	●
ALM	●	○	○	●

Legenda: Odgovornost za tveganje ● = da in ○ = ne

Vir: Prirejeno po Marrison, *The Fundamentals of Risk Measurement*, 2002, str. 219.

Kreditni del poslovne enote prevzame kreditno in operativno tveganje, medtem ko je v pristojnosti depozitnega dela poslovne enote, ki ni izpostavljen kreditnemu tveganju, le operativno tveganje. V oddeleku trgovanja, ki lahko za razliko od poslovnih enot neposredno dostopa na medbančni trg, ostane del obrestnega tveganja. Poleg tega je oddelek trgovanja v celoti odgovoren za ostala tržna tveganja ter za kreditno in operativno tveganje, ki mu je izpostavljen. V pristojnosti ALM je poleg obrestnega tveganja tudi tisti del operativnega tveganja, ki mu je izpostavljen ALM.

Obravnava transfernih obrestnih mere v točki 3.2 je temeljila na predpostavki, da banka vse potrebne vire sredstev pridobi na zunanjem trgu v obliki dolga. V praksi to ne drži, saj je banka pri svojem poslovanju izpostavljena različnim tveganjem. Obrestno tveganje, ki je v pristojnosti ALM, je le eno izmed njih. To pomeni, da četudi se banka popolnoma zavaruje pred tveganjem spremembe obrestne mere, mora še vedno imeti na voljo določena sredstva, s katerimi bo pokrila morebitno izgubo iz naslova drugih tveganj. Vzemimo primer, da banka kredite v celoti financira z depoziti. V primeru, da samo eden od kreditov ob zapadlosti ni

poplačan, banka ni sposobna poravnati vseh svojih obveznosti. Iz tega sledi, da banka naložb ne sme financirati le z dolgom, temveč s kombinacijo dolga in kapitala, kar lahko zapišemo v obliki enačbe (1) (Marrison, 2002, str. 219):

$$S = K + D \quad (1)$$

pri tem pomeni:

$S$  = sredstva

$K$  = ekonomski oziroma tvegani kapital

$D$  = dolg

Za kritje morebitnih izgub iz naslova bančnih tveganj mora banka zagotoviti potrebni kapital, ki ga lahko plasira le v netvegane in dokaj likvidne naložbe (npr. zakladne menice). Netvegane naložbe prinašajo banki nizek donos (npr. 6 %), medtem ko lastniki kapitala zahtevajo visok donos (npr. 16 %). Razlika med donosom netveganih sredstev in zahtevano stopnjo donosa kapitala je t. i. strošek tveganj, ki ga je potrebno za potrebe ugotavljanja dobičkonosnosti pripisati dejanskemu povzročitelju, to je poslovni enoti, produktu ali stranki, ki je izpostavljena kreditnemu in operativnemu tveganju, zaradi katerega je morala banka zagotoviti določen obseg ekonomskega kapitala.

Stroški tveganj se izračunajo tako, da se ekonomski kapital pomnoži z razliko med netvegano stopnjo donosa in zahtevano stopnjo donosa kapitala, kar lahko zapišemo v obliki enačbe (2):

$$\text{Stroški tveganj} = K \times (r_k - r_d) \quad (2)$$

pri tem pomeni:

$K$  = ekonomski kapital

$r_k$  = zahtevana stopnja donosa kapitala

$r_d$  = netvegana stopnja donosa

Metoda transakcijsko nespremenljivih transfernih obrestnih mer omogoča dva skoraj enakovredna načina alokacije kapitala (Marrison, 2002, str. 220):

- **Alokacija kapitala v ALM:**

- Kreditni del poslovne enote si od ALM sposodi fiktivna sredstva, ki jih potrebuje za odobritev naložb strankam. Izposojena sredstva so sestavljena iz kombinacije dolga in ekonomskega kapitala. Višina ekonomskega kapitala je odvisna od kreditnega in operativnega tveganja, ki mu je kreditni del poslovne enote izpostavljen. V tem primeru ALM zaračuna poslovni enoti poleg stroška najema sredstev tudi strošek tveganj.

- Depozitni del poslovne enote si od ALM sposodi fiktivna sredstva v višini ekonomskega kapitala, za kar mu ALM zaračuna strošek tveganj. Ker je depozitni del poslovne enote izpostavljen le operativnemu tveganju, praviloma potrebuje manjši obseg ekonomskega kapitala kot kreditni del poslovne enote, zato je njegov strošek tveganj manjši.
- **Alokacija kapitala na poslovne enote, produkte in stranke glede na njihovo tveganost:**
  - Kreditni del poslovne enote v svojih internih bilancah izkazujejo potrebni ekonomski kapital za kritje morebitnih izgub iz kreditnega in operativnega tveganja. Kreditni del poslovne enote se torej financira z dolgom in kapitalom, zaradi česar je obseg sredstev, ki si jih za financiranje naložb izposodi v ALM, manjši (za obseg kapitala). Na primer, za vsakih 100 EUR naložb mora imeti kreditni del poslovne enote 8 EUR ekonomskega kapitala, kar pomeni, da si v ALM izposodi le 92 EUR sredstev.
  - Depozitni del poslovne enote v svojih internih bilancah izkazujejo ekonomski kapital, za kritje morebitnih izgub iz operativnega tveganja.

Stroški tveganj, ki se jih pripiše poslovni enoti, produktu ali stranki, so enaki ne glede na izbrani način alokacije kapitala. Glavni cilj alokacije kapitala je čimbolj pravičen pripis stroškov tveganj poslovnim enotam, produktom ali strankam glede na njihovo tveganost, kar vpliva na njihovo dobičkonosnost. Večje če je tveganje, večji obseg kapitala je potreben za pokrivanje morebitnih izgub iz naslova tveganj, kar povzroča višje stroške tveganj in posledično nižjo dobičkonosnost.

Stroški tveganj so postali nepogrešljivi del učinkovitega sistema merjenja dobičkonosnosti bančnih strank, kajti šele na podlagi njihove dejanske dobičkonosnosti se lahko začnejo vleči poteze, ki vodijo k večji uspešnosti banke kot celote.

### **3.6 Model dobičkonosnosti bančnih strank**

Banka podatke o prihodkih, odhodkih in stroških po posameznih strankah uporabi za izračun njihove dobičkonosnosti. Niti v literaturi niti praksi nisem zasledila enotno sprejetega modela za izračun dobičkonosnosti bančnih strank, saj so modeli le podlaga, ki jo mora vsaka banka prilagoditi svojim potrebam.

Za izračun dobičkonosnosti bančnih strank predlagam model, ki je naveden v tabeli 3.

Tabela 3: Model dobičkonosnosti bančnih strank

(1)	Neto obrestni prihodki iz kreditov in drugih naložb
(2)	Neto obrestni prihodki iz depozitov
<b>(3=1+2)</b>	<b>Čisti obrestni prihodki</b>
(4)	Neto prihodki od storitev
(5)	Neto prihodki od managementa sredstev
(6)	Neto prihodki od finančnih instrumentov
(7)	Drugi neto neobrestni prihodki
<b>(8=4+5+6+7)</b>	<b>Čisti neobrestni prihodki</b>
<b>(9=3+8)</b>	<b>ČISTI PRIHODKI</b>
(10)	Stroški zagotavljanja
(11)	Stroški servisiranja
(12)	Stroški zadržanja
(13)	Stroški pridobivanja
<b>(14=10+11+12+13)</b>	<b>Stroški</b>
<b>(15)</b>	<b>Stroški tveganj</b>
<b>(16=9-14-15)</b>	<b>DOBIČEK (IZGUBA) STRANKE</b>

Vir: Lastni prikaz.

Predlagani model temelji na predpostavki, da so izpolnjeni naslednji trije pogoji:

- banka ima integriran podatkovni informacijski sistem, ki omogoča centralno vodenje podatkov na transakcijski ravni;
- obrestni prihodki in odhodki se razporejajo na stranke z metodo transakcijsko nespremenljivih transfernih obrestnih mer;
- stroški se razporejajo na stranke z metodo ABC, ABM kot nadgradnja metode ABC pa zagotavlja zanesljiv in stvaren pregled nad stroški.

**Dobiček bančne stranke** je enak razliki med čistimi prihodki, ki jih je stranka prinesla banki, in vsemi stroški, ki jih stranka povzročila, vključno s stroški tveganj. **Čisti prihodki** zajemajo čiste obrestne prihodke in čiste neobrestne prihodke.

**Čisti obrestni prihodki** lahko izvirajo tako iz kreditnih kot tudi depozitnih poslov s stranko, kar pomeni, da se obrestnih prihodkov ne sme povezovati le s krediti in drugimi naložbami ter obrestnih odhodkov ne le z depoziti. Metodo transakcijsko nespremenljivih transfernih obrestnih omogoča, da se tudi kreditom pripišejo odhodki, ki jih povzročajo, in depozitom prihodki, ki jim pripadajo.



**Čisti neobrestni prihodki** so razdeljeni na:

- **neto prihodke od storitev**, ki zajemajo prihodke in odhodke iz naslova izvajanja storitev plačilnega prometa, kartičnega poslovanja, elektronskega bančništva, zavarovanja ter ostalih storitev, ki jih banka nudi strankam;
- **neto prihodke od managementa sredstev**, ki zajemajo prihodke in odhodke iz naslova posredovanja pri nakupu in prodaji vrednostnih papirjev, izvajanja skrbništva za vrednostne papirje ipd.;
- **neto prihodke od finančnih instrumentov**, ki zajemajo prihodke in odhodke iz naslova izvedenih finančnih instrumentov;
- **druge neto neobrestne prihodke**.

**Stroški**, ki jih povzroča posamezna stranka, so razdeljeni na (Ness et al., 2001b, str. 45–46):

- **stroške zagotavljanja**, ki zajemajo stroške, povezane z zagotavljanjem produktov in storitev, kot so stroški izdelave produktov in izvajanja storitev;
- **stroške servisiranja**, ki se nanašajo na stroške servisiranja stranke in stroške vzdrževanja poslovnega sodelovanja s stranko, med katere spadajo stroški izdajanja računov, stroški distribucije, stroški managementa terjatev ipd.;
- **stroške zadržanja**, ki nastanejo, kadar želi banka obstoječo stranko bodisi zadržati, bodisi poglobiti poslovanje z njo (npr. navzkrižne prodaje in nadgradnja prodaje). To so stroški iz naslova dodatnih storitev in ugodnosti, ki jih banka nudi stranki v ta namen;
- **stroški pridobivanja** med katere spadajo stroški pridobivanja nove stranke ter stroški predstavitve novih produktov in storitev obstoječi stranki, kot so npr. stroški oglaševanja, trženja, direktne pošte, neposredne prodaje ipd. Čeprav so to enkratni stroški, jih je potrebno vključiti v model dobičkonosnosti bančnih strank v obdobju, ko nastanejo.

**Stroški tveganj** nastanejo zaradi izpostavljenosti banke določenim tveganjem, ki izhajajo iz poslovanja s posamezno stranko. Postali so nepogrešljivi element modela dobičkonosnosti bančnih strank.

V nadaljevanju bom z enostavno simulacijo analizirala dobičkonosnost dveh bančnih strank (stranke A in stranke B). Dobiček strank bom prvič izračunala brez upoštevanja stroškov zadržanja in drugič z upoštevanjem vseh stroškov, povezanih s posamezno stranko. Podatki so navedeni v tabeli 4 na strani 60.

Analiza dobičkonosnosti strank, ki ne upošteva stroškov zadržanja stranke, pokaže, da stranka B prinaša 3.570 EUR dobička, kar je 840 EUR oziroma 31 % več kot stranka A. Izračun dobička z upoštevanjem stroškov zadržanja pokaže drugače. Dobiček stranke B znaša 1.270 EUR, kar je 160 EUR oziroma 11 % manj kot dobiček stranke A, ne glede na to, da so čisti

prihodki stranke B za 37 % višji od čistih prihodkov stranke A. Poglavitni razlog za to se skriva v stroških zadržanja. Stroški zadržanja stranke B znašajo 2.300 EUR in so 1.000 EUR oziroma 77 % višji od stroškov zadržanja stranke A.

Tabela 4: Primerjava dobičkonosnosti dveh bančnih strank

(zneski v EUR)	Stranka A	Stranka B	Razlika (stranka B – stranka A)	Stranka B / stranka A (%)
Neto obrestni prihodki iz kreditov	1.800	3.800	2.000	111%
Neto obrestni prihodki iz depozitov	1.000	-400	-1.400	-140%
<b>Čisti obrestni prihodki</b>	<b>2.800</b>	<b>3.400</b>	<b>600</b>	<b>21%</b>
Neto prihodki od storitev	1.000	1.700	700	70%
Neto prihodki od managementa sredstev	300	100	-200	-67%
Neto prihodki od finančnih instrumentov	200	700	500	250%
Drugi neto neobrestni prihodki	50	70	20	40%
<b>Čisti neobrestni prihodki</b>	<b>1.550</b>	<b>2.570</b>	<b>1.020</b>	<b>66%</b>
<b>ČISTI PRIHODKI</b>	<b>4.350</b>	<b>5.970</b>	<b>1.620</b>	<b>37%</b>
Stroški zagotavljanja	1.200	1.650	450	38%
Stroški servisiranja	400	680	280	70%
Stroški zadržanja	1.300	2.300	1.000	77%
<b>Stroški</b>	<b>2.900</b>	<b>4.630</b>	<b>1.730</b>	<b>60%</b>
<b>Stroški tveganj</b>	<b>20</b>	<b>70</b>	<b>50</b>	<b>250%</b>
<b>1. DOBIČEK STRANKE (brez upoštevanja stroškov zadržanja)</b>	<b>2.730</b>	<b>3.570</b>	<b>840</b>	<b>31%</b>
<b>2. DOBIČEK STRANKE (z upoštevanjem stroškov zadržanja)</b>	<b>1.430</b>	<b>1.270</b>	<b>-160</b>	<b>-11%</b>

Vir: Lastni izračun.

Primer pokaže, da na dobičkonosnost stranke v veliki meri vplivajo strankine zahteve. Ker stranke zahtevajo vedno več dodatnih storitev in ugodnosti, se stroški zadržanja povečujejo in jih je zato potrebno vključiti v model dobičkonosnosti bančnih strank.

Primerjava dobičkonosnosti strank, ki vključuje vse stroške, povezane s stranko, vključno s stroški v zvezi z zadovoljevanjem strankinih dodatnih zahtev in s stroški tveganj, pokaže razlike v dobičkonosnosti med strankami. Ker pa dobičkonosnost temelji na preteklih podatkih, ne daje prave informacije o dolgoročni vrednosti stranke za banko. S preusmeritvijo trženjske filozofije od produkta k stranki, morajo banke pri sprejemanju odločitev o dolgoročnem sodelovanju s strankami preiti na koncept življenjske vrednosti strank.

## 4 OVREDNOTENJE ŽIVLJENJSKE VREDNOSTI STRANK V POSLOVNI BANKI

### 4.1 Opredelitev življenjske vrednosti bančnih strank

Predstavljajmo si dve bančni stranki, stranko A in B, z enakimi demografskimi karakteristikami in s približno enako stopnjo rasti prihodkov, ki svoje obveznosti do banke poravnata v roku in sta v obdobju enega leta približno enako prinesli k dohodku banke. Na prvi pogled smo prepričani, da sta stranki enako vredni. Ko nekoliko podrobneje pogledamo, vidimo, da je stranka A že vrsto let naša zvesta stranka, da svoje poslovanje opravlja v celoti prek naše banke, da je v banko pripeljala tudi svoje družinske člane in prijatelje, da pri nas naroča različne produkte in storitve, plačilni promet opravlja prek elektronskega bančništva ter nenazadnje zahteva od nas malo dodatnih skrbi in pozornosti. Nasprotno je stranka B zelo zahtevna stranka, za pridobite katere smo vložili veliko napora, uporablja komaj nekaj naših produktov in še te je pridobila v času posameznih akcij, torej po ugodnejših pogojih, poleg tega zahteva veliko našega časa in pozornosti. Stranka B je bolj tvegana kot stranka A, saj je verjetnost, da bo stranka B prekinila poslovanje z banko, če njene zahteve ne bodo izpolnjene, večja. Sedaj se ponovno vprašajmo: »Ali sta stranki enako vredni?« Odgovor na vprašanje daje življenjska vrednost stranke, ki pove, koliko je stranka vredna na dolgi rok.

Življenjska vrednost stranke (kratica CLV, angl. *customer lifetime value*) je enaka neto sedanji vrednosti vseh pričakovanih dobičkov v življenjski dobi stranke (Christopher et al., 2002, str. 62). Pove, koliko je stranka vredna na dolgi rok oziroma koliko največ lahko banka vanjo vложи. Ker temelji na oceni pričakovanih dobičkov, ki niso gotovi, se lahko življenjsko vrednost stranke le oceni.

Življenjska vrednost stranke je odvisna od:

- **pričakovanih dobičkov**, za katere banka ocenjuje, da jih bo stranka prinesla v določenem prihodnjem obdobju;
- **diskontne stopnje**, s katero se pričakovane dobičke diskontira na sedanjo vrednost;
- **časovnega obdobja**, za katerega banka ugotavlja življenjsko vrednost stranke.

### 4.2 Model življenjske vrednosti strank v poslovni banki

Življenjska vrednost stranke temelji na časovnem obdobju odnosov s stranko, ki se začne danes in traja do določene točke v prihodnosti. Z uporabo enačbe diskontiranega denarnega toka je mogoče pričakovane dobičke preračunati v en sam znesek, tj. v neto sedanja vrednost.

Model življenjske vrednosti bančnih strank temelji na neto sedanje vrednosti in se ga lahko zapiše v obliki enačbe (3):

$$CLV = \sum_{t=1}^n \frac{D_t}{(1+r)^t} \quad (3)$$

pri tem pomeni:

$D_t$  = pričakovani dobiček v letu  $t$

$r$  = diskontna stopnja

$t$  = časovni trenutek (leto)

$n$  = časovno obdobje za katerega se računa življenjska vrednost stranke

Odločitev o investiranju v posamezno stranko je podobna kateri koli drugi investicijski odločitvi, zato se lahko vsako stranko obravnava kot naložbo z lastno donosnostjo. Banka mora biti sposobna ustvarjati novo vrednost in omejiti aktivnosti le na tiste, ki ustvarjajo dodano vrednost, tj. v naložbe s pozitivno neto sedanjo vrednostjo.

Z izračunom življenjske vrednosti stranke banka presoja, ali je investiranje v stranko ekonomsko upravičeno oziroma ali je vlaganje v dolgoročni poslovni odnos s stranko v skladu z osnovnim ciljem poslovanja, tj. maksimiziranjem vrednosti za delničarje. Upoštevajoč pravilo za odločitev o naložbah na osnovi neto sedanje vrednosti, banka investira v stranko le, če je njena življenjska vrednost večja od nič, in prekine sodelovanje, če je življenjska vrednost stranke manjša od nič. Če je življenjska vrednost stranke enaka nič, je pri odločitvi indiferentna. Ko se odloča med več strankami, izbere tisto, ki ima najvišjo pozitivno življenjsko vrednost, saj je tako kot vsaka naložba tudi naložba v stranko sprejemljiva le tedaj, ko ni druge alternativne naložbe z višjo donosnostjo.

Pri uvajanju modela življenjske vrednosti bančnih strank v prakso je potrebno upoštevati, da noben model ne da absolutno pravilnega odgovora o dolgoročni vrednosti stranke za banko ter da sta najmanj toliko kot izračun življenjske vrednosti strank pomembna preudarna uporaba pridobljenih podatkov ter prepoznavanje možnosti za povečevanje življenjske vrednosti bančnih strank, ki se jih nato z dobrimi poslovnimi odločitvami tudi uresniči.

#### 4.2.1 Pričakovani dobički bančnih strank

Pričakovani dobički so pomemben element življenjske vrednosti strank. Usmerjeni so v prihodnost, zato ne vključujejo prihodkov, odhodkov in stroškov, ki so že nastali v

preteklosti. Nanašajo na prihodnost, ki je negotova, zato se jih lahko le oceni. Banka pri ocenjevanju pričakovanih dobičkov stranke izhaja iz:

- dobičkonosnosti stranke v preteklih obdobjih;
- identifikacije stranke ter vedenja in navad stranke v preteklosti;
- napovedi trendov na finančnem področju;
- napovedi splošnih gospodarskih gibanj.

Stranke uporabljajo bančne produkte in storitve z namenom, da zadovoljijo svoje potrebe. Potrebe strank so v veliki meri odvisne od demografskih značilnosti stranke ter navad in vedenja strank, prav tako pa nanje pomembno vplivajo zunanji dejavniki, kot so trendi na finančnem področju in splošna gospodarska gibanja. Uporaba produktov in storitev prinaša prihodke in obenem povzroča stroške. Dobiček, ki ga prinaša stranka, je odvisen od prihodkov in odhodkov ter stroškov, povezanih s stranko.

Strankine potrebe mora banka prepoznati, še preden jih stranka izrazi, kajti le na ta način lahko oblikuje svojo ponudbo produktov in storitev tako, da bo strankine potrebe zadovoljila na pričakovani način. Stranke ostajajo zveste tudi zaradi posluha za njihove potrebe, kar pozitivno vpliva na dobiček banke, če banka pri zadovoljevanju strankinih zahtev upošteva življenjsko vrednost stranke.

Pri napovedovanju prihodnjih dobičkov je potrebno najprej predvideti potrebe strank in nato poiskati možnosti za povečanje življenjske vrednosti strank. Stranke imajo različne potrebe tako po obsegu kot strukturi, zato so možnosti za povečanje življenjske vrednosti strank različne.

Segmentacija strank na podlagi potreb, kot jo predlagata Giltner in Ciolli (2000, str. 9–10), pokaže, kateri segment strank ima potencialne možnosti za povečanje življenjske vrednosti. Stranke sta razdelila v tri skupine:

- dolgoročno zelo potencialne stranke so stranke s kompleksnimi potrebami ter zato z velikimi možnostmi za poglobitev sodelovanja in za povečanje življenjske vrednosti;
- potencialne stranke za poglobitev sodelovanja prek navzkrižne prodaje v tekočem obdobju, kar vodi v povečanje dobička;
- nepotencialne stranke so stranke, ki trenutno prinašajo majhen dobiček in ne kažejo možnosti za poglobitev sodelovanje v prihodnosti.

S pravilno izbiro produktov in storitev ter distribucijskih kanalov, ki se jih ponudi stranki glede na oceno njenih prihodnjih potreb, banka vpliva na višino pričakovanih dobičkov stranke in s tem na njeno življenjsko vrednost.

Pri ocenjevanju pričakovanih dobičkov je potrebno upoštevati vse stroške, za katere se ocenjuje, da jih bo stranka povzročila. Mednje spadajo tudi stroški izpolnjevanja strankinih zahtev (t. i. stroški zadržanja), ki imajo precejšen vpliv na višino dobička posameznega obdobja. Banka lahko na podlagi poznavanja, analiziranja in razumevanja strankinih preteklih zahtev in stroškov, povezanih z njimi, oceni stroške izpolnjevanja strankinih zahtev v prihodnosti. Management odnosov omogoča banki vplivati na vedenje stranke tako, da se stroški zadržanja znižajo oziroma ostanejo na želenem nivoju. Na primer, stranka, s katero banka vzpostavi zaupanja vreden dolgoročen odnos, je praviloma manj cenovno občutljiva, kar pomeni, da stranka zahteva manj popustov, zaradi česar se stroški zadržanja stranke znižajo.

Stroški pridobivanja stranke se upoštevajo le v primeru, ko bodo šele nastali (npr. stroški, ki bodo nastali s predstavitvijo novega produkta obstoječi stranki stroški pridobivanja potencialne stranke, ki bodo šele nastali ipd.).

Pričakovani dobički bančne stranke za posamezno leto v obdobju, za katerega se ugotavlja življenjsko vrednost bančne stranke, se izračunajo z modelom dobičkonosnosti bančnih strank, ki sem ga podala v poglavju 3.6.

#### **4.2.2 Diskontna stopnja**

Diskontna stopnja je mera, ki omogoča izračun neto sedanje vrednosti pričakovanih denarnih tokov (dobičkov). Odraža časovno vrednost pričakovanih dobičkov in ima precejšen vpliv na izračun neto sedanje vrednosti, predvsem na dobičke, ki so bolj odmaknjeni v prihodnost.

Problem, s katerim se sreča banka pri izračunu življenjske vrednosti strank, ki temelji na metodi neto sedanje vrednosti, je določitev ustrezne diskontne stopnje. Diskontna stopnja ima velik vpliv na življenjsko vrednost strank, zato je pomembno, kako banka določi izhodiščno diskontno stopnjo in pribitke na izhodiščno diskontno stopnjo. Pri enakih pričakovanih dobičkih bo življenjska vrednost stranke večja, če banka uporabi nižjo diskontno stopnjo, in višja, če uporabi nižjo diskontno stopnjo.

#### ***Izhodiščna diskontna stopnja***

Odločitev banke o investiranju v posamezno stranko je podobna kateri koli drugi investicijski odločitvi, zato se lahko vsako stranko obravnava kot naložbo z lastno donosnostjo. Donosnost naložbe ne sme biti nižja od zahtevane donosnosti sredstev, s katerimi se naložbo financira, kar je potrebno upoštevati pri oblikovanju izhodiščne diskontne stopnje.

Tako kot vsako naložbo lahko banka naložbo v stranko financira z različno kombinacijo lastniškega in dolžniškega kapitala. Strošek financiranja je zato sestavljen strošek, ki vsebuje tako stroške dolga kot stroške kapitala. Strošek kapitala, ki je enak zahtevani stopnji lastniškega kapitala, je višji od stroškov ostalih virov financiranja, saj lastniki nase prevzemajo večji del tveganja, ki mu je banka izpostavljena, in zato zahtevajo večji donos.

Pri ugotavljanju življenjske vrednosti stranke je potrebno pričakovane dobičke stranke diskontirati z diskontno stopnjo, ki odraža celotni strošek financiranja. Banka lahko kot izhodiščno diskontno stopnjo uporabi povprečni tehtani strošek kapitala (kratica WACC, angl. *weighted average cost of capital*), ki je enak povprečnim stroškom vseh virov financiranja, pri čemer se upošteva tudi delež posameznega vira financiranja v celotni finančni strukturi naložb banke. WACC lahko zapišemo v obliki enačbe (4) (Brigham & Daves, 2004, str. 487):

$$WACC = w_d \times r_d \times (1 - T) + w_k \times r_k \quad (4)$$

pri tem pomeni:

*WACC = povprečni tehtani strošek kapitala*

*w<sub>d</sub> = delež dolga v sestavi virov financiranja*

*r<sub>d</sub> = strošek dolga*

*w<sub>k</sub> = delež lastniškega kapitala v sestavi virov financiranja*

*r<sub>k</sub> = zahtevana donosnost lastniškega kapitala*

*T = davčna stopnja*

Banka pri izračunu tehtanega povprečnega stroška kapitala upošteva zahtevano donosnost lastniškega kapitala in pasivno obrestno mero (npr. povprečno). Tako opredeljeno tehtano povprečje stroškov kapitala je izhodiščna diskontna stopnja za diskontiranje pričakovanih dobičkov bančnih strank.

### ***Pribitki na izhodiščno diskontno stopnjo***

Diskontna stopnja mora odražati vsa tveganja, zato je potrebno izhodiščno diskontno stopnjo, ki jo določi banka za diskontiranje pričakovanih dobičkov strank na sedanjo vrednost, povečati vsaj za naslednje oblike tveganj (Hughes, 2000, str. 63–64):

- tveganje obrestne mere: gre za tveganje, da se bodo v prihodnosti obrestne mere povišale in bo obstoječa izhodiščna diskontna stopnja prenizka;
- tveganje zastarelosti ponudbe banke: če banka ne bo dovolj investirala v razvoj ponudbe, se utegne zgoditi, da postanejo njeni produkti in storitve nepriljubljeni za trg;
- tveganje zaradi naraščajoče konkurence: močnejša konkurenca utegne znižati dobičke banke;
- morebitna druga tveganja.

V povezavi s posamezno stranko obstaja dodatno tveganje, da stranka nekega produkta ali storitve v prihodnosti ne bo uporabljala ali da bo celo prekinila poslovanje z banko, zato mora banka diskontno stopnjo prilagoditi tudi posamezni stranki. Tveganje zmanjšanja ali prekinitve sodelovanja ni enako za vse stranke, zato je pribitek na izhodiščno diskontno stopnjo različen. Višina pribitka se določi glede na verjetnost, da se tveganje realizira. Višji pribitek pomeni večjo verjetnost, da bo stranka prekinila ali zmanjšala obseg poslovnega sodelovanja z banko, in obratno.

Višji pribitki na izhodiščno diskontno stopnjo pomenijo višjo diskontno stopnjo in zato nižjo življenjsko vrednost stranke in obratno, nižji pribitki pomenijo nižjo diskontno stopnjo in s tem višjo življenjsko vrednost stranke.

### **4.2.3 Časovno obdobje**

Časovno obdobje je pomemben dejavnik, ki vpliva na življenjsko vrednost strank, zato ga je potrebno pri ocenjevanju življenjske vrednosti strank natančno opredeliti.

Banka lahko kot obdobje izračuna življenjske vrednosti strank vzame obdobje, za katerega ima postavljeno strategijo ter zato izdelane razne analize in ocene gibanja notranjih in zunanjih ekonomskih spremenljivk. Po tem obdobju se utegnejo strateške usmeritve banke spremeniti, zato so nadaljnja obdobja bolj negotova in dobičke strank je težje napovedovati. Cokins (2006, str. 203) predlaga, da je obdobje ocenjevanja življenjske vrednosti strank dolgo od dva do šest let, kar utemeljuje s tem, da se učinek časa na pričakovano vrednost po petem in šestem letu zmanjša.

Ne glede na to, da imajo dobički v kasnejših obdobjih manjši vpliv na življenjsko vrednost strank in da je napovedovanje pričakovanih dobičkov za bolj oddaljena obdobja težje in zato manj natančno, je smiselno zajeti daljše časovno obdobje, če na primer banka oceni, da bo v kasnejših letih (tj. po petem oziroma šestem letu) prišlo do večje spremembe v pričakovanih dobičkih stranke. Primeri takšnih strank so otroci in dijaki, ki bodo praviloma prinašali dobičke šele čez leta, ter starejše osebe, za katere banka ocenjuje, da bodo čez nekaj let potrebovale manj bančnih produktov in storitev, zaradi česar se bodo njihovi prihodnji dobički zmanjšali.

Pri opredeljevanju obdobja je potrebno natančno določiti, kdaj se obdobje prične, kar je pomembno iz dveh razlogov:

- Največji vpliv na življenjsko vrednost stranke ima najbližje prihodnje obdobje. Vsako poznejše obdobje ima manjši vpliv od predhodnega, kar pomeni, da se s podaljševanjem



opazovanega obdobja življenjska vrednost stranke lahko še vedno povečuje, vendar so prirastki vedno manjši.

- Z definiranjem pričetka obdobja se natančno določi, kateri stroški so vključeni v izračun pričakovanih dobičkov (Pfeifer, Haskins & Conroy, 2005, str. 19), saj se lahko upoštevajo le stroški, ki se nanašajo na prihodnost, in torej še niso nastali.

### 4.3 Diferenciacija bančnih strank po vrednosti

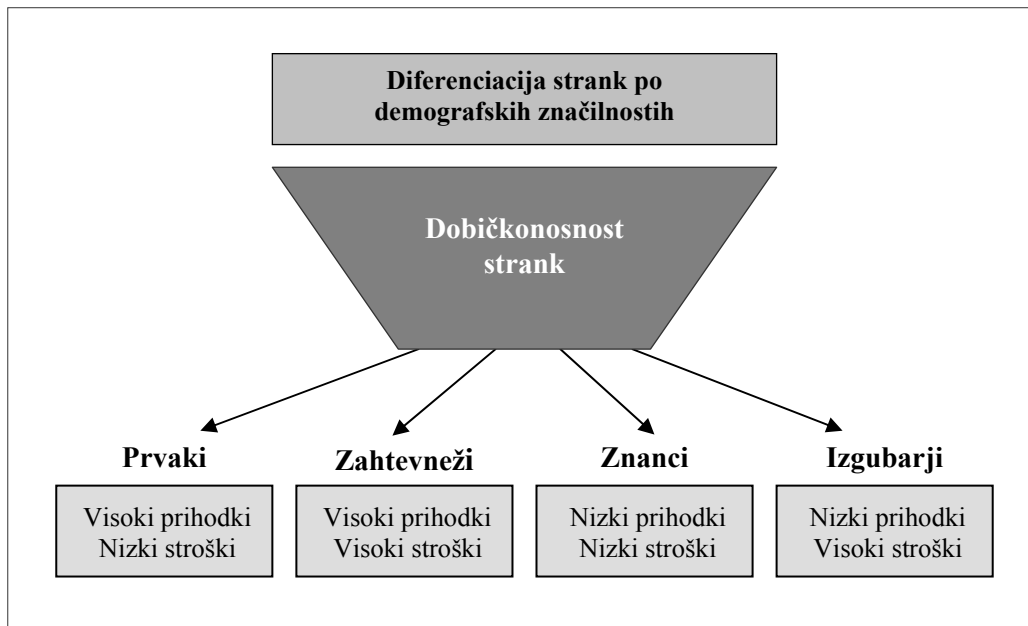
Klasična merila razvrščanja strank, kot so psihološke značilnosti določene ciljne skupine (motivi, nazori in zahteve, ki jih postavljajo banki), sociološko-geografski kriteriji (starost, poklic, prihodek) ali odnos do banke (frekvenca povpraševanja po določenih storitvah, komunikacijske navade, preference glede storitev, lojalnost banki), so v sodobnih pogojih poslovanja postala nezadostna (Beloglavec Taškar, 2008a, str. 24). Banka, usmerjena k stranki, mora poznati dobičkonosnost in življenjsko vrednost svojih strank. Na podlagi diferenciacije bančnih strank po vrednosti lahko banka sprejema odločitve o dolgoročnem sodelovanju s posamezno stranko, ki bodo vodile k večjemu dobičku banke.

#### 4.3.1 Diferenciacija strank na podlagi dobička

Na podlagi dobičkov, ki jih je stranka že prinesla banki, se stranke delijo na dobičkonosne in nedobičkonosne. Če banka poleg dobička upošteva še demografske značilnosti in vedenje strank, lahko stranke razvrsti na prvake, zahtevneže, znance in izgubarje (Ness et al., 2001a, str. 36–37), kar prikazuje slika 25 na strani 68:

- **Prvaki** so najbolj dobičkonosne stranke, ki so zveste, veliko kupujejo in jim je lahko ustreči.
- **Zahtevneži** prinašajo soliden dobiček kljub visokim stroškom, ki izhajajo iz njihovih visokih zahtev. Pri zahtevnejših je potrebno posebno pozornost nameniti zniževanju stroškov (npr. stranke se spodbudi k uporabi cenovno ugodnejših storitev).
- **Znanci** so poceni stranke, ki prinašajo nekaj dobička in ne povzročajo dodatnih stroškov. Pozorni so na ceno in jim ni dosti mar za raven storitev in kakovost. Smiselno jih je zadržati med strankami, vendar jim ne posvečati posebne pozornosti.
- **Izgubarji** so agresivne stranke, ki izčrpavajo vire in vzamejo veliko časa v primerjavi z dobičkom, ki ga prinašajo. Lahko prinašajo celo izgubo. Zahtevajo popuste in imajo veliko dodatnih zahtev ter so v vsakem trenutku pripravljeni zamenjati banko, če jim to prinaša koristi.

Slika 25: Diferenciacija strank po dobičkonosnosti



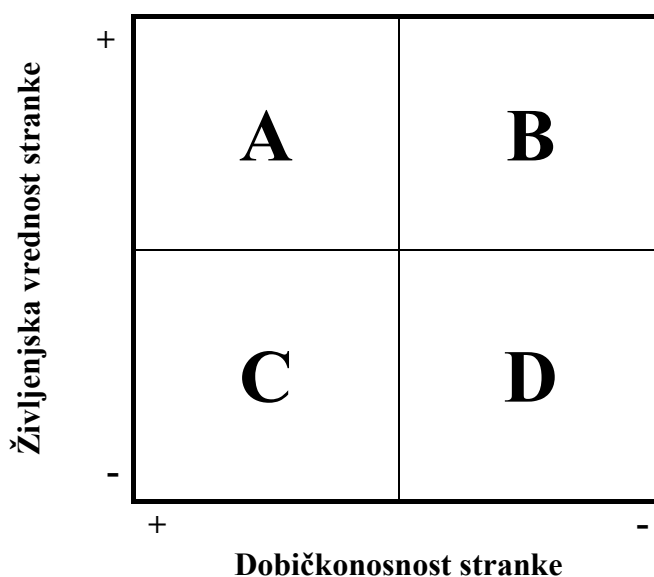
Vir: Ness et al., *The Role of ABM in Measuring Customer Value*, 2001a, str. 36.

Dobičkonosnost stranke kaže preteklo oziroma trenutno vrednost stranke, ki ni nujno enaka njeni življenjski vrednosti. Stranka, ki danes ni dobičkonosna, utegne v prihodnosti postati. Dobičkonosna stranka lahko postane še dobičkonosnejša. Nekatere stranke nikoli ne bodo postale dobičkonosne. Stranke so na začetku poslovnega sodelovanja ponavadi manj dobičkonosne. S podaljševanjem sodelovanja se dobičkonosnost povečuje, če se stranki nudi prave storitve ob pravem času in na način, ki je za stranko najustreznejši. Zaradi razlik med strankami je treba razumeti, zakaj nekatere stranke postanejo dobičkonosne in kako je dobiček sestavljen. Za sprejemanje dolgoročnih odločitev je zato treba informaciji o dobičkonosnosti stranke dodati še informacijo o njeni življenjski vrednosti. Banka lahko le s pravočasnim in pravilnim ovrednotenjem življenjske vrednosti stranke vpliva na stranko tako, da se bo njena življenjska vrednost povečala.

#### 4.3.2 Povezava dobičkonosnosti in življenjske vrednosti bančnih strank

Christopher et al. (2002, str. 63) priporočajo povezavo dobičkonosnosti in življenjske vrednosti strank. Povezavo se lahko ponazori z matriko, kar je prikazano na sliki 26.

Slika 26: Matrika dobičkonosnosti in življenjske vrednosti strank



Vir: Horvat, *Vrednotenje bančnih strank*, 2003, str. 80.

S povezavo dobičkonosnosti in življenjske vrednosti strank lahko banka bolje ovrednoti stranke, pri čemer jih razvrsti na:

- **Dobičkonosne stranke z visoko življenjsko vrednostjo** (kvadrat A)

To so najpomembnejše stranke, saj je velik del bančnega dobička odvisen prav od poslovanja z njimi. S poglobitvijo poslovnega sodelovanja se lahko njihovo življenjsko vrednost še poveča, zato jim je potrebno nameniti največ pozornosti.

- **Nedobičkonosne stranke z visoko življenjsko vrednostjo** (kvadrat B)

Banka, ki preneha sodelovanje z nedobičkonosnimi strankami, ne da bi prej ugotovila njihovo življenjsko vrednost, si lahko naredi medvedjo uslugo. Tudi nedobičkonosne stranke imajo namreč lahko visoko življenjsko vrednost. Primeri takih strank so stranke, ki še nimajo visokih prihodkov (npr. študentje, novoustanovljena podjetja ipd.), stranke, ki imajo visoke zahteve, čeprav opravljajo le enostavne storitve (npr. upokojenci in tiste stranke, ki so zmanjšale delež dobičkonosnih storitev ter obenem povečale delež manj dobičkonosnih in enostavnih storitev, za katere svetovanje osebnega bančnika in potrebno), stranke, ki večji del svojega poslovanja opravljajo prek druge banke in podobno. Banka mora z individualizirano ponudbo spodbuditi te stranke, da čim večji del svojega poslovanja prenesejo k njej, in s tem povečati delež v porabi teh strank oziroma jih spodbuditi k uporabi storitev, ki povzročajo manj stroškov, kot je npr. elektronsko poslovanje.

- **Dobičkonosne stranke z nizko življenjsko vrednostjo** (kvadrat C)

Življenjska vrednost teh strank je v primerjavi z njihovo dobičkonosnostjo nizka, kar pomeni, da imajo stranke izkoriščene vse možnosti. Najprimernejša poslovna odločitev

glede dolgoročnega sodelovanja s takimi strankami je zadržanje, pri čemer strankam ni smiselno nuditi posebnih ugodnosti in jim posvečati preveč pozornosti.

- **Nedobičkonosne stranke z nizko življenjsko vrednostjo (kvadrat D)**

Najbolj problematične so nedobičkonosne stranke z nizko življenjsko vrednostjo. Običajno gre za stranke, ki so cenovno najbolj občutljive in nimajo interesa ustvarjati dolgoročnega poslovnega odnosa z banko. Nenehno iščejo popuste in so pripravljene zamenjati banko kadar koli, če je to s cenovnega vidika zanje ugodno. Za banko je ekonomsko upravičeno prekiniti sodelovanje s takimi strankami. V kolikor se banka kljub temu ne odloči za prekinitve sodelovanja, npr. zaradi strahu, da bo stranka širila slab glas v javnosti, mora banka pozornost usmeriti predvsem na zniževanje stroškov, povezanih s stranko.

Diferenciacija strank na podlagi vrednosti predstavlja osnovo uspešnega managementa odnosov s strankami. Bistvo diferenciacije ni v razvrščanju strank glede na neke skupne značilnosti, temveč v poznavanju vedenja in potreb strank ter njihove dobičkonosnosti in življenjske vrednosti. Pomembno je, da se stranke stalno spremlja, saj lahko danes dobičkonosna stranka že jutri postane nedobičkonosna, na kar opozarjajo vsakodnevni primeri. Cilj managementa odnosov s strankami ni ustreči stranki za vsako ceno, temveč povečati njeno življenjsko vrednost, kar vodi v uspešnost banke kot celote.

#### **4.4 Povezava CRM in življenjske vrednosti bančne stranke**

Namen managementa odnosov s strankami je čim boljše spoznati potrebe in želja strank, prepoznati stranke z visoko življenjsko vrednostjo ter z njimi graditi dobičkonosne odnose na dolgi rok. Stranke z visoko življenjsko vrednostjo so lahko tako dobičkonosne kot tudi nedobičkonosne, zato je za banko pomembno, da tudi med nedobičkonosnimi strankami prepozna stranke, ki imajo visoko življenjsko vrednost. Ugotoviti mora razloge za njihovo nedobičkonosnost in poiskati možnosti za povečanje prihodnjih dobičkov stranke, ki jih nato s pravimi odločitvami tudi realizira.

V nadaljevanju bom s primerom ponazorila, kako lahko nedobičkonosna stranka postane dobičkonosna, če ji banka nudi prave produkte ob pravem času in po distribucijskih kanalih, ki so za stranko najustreznejši.

V prikazanem primeru se predpostavlja, da je stranka mlada visoko izobražena oseba z nizkimi prejemki. Pri banki ima odprt osebni račun, ki ga je odprla pred nekaj leti kot študent. Prek banke opravlja plačilni promet, ne uporablja pa storitev elektronskega bančništva. Stranka prejema redne mesečne prilive (plačo) na osebni račun šele zadnjih šest mesecev. Izračun dobičkonosnosti pokaže, da je stranka nedobičkonosna. Stranka je nedobičkonosna,

ker uporablja malo produktov in storitev ter ima visoke stroške v primerjavi s prihodki. Stranka se je zaposlila šele pred šestimi meseci, zato banka ocenjuje, da se bodo prejemki stranke v prihodnje povečevali. Stranko oceni kot dolgoročno zelo potencialno, s številnimi potrebami v prihodnjih letih in zato z velikimi možnostmi za graditev dobičkonosnega odnosa na dolgi rok. Stranko bo zato najprej spodbudila k uporabi storitev elektronskega bančništva in drugih sodobnih bančnih poti, kar vodi v znižanje stroškov, povezanih s stranko. Banka ocenjuje, da se bodo v prihodnjih letih v skladu s predvidenim povečanjem prejemkov stranke povečale strankine potrebe po produktih in storitvah, ki jih banka ponuja, kot so npr. potreba po različnih oblikah varčevanja, potreba po uporabi plačilnih kartic, potreba po dodatnih finančnih sredstvih. Banka pri ocenjevanju strankinih potreb, poleg demografskih značilnosti in vedenja stranke, upošteva tudi napovedi trendov na finančnem področju in napovedi splošnih gospodarskih gibanj.

Izhajajoč iz strankinih potreb banka predvidi produkte in storitve, ki jih bo stranka v prihodnjih petih letih uporabljala za zadovoljitev svojih potrebe. Banka ocenjuje življenjsko vrednost stranke za obdobje naslednjih petih let (tj. od leta  $t_1$  do leta  $t_5$ ). Produkti in storitve glede na predvidene potrebe stranke po letih so navedeni v tabeli 5.

*Tabela 5: Produkti in storitve glede na predvidene potrebe stranke po letih*

Produkti in storitve	Leto $t_0$	Leto $t_1$	Leto $t_2$	Leto $t_3$	Leto $t_4$	Leto $t_5$
Osebni račun	●	√	√	√	√	√
Varčevalni račun		√	√	√	√	√
Namensko varčevanje			√	√		
Limit na osebnem računu			√	√	√	√
Kratkoročni kredit				√		
Stanovanjski kredit					√	√
Plačilni promet	●	√	√	√	√	√
Elektronsko poslovanje		√	√	√	√	√
Plačilno-kreditne kartice			√	√	√	√
Zavarovanje plačilnih kartic			√	√	√	√

**Legenda:**

Leto  $t_0$  = tekoče leto, ki ni zajeto v izračun CLV

Leto  $t_1$  do leto  $t_5$  = obdobje za katerega se ocenjuje CLV, pri čemer  $t_1$  = prvo prihodnje leto,  $t_2$  = drugo prihodnje leto itd.

● = produkti in storitev, ki jih stranka že uporablja

√ = produkti in storitve za katere se ocenjuje, da jih bo stranka uporabljala v prihodnjih letih

*Vir: Lastni prikaz.*

Z uporabo produktov in storitev prinaša stranka prihodke in obenem povzroča stroške. S povečevanjem števila produktov in storitev, ki jih stranka uporablja, se povečujejo tako prihodki, ki jih stranka prinaša, kot stroški, ki jih stranka povzroča, vključno s stroški

zadržanja in stroški tveganj. Banka ocenjuje, da bo stranka s časom zahtevala dodatne storitve in ugodnosti, zato se stroški zadržanja povečujejo. Stroški tveganj naraščajo zaradi povečanja izpostavljenosti kreditnemu in operativnemu tveganju iz naslova povečevanja kreditnega in depozitnega poslovanja s stranko. Čisti prihodki stranke naraščajo hitreje kot stroški, zato se pričakovani dobički povečujejo. Podatki o čistih prihodkih, stroških ter pričakovanem dobičku stranke so navedeni v tabeli 6.

Tabela 6: Izračun življenjske vrednosti bančne stranke

v EUR	Leto t <sub>1</sub>	Leto t <sub>2</sub>	Leto t <sub>3</sub>	Leto t <sub>4</sub>	Leto t <sub>5</sub>
Neto obrestni prihodki iz kreditov	0	50	400	2.500	2.500
Neto obrestni prihodki iz depozitov	10	60	300	20	100
<b>Čisti obrestni prihodki</b>	<b>10</b>	<b>110</b>	<b>700</b>	<b>2.520</b>	<b>2.600</b>
Neto prihodki od storitev	500	1.200	2.000	4.000	5.000
<b>Čisti neobrestni prihodki</b>	<b>500</b>	<b>1.200</b>	<b>2.000</b>	<b>4.000</b>	<b>5.000</b>
<b>ČISTI PRIHODKI</b>	<b>510</b>	<b>1.310</b>	<b>2.700</b>	<b>6.520</b>	<b>7.600</b>
Stroški zagotavljanja	400	700	1.300	2.000	2.100
Stroški servisiranja	50	90	200	300	300
Stroški zadržanja	20	150	500	1.100	700
<b>Stroški</b>	<b>470</b>	<b>940</b>	<b>2.000</b>	<b>3.400</b>	<b>3.100</b>
<b>Stroški tveganj</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>105</b>
<b>PRIČAKOVANI DOBIČEK STRANKE</b>	<b>39</b>	<b>365</b>	<b>675</b>	<b>3.020</b>	<b>4.395</b>
<b>CLV (WACC = 8 %)</b>	<b>6.096</b>				

**Legenda:**

Leto t<sub>1</sub> do leto t<sub>5</sub> = obdobje za katerega se ocenjuje CLV, pri čemer t<sub>1</sub> = prvo prihodnje leto, t<sub>2</sub> = drugo prihodnje leto itd.

*Vir: Lastni izračun.*

Življenjska vrednost je enaka neto sedanji vrednosti pričakovanih dobičkov stranke v prihodnjih petih letih. Pri izračunu je upoštevana diskontna stopnja 8 %, ki vključuje tudi individualni pribitek iz naslova tveganja prekinitve ali zmanjšanja poslovanja z banko. Banka je povečala izhodiščno diskontno stopnjo za individualni pribitek, ker je stranka mlada in z njo še nima vzpostavljenega dolgoročnega odnosa, zato obstaja večja verjetnost za prekinitve sodelovanja. Višji pribitek pomeni višjo diskontno stopnjo in s tem nižjo življenjsko vrednost stranke. Življenjska vrednost obravnavane stranke, ki znaša 6.096 EUR, pokaže, da ima stranka pozitivno vrednost na dolgi rok, kljub temu da je trenutno nedobičkonosna.

Banka, ki prepozna visoko življenjsko vrednost nedobičkonosnih strank in prične z njimi graditi dobičkonosne odnose na dolgi rok, ki temeljijo na zaupanju in zvestobi strank, ima dolgoročne koristi, ki se kažejo v večjem dobičku banke.

## **SKLEP**

Bančno okolje je v zadnjem času podvrženo številnim spremembam, ki pomembno vplivajo na dejavnost bank. Banke se soočajo s povečano domačo in tujo konkurenco ter vstopom nebančnih konkurentov na tradicionalne bančne trge. Banke, ki se želijo razvijati ter rasti v dinamičnem in konkurenčnem okolju, morajo svoje poslovanje graditi na zvestih strankah z visoko življenjsko vrednostjo. Prav zato so se banke pričele usmerjati k strankam, jih spoznavati in jim prilagajati svojo ponudbo, pri čemer se vse bolj zavedajo, da na dolgi rok ne bodo preživele, če bodo vsem strankam zagotavljale visoko raven obravnave, ne da bi ocenile prihodnje prispevke posamezne stranke k dobičku banke.

Management odnosov s strankami je poslovna strategija, ki omogoča spoznati potrebe in želja strank, prepoznati stranke z visoko življenjsko vrednostjo ter z njimi graditi dobičkonosne odnose na dolgi rok. Uspešno dolgoročno sodelovanje med banko in stranko zahteva, da banka pozna vrednost stranke, za kar je potrebno postaviti ustrezno metodologijo ovrednotenja življenjske vrednosti bančnih strank.

Oblikovanje metodologije ovrednotenja življenjske vrednosti strank v poslovni banki je cilj, ki sem si ga zadala in mu sledila skozi to magistrsko delo. Najprej sem podala model dobičkonosnosti bančnih strank, ki je zgrajen na predpostavki, da ima banka integriran podatkovni informacijski sistem, ki omogoča centralno vodenje podatkov na transakcijski ravni tako, da se lahko pri izračunu dobičkonosnosti bančne stranke upoštevajo vsi prihodki, ki jih stranka prinaša, in vsi stroški, ki jih stranka povzroča.

Čisti obrestni prihodki izvirajo tako iz kreditnih kot tudi depozitnih poslov, zato se obrestnih prihodkov ne sme povezovati le s krediti in obrestnih odhodkov ne le z depoziti. Pri merjenju dobičkonosnosti bančnih strank se za razporejanje obrestnih prihodkov in odhodkov na stranke uporabi metodo transakcijsko nespremenljivih transfernih obrestnih mer, ki omogoča izračun neto obrestne marže na transakcijski ravni. Transferna obrestna mera se pripiše transakciji ob njenem nastanku in ostane nespremenjena do zapadlosti posla, zato je prispevek posla k skupni obrestni marži znan vnaprej. Banke poleg čistih obrestnih prihodkov ustvarjajo tudi čiste neobrestne prihodke, katerih pomen se povečuje z naraščanjem netradicionalnih bančnih poslov, ki jih banke izvajajo. Razporejanje neobrestnih prihodkov in odhodkov na stranke

praviloma ne predstavlja pretežke naloge, saj podatke zagotavlja že računovodstvo, ki prihodke in odhodke spremlja po posameznih strankah na podlagi prejetih in izdanih računov.

Na velikost dobička bančnih strank pomembno vplivajo stroški in način njihovega razporejanja. Upoštevati je potrebno vse stroške, ki jih je stranka povzročila, vključno s stroški zadržanja, katerih pomen v zadnjem času narašča, saj je vse več strank, ki zahtevajo dodatne storitve in ugodnosti. Stroški se razporejajo na stranke z metodo ABC, ki daje najbolj točne in ustrezne informacije o stroških po posameznih strankah. ABM kot nadgradnja metode ABC zagotavlja zanesljiv in stvaren pregled nad stroški, omogoča razumevanje soodvisnosti med stroški in aktivnostmi ter je zato nepogrešljiva pri sprejemanju odločitev o dolgoročnem sodelovanju s strankami. Pomembna sestavina dobička bančnih strank so tudi stroški tveganj, ki so postali nepogrešljivi del učinkovitega sistema merjenja dobičkonosnosti bančnih strank. Nastajajo zaradi izpostavljenosti banke določenim tveganjem, ki izhajajo iz poslovanja s posamezno stranko.

Dobičkonosnost bančnih strank je usmerjana v preteklost in ne daje pravih informacij o vrednosti strank na dolgi rok, zato morajo banke pri sprejemanju odločitev o dolgoročnem sodelovanju s strankami preiti na koncept življenjske vrednosti strank.

Model življenjske vrednosti bančnih strank je zasnovan na metodi neto sedanje vrednosti. Življenjska vrednost bančne stranke pove, koliko je stranka vredna na dolgi rok oziroma koliko največ lahko banka vложи v dolgoročni poslovni odnos s stranko. Odvisna je od pričakovanih dobičkov stranke, diskontne stopnje in časovnega obdobja.

Pričakovani dobički so pomemben element življenjske vrednosti strank. Usmerjeni so v prihodnost, zato ne vključujejo prihodkov, odhodkov in stroškov, ki so že nastali. Banka lahko vpliva na višino pričakovanih dobičkov strank in s tem na njihovo življenjsko vrednost, zato je pomembno, da prepozna potrebe svojih strank ter da strankam ponudi prave produkte in storitve po pravi ceni, ob pravem času in po distribucijskih kanalih, ki so za stranke najustreznejši. Pri ugotavljanju življenjske vrednosti bančnih strank se pričakovane dobičke diskontira na sedanjo vrednost z diskontno stopnjo, ki odraža celotni strošek financiranja, povečan za pribitek iz naslova tveganj. Življenjska vrednost strank je odvisna tudi od časovnega obdobja, ki določa, kateri prihodki, odhodki in stroški se upoštevajo pri izračunu pričakovanih dobičkov.

Banka lahko s povezavo dobičkonosnosti in življenjske vrednosti bolje ovrednoti svoje obstoječe in potencialne stranke. Diferenciacija strank na podlagi vrednosti predstavlja osnovo uspešnega managementa odnosov s strankami, katerega cilj ni ustreči stranki za vsako ceno, temveč povečati njeno življenjsko vrednost, kar vodi v uspešnost banke kot celote.



## LITERATURA IN VIRI

1. Allen, F., & Santomero, A.M. (2001). What do Financial Intermediaries do? *Journal of Banking and Finance*, 25, 271–294.
2. *Banke bodo morale začeti delovati globalno, sicer jih bo globalizacija povozila [podjetje IBM Slovenija, d.o.o.]* (2008, 24. september). Najdeno 15. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.ibm.com/news/si/sl/2008/09/24/b617783j86051k13.html>
3. Beloglavec Taškar, S. (2008a). Spremenjeni pogoji poslovanja bank – razvoj trženja v bankah. *Bančni vestnik*, 57 (6), 19–24.
4. Beloglavec Taškar, S. (2008b). Razlike med zadovoljstvom, lojalnostjo in kakovostjo bančnih storitev. *Bančni vestnik*, 57 (7-8), 30–33.
5. Boot, A.W.A. (2007). Spreminjajoče se bančništvo. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Prestrukturiranje podjetij v globalizaciji* (str. 83–114). Ljubljana: Časnik finance.
6. Brigham, F.E. & Daves, R.P. (2004). *Intermediate financial management*. (8<sup>th</sup> ed.). Ohio: South-Western.
7. Chittenden, J. (2000). A Bank's Focal Point for Market Risk: The Transfer Pricing Mismatch Unit. *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*, 13 (1), 3–23.
8. Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
9. Coffey, J.J. (2001). What is Fund Transfer Pricing? *ABA Bank Marketing*, 33 (9), 48.
10. Cokins, G. (2006). *Učinkovitost po meri podjetja – Začrtajte pot do dobička s ključnimi podatki*. Ljubljana: GV Založba.
11. Dimovski, V. & Gregorič, A. (2000). *Temelji Bančništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Drakulič, I. (2006). Sistema CRM ne moreš kar kupiti. *Glasilo INFO SRC.SI*, št. 44, 12.
13. Giltner, R. & Ciolli, R. (2000). Re-Think Customer Segmentation for CRM Results. *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*, 13 (3), 3–19.
14. Glogovšek, J. & Beloglavec, S. (2002). Basel II, velikost in tržna usmerjenost bank. V N. Borak (ur.), *Basel 2* (str. 75–95). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
15. Groznik, A., Bizjak, K., Javoršek, M., Marc, U., Mesarić, D. & Stegovec, M. (2006). Razvojna strategija in vloga informatike v bančni panogi: Primer Banke Koper in Hypo Alpe-Adria-Bank. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Priložnost finančnega sektorja v tranzicijskih državah* (str. 153–172). Ljubljana: Časnik finance.
16. Helf, I. (1998). Prophesizing Customer Profitability. *Bank Marketing*, 30 (8), 24–30.
17. Hingston, R. (2001). Choosing Profitable Liabilities. *Community banker*, 10 (4), 38–40.
18. Horvat, I. (2003). *Vrednotenje bančnih strank. Magistrsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

19. Hughes, A.M. (2000). *Strategic Database Marketing. The Masterplan for Starting and Managing a Profitable, Customer-based Marketing Program.* (2<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
20. Hvala, A. (2005). Banka brez tehnologije ni banka. *Glasilo INFO SRC.SI*, št. 40, 4–5.
21. International Services Check (maj 2007). *Raziskava nivoja storitev v večjih bankah na slovenskem tržišču.*
22. James, R. & Hughes, A.M. (b.l.): Using Database Marketing to Improve Service and Profits. *Database Marketing Institute*. Najdeno 12. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://dbmarketing.com/articles/Art118.htm>
23. Jauk, M. (1998). Trženje bančnih produktov in tržne strategije banke. *Bančni vestnik*, Ljubljana, 47 (4), 8–11.
24. Kafafian, E.R. (2001). Keys to Community Bank Success: Utilizing Management Information to Make Informed Decisions. *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*, 14 (1), str. 3–82.
25. Kaplan, S.R. & Norton, P.D. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Karpe, P. (1998a). Transferne obrestne mere - siva lisa internega izračunavanja (ne)dobičkonosnosti v slovenskih bankah (1). *Bančni vestnik*, Ljubljana, 47 (10), 34–36.
27. Karpe, P. (1998b). Transferne obrestne mere – interni obračun nedobičkonosnosti bančnega poslovanja (2). *Bančni vestnik*, Ljubljana, 47 (11), 29–31.
28. Kavčič, S. (2002). *Študijsko gradivo za predmet: Računovodstvo za poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Kavčič, S. & Medved, D. (2004). *Kakovost poslovanja in poslovna učinkovitost slovenskih bank*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Kawano, T.R. (2005). Funds Transfer Pricing. *Journal of Performance Management*, 18 (2), 35–43.
31. Kellen, V. (2002, februar). *CRM Measurement Frameworks*. Chicago: Adjunct Faculty. Najdeno 21. junija 2008 na spletnem naslovu [http://www.kellen.net/crm\\_mf.pdf](http://www.kellen.net/crm_mf.pdf)
32. Kimball, C.R. (1997, maj/junij). Innovations in Performance Measurement in Banking. *New England Economic Review*, 23–38.
33. Kocakulah, C.M. & Diekmann, D. (2001). Implementing Activity-Based Costing (ABC) to Measure Commercial Loan Profitability. *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*, 14 (2), 3–15.
34. Koch, T.W. & MacDonald, S.S. (2000). *Bank Management*. (4<sup>th</sup> ed.) Fort Worth: The Dryden Press.
35. Košak, M., Prašnikar, J., Belavič, G., Kržišnik, Š., Mehle, T., Mijatović, V., Šimnovec, N. & Jurič, D. (2006). Razvojne strategije bank v Sloveniji in vloga informatike. V J.

- Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Priložnost finančnega sektorja v tranzicijskih državah* (str. 111–131). Ljubljana: Časnik finance.
36. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M. & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  37. Krašovec, J., Vidmar, S. & Delak, B. (2008). Informatika v finančnih institucijah. *Dnevi slovenske informatike*. Najdeno 18. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.dsi2008.si/default.aspx?id=15&l1=70&l2=10>
  38. Marrison, C. (2002). *The Fundamentals of Risk Measurement*. Boston: The McGraw Hill Companies.
  39. Max, M. (2004). ABC Trends in Banking Sectors: A Practitioner's Perspective. *Journal of Performance Management*, 17 (3), 23–40.
  40. Mayer, J. (1997). Konkurenčne prednosti so logična posledica navdušenih strank. *Bančni vestnik*, Ljubljana, 46 (4), 22–24.
  41. McDonald, B.R. (2004). True Activity-Based Management for Banks. *Journal of Performance Management*, 17 (3), 41–52.
  42. Miller, A.J. (1996). *Implementing Activity-based Management in Daily Operations*. New York: John Wiley & Sons.
  43. Miš Svovljšak, I. (2000). Bančne storitve niso čokolada. *Propro*, 11–12.
  44. Mohorčič Zobec, N. (2007, 30. maj). Interne analize finančnih rezultatov poslovanja bank. *Gradivo seminarja ZBS: Analiza finančnih rezultatov poslovanja bank*.
  45. Morgan, J. (2003). Customer Information Management (CIM): The Key to Successful CRM in Financial Services. *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*, 16 (2), 3–20.
  46. Ness, A.J., Schrobeck, M.J., Letendre, R.A. & Douglas, W.J. (2001a). The Role of ABM in Measuring Customer Value (part one). *Strategic Finance*, 82 (9), 32–37.
  47. Ness, A.J., Schrobeck, M.J., Letendre, R.A. & Douglas, W.J. (2001b). The Role of ABM in Measuring Customer Value (part two). *Strategic Finance*, 82 (10), 44–49.
  48. Payant, W.R. (2000). Funds Transfer Pricing and A/L Modeling. *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*, 13 (3), 67–75.
  49. Petrov, S. (2005, 25 maj). Kotlerjev nasvet tržnikom: obvladajte jezik finančnikov. *Finance*, str. 19.
  50. Pfeifer, E.P., Haskins, E.M. & Conroy, M.R. (2005). Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and the Treatment of Acquisition Spending. *Journal of Managerial Issues*, 17 (1), 11–25.
  51. Rafiq, A. & Garg, A. (2002). Activity Based Costing and Financial Institutions: Old Wine in New Bottles or Corporate Panacea? *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*, 15 (2), 12–29.

52. Rice, D.J. & Kocakulah, C.M. (2004): Funds Transfer Pricing: A management Accounting Approach within the Banking Industry. *Journal of Performance Management*, 17 (2), 3–13.
53. Rout, E.R. & Kochvar, M. (2000). Transfer Pricing: A Poor Man's Approach. *Journal of Bank Cost & Management Accounting*, 13 (3), 38–43.
54. Rozman, R. (2002). Pojmovanje in razvoj managementa. V S Možina (ur.), *Management: Nova znanja za uspeh* (str. 46–95). Radovljica: Didakta.
55. Sapp, W.R., Crawford, M.D. & Rebisckhe, S.A. (2005). Activity-Based Information for Financial Institutions. *Journal of Performance Management*, 18 (2), 22–34.
56. Shih, A., Crandon, D. & Wofford, S. (2000). Transfer Pricing: Pitfalls in Using Multiple Benchmark Yield Curves. *Journal of Bank Cost & Management Accounting*, 13 (3), 56–66.
57. Smith, J.T. & Harper, C. (2001). AMIFs Bank Cost Analysis Model (BCAM). Implementing Activity-Based Cost Management in a Financial Institution. *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*, 14 (2), 16–60.
58. Tekavčič, M. (1995). *Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa. Doktorska disertacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Tekavčič, M. (1997). *Obvladovanje stroškov*. Ljubljana: GV založba.
60. Turk, I., Kavčič, S. & Kokotec-Novak, M. (2003). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
61. *Upravljanje odnosov s strankami – lastnosti CRM [podjetje SRC.SI, d.o.o.]*. Najdeno 20. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.src.si/resitve/crm/lastnosti.asp>
62. Žabkar, V., Raškovič, M., Štrukelj, M. & Valentin, A. (2006). Analiza zadovoljstva komitentov s storitvami bank v Sloveniji. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Priložnost finančnega sektorja v tranzicijskih državah* (str. 133–151). Ljubljana: Časnik finance.

## TERMINOLOŠKI SLOVAR

### Tuji izraz

acquisition  
activity based management  
activity-based costing  
  
advocacy  
assets liabilities management  
assets spread  
central funding unit  
cross-sell  
customer lifetime value  
customer relationship management  
fictitious assets  
fictitious liabilities  
funds transfer pricing  
liability spread  
match funded transfer pricing method  
  
multiple-pool method  
  
relationship banking  
retation  
risk management  
single-pool method  
  
the balanced scorecard  
treasury spread  
up-sell  
weighted average cost of capital

### Slovenski prevod

pridobivanje  
poslovanje na temelju analize aktivnosti  
metoda razporejanja stroškov na podlagi aktivnosti  
  
posredovanje  
management naložb in sredstev  
naložbena ali kreditna marža  
centralna finančna enota  
navzkrižna prodaja  
življenjska vrednost stranke  
management odnosov s strankami  
fiktivna sredstva  
fiktivna obveznosti  
transferne obrestne mere  
depozitna marža  
metoda transakcijsko nespremenljivih transfernih obrestnih mer  
večstopenjska metoda transfernih obrestnih mer  
  
bančništvo odnosov  
zadržanje  
management tveganj  
enostopenjska metoda transfernih obrestnih mer  
  
uravnoteženi sistem kazalnikov  
transferna ali strukturna marža  
nadgradnja prodaje  
povprečni tehtani strošek kapitala

## SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

<b>Okrajšava</b>	<b>Pomen</b>
ABM	poslovanje na temelju analize aktivnosti
ALM	management naložb in sredstev
BSC	uravnoteženi sistem kazalnikov
CRM	management odnosov s strankami
CLV	življenjska vrednost stranke
metoda ABC	metoda razporejanja stroškov na podlagi aktivnosti
WACC	povprečni tehtani strošek kapitala