

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

TRANSFORMACIJA POSLOVNEGA MODELA V IZBRANI BANKI

Ljubljana, september 2017

IGOR KOŠČAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Igor Koščak, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Transformacija poslovnega modela v izbrani banki, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Adriano Rejc Buhovac

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje Etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, ne pa tudi pravice reproduciranja ter pravice dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela ne dovoljujem objave svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 29.9.2017

Podpis študenta: _____

KAZALO

| | |
|---|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1 DIGITALIZACIJA | 4 |
| 1.1 Digitalizacija procesov..... | 7 |
| 1.2 Digitalizacija bančnih storitev | 8 |
| 2 POSLOVNI MODELI IN NJIHOVE SPREMEMBE | 10 |
| 3 FINANČNI SISTEM, BANČNI SISTEM IN BANKE | 14 |
| 3.1 Finančni sistem | 14 |
| 3.2 Bančni sistem | 15 |
| 3.3 Bančne storitve in prodajne poti | 16 |
| 3.4 Slovenski bančni trg..... | 17 |
| 3.5 Ponudba bank za pravne osebe | 19 |
| 3.5.1 Kriteriji za izbiro banke | 19 |
| 3.5.2 Ponudba za podjetja v Sloveniji..... | 20 |
| 3.2.3 Analiza konkurence v Sloveniji | 21 |
| 3.6 Inovacije v bančnem sektorju | 25 |
| 4 DIGITALIZACIJA V IZBRANI BANKI | 31 |
| 4.1 Pogoji in aktivnosti za uspešno vpeljavo novih procesov | 32 |
| 4.2 Izvedeni projekti na področju digitalizacije v izbrani banki..... | 34 |
| 5 DIGITALIZACIJA POSLOVANJA NA PODROČJU MALIH PODJETIJ V IZBRANI BANKI | 35 |
| 5.1 Strategija poslovnega sektorja za mala podjetja | 35 |
| 5.2 Obstoječ kreditni proces v izbrani banki | 38 |
| 5.2.1 Krediti iz lastnih virov | 38 |
| 5.2.2 Krediti iz sredstev MFI | 39 |
| 5.2.3 Izvozno financiranje – finančni kredit banki..... | 39 |
| 5.2.4 Odkup terjatev | 39 |
| 5.2.5 Odkup terjatve iz naslova nepreklicnega dokumentarnega akreditiva..... | 40 |
| 5.3 Nova naložbena aplikacija | 40 |
| 5.3.1 Projekt WFA | 40 |
| 5.3.2 Pregled ključnih sprememb in novosti | 42 |
| 5.3.3. Proces odobravanja naložbe v T24..... | 45 |
| 5.4 Turbo proces | 45 |

| | |
|---|-----------|
| 5.5 Uvedba nove mobilne plačilne aplikacije in argumenti za razvoj..... | 47 |
| 5.6 Identificirana tveganja za banko in komitenta..... | 49 |
| 5.7 Razvoj funkcionalnosti prve in naslednjih faz | 50 |
| 5.7.1 Funkcionalnosti prve faze razvoja | 50 |
| 5.7.2 Funkcionalnosti druge in nadaljnjih faz razvoja..... | 51 |
| 5.8 Predlog nadgradnje nove mobilne aplikacije s pregledom izzivov in obstoječega stanja..... | 52 |
| 6 ILUSTRATIVNI PREGLED NOVE APLIKACIJE Z OPISOM POSAMEZNIH KORAKOV | 57 |
| SKLEP..... | 63 |
| LITERATURA IN VIRI..... | 65 |

KAZALO TABEL

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Vpliv digitalizacije na svetovno ekonomijo..... | 6 |
| Tabela 2: Štirje tipi inovacij, ki so odvisni od potrebe po poslovnem modelu in tehničnih zmogljivostih..... | 12 |
| Tabela 3: Primerjava cen e-bančništva za pravne osebe | 21 |
| Tabela 4: Pregled funkcionalnosti tujih bank na mobilnih aplikacijah..... | 24 |
| Tabela 5: Spremembe in novosti v procesu odobravanja naložb v T24..... | 43 |
| Tabela 6: Lastnosti hitrega kredita | 46 |
| Tabela 7: Lastnosti hitrega limita..... | 47 |

KAZALO SLIK

| | |
|--|----|
| Slika 1: Tok sredstev v finančnem sistemu | 14 |
| Slika 2: Pregled konkurence po Sloveniji | 22 |
| Slika 3: Prioritete bank za digitalno transformacijo..... | 26 |
| Slika 4: Direktne banke, ki so se pojavile v zadnjih nekaj letih..... | 30 |
| Slika 5: Banka kot del vsakodnevnega življenja posameznika | 32 |
| Slika 6: Strateški diagram Poslovnega sektorja za mala podjetja za obdobje 2016–2020.. | 36 |
| Slika 7: Proces odobravanja naložb pred WFA-projektom..... | 41 |
| Slika 8: Proces odobravanja naložb po končanem projektu WFA..... | 42 |
| Slika 9: Turbo proces | 53 |
| Slika 10: Predlog arhitekture rešitve | 55 |
| Slika 11: Seznanitev uporabnika in sprejem pogojev | 57 |
| Slika 12: Izbor naložbe..... | 58 |
| Slika 13: Podatki o kreditu | 58 |
| Slika 14: Izračun kredita | 59 |
| Slika 15: Otvoritev trajnega naloga..... | 60 |
| Slika 16: Dokumentacija | 61 |
| Slika 17: Podpis v oblaku..... | 62 |

| | |
|---------------------------------|----|
| Slika 18: Zaključek posla | 63 |
|---------------------------------|----|

UVOD

V času nenehnih in neizogibnih sprememb ter novosti na vseh poslovnih področjih je za vodstva podjetij bistveno, da pravočasno prepoznajo potrebe po spremembah, ocenijo potrebnost vpeljave in če se odločijo za vpeljavo, to naredijo premišljeno in učinkovito. To velja tudi za banke. Za gospodarski razvoj bo bančništvo zelo pomembno tudi v prihodnosti. Strokovnjaki že več let optimistično ocenjujejo rast bančnega sektorja ob predpostavki uvajanja sprememb pri miselnosti in poslovnih modelih (Ernst & Young, 2013, str. 37). Anketa, ki je bila opravljena med 100 vodji 70 največjih ameriških bank, kaže, da vsi pričakujejo bistveno rast v letu 2017. Kar 87 % anketirancev pričakuje rast prihodkov. V večjih bankah pričakujejo rast okoli 5 %, v manjših pa od 11–20 % rast (Stephens, 2016, str. 4). Pri vsem tem je zelo pomemben tudi stroškovni vidik. Prav hitri odzivi in pravočasne ter dobro vodene reakcije na novosti so ključne ne glede na področje delovanja.

Banke so po kriznih časih in zlomih na bančnih in finančnih trgih porabile veliko časa, da bi ustalile svoje poslovanje. Tiste, ki so uspešno prebrodile krizo, v večini niso veliko razmišljale o razvoju, ukvarjale so se s problemom »preživetja« na trgu. Ni bilo novih investicij v znanje, razvoja novih produktov, zaostal je razvoj informatizacije poslovanja (Jurić, 2016, str. 9). Tako je bilo tudi v Sloveniji.

V drugih panogah se je v tem času odvijal tehnološki razvoj. Ta razvoj je v zelo kratkem času dosegel tudi sektor financ. Obdobje, ki je v teku, je obdobje t.i. digitalnega razvoja (Oracle Financial Services, 2014, str. 3). To sili finančne ustanove k razvoju novih oblik in načinov poslovanja. Stranke imajo višja pričakovanja, klasično poslovanje v obliki obiskov poslovalnic jim ni več dovolj. Pričakujejo nove finančne produkte, ki v digitalni obliki prinašajo novo uporabniško izkušnjo na višji ravni, so dostopni v vsakem trenutku in neodvisni od kraja in časa uporabe (Oracle Financial Services, 2014, str. 3).

Digitalna transformacija zahteva ogromno ustvarjalnosti, da lahko omogoči večji potencial za rast. Potrebno je razmišljati široko in ambiciozno. Za to potrebujemo navdihe, ideje, zato tudi spremljanje trendov, in veliko znanja. Transformacija z digitalizacijo je zelo kompleksna tudi zato, ker terja veliko medsebojnega sodelovanja in umskega ter fizičnega napora vseh udeležениh (Dimitriadis, 2016).

Digitalna revolucija je ustvarila nove, višje standarde, ki jih sedaj stranke pričakujejo kot norme na vseh področjih svojega življenja. Preko spleta kupujejo izdelke, rezervirajo počitnice, naročajo taksi. A glavni pokazatelj uspešnega podjetja v svetovnem spletu je zagotavljanje zanesljivega in enostavnega dostopa do odlične uporabniške izkušnje (Smither, 2016). Prav zanesljiv in enostaven dostop do spletnega portala/aplikacije je v današnjem času zelo pomemben. Uporabniška izkušnja mora biti preprosta in dosegljiva tudi informacijsko in tehnično manj podkovanim uporabnikom. Ključno je, da zna

aplikacijo za osnovne potrebe uporabiti čisto vsak ne glede na predznanje. To je lastnost, ki bi morala biti prvo vodilo pri načrtovanju in vpeljavi aplikacij. Spletni velikani, kot so Google ali Amazon, svojim strankam ponujajo zelo enostavne rešitve, ki so lahko in predvsem vsepovsod dostopne. Uporabniška izkušnja je v veliki večini primerov zelo dobra (Trtnik, 2016).

T.i. tradicionalna podjetja imajo praviloma starejše in utečene informacijske sisteme. Težavo predstavljajo tudi podporne službe in njihova pravila, denimo oddelki za skladnost poslovanja, ki otežujejo uvedbo novih digitalnih platform. Težko dovolijo že umik raznolikih opozoril, kot so »preberi to«, »pojdi nazaj na prejšnjo stran« in podobno (Smither, 2016).

Danes v panogi bančništva in financ vsi razmišljajo o trendu digitalizacije. Kar se lahko digitalizira, bo digitalizirano v roku petih let. Najboljša finančna podjetja zasledujejo koncept tehnoloških podjetij. Ta na zadevo gledajo s točke, kateri problem rešiti in ne, kateri produkt prodati. V središče postavljajo kupca in identifikacijo problemov, s katerimi se ti srečujejo. Iščejo načine, kako te probleme učinkovito prepoznati in jih z enostavno rešitvijo odpraviti (Smither, 2016). Številne banke so se začele zavedati, da bodo morale zaradi starih poslovnih modelov, vse nižjih marž iz osnovne dejavnosti, zaostale informacijske podpore, klasične, toge organiziranosti in nenajboljšega ugleda razviti nove poslovne modele ali vsaj strategije. Ključno bo iti v smeri potreb strank (Oracle Financial Services, 2014, str. 3).

Vodstvo izbrane banke se zaveda pomena in nujnosti digitalizacije in spremembe poslovnih modelov. To se odraža v več projektih digitalizacije, ki že tečejo. Na vseh področjih poslovanja strokovnjaki pregledujejo možnosti digitalizacije procesov in modelov glede na potrebe odjemalcev, različne možnosti uvedbe in njihove stroškovne posledice. V segmentu malih podjetij, predvsem na področju kreditiranja, produktov vsakodnevnega poslovanja in neposrednih stikov malih podjetij, ki so gonilna sila slovenskega gospodarstva, rešitve še niso povsem razvite. Obstoječa mobilna plačilna aplikacija rabi nadgradnjo, da bosta stik z banko in proces preprosta in skladna z najsodobnejšimi trendi.

Namen magistrskega dela je odločevalcem v izbrani banki predstaviti uporabo mobilne aplikacije (elektronsko bančništvo za mala podjetja) na način, da se ji doda funkcionalnosti, ki bodo banki pomagale izboljšati njen konkurenčni položaj. Predlog nadgradnje aplikacije bo pomemben, če ne celo glavni prodajni kanal v bližnji prihodnosti in bo prispeval k rasti obrestnih in neobrestnih prihodkov. Za stranko pomeni uvedba novih funkcionalnosti na mobilno aplikacijo poenostavitev pridobitve kredita ter pohitritev procesov, ki so sedaj dokaj dolgi. Menim, da bo banka z nadgradnjo in s sodobno rešitvijo postala privlačnejša za nove stranke in bo bolje obvladovala zvestobo strank. Za banko pa bo ključnega pomena povečanje števila poslov, ki pomenijo večji prihodek, ter povečanje kreditnega portfelja.

Prvi cilj magistrskega dela je pregledati obstoječe teorije in empirična spoznanja na temo digitalizacije poslovnih procesov. Digitalizacijo želim najprej predstaviti na splošno, torej na različnih področjih in panogah v svetu, in utemeljiti, zakaj je to trenutno ena najpopularnejših poslovnih tem, nato trende na področju digitalizacije prenesti na ožje okolje bančništva.

Drugi cilj je preučiti najpogostejše poslovne modele v bankah in transformacije poslovnih modelov. Pregledal bom trenutne trende v bančništvu in s kakšnimi problemi in vprašanji se soočajo banke. Predstavil bom tudi izkušnje bank (soočenje z digitalizacijo, novimi trendi) iz širše regije, ki so bile del mednarodne konference za mala podjetja Fleming Europe 2016.

Glavni cilj magistrskega dela pa je spoznanja o digitalizaciji in transformaciji poslovnih modelov prenesti na izbrano banko, ki do neke mere že uvaja digitalne rešitve. Shematsko in opisno bom podal predlog nadgradnje mobilne plačilne aplikacije v univerzalen prodajni kanal. Ta bi bil z vidika strank enostaven za uporabo in novost na slovenskem trgu bančnih storitev. Predlog nadgradnje aplikacije predstavlja izpeljavo t.i. kreditnega »*end to end*« procesa preko telefona ali tablice, torej brez obiska banke. Ključno bo prikazati idejo uporabe sodobnih pristopov digitalizacije pri transformaciji poslovnega modela klasične banke, ki poslovno pomeni tudi racionalizacijo obstoječih postopkov pri kreditiranju malih podjetij. Zajet bo proces od začetka, ko se povpraševanje prične, do končne realizacije črpanja kredita. Pregledal bom sedanje procese in podal ideje izboljšav, da bo novi proces bistveno hitrejši in enostavnejši za stranko.

Raziskovalno vprašanje: kako lahko obstoječo mobilno plačilno aplikacijo z nadgradnjo uporabimo kot glavni prodajni kanal banke za t.i. kreditni »*end to end*« proces?

Metode raziskovalnega dela vključujejo več prijemov. Najprej sem pregledal znanstveno in strokovno literaturo s področij digitalizacije in transformacij poslovnih modelov. Prikazal sem glavne značilnosti sodobnih trendov digitalizacije in predstavil mnenja mednarodnih strokovnjakov (Rick, 2016; Lunn, 2015; Khare, 2014; Dimitriadis, 2016; Kamath, 2014) glede uporabe digitalizacije na splošno in na področju bančnega poslovanja. Pozornost sem namenil tudi člankom o oblikah transformacij poslovnih modelov v klasičnih bankah in njihovi uspešnosti do sedaj. Opisal in shematsko prikazal sem trenutni proces odobritve kredita po posameznih fazah, kot ga izvaja izbrana banka. Vir teh informacij je bilo interno gradivo in lastno znanje.

V praktičnem delu sem izrisal poslovni proces (angl. *end-to-end process*) preko mobilne aplikacije. Razložil sem razvoj aplikacije in dosedanje nadgradnje. Tukaj uporabim lastno znanje in nasvete različnih deležnikov v banki iz različnih področij (intervjuji z vodstvom Poslovnega sektorja za mala podjetja, Sektorja za razvoj tržnih poti in drugimi). Opisane in pojasnjene so posamezne faze v procesu sklepanja kreditnega posla preko spletne

aplikacije (identifikacija stranke, izbor naložbe, izbor kriterijev naložbe itd.). Kvalitativne podatke o obstoječi plačilni aplikaciji sem pridobil iz internih virov banke, da sem lahko aplikacijo shematsko in opisno predstavil. Poleg nadgradnje kreditnega procesa sem dodal še nekaj specifičnih modulov, ki bodo uporabniško izkušnjo še povečali. Rezultat je predlog nadgradnje mobilne plačilne aplikacije z vključeno oceno možnosti uvedb posameznih faz v soodvisnosti različnih področij banke, ki bodo potrebne za nemoteno delovanje.

Struktura poglavij je naslednja: v prvem poglavju o digitalizaciji bralec spozna pomen in bistvo pojma digitalizacije. Izve, kakšen vpliv ima na tehnologijo in posamezne panoge, kaj pozitivnega prinaša in kje se skrivajo nevarnosti. Opravljen je kratek pregled digitalizacije na področju bančništva. V drugem poglavju bralec izve o poslovnih modelih in kako so se do sedaj spreminjali. V tretjem poglavju spozna finančni sistem: kako je sestavljen, kakšna je vloga bank (kaj banke nudijo in preko katerih prodajnih poti). Podana je predstavitev in stanje slovenskega bančnega trga skozi različna obdobja. Posebej pa je opisan del o inovacijah v bančnem sektorju na globalnem nivoju. V četrtem poglavju o digitalizaciji in vpeljavi novih procesov v izbrani banki bralec izve, kako se banka s tem sooča, kaj je že v tej smeri storila in kaj je še potrebno za uspešno vpeljavo novih procesov. V petem poglavju se posvetim digitalizaciji v sektorju malih podjetij v izbrani banki in strategiji tega sektorja. Izvemo, kaj je na področju malih podjetij že storjenega in kakšni so strateški cilji za bodoče. Spoznamo trenutni kreditni proces in ponudbo, ki jo ima banka za ta segment strank. Posebna točka je namenjena novi naložbeni aplikaciji, ki je podlaga za izvedbo kreditnega procesa, ki ga predlagam v magistrskem delu. Proces je podrobno opisan, podane so prednosti in tudi slabosti. Predstavljena je uvedba mobilne plačilne aplikacije za pravne osebe v izbrani banki. Seznanimo se s samim postopkom in celotnim pregledom uvedbe (analiza trga, razvoj po fazah, funkcionalnosti, identifikacijo tveganj uvedbe tako za banko kot komitenta itd.). Zadnje, šesto poglavje prinaša predlog nadgradnje aplikacije, ki bo omogočila izpeljavo naložbenega procesa samo z aplikacijo brez obiska banke. Opisan in slikovno prikazan je celoten postopek za izpeljavo naložbenega procesa prek mobilne aplikacije. Magistrsko delo zaključim s sklepom, v katerem povzamem bistvene ugotovitve.

1 DIGITALIZACIJA

Digitalizacija je v ožjem smislu proces zajetja analognega signala in njegove transformacije v digitalno obliko. Digitalizacija je tako v bistvu okrajšava za proces, kjer je narejena digitalna verzija predmeta ali dogodka. Tako shranjen podatek je možno hraniti, predstaviti in obdelovati na računalniku. Prav tako ga je možno uporabiti v drugih omrežjih ali na spletu (Bandi, Angadi, & Shivarama, 2015, str. 333). V praksi pa se običajno uporablja naslednja opredelitev: »Digitalizacija je proces, s katerim tehnologija znižuje stroške skladiščenja, izmenjave in analize podatkov« (GZS, 2016, str. 3).

Tehnologija spreminja vsa področja delovanja podjetij (Ernst & Young, 2015, str. 8–13):

- **digitalna transformacija spreminja poslovne modele vključno s prihodkovnimi modeli.** Hiter razvoj računalništva v oblaku, telekomunikacij, socialnih medijev in analitike silijo podjetja v spremembo osnov poslovanja. Spremeniti morajo ponudbo produktov in storitev, načine, kako jih dostavijo in kako nudijo podporo.
- **Manjša uporaba računalnikov in širitev rabe mobilnih telefonov ustvarja »svet mobilnih telefonov«.** Širokopasovne povezave na mobilnih napravah so v večini razvitih držav dostopne in posledično to področje hitro raste. Število spletnih strani, dostopljenih iz mobilnih naprav, že sedaj prekaša število strani, dostopljenih iz osebnega računalnika. Potrošniki uporabljajo mobitele za delo in komunikacijo, tako da v večji meri s podjetjem komunicirajo kar preko mobitela. Podjetja se morajo zato prilagoditi potrošnikom in za večino je to velik izziv, ker imajo infrastrukturo in strategijo, ki nista prilagojena mobilnim napravam. Investicije so nujne.
- **Zbiranje, transformacija in obdelava podatkov spreminjajo odnos med podjetjem in potrošnikom.** Podjetja imajo edinstveno priložnost za razumevanje navad, preferenc in obnašanja potrošnikov. Količina podatkov o potrošnikih, ki sedaj vključuje tudi socialna omrežja, spletne nakupe in GPS-lokacijo, se hitro povečuje. Velik izziv pa ostaja razumevanje in analiza tako velike količine podatkov. Podjetja, ki jim uspe premagati ta izziv, so izjemno uspešna. Pridobijo zelo podrobno razumevanje segmentov potrošnikov, produkti in storitve pa so lahko prilagojene posamezniku. To je danes še posebej pomembno, saj imajo potrošniki velika pričakovanja, ki bodo le še rastle. Zahtevajo več transparentnosti, večjo izbiro in kontrolo ter takojšen dostop iz kjerkoli. Prav tako zahtevajo, da jih podjetja poslušajo in upoštevajo. Ta trend je še posebej pomemben v času socialnih omrežij, saj so lahko potrošniki ambasadorji znamke ali pa povzročijo veliko škodo.
- **Digitalizacija spreminja panoge.** Tehnologija ni več samostojna panoga, saj postaja del celotne ekonomije. Podjetja, ki niso tehnološka, se morajo prilagoditi in tehnologijo vnesti v svojo poslovanje. Podjetja razvijajo, izmenjujejo in kupujejo različne tehnološke rešitve. Panoge so posledično popolnoma drugačne.
- **S širitvijo tehnoloških groženj (hekerski napadi) je vse težje ščititi podatke, intelektualno lastnino in osebne informacije.** Število hekerskih napadov se zelo hitro povečuje. Posledično se povečuje tudi škoda zaradi teh dejanj. Zaradi vse večje digitalizacije so hekerski napadi bolj enostavni in lahko povzročijo več škode. Podjetja morajo posvetiti veliko sredstev, da zavarujejo digitalne, zaupne informacije.
- **Spreminjajo se možnosti dela in komunikacija z zaposlenimi.** Čedalje več zaposlenih lahko opravlja delo kjerkoli in kadarkoli. Razvoj tehnologije in vse večji delež milenijcev in generacije Z v delovni sili bosta ta trend še pospešila. Tehnologija omogoča nove načine dela (npr. freelancing). Podjetja se bodo morala spremeniti in povezovati znanja in resurse, ko jih potrebujejo, namesto da jih posedujejo. Takšen način dela pa zahteva nova znanja in drugačno hierarhijo. Prav tako prinaša številne izzive.

- **Digitalizacija in robotika bosta povečali učinkovitost.** Avtomatizacija je bila dolgo pomemben generator učinkovitosti, vendar se bo v naslednjem desetletju ta trend še pospešil. Avtomatizacija je v preteklosti odpravljala delovna mesta, kjer so zaposleni opravljali rutinske in enostavne naloge. Za ostala delovna mesta pa je bila tehnologija predraga, ali pa ni obstajala. Razvoj tehnologije omogoča, da avtomatizacija zajame tudi delovna mesta, kjer so potrebne bolj kompleksne naloge. Razvoj umetne inteligence, širitev kapacitet računalnikov in razvoj robotike bodo poganjali ta trend v prihodnosti. Avtomatizacija bo ukinila delovna mesta, vendar bo na drugi strani tudi ustvarjala nova, vendar bodo ta nova delovna mesta zahtevala specifična znanja in veščine. Ta trend bo prinesel velik pritisk na vlade, socialne in izobraževalne sisteme.

Digitalizacija ima zelo velik vpliv na celotno svetovno populacijo, ekonomijo in trgovanje. Pospešila je globalizacijo in spremenila tokove med gospodarstvi. Trgovanje z izdelki ne dosega več rasti, trgovanje danes poganjajo informacije in neoprijemljivo blago. Digitalizacija je omogočila, da lahko tudi manjša podjetja trgujejo preko mej in da je trgovanje izredno hitro (McKinsey & Company, 2016, str. 5). V Tabeli 1 predstavljam glavne spremembe med 20. in 21. stoletjem, na katere je vplivala digitalizacija.

Tabela 1: Vpliv digitalizacije na svetovno ekonomijo

| Vpliv digitalizacije v 20. stoletju | Vpliv digitalizacije v 21. stoletju |
|--|--|
| Tokovi oprijemljivega blaga. | Tokovi neoprijemljivega blaga in informacij. |
| Tokovi med razvitimi ekonomijami. | Večja udeležba ekonomij v razvoju. |
| Kapitalsko in delovno intenzivni tokovi. | Predvsem tokovi, ki temeljijo na znanju. |
| Infrastruktura za transport je ključna za tokove. | Digitalna infrastruktura je enako pomembna kot transportna infrastruktura. |
| Mednarodna podjetja poganjajo tokove. | Vse večja vloga majhnih podjetij in posameznikov. |
| Ideje težko prečkajo meje. | Takojšnji dostop do informacij. |
| Informacije tečejo od razvitih ekonomij k rastočim ekonomijam. | Inovacije se pretakajo v obe smeri. |

Vir: McKinsey & Company, Digital Globalization: The New Era of Global Flows. 2016, str. 5.

Digitalizacija prinaša tudi tveganja. Največja in najbolj poznana med njimi so hekerski napadi. Podjetja digitalizirajo vse večji del (občutljivih) podatkov in avtomatiziranih procesov. Hekerski napadi ne prihajajo le od zunaj, temveč so tudi interni. Tudi načini kraje zaposlenih so se zaradi digitalizacije spremenili. S hekerskimi napadi lahko hekerji pridobijo informacije o poslovnih partnerjih in kupcih. Posebej izpostavljene panoge so maloprodaja, javni sektor, finančne storitve in zdravstvo (Cubiss, 2016, str. 1).

Digitalizirana plačila prav tako predstavljajo precejšnje tveganje, saj omogočajo prevare. Pričakovano je, da bo v prihodnosti teh prevar še več (Cubiss, 2016, str. 1). Podobno je z globalizacijo in digitalizacijo, ki sta prinesli tečajno tveganje. Stalno spreminjanje tečajev

valut lahko v veliki meri vpliva na poslovne rezultate podjetij. V današnjem svetu so temu tveganju izpostavljena tudi manjša podjetja (Cubiss, 2016, str. 1).

Zaradi enostavnega dostopa do informacij, ki je posledica pametnih telefonov in interneta, se podjetja soočajo s povečanim tveganjem ugleda. Podjetja se lahko soočijo s pritiskom javnosti zaradi različnih razlogov in afere so v današnjem času veliko bolj pogoste (Cubiss, 2016, str. 1). Ugled je ključen za podjetja, saj lahko ob njegovi rasti vzcvetijo in ob izgubi propadejo. 24-urni nadzor medijev predstavlja za podjetja izziv, saj nobena poteza ne ostane neopažena (Pondelek, 2016, str. 2). Včasih lahko le ena napačna poteza pripelje podjetje do propada ugleda.

1.1 Digitalizacija procesov

Digitalizacija postaja bojišče podjetij. Način poslovanja se spreminja za potrošnike, zaposlene in poslovne partnerje. Podjetja so pod velikanskim pritiskom, saj se morajo odločiti, katere digitalne rešitve so primerne. Čeprav je veliko govora o uporabnosti rešitev, podjetja ne smejo pozabiti na zanesljivost, varnost in vzdrževanje. Jasna vizija digitalizacije procesov je tu ključna (Karna, 2016, str. 1).

Digitalizacija poslovnih procesov prinaša spremembo razmišljanja. Je več kot avtomatizacija ali vključitev programske opreme v delovni proces. Glavni namen je odstranitev ponavljajočih nalog delavcem in jim dati možnost, da se osredotočijo na pomembne naloge, ki jih naprave ne morajo opravljati. Na najvišji ravni je namen digitalizacije poslovnih procesov generiranje vrednosti za deležnike. To pa dosežemo s sodelovanjem med zaposlenimi, višanjem produktivnosti in prilagajanjem okolju (Khare, 2014, str. 1).

Uspešna digitalizacija ima naslednje značilnosti (Markovitch & Willmontt, 2014, str. 1):

- **začeti je potrebno pri končnem rezultatu.** Digitalizacija pogosto omogoča popolno spremembo procesa. Na primer, procese je možno tudi popolnoma avtomatizirati. Uspešni postopki digitalizacije se morajo pričeti z določitvijo končnega cilja za vsak proces. Pri tem se podjetje ne sme omejevati z omejitvami. Ko je končni cilj določen, mora podjetje na njem graditi. Pogosto se izkaže, da je omejitve, ki so se zdele nemogoče, možno premagati. Če se podjetje že v osnovi ne omejuje, lahko za cilj določi idealno stanje in na njem dela.
- **Upoštevanje celotne uporabniške izkušnje.** Digitalizacija procesov lahko izboljša učinkovitost in izboljša uporabniško izkušnjo, vendar po navadi podjetja ne dosežejo polnega potenciala. Potrebno je sodelovanje vseh oddelkov podjetja in upoštevanje kupcev. Potrebna je digitalizacija vseh procesov, da je proces za uporabnika tekoč.
- **Razvoj resursov.** Veščine, potrebne za digitalizacijo, so v pomanjkanju. Uspešna podjetja razvijejo interne zmogljivosti (vodenje, pripravljenost na spremembe, dobra

kultura), da lahko hitro in stalno digitalizirajo procese. Prav tako lahko enako tehnologijo uporabijo večkrat in posledično izkoriščajo ekonomije obsega.

- **Hitra reakcija.** Tradicionalne investicije v informatizacijo poslovanja so velikokrat potrebovale leta razvoja, preden je projekt zaživel. Danes se veliko projektov lahko konča le v nekaj mesecih. Vendar hitre reakcije niso vedno enostavne. Potrebna je podpora različnih deležnikov podjetja, saj je po navadi težava odločanje in ne sama digitalizacija.
- **Ustvarjanje novih enot.** Tradicionalno se je za uspešno taktiko izkazala počasna predstavitev nove rešitve v različne ekipe. Ker danes digitalizacija po navadi prinaša radikalne spremembe, ta pristop ni več uspešen. Bolj primerna je ustanovitve nove organizacijske enote, ki se ukvarja s projektom. Ta počasi vključuje stare uslužbence, dokler stare enote prenehajo obstajati. Na tak način je tranzicija veliko bolj enostavna, energija pa se ne izgublja s spreminjanjem starih navad in obnašanja.

Ena od glavnih ovir digitalizacije ni programska ali fizična oprema, temveč ljudje. Za celovito implementacijo digitalnih rešitev morajo biti zaposleni pripravljene sprejeti spremembe. Uspešna podjetja zgradijo organizacijsko kulturo, kjer so spremembe zaželene. Organizacijsko kulturo je potrebo spremeniti, preden se zgodi transformacija procesov. Organizacijska kultura pa se najlažje spreminja pri vrhu. Vodilni morajo določiti, katere vrednote, norme, načini sodelovanja bodo drugačni, to sprejeti in živeti. Za to potrebujejo tudi določena znanja, še posebej s področja vodenja in managementa sprememb. Le tako lahko spremembe sprejmejo vsi zaposleni in bo transformacija uspešna (Rick, 2016, str. 1).

Pri implementaciji sprememb, potrebnih za uspešno digitalizacijo procesov, se vodilni soočajo z določenimi značilnimi odzivi zaposlenih, kot so: vedno smo tako delali. Zakaj bi spreminjali nekaj, kar deluje? To ne bo delovalo tukaj. Poskušali smo že pred leti in ni delovalo (Rick, 2016, str. 1). Odpor zaposlenih je pričakovan. Skoraj vsaka novost naleti na določeno mero odpora. Digitalizacija je še posebej občutljiva tema, saj se zaposleni lahko bojijo tudi izgube dela ali zmanjšanja njihove pomembnosti.

1.2 Digitalizacija bančnih storitev

Vpliv digitalizacije na finance je v veliki meri transformacijski. Ne gre le za priložnost za znižanje stroškov ali ustvarjanje novih virov prihodkov, temveč za priložnost obvladovati celotno izkušnjo potrošnika in spremeniti poslovni model (Forest & Rose, 2015, str. 3). Digitalizacija torej predstavlja velik izziv za tradicionalne banke, še posebej v času padajočih marž in naraščajočih stroškov. Naložbe v digitalizacijo so visoke in poslovni modeli morajo biti popolnoma spremenjeni, inovativni in edinstveni, da bi ustvarili primerne donose. Banke morajo sprejeti nove trende, izboljšati učinkovitost ter ponuditi boljše storitve, usmerjene k potrošniku. Kombinirajo lahko obstoječe prednosti (znanje, varnost, zaupanje in sredstva) s prednostmi nove tehnologije. Nove tehnologije tako

predstavljajo izziv in priložnost (Hess & Sutter, b.l., str. 1). Vpliv digitalizacije na bančni sektor vključuje (Hess & Sutter, b.l., str. 1):

- **digitalizacija vpliva na vsa področja bančništva.** Razvoj tehnologije in spremenjene potrebe potrošnikov postavljajo ideje in filozofijo obstoječih ponudnikov finančnih storitev pod vprašaj. Digitalizacija vpliva na vsa področja bančništva, od upravljanja sredstev in privatnega bančništva do maloprodajnega bančništva, meje pa so vse bolj zabrisane.
- **Od trga ponudnikov do trga potrošnikov.** Spreminja se struktura trga, saj trg vodijo potrošniki in ne ponudniki. To je direktna posledica digitalizacije, nove konkurence, razvoja tehnologije in novih inovativnih storitev.
- **Obstoječi ponudniki se soočajo z izzivi.** Prve žrtve teh sprememb bodo storitve, ki jih je enostavno standardizirati, kupci pa ne potrebujejo veliko nasvetov. Enostavne storitve ponujajo priložnost tehnološkemu podjetjem, da vstopijo na trg in se spopadejo z uveljavljenimi ponudniki finančnih storitev.
- **Banke potrebujejo digitalno strategijo in kulturo inovativnosti.** Digitalizacija vpliva na celotno vrednostno verigo bank. Večino procesov je možno v veliki meri avtomatizirati in digitalizirati. Če želijo biti banke konkurenčne v prihodnosti in tekmovati z nebankami, potem morajo potrošnikom ponuditi dodano vrednost v digitalnem svetu. Da bi to dosegle, morajo določiti digitalno strategijo, ki bo zakoreninjena v inovacijski kulturi.

Trend digitalizacije v bančništvu poganjajo tri sile (Forest & Rose, 2015, str. 4):

- **izkušnja potrošnika.** Potrošniki pospešujejo moč digitalizacije. So vodje in ne sledilci, saj so okolje digitalizacije sprejeli. Pričakujejo enostavno, večkanalno izkušnjo kjerkoli in kadarkoli. Izkušnjo ocenjujejo glede na to, kako dobro podjetje zadovoljuje njihove potrebe, kako enostaven je proces in zadovoljstvo s celotnim procesom. Velik izziv za banke je tako prilagoditev svojih storitev, da bi zadovoljile nova pričakovanja potrošnikov.
- **Tehnologija.** Digitalna tehnologija hitro širi svoj vpliv. Digitalna infrastruktura omogoča milijardam potrošnikom, da so stalno povezani s poceni napravami. Prav tako se hitro razvija računalništvo v oblaku z možnostjo obdelave velike količine podatkov.
- **Ekonomске prednosti.** Digitalizacija pospešuje gospodarsko rast, ustvarja delovna mesta, omogoča prihranke in nove prihodke. Programska oprema omogoča podjetjem, da zbirajo ogromno podatkov ter tako bolje razumejo stroške, tveganja in celotne procese. Posledično lahko sprejemajo boljše odločitve.

Glavne nevarnosti digitalizacije za komercialne banke so (Forest & Rose, 2015, str. 8–11):

- **tehnologija vpliva na verigo vrednosti bank.** Podjetja izven panoge so bila uspešna pri ponujanju enostavnih finančnih storitev. Ta podjetja uspešno izkoriščajo tehnološki

razvoj, predvsem za optimalno povezovanje ponudnikov in potrošnikov. Prilagajajo poslovne modele pogojem na trgu in preferencam potrošnikov ter se pogosto izogonejo gradnji in vzdrževanju drage infrastrukture, ki jo morajo imeti obstoječi igralci. Za nova podjetja, ki temeljijo na tehnologiji in ponujajo finančne storitve, se uporablja izraz fintech. Konkurenca med fintech podjetji je postala zelo ostra. Poganja jo pospešen razvoj tehnologije, rast podatkovnih prenosov in boljše metode za analitiko. V panogo se investira veliko denarja, kar dodatno zaostri konkurenco. Na drugi strani imajo tradicionalni igralci na trgu težave pri izkoriščanju prednosti digitalizacije. Le nekaj bank je sprejelo nove tehnologije. Če želijo banke dolgoročno preživeti, morajo sprejeti nove tehnologije. Minimalno morajo pospešiti in optimizirati procese s pomočjo tehnologije.

- **Tehnologija veriženja blokov.** Bitcoin je spremenil finančni svet. Čeprav je dolgoročen vpliv bitcoina vprašljiv, je jasno, da bo tehnologija, na kateri bitcoin temelji, imela velik vpliv v prihodnosti. Tehnologija omogoča, da se podatki razdelijo in shranijo na tisoče računalnikov. Podatki se lahko izmenjujejo brez centralne avtoritete ali posrednika, ki bi potrdil transakcijo. Čeprav je tehnologija relativno nova, bi lahko imela zelo velik vpliv na finančne posrednike in banke.
- **Tveganje standardiziranja storitev.** Velika nevarnost za finančne inštitucije je, da bi storitve postale standardizirane. Če potrošnik med storitvami ne razlikuje, cena postane ključna. Takšen primer so plačila v tujino, kjer je vrsta novih podjetij popolnoma spremenila to področje. S standardizacijo banke izgubijo velik del konkurenčnih prednosti.

2 POSLOVNI MODELI IN NJIHOVE SPREMEMBE

Izraz model predstavlja poenostavljen opis ali prikaz kompleksnega procesa ali predmeta. Posel pa predstavlja aktivnost ponujanja produktov ali storitev, ki vključuje finančni, komercialni in industrijski koncept (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005, str. 2). Kot lahko ugotovimo že z opisom besed model in posel, poslovni model opisuje, kako podjetje ustvarja in zajema vrednost (Kavadias, Ladas, & Loch, 2016, str. 92). Poslovni model v osnovi sestavljajo štiri elementi, ki se prepletajo, ustvarjajo in prinašajo vrednost (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008, str. 60–61):

- **ponujena vrednost kupcu** – daleč najbolj pomemben del poslovnega modela. Uspešna podjetja rešujejo pomembno težavo potrošnika. Razumevanje težave in načina, kako težavo rešiti, je ključno za pripravo ponujane vrednosti kupcu. Bolj pomembna je težava za kupca in nižje je zadovoljstvo kupca s trenutnimi možnostmi rešitve, višja je ponujena vrednost.
- **Profitna formula** – načrt, kako podjetje ustvarja vrednost zase, medtem ko ponuja vrednost kupcu. Vključuje prihodke, strukturo stroškov, marže in obrat sredstev.
- **Ključna sredstva** – ljudje, tehnologije, produkti, oprema, kanali, znamke in poslovni prostori in ostalo, kar podjetje potrebuje, da ciljnemu kupcu dostavi vrednost.

Osredotočenost je na ključne elemente, ki ustvarjajo vrednost za kupca in podjetje, ter kako se le-ti prepletajo.

- **Ključni procesi** –podjetju omogočajo, da dostavljajo vrednost kupcu na način, ki ga lahko ponovijo in razširijo. Ti lahko vključujejo: razvoj, proizvodnjo, planiranje, prodajo itd.

Ti štirje elementi so gradniki vsakega poslovnega modela. Ponujena vrednost kupcu in profitna formula definirata vrednost za podjetje in kupca, ključna sredstva in ključni procesi pa definirajo, kako je ta vrednost dostavljena (Johnson et al., 2008, str. 61).

Osterwalder in Pigneur (2010, str. 16–17) sta definirala devet ključnih gradnikov poslovnega modela:

- segmenti kupcev – organizacija služi enemu ali več segmentov kupcev.
- Ponujena vrednost – služi, da reši problem, ali zadovolji potrebo kupca.
- Kanali – vrednost se do kupca dostavi preko komunikacije, distributerja ali prodajnih kanalov.
- Odnos s kupci – z vsakim segmentom se zgradi in ohranja odnos.
- Viri prihodkov – prihodki, ki so rezultat uspešne ponujene vrednosti kupcem.
- Ključna sredstva – sredstva, ki so potrebna, da ponudimo in dostavimo prvih 5 elementov.
- Ključne aktivnosti – aktivnosti, ki so potrebne, da ponudimo in dostavimo prvih 5 elementov.
- Ključna partnerstva – določene aktivnosti naredijo zunanji partnerji in določena sredstva pridejo od zunaj.
- Struktura stroškov – vsi elementi se odražajo v strukturi stroškov.

Definirata pa ga kot model, ki razloži, kako organizacija ustvari, dostavi in zajame vrednost (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 14).

Poslovni model lahko opišemo tudi kot orodje, katerega namen je določiti cilje, koncepte in odnose med njimi z namenom definiranja poslovne logike specifičnega podjetja. Posledično je potrebno ugotoviti, kateri koncepti in odnosi omogočajo poenostavljen opis in predstavitev vrednosti ponujene kupcu ter finančne posledice (Osterwalder et al., 2005, str. 3).

Chesbrough in Rosenbloom (2010, str. 7) sta določila funkcije poslovnih modelov:

- določitev ponujene vrednosti – vrednost ustvarjena za porabnike.
- Identifikacija segmenta na trgu – komu ponudba predstavlja vrednost.
- Določitev verige vrednost – kaj je potrebno, da podjetje ustvari in distribuira vrednost.

- Ocena stroškov in potencialnega dobička – ki bazira na izrabni ponujeni vrednosti in verigi vrednosti.
- Opis mreže vrednosti – povezava med dobavitelji in strankami, ki vključuje potencialne konkurente in dopolnjevalna ponudba.
- Določitev konkurenčne strategije – kako bo podjetje pridobilo in ohranilo prednost v primerjavi s konkurenti.

Velike spremembe v panogah po navadi povezujemo s sprejemanjem novih tehnologij. Čeprav so nove tehnologije po navadi pomemben dejavnik, nikoli ne spremenijo panoge same po sebi. Panogo spremeni poslovni model, ki uspešno poveže novo tehnologijo s potrebno na trgu (Kavadias et al., 2016, str. 92).

V vsaki panogi se sčasoma pojavi dominanten poslovni model. Ta model predstavlja najbolj učinkovit način organiziranja in alokacije sredstev v panogi. Večina poskusov predstavitve novega modela v panogo je neuspešnih (Kavadias et al., 2016, str. 92). Inoviranje poslovnih modelov je naloga, ki mora biti dobro premišljena in planirana. Podjetja pogosto predstavijo nove produkte, ki lahko popolnoma spremenijo trg, vendar so še vedno zgrajeni na obstoječem poslovnem modelu (Johnson et al., 2008, str. 64). Pisano (2015, str. 51) je pokazal, da sprememba poslovnega modela ni vedno nujna za vsako inovacijo. V Tabeli 2 so predstavljeni različni tipi inovacij, ki so odvisni od tehničnih zmogljivosti podjetja in poslovnega modela. Vsako podjetje se mora odločiti, v kolikšni meri bo investiralo v poslovni model in v kolikšni meri v tehnične zmogljivosti.

Tabela 2: Štirje tipi inovacij, ki so odvisni od potrebe po poslovnem modelu in tehničnih zmogljivostih

| | | |
|-----------------------------|--|--|
| Potreben nov poslovni model | MOTEČA Primer: odprtokodni programi za ponudnike programov | NAČRTOVANA Primer: digitalni fotoaparati za proizvajalce fotoaparatorov |
| Obstoječi poslovni model | RUTINSKA Primer: nov model avtomobila za proizvajalce avtomobilov | RADIKALNA Primer: optični kabel za ponudbe telekomunikacij |
| | Obstoječe tehnične zmogljivosti | Potrebne nove tehnične zmogljivosti |

Vir: G.P. Pisano, You Need an Innovation Strategy, 2015, str. 51.

Rutinske inovacije gradijo na obstoječih tehnoloških kompetencah in trenutnem poslovnem modelu. Posledično podjetje oskrbuje obstoječe potrošnike. Moteče inovacije potrebujejo

nov poslovni model, vendar ne novih tehnoloških zmogljivosti. Zaradi tega vplivajo tudi na ostala podjetja v panogi. Radikalne inovacije so nasprotje motečih. Izziv je popolnoma tehnološki. Načrtovane inovacije združujejo nov poslovni model in nove tehnološke zmogljivosti. Je najbolj zahteven tip inovacij (Pisano, 2015, str. 50).

Čeprav je sprememba poslovnega modela pojav, ki ni pogost, obstajajo pogoji, ko je sprememba poslovnega modela nujna. Na kratko bi lahko rekli, da je poslovni model treba spremeniti, ko so potrebne precejšnje spremembe v vsakem od štirih glavnih elementov poslovnega modela. Vendar identifikacija teh razmer ali potrebnih sprememb ni vedno enostavna in jasna (Johnson et al., 2008, str. 64).

Obstaja pet temeljnih pogojev v panogi, ko je sprememba poslovnega modela pogosto potrebna (Johnson et al., 2008, str. 64–65):

- priložnost, da določen produkt predstavimo novemu krogu potrošnikov. Skupina potrošnikov tega produkta trenutno ne kupuje zaradi različnih razlogov, na primer zaradi previsoke cene ali pa preveč zapletenega procesa.
- Priložnost, da zgradimo nov poslovni model okrog nove tehnologije ali prenesemo obstoječo tehnologijo na popolnoma nov trg.
- Priložnost, da se podjetje osredotoči na opravilo, na katerega ostala podjetja v panogi niso osredotočena.
- Potreba po obrambi pred novimi podjetji.
- Potreba po odzivu na spremembe konkurence.

Določene značilnosti novih poslovnih modelov so najbolj pogoste. Noben nov poslovni model ni imel vseh, večje število teh značilnosti pa je bilo pozitivno povezano z uspešnostjo novega poslovnega modela. Te značilnosti so (Kavadias et al., 2016, str. 93–95):

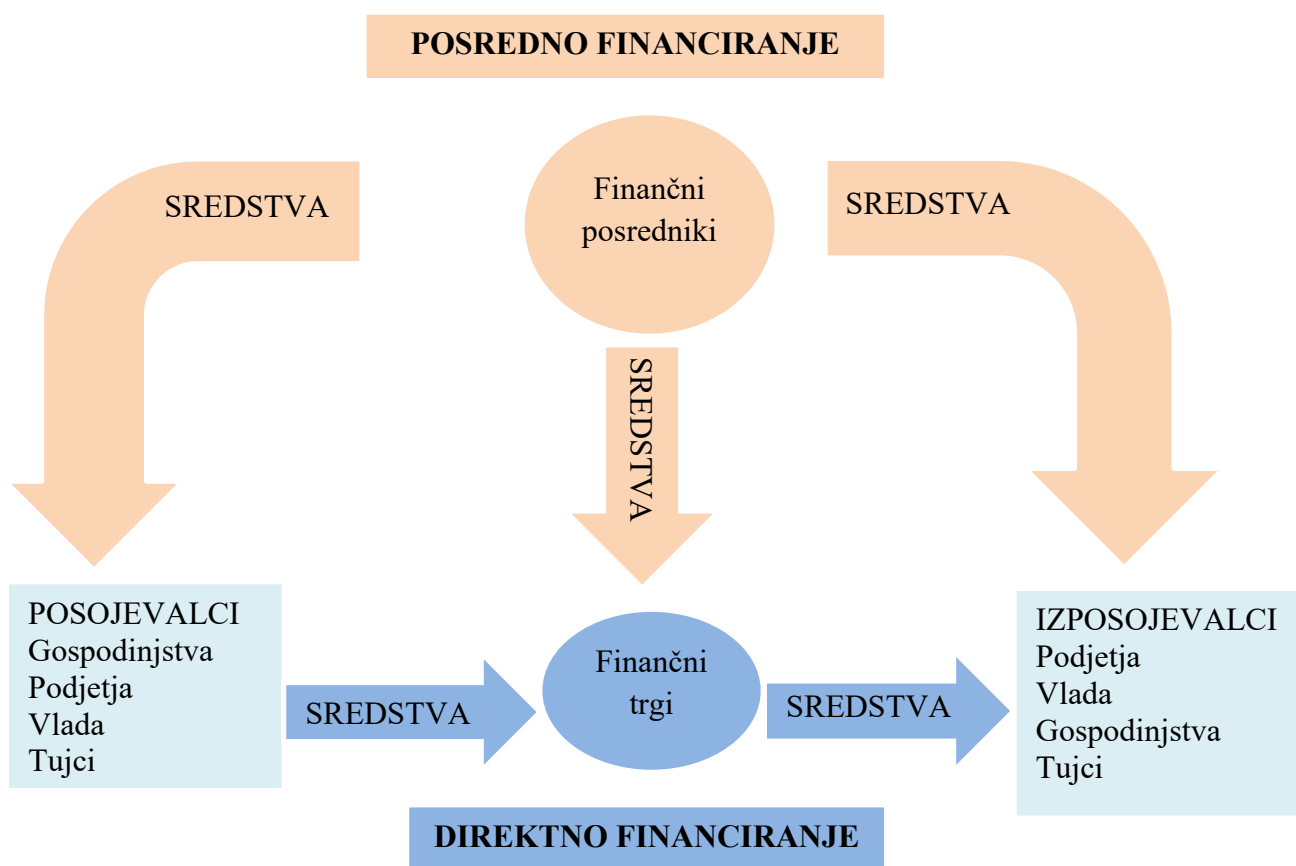
- bolj osebna storitev ali produkt (ponujanje produktov, ki so bolj prilagojeni potrebam potrošnikov),
- krožni sistem (zamenjava linearnega modela – izdelati, uporabiti in odvreči – s krožnim sistemom, kjer so izdelki reciklirani),
- deljenje resursov (deljenje dragih resursov),
- plačilo po uporabi (plačilo le takrat in kolikor potrošnik porabi),
- sistem z več sodelovanja (predvsem z dobavitelji),
- bolj fleksibilna organizacija (višja vrednost za kupca in nižji stroški).

3 FINANČNI SISTEM, BANČNI SISTEM IN BANKE

3.1 Finančni sistem

Finančni sistem združuje vse funkcije, ki usmerjajo sredstva k njihovim končnim porabnikom. V tem smislu ga lahko razumemo kot glavni živčni sistem tržne ekonomije (Crockett, 2011, str. 2–3). Finančni trgi opravljajo osnovno ekonomsko funkcijo kanaliziranja sredstev gospodinjstev, podjetij in vlad, ki imajo presežek sredstev, saj so potrošili manj kot ustvarili do strank, ki imajo pomanjkanje sredstev, saj želijo potrošiti več kot ustvarijo (Mishkin, 2004, str. 23).

Slika 1: Tok sredstev v finančnem sistemu



Vir: F. S. Mishkin, *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets*, 2004, str. 24.

Finančni sistem vsebuje vrsto ločenih, vendar povezanih entitet, ki so ključne za njegovo učinkovito delovanje. V osnovi ga sestavljajo: posredniki, trgi in infrastruktura. Posredniki so inštitucije, ki skrbijo za povezovanje. Najpomembnejše med njimi so banke in zavarovalnice. Trgi omogočajo izmenjavo sredstev in vključujejo tako borze kot tudi proste trge. Infrastruktura vključuje vse potrebno za učinkovito interakcijo med posredniki

in trgi. Infrastrukturo sestavljajo borze, sistemi za plačila in poravnave ter celoten sistem, ki skrbi, da so pogodbe veljavne in informacije na voljo. Med drugim to vključuje bonitetne agencije, finančne analitike in nadzorno ter regulatorno strukturo (Crockett, 2011, str. 3).

Vse tri komponente – posredniki, trgi in infrastruktura – so zapleteno prepleteni. Posredniki potrebujejo infrastrukturo, da opravljajo varne izmenjave in trge, da se preko njih zavarujejo pred tveganji, ki izhajajo iz njihovega posla. Trgi delujejo učinkovito, ko na njih delujejo močne institucije, ki skrbijo za likvidnost, in ponudniki informacij, ki pomagajo pri določitvi cen. Kvalitetne informacije so surovina za usmerjanje sredstev za najbolj učinkovito uporabo (Crockett, 2011, str. 3). Finančni trgi, ki delujejo učinkovito, izboljšajo ekonomsko blaginjo vseh v družbi (Mishkin, 2004, str. 25).

3.2 Bančni sistem

Bančni sistem je del finančnega oziroma gospodarskega sistema, s katerim je povezan po trgu, kjer nenehno krožita blago in denar. V okviru finančnega sistema je njegova glavna naloga omogočanje prenosa denarnih sredstev od tistih, ki razpolagajo z viški teh sredstev, k tistim, ki jim sredstev primanjkuje (Fišer, 2011, str. 42). Banka kot samostojna finančna organizacija opravlja v tržnem bančnem sistemu več funkcij: posredniško, oskrbovalno, pridobitniško in selektivno (Fišer, 2011, str. 14–16):

- posredniška funkcija je primarna funkcija banke. Zbiranje finančnih presežkov je za poslovno banko pomembno, saj tako pridobljen finančni potencial omogoča večje in širše poslovanje banke. Količina zbranih finančnih suficitov je odvisna od cene, ki jo banka zanje ponuja, in oblike zbiranja presežkov.
- Oskrbovalna funkcija izhaja iz posredniške, saj smisel zbiranja sredstev ni, da jih banka obdrži, vendar da z njimi oskrbuje osebe, ki imajo deficit sredstev. Oskrbovanje s sredstvi ni pomembno le zaradi funkcije banke v okolju, vendar tudi zaradi ustvarjanja prihodkov. Optimalna oskrbovalna funkcija je, ko banka daje kreditjemalcem sredstva na voljo takrat, ko jih potrebujejo, z rokom vračanja, ki ustreza realnim zmožnostim in v pravem znesku.
- Pridobitniška funkcija pomeni, da se banka ravna po načelu rentabilnosti, oziroma da se obnaša podjetniško. To pomeni, da sredstva zbira po najnižji možni ceni ter plasira po najvišji obrestni meri. Obrestne mere se postavljajo glede na ponudbo in povpraševanje, kar pomeni, da jih določa trg. Banka pa se mora trgu prilagajati in določiti strategijo, ki prinaša najvišji možni dobiček. Pomemben del ustvarjanja dobička pa predstavljajo tudi ostale bančne storitve.
- Selektivna funkcija banke se izvaja ob upoštevanju načel rentabilnosti, varnosti in likvidnosti. Inštrument selekcije v tržnem gospodarstvu je obrestna mera. Teoretično obrestna mera raste tako dolgo, da se povpraševanje in ponudba finančnih sredstev izravnata. Poleg obrestne mere za selekcijo skrbijo tudi banke, saj pri odobravanju

kreditov ugotavljajo tveganje. Banka bo odobrila kredit le tistim prosilcem, za katere predvideva, da bodo kredit lahko vrnil v dogovorjenem roku.

3.3 Bančne storitve in prodajne poti

»Bančne storitve so storitve sprejemanja depozitov in drugih vračljivih sredstev od javnosti ter dajanje kreditov za svoj račun.« (Zakon o bančništvu, Ur.l. RS, št. 25/2015, 44/2016). Finančne storitve so (Zakon o bančništvu, Ur.l. RS, št. 25/2015, 44/2016):

- »sprejemanje depozitov in drugih vračljivih sredstev;
- dajanje kreditov, ki vključuje tudi:
- potrošniške kredite,
- hipotekarne kredite,
- odkup terjatev z regresom ali brez njega (faktoring),
- financiranje komercialnih poslov;
- finančni zakup (lizing, najem), dajanje sredstev v zakup;
- plačilne storitve in storitve izdajanja elektronskega denarja;
- izdajanje in upravljanje drugih plačilnih instrumentov;
- izdajanje garancij in drugih jamstev;
- trgovanje za svoj račun ali za račun strank;
- sodelovanje pri izdaji vrednostnih papirjev in storitve, povezane s tem;
- svetovanje podjetjem;
- denarno posredništvo na medbančnih trgih;
- upravljanje naložb in svetovanje v zvezi s tem;
- hramba vrednostnih papirjev in druge storitve, povezane s hrambo;
- kreditne bonitetne storitve: zbiranje, analiza in posredovanje informacij o kreditni sposobnosti;
- oddajanje sefov;
- investicijske storitve in posli ter pomožne investicijske storitve.«

Finančne storitve so širši pojem, kot »osnovne« bančne storitve, vendar veliko bank opravlja tudi finančne storitve, saj banke širijo svoje poslovanje in se lotevajo tudi ostalih področji (npr. investicijsko bančništvo). Banke opravljajo finančne storitve, saj imajo veliko bazo strank, dobro razvejan sistem poslovalnic, veliko znanja in močno blagovno znamko.

Pred desetletji so se bančne storitve morale opravljati le z neposredno interakcijo med porabnikom in proizvajalcem. Ljudje so se morali za opravljanje storitev odpraviti do bančnih poslovalnic. Hiter razvoj tehnologije je bankam omogočil odprtje novih tržnih poti, ki so omogočile izvajanje storitev brez neposredne prisotnosti porabnika. Tako se je

dvignila konkurenčna raven bank, strankam pa je omogočen dostop do bančnih storitev kjerkoli, kadarkoli in kakorkoli si to želijo (Bitenc, 2009, str. 14).

Prodajne poti (Bitenc, 2009, str. 12), ki jih banke uporabljajo, vključujejo:

- poslovanje v poslovalnicah,
- poslovanje po pisemskih sporočilih,
- obisk bančnih delavcev na domu,
- samopostrežno poslovanje,
- POS (elektronska prodajna mesta),
- telefonsko bančništvo (angl. *phone banking*),
- direktno bančništvo (angl. *home banking*),
- elektronski denar (angl. *smart cards*).

Danes imajo banke ogromno različnih prodajnih poti, ki niso bile na voljo že nekaj desetletij nazaj. Osnovna prodajna pot, poslovanje v poslovalnicah, ki je bila prisotna skozi celotno zgodovino, je vse manj pomembna. Kupci želijo drugačne načine povezav z banko, ki so za njih cenejši in bolj enostavni.

3.4 Slovenski bančni trg

Bančni sistem je močno reguliran. Najpomembnejši pravni dokument s področja bančništva v Sloveniji je Zakon o bančništvu. Obstajajo pa tudi drugi zakoni s tega področja, ki jih lahko strnemo v naslednje tematske sklope (Bitenc, 2009, str. 14):

- nadzor bančnega poslovanja,
- obrestne mere,
- poslovanje s tujino,
- preprečevanje pranja denarja,
- obvestila za banke držav članic Evropske unije,
- izvajanje denarne politike (instrumenti in zavarovanja),
- plačilni in poravnalni sistem,
- poročanje Banki Slovenije.

Danes poslujejo banke v izjemno konkurenčnem okolju. Glavna vzroka takšnega stanja sta: tehnološki razvoj, ki je omogočil hitrejši pretok informacij, razvoj kompleksnejših finančnih proizvodov in novih distribucijskih kanalov ter spremembe v pravni ureditvi finančnega sektorja (deregulacija in liberalizacija) (Pavlič, 2008, str. 9).

Gospodarska kriza je v letih 2009–2013 izpostavila vrsto šibkosti v slovenskem bančnem sistemu in terjala ukrepanje na ravni bank in celotne panoge. Vlada Republike Slovenije je v letih 2013 in 2014 izvedla obsežne ukrepe in stabilizirala bančni sektor. Ukrepi za

krepitev stabilnosti bank so vključevali preglede kakovosti sredstev, obremenitvene teste, dokapitalizacijo bank v državni lasti in prenos slabih posojil na Družbo za upravljanje terjatev bank (Ministrstvo za finance Republike Slovenije, 2015, str. 3).

Vendar pa so za povrnitev dolgoročne vzdržnosti in dobičkonosnosti slovenskih bank potrebni nadaljnje prestrukturiranje in dodatni dolgoročnejši ter sistemski ukrepi. Slovenski bančni sistem se je občutno zmanjšal. Država je bankam zagotovila pomoč in banke so se morale zavezati k izvedbi celovitih programov prestrukturiranja s ciljem dolgoročnega doseganja dobičkonosnosti ter povečane odpornosti v primeru morebitnih prihodnjih pretresov (Ministrstvo za finance Republike Slovenije, 2015, str. 3).

Republika Slovenija je še vedno pomembna lastnica bančnega sektorja. Pri upravljanju sledi naslednjim ciljem strategije bančnega sektorja v Sloveniji (Ministrstvo za finance Republike Slovenije, 2015, str. 3):

- zagotoviti, da bančni sektor opravlja svojo narodnogospodarsko funkcijo finančnega posredovanja na dolgoročno vzdržen način – to je sposobnost obstati na trgu brez pomoči države;
- povečati učinkovitost poslovanja bank – to je njihovo dobičkonosnost;
- privatizirati banke – to je doseči čim višji iztržek od prodaje deležev Republike Slovenije;
- zagotoviti sistemski okvir za delovanje bank, ki bo podpiral finančno stabilnost in zaščitil sredstva davkoplačevalcev v prihodnje.

Banke, ki so prejele državne pomoči, morajo spoštovati zahteve v okviru postopka presoje dovoljene državne pomoči s strani Evropske komisije. Med temi zavezami so tudi zaveze glede izboljšanja korporativnega upravljanja, obvladovanja tveganj in postopka za odobritev posojil. Dodatno se morajo banke aktivno umikati iz nestrategskih dejavnosti ter nestrategskih trgov (Ministrstvo za finance Republike Slovenije, 2015, str. 3).

Stabiliziranje makroekonomskega okolja in napovedi o nadaljnji rasti bruto domačega proizvoda v treh letih ugodno vplivajo na finančni položaj poslovnih subjektov, gospodinjestev in bank. Ugoden vpliv imata tudi oživljanje nepremičninskega trga in rast podjetniškega sektorja. Posledično so se znižala tudi tveganja povezana s poslovanjem bank.

Izboljšalo se je tudi poslovanje bank, predvsem zaradi nižjega kreditnega tveganja in nižjih stroškov oslabitev ter enkratnih vplivov povečanih neobrestnih prihodkov. Krčenje obsega poslovanja in zniževanje obrestnih mer ostajata glavni omejitvi ustvarjanja dohodka. Posledično se neto obrestni prihodki, ki so daleč največji vir dohodka, še naprej znižujejo (Banka Slovenije, 2016, str. 2).

3.5 Ponudba bank za pravne osebe

Banke pravnim osebam ponujajo najrazličnejše bančne storitve in produkte. V osnovi jih lahko razdelimo v dve skupini: na storitve, ki so izključno transakcijske in za banko ne predstavljajo kreditnega tveganja, ter tiste, ki s seboj nosijo kreditno tveganje. Storitve v prvi skupini lahko pridobi vsako podjetje, ki ima z banko sklenjeno pogodbo, saj se transakcija opravi le, če ima podjetje na računu dovolj sredstev. Storitve v drugi skupini pa so namenjene podjetjem, ki ustrezajo določenim kriterijem. Kot posebne storitve lahko opredelimo tudi bančne storitve, ki so namenjene varčevanju oziroma plemenitjenju sredstev podjetij (Bitenc, 2009, str. 36).

Različna podjetja imajo različne potrebe po bančnih storitvah in produktih. Večina bank z namenom, da bi se s svojo ponudbo približala strankam, podjetja segmentira v različne skupine. Za pravne osebe imajo tako banke posebne ponudbe – za mikro podjetja, velike gospodarske subjekte, mednarodna podjetja itd. (Bitenc, 2009, str. 36).

3.5.1 Kriteriji za izbiro banke

Različni tipi podjetja imajo različne prioritete in zahteve. Najpogosteje so prioritete podjetja odvisne od velikosti podjetja, lokacije in hitrosti rasti. Na grobo lahko podjetja razdelimo v štiri segmente (NLB d.d., 2014, str. 1):

- majhna podjetja – najpomembnejši so enostavna in varna uporaba poslovnih kartic, možnosti prilagodljivih limitov, fizična bližina poslovalnic, učinkovita spletna banka in sposobni svetovalci.
- Hitro rastoča podjetja – najpomembnejši so kakovostna podpora preko različnih virov financiranja, hitro odzivni svetovalci in učinkovit nabor plačilnih storitev.
- Podjetja, ki poslujejo s tujino – najpomembnejši so celovit nabor instrumentov trgovinskega bančništva, izkušnje in strokovne povezave s tujimi bankami.
- Velika in mednarodna podjetja – zahtevajo vse prej omenjene storitve, poleg tega pa zahtevajo tudi učinkovito upravljanje sredstev in združevanje sredstev na računih, instrumente zavarovanja poslovanja doma in v tujini ter storitve investicijskega bančništva (pomoč pri prestrukturiranju, združitvah, prevzemih ali prodaji podjetja).

Podjetja morajo premisliti, kako in v kakšnem obsegu nameravajo poslovati ter kakšen je njihov poslovni model. Poleg tega mora podjetje razmišljati, katere storitve bo potrebovalo v bližnji prihodnosti. Posledično si določijo prioritete. Ko preverijo ponudbo storitev (poslovni račun, poslovne plačilne kartice, financiranje poslovanja, financiranje kupcev, plačilne storitve, naložbe, trgovinsko bančništvo), se odločijo za banko, ki najbolj zadovoljuje njihove potrebe (NLB d.d., 2014, str. 1).

Glede na raziskavo med podjetji v zahodni Evropi so za podjetja pri izbiri bank najbolj pomembni naslednji faktorji (Contentive Ltd., 2017, str. 14):

- varnost (87 %),
- učinkoviti in integrirani tehnološki sistemi in procesi (85 %),
- podpora podjetja s strateškega vidika (85 %),
- izbira ponudnikov z najboljšimi produkti/storitvami (83 %),
- pričakovana uporabniška izkušnja (75 %),
- kvaliteta storitev financiranja in transakcij (68 %),
- mreža poslovalnic (67 %),
- pretekli odnosi/izkušnje med banko in podjetjem (58 %),
- izbiranje najcenejšega ponudnika produktov/storitev (55 %),
- predlog zunanjih svetovalcev (24 %).

Kot lahko vidimo, za podjetja pri izbiri banke ni najpomembnejša cena, vendar kvaliteta storitev. Podjetja veliko več teže dajejo varnosti poslovanja, uporabniški izkušnji, kvaliteti storitev ter tehnologiji kot ceni.

3.5.2 Ponudba za podjetja v Sloveniji

V Sloveniji deluje kar nekaj bank in v panogi je prisotna kar močna konkurenca. V Sloveniji trenutno delujejo naslednje banke: Abanka, Addiko banka, Intesa Sanpaolo banka, Sparkasse banka, Deželna banka, Gorenjska banka, NKBM, NLB, Sberbank banka, SKB banka in Unicredit banka. Podobne storitve pa ponujajo še hranilnice: Delavska hranilnica, Hranilnica LON in Primorska hranilnica Vipava (Banka Slovenije, 2017, str. 1). Posledično v Sloveniji tekmuje 11 bank in 3 hranilnice.

Fišer (2012) in Šildenfeld (2016) v primerjavi e-bančništva glavnih slovenskih bank nista identificirala večjih razlik. Vmesniki so si med seboj podobni, storitve so enake in banke se med seboj ne razlikujejo v veliki meri. Na splošno je raven storitve precej visoka, tehničnih napak ni, spletne strani delujejo zadovoljivo in podpora uporabnikom je zadostna. Nobena banka v veliki meri ne izstopa, ker banke v Sloveniji niso zelo inovativne, vendar uporabnikom ponujajo osnovne in preverjene modele.

Razlike med cenami storitev so med bankami precejšnje. V Tabeli 3 so prikazane razlike v ceni.

Tabela 3: Primerjava cen e-bančništva za pravne osebe

| BANKE | MESEČNO VODENJE (v EUR) | PRISTOJBINA (OBSTOJEČE POTRDILO) (v EUR) | KVALIFICIRANO DIGITALNO POTRDILO (v EUR) | NADOMESTILO ZA INTERNO PLAČILO (v EUR) | NADOMESTILO ZA PLAČILO UPN (v EUR) |
|---------------------|-------------------------|--|--|--|------------------------------------|
| DELAVSKA HRANILNICA | 1,30 | 0,00 | 45,00 | 0,00 | 0,35 |
| HRANILNICA LON | 1,35–2,60 | 28,00 | 49,50–74,50 | 0,00–0,19 | 0,36–0,58 |
| NLB | 5,00–9,00 | 30,00 | / | 0,41 | 1,00 |
| ADDIKO | 2,20–6,70 | 33,00 | / | 0,36 | 1,00 |
| INTESA SANPAOLO | 6,15–10,20 | / | 14,80–58,00 | 0,40 | 0,98 |
| DBS | 5,00 | 0,00 | 88,00–100,90 | 0,25 | 0,75 |
| SPARKASSE | 6,80 | 28,00 | po ceniku Pošte Slovenije | 0,42 | 1,00 |
| SBERBANK | 12,00 | 35,00 | 30,00–35,00 | 0,38 | 0,92 |
| GORENJSKA BANKA | 6,00 | 33,67 | 35,00 EUR | 0,40 | 0,98 |
| BKS | 2,20–4,50 | 20,00 | cenik Halcom | 0,25 | 0,65 |
| SKB | 10,00 | 27,00 | 92,00 | 0,41 | 1,00 |
| UNICREDIT | 10,00 | 42,00 | 76,36–91,36 | 0,00 | 1,00 |
| ABANKA | 5,00–9,00 | 5,00 | / | 0,37 | 0,92 |

Vir: MojaBanka, Spletna banka – pravne osebe, 2017.

Banke na različne načine obračunavajo transakcije, mesečno vodenje, digitalna potrdila itd. Podjetje lahko z analizo cen ugotovi, katera banka je zanj najugodnejša.

Velike razlike med bankami so tudi v številu poslovalnic. NLB ima kot največja slovenska banka v Sloveniji 133 poslovalnic, ostale pa jih imajo precej manj. Prav tako se banke med seboj v veliki meri razlikujejo po mreži poslovalnic v tujini, velikosti banke, dodatnih storitvah, ki jih ponujajo (razlike predvsem v investicijskem bančništvu), strokovnosti osebja in varnosti (stabilnosti) poslovanja. Podjetja se morajo odločiti na podlagi njihovih kriterijev, saj je med bankami kar nekaj razlik.

3.2.3 Analiza konkurence v Sloveniji

Na bančnem trgu je prisotnih zelo veliko bank, ki imajo podobne interese. Vsem je skupni cilj pridobiti čim več strank in obstoječim strankam nuditi odlično uporabniško izkušnjo po načelu kjerkoli, kadarkoli. Banke morajo zato spremljati trende in jim v čim večji meri slediti. Najpomembneje je, da banke osvežujejo svoje produkte in jih prilagajajo potrebam trga. Prav tako mora temu razvoju slediti informacijska tehnologija in podpora. Banka postane v očeh kupca nekaj več, če mu nudi storitev, ki je:

- hitra,
- učinkovita,
- enostavna,
- po konkurenčni ceni.

Analiza trga in konkurence v Sloveniji je pokazala, da trenutno mobilno banko za pravne osebe ponujata dve banki, in sicer Abanka in Banka Koper (sedaj Intesa Sanpaolo bank). Ostale banke mobilnih aplikacij nimajo, ali pa jih ponujajo le za fizične osebe. Obe banki imata v ponudbi aplikacijo, ki je omejena na uporabo samostojnih podjetnikov. Identično aplikacijo pa uporabnik pri bankah ponudnicah lahko uporablja kot fizična in pravna oseba. Tako domača kot tuja analiza je pokazala, da banke mobilno aplikacijo tržijo kot komplement spletni banki in ne kot samostojno aplikacijo. Razlogi za to so vsekakor v težavnosti prenosa funkcionalnosti, ki jih uporabnik potrebuje za vsakodnevno poslovanje z banko v elektronski obliki na ločeno napravo, ki ima manjši zaslon in na kateri tiskanje ni mogoče. Takšen primer je izpis PDF (za pregledovanje in pošiljanje) in XML-format (uvoz in knjiženje v računovodski aplikaciji). Izpiski so za stranke nuja za njihovo redno poslovanje. Prenos le-teh na mobilno napravo pa je lahko težava predvsem zaradi same zmogljivosti naprav (Izbrana banka, 2015, str.14).

Slika 2: Pregled konkurence po Sloveniji

| Banka | Vsebina APP za pravne osebe | Varnost | Podprti OS za APP | Zgodovina | Ponudnik - razvijalec |
|------------------|---|--------------|---|---|-----------------------|
| ABANKA VIPA d.d. | <ul style="list-style-type: none"> - prikaz najbližjih poslovalnic in bankomatov (tudi v 3D), - pregled tečajnic (menjalniška in podjetniška), - kalkulatorji, - novice in druge informacije o Abanki, - plačujete položnice, - preverite stanje na vseh svojih računih - ogledate opravljene transakcije na OR in podprtih POR - slikaj in plačaj - predloge - pregled na karticah (debetne in kreditne) - pregled na varčevanjih in kreditih - nastavitve pregleda storitev - nastavljanje slike ob računu | mŽeton + PIN | Android iOS | <p>Isti APP za FO in S.P. iOS</p> <p><u>Verzija 1.0 - 30.03.2014</u></p> <p>Naknadno dodano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pregled: - varčevanja - kreditov - plačilnih kartic <ul style="list-style-type: none"> - prikaz podatkov debetnih kartic - iskalnik po prometu - pregled in uporaba plačilnih predlog - nastavitve pregledov <p>Verzija 1.1.1 - 5.3.2015</p> | Infinum |
| BANKA KOPER d.d. | <ul style="list-style-type: none"> - Spremljate prejeta sporočila in ponudbe. - Poslujete s svojimi bančnimi računi: izvajate prenose sredstev, naročate limite,... - Poslujete z e-računi: pregledujete e-račune in izvajate plačila. - Izvajate plačilne transakcije: na voljo imate imenik plačil, pregled čakajočih plačil, pregled bodočih dogodkov ter pregled prejetih in novih plačil. - Pregledujete informacije o vaših plačilnih karticah in posredujete naročila za nove plačilne kartice. - Pregledujete informacije o vaših kreditih in posredujete naročila za nove kredite. - Spremljate informacije o vaših naložbah in posredujete naročila za nove naložbe. - Pregledujete informacije o vaših varčevanjih in posredujete naročila za nova varčevanja. - Pregledujete informacije o sklenjenih zavarovanjih. - Spremljate novice in obvestila banke. - Spreminjanje nastavitvev – naslovnice, jezik, mejni znesek za podpisovanje plačilnih transakcij. | osebno geslo | Android iOS Windows Phone (samo za FO) | <p>Isti APP za FO in S.P. iOS</p> <p><u>Verzija 1.0 - 28.10.2011</u></p> <p>Naknadno dodano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>integriran brskalnik</u> za mobilno banko in podpisovanje - možnost pogleda v eksternem browserju na tablici - dodan password meter za merjenje kakovosti gesla - dodan gumb za deaktivacijo naprave v primeru pozabljenega gesla - aktivacija push notifikacij namesto SMS obvestil - podpora večim računom - dodan landscape mode - dodan QR reader - omogočen zoom na PDF dokumentih <p>verzija 1.9.14 - 7.6.2015</p> | Banka Koper |

Vir: Izbrana banka, Pregled konkurence, 2015, str. 14.

V tujini so bile analizirane banke Barclays UK, Royal bank of Scotland, Banco Santander (UK), Bank of America (USA), Lloyds Bank UK, Citibank India, UBS AG Switzerland, The Toronto – Dominion bank, Canada, Royal bank of Canada. Pregled funkcionalnosti, ki jih ponujajo preko spletnih aplikacij je prikazan v Tabeli 4.

Tabela 4: Pregled funkcionalnosti tujih bank na mobilnih aplikacijah

| | |
|------------|---|
| PLAČILA | <ul style="list-style-type: none"> - prenos med računi - plačila prejemnikom, ki ste jim že plačevali preko spletne banke - plačila z datumom bremenitve vnaprej - plačilo plač - mobilna plačila (IMPS – indijski model, shranjevanje kartic v aplikacijo in uporaba mobilnega telefona za plačevanje – TD banka) - slikaj in plačaj - čezmejna plačila |
| PREGLED | <ul style="list-style-type: none"> - stanje (na osebnih, poslovnih in investicijskih računih) - promet (do 4/7 let nazaj) - izpiski (do 4/7 let nazaj) - vpogled v hipotekarne račune (kreditni) - pregled plačil in prenosov na čakanju in izvajanje sprememb na njih (tudi preklic) - e-računi (eBills) - vpogled v podrobnosti kartičnega računa - promet na karticah - avtorizacije na karticah - kartični izpiski |
| NAROČILA | <ul style="list-style-type: none"> - naročilo kreditov - naročilo izpiska na elektronsko pošto - naročilo dvojnika izpiska - naročilo čekov - naročilo kartičnega izpiska na elektronsko pošto - naročilo dvojnika kartičnega izpiska |
| DRUGO | <ul style="list-style-type: none"> - ukinitvev SDD (soglasja) - ugovor na SDD-transakcijo - prijava ukradene kartice - varno shranjevanje dokumentov na spletu (Barclays Cloud It) - iskalnik poslovalnic in bankomatov (s priložnimi navodili, kako priti do tja, z vozilom ali peš) oz. pogled skozi kamero z uporabo »augmented reality technology« - neposreden klic na podporo iz aplikacije - polog čekov (slikanje čeka za polog na račun) - BankAmeriDeals (Cash Back deals) - koledar plačil in prenosov - pošiljanje (preko e-maila, SMS ali Facebooka) Interac e-Transfer plačil |
| NASTAVITVE | <ul style="list-style-type: none"> - določitev »nadimkov« računom za lažje iskanje - določitev načina prejema izpiskov - dodajanje slik za personalizacijo aplikacije in debetnih kartic - sprememba gesla - dodajanje uporabnih produktov in storitev na uporabnikov račun iz trgovine funkcionalnosti - nastavitve alarmov (kot obvestila v okviru iOS ali Android naprav, preko e-maila ali SMS) o rokih plačil e-računov, nizkem stanju na računih, varnostni alarmi o nenavadnih aktivnostih in spremembah na računih ... |

Vir: Izbrana banka, Funkcionalnosti tujih bank na mobilnih aplikacijah, 2015, str. 38.

3.6 Inovacije v bančnem sektorju

Razvoj novih poslovnih modelov v bančništvu je posledica različnih faktorjev. Razvoj tehnologije ponuja vrsto možnosti, še posebej na področju digitalnega poslovanja. Prav tako v finančni sektor vstopajo inovativna, majhna podjetja, ki želijo spremeniti obstoječe načine poslovanja. Veliki, tradicionalni igralci se na grožnje odzivajo različno, vendar večina bank povečuje naložbe v inovacije in nove tehnologije (Efma & EdgeVerve Systems Limited, 2016, str. 4).

V letu 2016 je imelo 74 % bank v svetu inovacijsko strategijo, kar je precej več kot v letu 2009 (37 %). Delež bank, ki so povečale naložbe v inovacije, je znašal 78 %, kar je manj kot v letu 2015 (84 %). Čeprav se % zmanjšuje, še vedno večina bank povečuje naložbe v inovacije. Največ bank je povečalo sredstva v servisiranje kupcev in uporabniško izkušnjo (84 %), kanale (82 %), procese (67 %), produkte (63 %) in prodajo ter marketing (56 %) (Efma & EdgeVerve Systems Limited, 2016, str. 16–17).

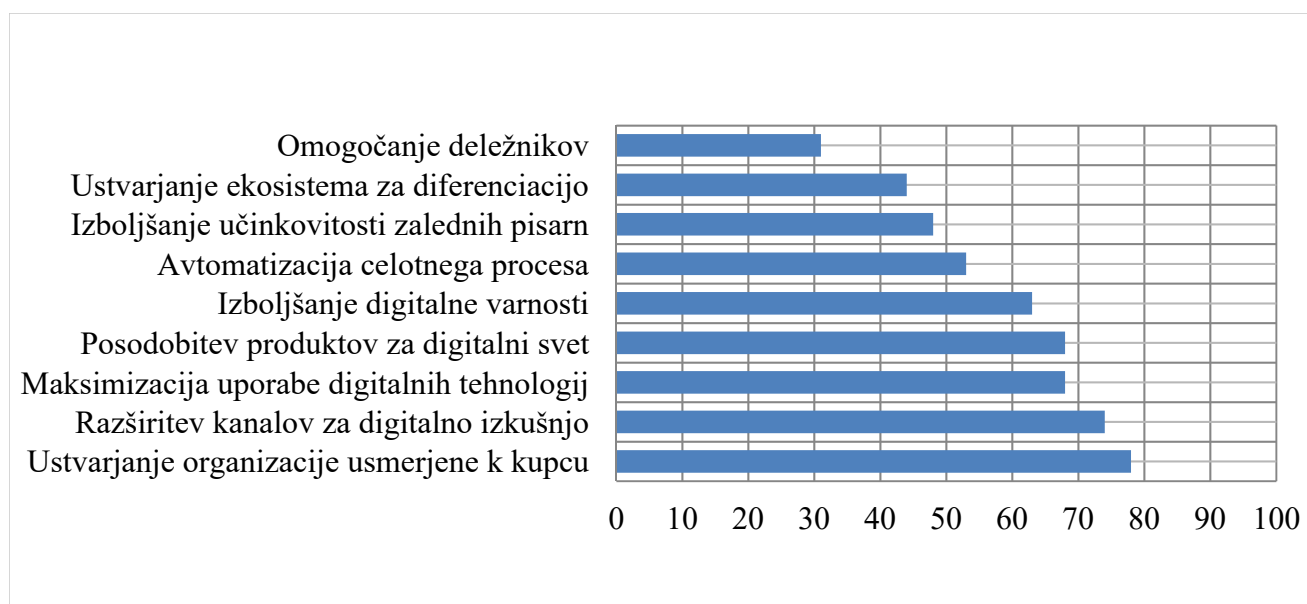
Večina vodstev bank (69 %) meni, da so bolj inovativni in le zelo nizek delež (5 %) jih meni, da postajajo manj inovativni. 41 % bank sodeluje s startupi, 32 % jih investira v startupe (direktno ali preko sklada) in 27 % jih upravlja pospeševalnike ali inkubatorje (Efma & EdgeVerve Systems Limited, 2016, str. 19).

Opazen je dolgoročen trend spremembe prodajnega kanala. Opravljanje bančnih storitev se seli iz poslovalnic in klicnih centrov na digitalni kanal. Ta trend se je še pospešil z uvedbo mobilnega bančništva na pametnih telefonih. Na podlagi raziskave med bankami, ki uporabljajo več kanalov, je 31 % transakcij opravljenih preko poslovalnic, 23 % preko spleta, 19 % preko bankomatov, 16 % preko mobilnega telefona in 12 % preko klicnih centrov (Efma & EdgeVerve Systems Limited, 2016, str. 22).

Banke se zavedajo, da bo digitalno področje v prihodnosti prevladovalo. Vodstva petine bank je ustanovilo, ali pa razmišlja o ustanovitvi samostojne digitalne banke. 5 % bank pa prevzema, ali pa razmišlja o prevzemu podjetja s tega področja. Banke ustanovljajo nove digitalne banke, ki delujejo kot konkurenca osnovni banki in delujejo pod novo znamko. Nove digitalne banke ponujajo drugačne produkte in storitve, uporabljajo drugačne kanale in zaledne sisteme kot tradicionalne (osnovne banke). V večini primerov nove banke uporabljajo licence osnovnih bank (Efma & EdgeVerve Systems Limited, 2016, str. 23–24).

Banke imajo različne prioritete za ustanovitev digitalnih bank. Zanimivo je, da glavni cilji niso nižji stroški, temveč izboljšanje storitev. Prioritete so vidne v Sliki 3.

Slika 3: Prioritete bank za digitalno transformacijo (v %)



Vir: Efma & EdgeVerve Systems Limited, *Innovation in Retail Banking*, 2016, str. 25.

Glavne ovire za digitalno transformacijo so obstoječe tehnološko okolje (50 %), pomanjkanje skupne vizije v podjetju (44 %), pomanjkanje veščin in znanj (38 %), (pre)nizki proračun (31 %), pomanjkanje jasnosti glede vlog različnih oddelkov (24 %), pomanjkanje zanesljivih partnerjev (19 %) (Efma & EdgeVerve System Limited, 2016, str. 25).

Spremembe v veliki meri poganjajo spremembe v navadah kupcev. V preteklosti so bile stranke bankam tradicionalno zveste, vendar se tudi to spreminja. Posledično so spremembe na trgu, v navadah potrošnikov in razvoj tehnologije velika priložnost za inovativne banke (Accenture, 2015a, str. 2).

Raziskava med severnoameriškimi potrošniki je pokazala (Accenture, 2015b, str. 2):

- več kot eden od štirih potrošnikov je pripravljen razmišljati o prehodu na digitalno banko brez poslovalnic. To še posebej velja za mlajše potrošnike, ki so manj zainteresirani za tradicionalne poslovalnice in bolj zainteresirani za dostop do digitalnih storitev.
- Skoraj tri četrtine potrošnikov v Združenih državah Amerike in dve tretjini v Kanadi gleda na njihov odnos z banko kot le transakcijski.
- Več kot polovica strank želi, da njihova banka priporoča produkte ali storitve, ki pomagajo njihovim finančnim potrebam.
- Skoraj polovica potrošnikov je zainteresiranih v analizo trošenja, ki upošteva tudi prihodnost in je na voljo v realnem času.

Te spremembe kažejo na precejšnje spremembe v pričakovanjih potrošnikov. Potrošniki želijo drugačne storitve in produkte ter drugačen pristop. Banka, ki želi slediti trendom, mora (Accenture, 2015b, str. 6):

- postati resnično večkanalna, z integracijo potrošniške izkušnje v poslovalnici in digitalnimi storitvami,
- razširiti ekosistem s ponudbo dodatnih storitev,
- ponuditi digitalni, osebni, finančni nasvet in pomagati strankam, da lažje upravljajo finančne potrebe.

Digitalna tehnologija spreminja pričakovanja glede tega, kaj naj bi banka ponujala. Še posebej milenijci (osebe mlajše od 30 let) imajo specifične preference glede finančnih storitev in digitalnih tehnologij (Accenture, 2015b, str. 10).

Glavne značilnosti milenijcev v povezavi s finančnimi storitvami so (Accenture, 2015b, str. 11):

- zelo so povezani (94 % jih uporablja spletno bančništvo, 72 % mobilno bančništvo in 92 % socialne medije),
- imajo večja pričakovanja glede distribucije preko več kanalov (76 % jih meni, da tradicionalne in digitalne storitve niso dovolj povezane),
- niso vezani na poslovalnice (39 % bi jih razmislilo o uporabi digitalne banke brez poslovalnic),
- želijo digitalen pristop (56 % bi jih komuniciralo preko videa s predstavnikom banke),
- sprejemajo nove igralce (72 % bi jih bilo pripravljenih uporabljati tudi storitve nefinančnih podjetij),
- želijo pomoč upravljanju financ (67 % jih je zainteresiranih za orodja in storitve za boljši nadzor nad svojimi financami),
- imajo nadzor nad stroški (66 % jih sledi osebnemu proračunu),
- pričakujejo, da je banka proaktivna (58 % jih je zainteresiranih v proaktivna priporočila banke novih produktov in storitev),
- iščejo nasvet preko novih kanalov (22 % jih išče finančni nasvet preko družbenih omrežij).

Trendi predstavljajo priložnost za bolj učinkovite storitve in produkte v prihodnosti. Spremenjene potrošniške navade spreminjajo panogo. Potrošniki želijo nove storitve. Banke, ki se na te trende ne bodo odzvale, tvegajo da bodo izgubile stranke in prihodke. Prevzele jih bodo banke, ki se bodo na trende odzvale in ponudile digitalne finančne storitve (Accenture, 2015c, str. 13).

Z usmeritvijo na potrebe strank, integracijo podatkov, analitike in kanalov lahko banke spremenijo dodano vrednost za stranke, dodatno pa izboljšajo percepcijo blagovne znamke.

Posledično bodo povečali zvestobo kupcev. Digitalne storitve so tudi priložnost, da poglobijo odnos s strankami. Na kratko, prihodnost bančništva je ponujanje storitev in produktov z visoko dodano vrednostjo skozi več kanalov, tudi digitalnega. Banke, ki bodo to sprejele, bodo v prihodnosti dosegle konkurenčno prednost (Accenture, 2015c, str. 13).

Današnje stranke so v veliki meri drugačne, kot so bile pred le nekaj leti. Pametni telefoni so dosegli izredno visoko penetracijo (več kot 50 % v razvitem svetu) in potrošniku so dali instantni dostop do velike količine informacij (Efma & Indra, 2014, str. 3). Pametni telefon je potrošniku dal neverjetno moč (Efma & Indra, 2014, str. 3):

- glede ljudi: imajo stalne informacije, kam gredo prijatelji, kje so in celo kako se počutijo. Prav tako vedo, kje prijatelji delajo, kaj so študirali, kakšni so njihovi okusi itd. To izvedo, ugotovijo preko družbenih omrežij.
- Glede okolja: ga kontrolira, saj pozna svojo lokacijo in ve, kako priti kamorkoli. To mu omogoča GPS. Prav tako je lahko prisoten na več lokacijah istočasno. To mu omogočajo spletne strani in aplikacije. Prav tako ima vse na dosegu roke – serije, filmi, glasba, napoved vremena itd.
- Glede nakupnih odločitev: lahko primerja različne produkte in banke ter posledično sprejme boljše odločitve.)

Tudi ko potrošnik pride domov, ostane s pomočjo različnih naprav zelo povezan. Ko opravi transakcijo skozi digitalni kanal, se počuti, da obvladuje proces. Na internetu je več kot kralj, je diktator – nepotrpežljiv, skeptičen in ciničen. Finančne storitve niso imune na te trende (Efma & Indra, 2014, str. 3).

Tradicionalno bančništvo se tako danes sooča s številnimi težavami (Efma & Indra, 2014, str. 4):

- potrošnik s stalnim dostopom do pametnega telefona se oddaljuje od tradicionalnega bančništva, kjer je podrejen,
- nezadovoljstvo potrošnikov z bankami in tehnološki napredek sta omogočila vstop novih igralcev, ki operirajo v »sivih conah«,
- ugled bank je očrnjen, dodatno težavo predstavljajo navdušeni uporabniki novih storitev, ki promovirajo te storitve.

Po drugi strani se banke na te trende zaradi različnih razlogov odzivajo počasi. Ena od glavnih ovir je zakonodaja, ki je v preteklosti predstavljala precejšnje vstopne ovire in tako v določeni meri dajala prednost obstoječim igralcem. Tehnološki napredek je omogočil novim igralcem, da se zakonodaji v veliki meri izognejo, obstoječi partnerji pa morajo še vedno slediti zakonodaji. Ta predstavlja precejšnje omejitve in povzroča stroške, kar znižuje konkurenčnost obstoječih igralcev. Prav tako imajo obstoječi igralci precejšnjo infrastrukturo, ki jo morajo vzdrževati (bankomati, poslovalnice itd.). To še dodatno

zvišuje stroške obstoječih igralcev. Obstoječe sisteme je prav tako težko spremeniti zaradi zakoreninjene mentalitete in odpora do sprememb. Spremembam nasprotujejo tudi najvišji krogi bank, še večjo oviro pa predstavljajo oddelki, ki skrbijo za varnost, skladnost z zakonodajo itd. Ti oddelki imajo velik odpor do sprememb, saj v njih vidijo tveganje. Zakoreninjena mentaliteta se kaže tudi v komuniciranju s strankami, saj so obstoječi igralci navajeni določenega načina komunikacije, ki za moderne potrošnike ni primerna (Efma & Indra, 2014, str. 4).

V teh razmerah se pojavljajo novi igralci – popolnoma tehnološka podjetja. Takšna podjetja so že spremenila vrsto panog, npr. potovanja, maloprodajo itd., in so sedaj pričela spreminjati bančno panogo. Tehnološka podjetja so izredno fleksibilna, saj so navajena digitalnega, globaliziranega in zelo konkurenčnega okolja. Uporabljajo inovativne koncepte, ki jih tradicionalni igralci na bančnem trgu niso navajeni (Efma & Indra, 2014, str. 5). Povedano drugače, potrošniki potrebujejo bančništvo, vendar ne nujno tudi bank. Če se banke ne bodo spremenile, bo bankirstvo potekalo brez njih (Efma & Axis, 2016, str. 8).

Svet finančnih storitev je v zadnjih letih doživel revolucijo. Nekateri glavni igralci so izgubili prevlado in manjši igralci, ki pred kratkim niso imeli vpliva, so dosegli preboj. Pojavila se je nova vrsta podjetij, tehnološki startupi (v literaturi je pogost izraz FinTech), ki so še pospešili trende transformacije panoge. V panogo so vnesli inovativen pristop in izraze, kot so digitalna transformacija in novi poslovni modeli (Efma & Axis, 2016, str. 8).

Finančna tehnologija (angl. *fintech*) je postala izredno privlačno področje za startupe, saj ima ogromen potencial za rast in skoraj neskončno veliko področij za izboljšave ter inovacije. Fintech podjetja vstopajo na področja vodenja računov, posojanja in financiranja, procesiranja plačil ter dostopa do finančnih trgov. Največja prednost fintechov je ponujanje storitev, ki so takojšnje in enostavne (Bourque, 2017, str. 1).

Vendar veliko fintechov doživi neuspeh in propadejo. Nova podjetja v vsaki panogi imajo visok % neuspeha, to področje pa je še posebej zahtevno, saj delujejo na zelo občutljivem področju (npr. transfer denarja). Ena napaka lahko podjetje stane kredibilnosti in ga pripelje do propada. Le podjetja, ki identificirajo nišo, zgradijo resnično inovativno tehnologijo, ponujajo izredno uporabniško izkušnjo in navdihujejo zaupanje, dosežejo uspeh (Bourque, 2017, str. 1).

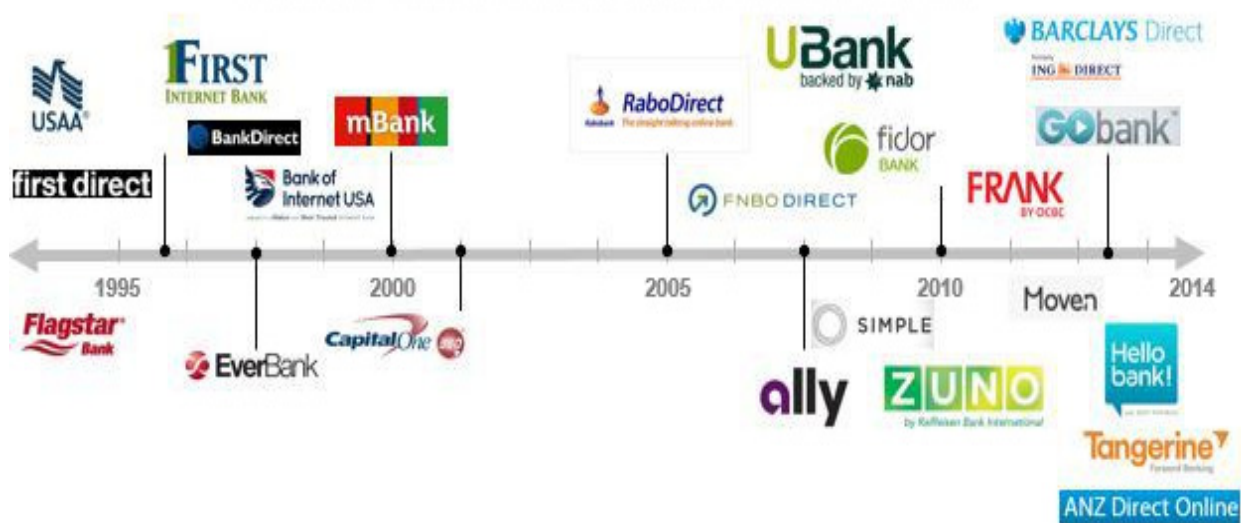
Banke se na finteche odzivajo različno. Banke v tujini so transformacije izvedle na 4 različne načine (Kamath, 2014):

- on-line banke, kot je ING Direct ali USAA, ki svojo vizijo gradijo na prisotnosti na internetu oziroma na telefonskem bančništvu.
- »*Re-brand*« banke, kot na primer mBank, BarclaysDirect, Hello bank, kjer tradicionalne banke po zgledu direktnih bank vzpostavijo ločeno entiteto, večinoma

povezano z vprašanjem digitalnega vodenja, po drugi strani pa informacijska podpora zahteva poslovanje v realnem času.

- »Start-up« banke, ki so najpogostejše v Združene države Amerike in Velike Britanije, deloma tudi že v Nemčiji. Gre za nove pristope, ki ne temeljijo več na univerzalnem bančništvu, temveč ponujajo po njihovem mnenju najboljšo uporabniško izkušnjo na posameznem področju, kot je poslovanje z računom, varčevanje ...
- Četrta oblika je nekaj, kar so pričeli pri Fidor banki od leta 2007. Pri njih je najbolj zanimivo, da so povezali centraliziran način izmenjave vrednosti z decentraliziranim, ko so Ripple protokol uspešno integrirali v bančno okolje.

Slika 4: Direktne banke, ki so se pojavile v zadnjih nekaj letih



Vir: J. Kamath, *Comparing the Best Direct Bank of the Word, 2014.*

Pomembno je vedeti, da je na bančnem področju pričela delovati vrsta drugih fintech podjetij, ki s tehnološkimi rešitvami uspešno posegajo na posamezna področja poslovanja s komitentami. Investitorji so pripravljene veliko sredstev vložiti v ta podjetja, saj tudi če prevzamejo majhen del bančništva, njihov zaslužek ni zanemarljiv, vendar fintechi niso nekaj, kar bi morale banke skrbeti. Tehnološki velikani, kot so Google, Apple in Facebook, ki si gradijo oziroma so si zgradili ogromne baze o komitentih, to je tisto, kar bi morale povzročati skrbi bankam. Prihodnost namreč ni več v upravljanju denarja, temveč v upravljanju podatkov in ustreznih informacij. Ko vidimo ljudi, ki so na napravo v vrednosti nekaj 100 dolarjev pripravljene čakati tudi po več ur ne glede na vremenske razmere, kraj in čas čakanja, samo zato da jo dobijo v roke, pomeni, da se spopadamo z nečim, kar je ta trenutek izven dosega bank. Težko razumljivo je dejstvo, da banke želijo uvajati določene storitve (na primer Apple-pay). Posledica je gotova izguba enega pomembnejših dejstev, ki je značilen za bančni svet, in to je neposreden stik s komitentom (Izbrana banka, 2017d, str. 2).

Na tradicionalne banke je zelo velik pritisk s strani tako imenovanih bank 2.0, kot je na primer nemška banka N26. To so banke brez poslovalnice in imajo stik s komitenti preko sodobnih pametnih naprav (Trtnik, 2016, str. 1).

Banke na bolj razvitih trgih so v primerjavi s slovenskim bančnim prostorom kar nekaj korakov spredaj.

V Sloveniji smo se v tem času bolj kot ne ukvarjali sami s seboj. Predvsem je bilo v ospredju organizacijsko, lastniško in strukturno preoblikovanje. Proces okrepitve bančnega trga v veliki meri še ni zaključen. Velika večina bank bo prisiljena še naslednjih nekaj let veliko časa posvetiti interni reorganizaciji.

4 DIGITALIZACIJA V IZBRANI BANKI

V izbrani banki dajejo digitalizaciji poslovanja izjemno velik pomen in je to prioriteta. Vodstvo izbrane banke je s projektom digitalizacije naredilo pomemben in odločen korak proti sodobnemu načinu poslovanja. Poleg strategije, ki je v več delih naravnana (tako posredno kot neposredno) k digitalizaciji procesov in storitev, je zelo pomemben korak tudi izbor vodje digitalnega poslovanja pri izbrani banki. Zadolžen bo za izvajanje in nadzor nad strategijo v delu digitalizacije poslovanja. Njegova glavna naloga bo torej, da se bo spoprijel z izzivi digitalnega poslovanja.

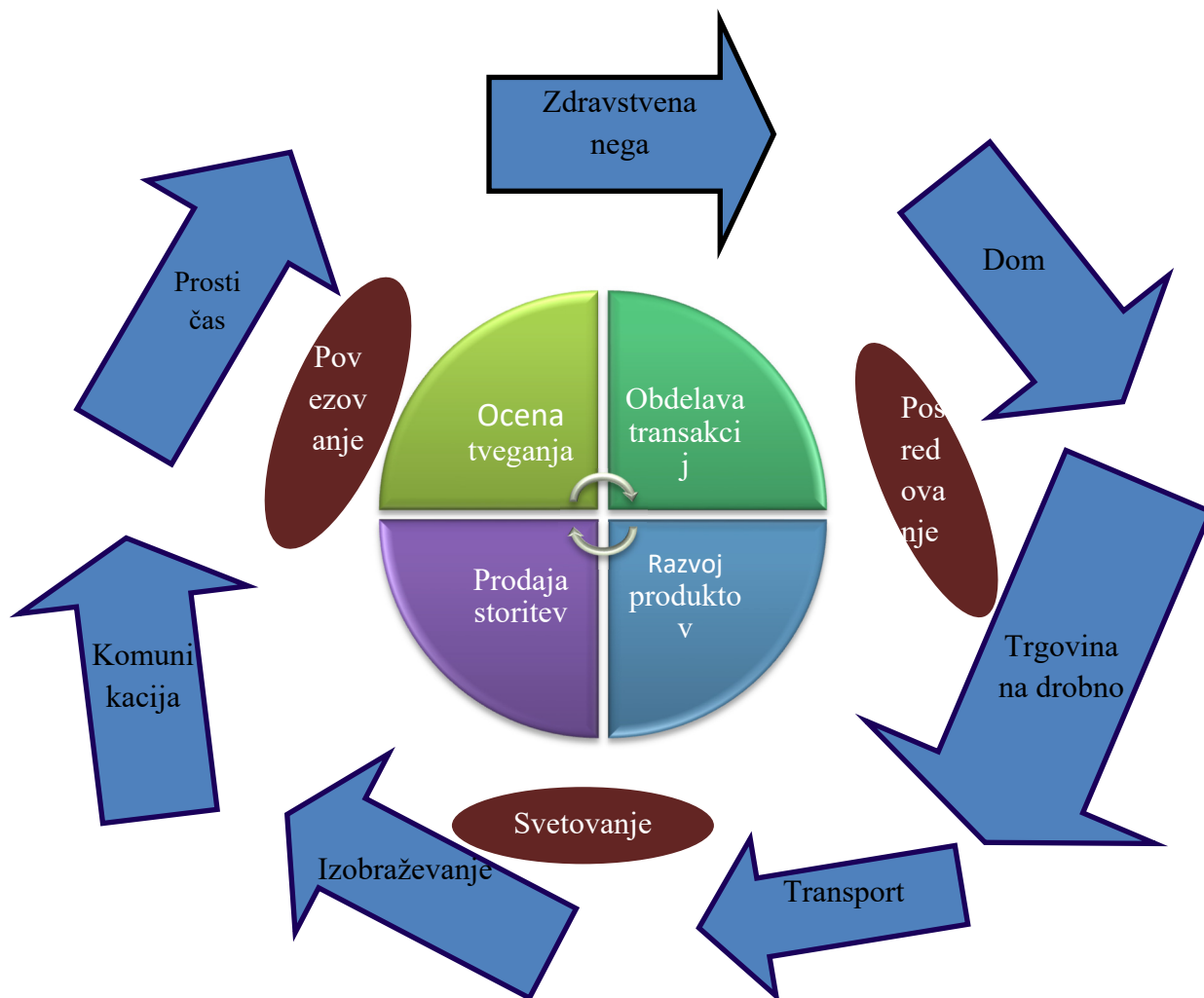
Izziv digitalnega poslovanja za izbrano banko pomeni, da bo morala banka korenito spremeniti obstoječ način delovanja, ki je temeljil na fizičnem prenosu denarja in papirja na elektronsko distribucijo. Temelj takega poslovanja bodo predvsem podatki in informacije.

Vodja digitalnega poslovanja bo s sodelavci postavil prvo pravo digitalno banko v Sloveniji, ki bo zagotavljala odlično uporabniško izkušnjo kadarkoli in na kateremkoli kraju v realnem času. Pripravil je shematični prikaz vizije, kako lahko banka postane del vsakodnevnega življenja komitenta in ne zgolj nekajkrat mesečno, ko komitent plačuje račune preko elektronskega bančništva ali plačil v trgovinah. Kot temelje bančništva razume ključne procese iz 4 vidikov: ocenjevanja tveganj, obdelave transakcij, razvoja produktov in servisiranja komitentov (to v shemi predstavlja notranji del kroga). Zunanji del so vsakodnevne situacije, s katerimi se srečujejo komitenti (urejanje zadev za dom, popoldansko razvažanje otrok, skrb za zavarovanje idr.). Banka je do sedaj pasivno čakala na komitenta, da je dal signal. S povezovanjem, svetovanjem in posredovanjem banka bistveno spremeni poslovni model in se kot aktivni igralec vključi v življenje komitentov. Njegova vizija temelji na tem, da bo oseba, ki je strastni nakupovalec med denimo prehodom mimo trgovskega centra prejela obvestilo, da jo v naslednjih urah čaka določen procent popusta v primeru nakupa. Odnos banke do komitenta se iz razmerja 1 : n

spremeni v 1 : 1 – pomeni individualno obravnavo in ponudbo prilagojena posamezniku glede na poznavanje njegovih potreb. To bo mogoče z uporabo najsodobnejših tehnologij.

Ključno vodilo je torej, da bo izbrana banka prva prava digitalna banka v Sloveniji, ki bo uporabnikom zagotavljala prvovrstno uporabniško izkušnjo kadarkoli in kjerkoli v realnem času (Izbrana banka, 2017d, str. 3).

Slika 5: Banka kot del vsakodnevnega življenja posameznika



Vir: Izbrana banka, Načrt preoblikovanja, 2017d, str. 3.

4.1 Pogoji in aktivnosti za uspešno vpeljavo novih procesov

Banka se mora ustrezno pripraviti na različne ovire, ki se bodo začele pojavljati pri vpeljavi digitalizacije. Za uspešno preoblikovanje je predpogoj, da se pozornost nameni zagotavljanju ustrezne digitalne sposobnosti, to je tehnološke podpore za izvajanje bančnega poslovanja, in po drugi strani poskrbi za ustrezno usposobljene zaposlene, da bo

digitalno vodenje prineslo zelen rezultat. Digitalno sposobnost bo banka zagotavljala s (Izbrana banka, 2017d, str. 4):

- tehnologijo, ki bo omogočila najboljšo identifikacijo in razumevanje potreb komitenta (uporaba mobilnih naprav, socialna omrežja, odlična analitska orodja za podporo poslovanju),
- avtomatizacijo,
- integriranim vpogledom v podatke in poslovanje posamezne stranke banke,
- sodobnimi načini trženja in prodaje produktov (preko portalov, platform, mobilne banke),
- povezovanjem uporabniških procesov s podpornimi – vključitev zaposlenih v celovito uporabniško izkušnjo in vpeljavo novih poslovnih modelov, ki jih bo več na različnih področjih, da bo zajeta banka kot celota. (ta področja so poslovanje s pravnimi in fizičnimi osebami, poslovanje s srednjimi in velikimi podjetji ..., ki bodo temeljili na sodobni tehnologiji).

Tehnologija nam omogoči odličnejši stik z uporabniki, ki imajo boljšo uporabniško izkušnjo. Druga plat procesa pa je digitalno vodenje. Za vpeljavo so zelo pomembna sledeča dejstva (Izbrana banka, 2017d, str. 4):

- doseči je treba enotno vizijo transformacije banke na najvišjem nivoju,
- omogočiti opolnomočenje zaposlenih in vključevanje ostalih deležnikov pri transformaciji poslovanja,
- investirati v prave kadre,
- razviti nov marketinški pristop z namenom informiranja javnosti o novostih banke,
- potreben je jasen sistem spremljanja aktivnosti in rokov za realizacijo posameznih sklopov ter
- zagotoviti sodelovanje med oddelkom informatike, ki mora slediti načrtanemu razvoju banke, in ostalimi poslovnimi področji.

Digitalen pomeni, da mora infrastruktura zagotavljati fleksibilnost. Stranka pričakuje celovito uporabniško izkušnjo, kadar jo potrebuje. Za informacijsko infrastrukturo je bistveno, da je hitro prilagodljiva na tržne spremembe in je sposobna podpreti različne poslovne modele. Z vidika arhitekture banka sledi naslednjim transformacijskim iniciativam (Izbrana banka, 2017d, str. 5):

- transformacija uporabniških poslovnih procesov:
 - nadgradnja E2E-procesa, ki temelji na uporabniški izkušnji
 - najti pravo razmerje med nivojem prilagoditev in vrednostjo, ki jo dojemajo komitenti
- poenostavitev produktov in storitev:
 - standardizacija procesov, platforme

- poenotenje stroškov in strateških usmeritev, ki so vezani na transformacijske iniciative
- zmanjševanje tistih uporabniških izkušenj, kjer uporabnik ne vidi in dobi dodane vrednosti
- optimiziranje distribucijskega modela:
 - integracija informacijske tehnologije in procesov
 - povečanje sodelovanja tretjih oseb
- digitalizacija poslovanja

Za banko je v fazi digitalizacije poslovanja torej zelo pomembna sposobnost vodstva, da se počuti dovolj suvereno z digitalno vizijo in dovolj širokim naborom iniciativ. Tako z organizacijskega kot tehnološkega vidika je banka naredila že kar nekaj pomembnih korakov. Tu naj ponovno omenim izbor vodje digitalnega poslovanja, ki ima zanimanje in pozna trende v novi tehnologiji. Deluje v smeri vzpostavitve usklajene digitalne vizije, zbiranja ustreznih sredstev okoli digitalnih sposobnosti, koordinira digitalne aktivnosti, pomaga pri razmišljanju o potrebnih spremembah na produktih, storitvah in še mnogo drugega.

4.2 Izvedeni projekti na področju digitalizacije v izbrani banki

Izbrana banka je na področju digitalizacije uspešno zaključila že kar nekaj projektov. Pri poslovanju s fizičnimi osebami je bil uveden elektronski podpis, ki bistveno zmanjšuje stroške samega poslovanja in pospeši sam proces dela v poslovni mreži. Stranka svoje dokumente elektronsko podpiše in jih prejme na svoj e-naslov (razen, če želi tiskan izvod). Banka po podpisu samo elektronsko arhivira vso dokumentacijo. V banki je bil uveden tudi Skype za podjetja, ki omogoča hitro in učinkovito komunikacijo med zaposlenimi kjerkoli in kadarkoli (ni potrebe po vožnji na sestanke v različne kraje po Sloveniji). S tem se je bistveno optimiziral delovni čas. Kot velika dodana vrednost pa se je izkazala uvedba mobilne banke za podjetja. O mobilni banki je več napisanega v nadaljevanju.

Omenil sem samo nekaj najpomembnejših projektov, ki so bili izvedeni predvsem za področje odnosa do strank. V banki se je prav tako veliko delalo na digitalizaciji zalednih procesov in strokovnih služb (nova aplikacija za nabavo, obračune stroškov idr.).

Za vse projekte je osnova, da po zaključku in predaji v uporabo pomenijo ali prihranek na stroških ali dodano vrednost za stranke banke in banko samo.

5 DIGITALIZACIJA POSLOVANJA NA PODROČJU MALIH PODJETIJ V IZBRANI BANKI

Izbrana banka velik pomen daje poslovnemu sektorju za mala podjetja. Vidi ga kot enega glavnih pri generiranju obrestnih in neobrestnih prihodkov banke. Kot je zapisano v strategiji izbrane banke, mora biti Poslovni sektor za mala podjetja (v nadaljevanju PSMP) eden izmed glavnih podpornih stebrov slovenskega malega gospodarstva. Prav z namenom načrtne postavitve sektorja in njegove širitve je bila v ta namen izdelana Strategija razvoja Poslovnega sektorja za mala podjetja za obdobje 2016–2020.

5.1 Strategija poslovnega sektorja za mala podjetja

Vodstvo PSMP v izbrani banki je novo strategijo za obdobje 2016–2020 razvilo skupaj z zunanjimi svetovalci, zaposlenimi in s ključnimi deležniki iz povezanih organizacijskih enot izbrane banke. Na strateških delavnicah so s pomočjo metodologije Balanced Scorecard 3. generacije (2GC Active Management, VB) usmerjali strateško razmišljanje. Omenjena metodologija je ena vodilnih metodologij v svetu za sodobno razvijanje strategij in njihovo uspešno uresničevanje. Na prvi delavnici so sodelovali sodelavci PSMP, na drugi strateški delavnici so bili vključeni tudi sodelavci iz ostalih sektorjev: Sektorja za podporo strankam in kontaktnega centra, Oddelka za kreditne analize malih komitentov in fizičnih oseb, Oddelka za sklepanje povezanih poslov, Pravne pisarne, Sektorja za informatiko, Oddelka za vsebinsko podporo elektronskega poslovanja strank, Oddelka za upravljanje tržnih poti, Oddelka za tržno komuniciranje, Oddelka za upravljanje ponudbe za segmente pravnih oseb, Oddelka za kontroling prodaje, Oddelka za kadrovanje in razvoj ter Izobraževalnega centra.

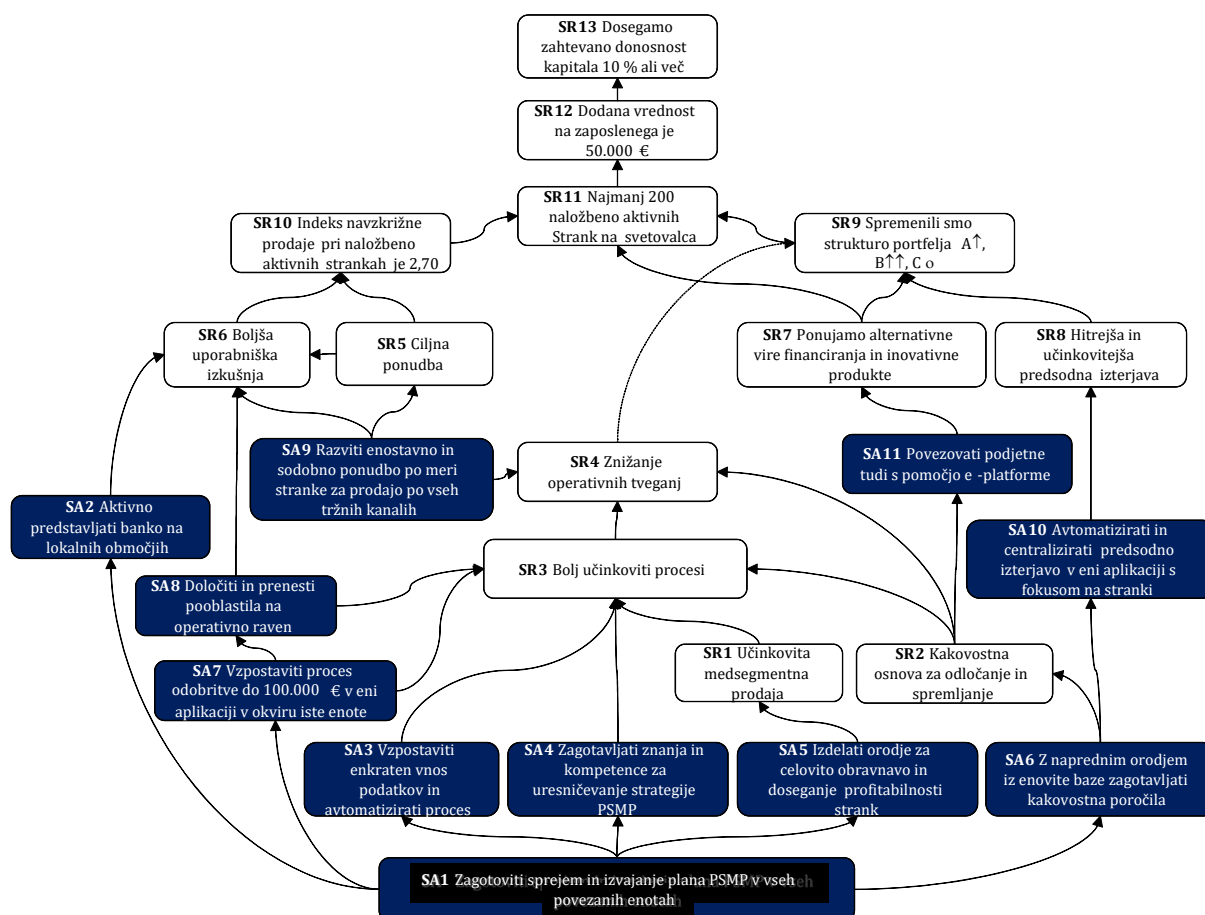
Cilji strateških delavnic so bili (Izbrana banka, 2016c, str. 2):

- izdelati primerjalno analizo konkurentov z izrisom strateškega grafikona (angl. *strategy canvas*) za panogo bančništva malih podjetij,
- zapisati vizijo strateškega uspeha PSMP konec leta 2020 (angl. *Destination Statement*),
- opredeliti ključne strateške aktivnosti za uresničitev vizije,
- razviti strategijo,
- določiti kazalce za strateško kontrolo uresničevanja strategije.

Za namenom realizacije vizije zelenega uspeha PSMP je razvitih več strateških aktivnosti. Za banko je zelo pomembno, da se ugodi željam malih podjetij (imeti hitre in učinkovite bančne produkte in rešitve) in spodbuditi stranke k uporabi digitalnih kanalov ter biti prisoten tam, kjer nas stranke potrebujejo, pa četudi je to pri njih doma (Jurić & Puklavec, 2017).

Strategijo prikazuje Slika 4 s strateškim diagramom. Diagram z vzročno-posledičnimi povezavami med strateškimi rezultati predstavlja pričakovano, logično odvijanje zaporednih aktivnosti in rezultatov.

Slika 6: Strateški diagram Poslovnega sektorja za mala podjetja za obdobje 2016–2020



Vir: Izbrana banka, Strateški diagram poslovnega sektorja za mala podjetja, 2016c, str. 5.

Iz strateškega diagrama je razvidno, da je za doseg ciljev potrebno uskladiti več različnih področij in realizirati množico aktivnosti za njihovo uspešno izvedbo. Izhodišče vsega je SA1 (zagotoviti sprejem in izvajanje plana PSMP v vseh povezanih enotah). Uspešnost strateških aktivnosti ni samo v domeni PSMP, ampak je v zelo veliki meri soodvisna od sodelovanja ostalih enot v banki (Oddelka za kreditne analize, Oddelka za kadrovanje in razvoj, Oddelka za tržno komuniciranje in drugih). Ključna je uskladitev ciljev s posameznimi enotami in zagotoviti medsektorsko sodelovanje.

Diagram torej prikazuje razvoj PSMP za obdobje 2016–2020. Zahtevna donosnost kapitala bo vsaj v višini 10 % (SR13) na zaposlenega, čisti dobiček pa vsaj 50.000 evrov (SR12). Zaposleni bo imel najmanj 200 naložbeno aktivnih strank (SR11).

Te cilje bo sektor PSMP skušal doseči z različnimi sklopi strateških aktivnosti. **Prvi sklop je izboljšanje uporabniške izkušnje (indeks zadovoljstva z odnosom do strank na 90) (SR6).** To bo sektorju omogočilo nov proces odobritve naložb do 100.000 evrov v okviru enotne aplikacije in iste enote (SA7), prenos pooblastil na raven operative (SA8), ponudbo, ki bo enostavna in dostopna na različnih tržnih kanalih (SA9) in promocijo banke na širšem lokalnem območju (SA2). Odlična izkušnja uporabnikov in ponudba, ki bo prilagojena strankam (SR5), bosta zvišali indeks navzkrižne prodaje pri naložbeno aktivnih strankah (SR7). Ta se bo odražal tudi v višjem številu strank, ki bodo naložbeno aktivne, in ustvarjal večjo dodano vrednost na zaposlenega. **Drugi sklop stremi k povišanju učinkovitosti procesov (SR3).** Cilj je enkraten vnos podatkov in avtomatizacija procesov (SA3), doseganje ustreznih znanj in kompetenc zaposlenih za uresničevanje strategije PSMP (SA4) in učinkovita medsegmentna prodaja (SR1), ki je podprta z aktivnostjo SA5 (izdelava orodja za celovito obravnavo in doseganje profitabilnosti strank). Učinkovitost bosta povečala tudi prej omenjena procesa (SA7 in SA8). Zelo pomembno je zagotoviti poročila in osnove za poročanje in spremljanje aktivnosti (SR2). Učinkoviti procesi omogočajo boljše obvladovanje operativnih tveganj (SR4) ter izboljšanje sestave portfelja v smeri deleža strank A, bistvenega povečanja strank z boniteto B in ohranitvijo deleža C komitentov (SR9). Taka struktura omogoči višje število naložbeno aktivnih strank in ima vpliv na dodano vrednost posameznega zaposlenega v sektorju. **V tretjem sklopu je poudarek na učinkoviti in hitri predsodni izterjavi (SR8).** V tem delu je ključno zagotavljati kakovostna poročila z naprednimi orodji (SA6). Avtomatizirati in centralizirati je potrebno predsodno izterjavo na način, da se izvaja v eni aplikaciji s fokusom na stranko (SA10). Ta sklop je ključen pri doseganju cilja izboljšanja strukture portfelja strank. **Četrty sklop zajema ponudbo alternativnih virov financiranja inovativnih produktov (SR7).** Glavni cilj je povezovanje podjetnikov preko e-platfome (SA11). Ta sklop je soodvisen od kakovostnih poročil in kakovostnih osnov za odločanje in spremljanje (SR2) (Izbrana banka, 2016c, str. 6–7).

Z vidika magistrskega dela je zelo pomemben sklop, ki je usmerjen v izboljšavo uporabniške izkušnje (enostavnost in hitrost uporabe aplikacij) (SR6). Sektor je že ogromno naredil v smeri procesa odobritve do 100.000 evrov v eni aplikaciji v okviru iste enote, o čemer bom pisal v nadaljevanju. Zelo pomembno za PSMP je dejstvo, da želijo svojim strankam omogočiti, da bo nova mobilna plačilna aplikacija za podjetja Klikpro poleg osnovnih funkcionalnosti, ki so že v uporabi, omogočala tudi naprednejše, ki trenutno še niso razvite (SA7). S postopnim razvojem in ustreznim tehnološkim orodjem bi želeli stranki ponuditi tudi povezano prodajo produktov po sodobnih tržnih kanalih. Ena od zamisli so potisna sporočila s personalizirano košarico ponudbe glede na poznane potrebe ter interese stranke in direktni poslovni Skype klici iz mobilne plačilne aplikacije vsakokratnemu skrbniku stranke (SA9). Taka ponudba in predvsem uporabniška izkušnja bo pomenila ogromno dodano vrednost za banko in predvsem za stranke (SR5). Za identificiranje potreb strank in njihovih želja, ki bi omogočile pošiljanje direktne ponudbe, dejansko prilagojene vsaki stranki posebej, so potrebna najsodobnejša tehnološka orodja. Izbrana banka se dobro zaveda tega dejstva in ima željo po revolucionarnem in modernem

pristopu do strank. Veliko resursov in dela je usmerjenih v preučevanje vseh vidikov rešitve, tako stroškovnega, ki ob uvedbi ne bi bil majhen, kot ostalih, ki so potrebni za realizacijo tako kompleksnega in zahtevnega projekta. Vsekakor pa izbrana banka želi še vedno ohraniti tudi pristen in osebni klasičen bančni stik s svojimi komitenti v poslovalnicah in podjetniških centrih.

5.2 Obstoječ kreditni proces v izbrani banki

Izbrana banka za kreditiranje podjetij zagotavlja različne vire in načine: z najemom tujih finančnih virov, iz lastnih sredstev, z združevanjem sredstev slovenskih in tujih bank ter finančnih institucij, iz kreditnega potenciala na podlagi povezanih poslov z gospodarskimi družbami, občinami, skladi idr.

Z naborom teh možnosti banka lahko ponudi celovite rešitve za vse ključne potrebe zasebnikov in pravnih oseb od najosnovnejših do najzahtevnejših tudi mednarodnih projektov.

5.2.1 Krediti iz lastnih virov

Kredite iz lastnih virov po ročnosti razdelimo na dolgoročne in kratkoročne. Dolgoročni krediti so lahko v domači ali tuji valuti in so namenjeni financiranju osnovnih ali trajno obratnih sredstev. Ročnost teh kreditov je od enega do deset let. Kratkoročni krediti so prav tako v domači ali tuji valuti in so namenjeni financiranju osnovnih ali gibljivih sredstev, vzdrževanju likvidnosti, pokrivanju akreditivov idr. Ročnost kratkoročnih kreditov je do enega leta (Izbrana banka, 2017c, str. 40).

Kot kratkoročne kredite banka ponuja (Izbrana banka, 2017c, str. 40):

- likvidnostni kredit,
- kratkoročni kred,
- kredit za kritje akreditivov,
- kratkoročni revolving kredit (možna večkratna črpanja in vračanja),
- limit na poslovnem računu.

V ponudbi dolgoročnih kreditov banke so (Izbrana banka, 2017c, str. 40):

- kredit za kritje akreditivov,
- kredit za financiranje dolgoročnih sredstev:
 - za financiranje dolgoročnih terjatev iz poslovanja,
 - za investicije v osnovna sredstva,
 - za investicije v trajna obratna sredstva,

- za financiranje komercialnih nepremičnin za trg,
- za financiranje okoljevarstvenih projektov.

5.2.2 Krediti iz sredstev MFI

Kreditne linije Slovenske izvozne in razvojne banke (v nadaljevanju SID banke) so namenjene financiranju pravnih oseb zasebnega in javnega prava RS. Posebni krediti iz linij SID banke se osredotočajo na financiranje okoljevarstvenih, razvojnih ter infrastrukturnih projektov in financiranje konkurenčnosti gospodarstva. Iz sredstev se lahko financira stroške projekta, kot so naložbe v opredmetena sredstva (nakup zemljišč, prenova, novogradnja ipd.), naložbe v neopredmetena sredstva (patenti, blagovne znamke, licence), drugi stroški (stroški raziskave in razvoja, sodelovanja na sejnih) (Izbrana banka, 2017c, str. 38).

Delijo se na različne programe, katerih podlaga je namen financiranja (Izbrana banka, 2017c, str. 38):

- razvoj konkurenčnega gospodarstva,
- razvoj okolju prijazne družbe in proizvodnje,
- razvoj družbe znanja in inovativnega podjetništva,
- regionalni družbeni razvoj.

5.2.3 Izvozno financiranje – finančni kredit banki

Gre za financiranje slovenskega izvoza. Pogoj je sklenitev komercialne pogodbe med tujim uvoznikom in slovenskim podjetjem. Banka odobri financiranje neposredno uvoznikovi banki za namen realizacije s pogodbo določenim projektom. Izvozniku je tako omogočeno takojšnje plačilo po izvršeni dobavi oziroma po zaključku del v tujini. Plačano dobi v celoti s strani banke (kreditodajalka) in mu ni potrebno čakati na plačilo s strani uvoznika daljše časovno obdobje. Izogne se tudi rizikom, ki so s tem povezani. Izvoznik je tako poplačan z avansnim plačilom, ki ga uvoznikovi banki odobri izvoznikova banka (kreditodajalka) (Izbrana banka, 2017c, str. 42).

Te vrste krediti so v veliki meri dolgoročne narave in dodatno zavarovani pri SID banki z zavarovalno polico pred komercialnimi in nekomercialnimi tveganji.

5.2.4 Odkup terjatev

Gre za kratkoročno obliko financiranja, pri kateri se odkupi nominalna vrednost terjatve pred njeno dospelostjo po diskontirani vrednosti. Višina diskonta je odvisna od bonitete podjetja in roka zapadlosti.

Glavni argumenti za stranko so (Izbrana banka, 2017c, str. 42–43):

- zvišana likvidnost – odkup terjatve je vir financiranja,
- alternativa zavarovanju terjatev,
- možnost podaljšanja plačilnih rokov do kupca in s tem konkurenčna prednost.

V primeru brez regresnega odkupa podjetje ne vodi terjatve v bilanci – izboljšana finančna boniteta.

5.2.5 Odkup terjatve iz naslova nepreklicnega dokumentarnega akreditiva

Gre za odkup nedospelih terjatev iz naslova nepreklicnega dokumentarnega akreditiva, ki je s strani druge banke odprt v korist slovenskega izvoznika. V tem primeru banka ponuja možnost brez regresnega odkupa terjatve po izpolnitvi akreditivnih pogojev in potrditvi plačila s strani banke izdajateljice akreditiva (Izbrana banka, 2017c, str. 43–44).

5.3 Nova naložbena aplikacija

Prav hitrost je na trgu malih podjetij trenutno velika prednost. Prav zato je izbrana banka s projektom WFA (angl. *work for application*) začela uresničevati enega izmed ciljev strategije banke in sektorja PSMP, in sicer idejo o hitrem procesu servisiranja strank z najmanjšim možnim odzivnim časom. S projektom je banka razvila in še vedno razvija proces odobravanja naložb, ki omogoča, da komitent banke od vloge v 24-ih urah pridobi želeno financiranje z minimalno papirno dokumentacijo. Potrebno pa je poudariti, da je projekt še vedno v razvoju in fazah testiranja.

5.3.1 Projekt WFA

Projekt WFA (Prenova in preoblikovanje procesov kreditiranja in preoblikovanje procesa zavarovanja) je projekt, katerega cilj je, da se naložbeni proces za pravne osebe preoblikuje in osveži. Želja je torej optimizacija aplikativne podpore na način, da ima pripravljavec naložbe (poslovni skrbnik) vse podatke na voljo v eni sami aplikaciji (Hojnik, 2016, str. 6–7).

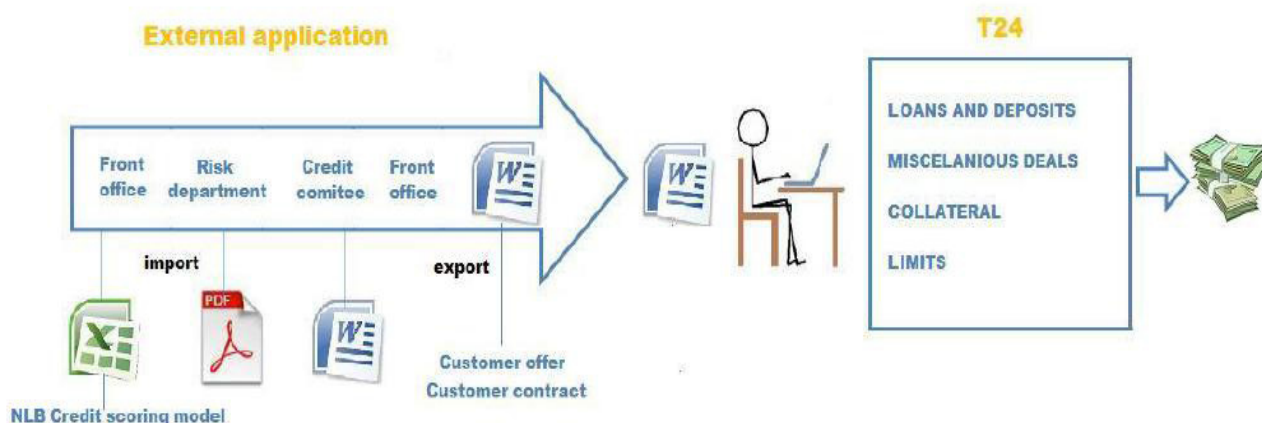
Glavni cilji projekta so (Hojnik, 2016, str. 6–7):

- odobritev naložbe brez papirja v treh urah,
- vsi podatki in naložbe na enem mestu (bonitete, nadomestila, obresti ...),

- ni potrebe po iskanju informacij na intranetu o tarifi, ampak aplikacija sama pridobi vse potrebno,
- ni potrebe po drugih različnih aplikacijah (izračun Credit Scoringa ...),
- vsa opozorila so integrirana (opazovalne liste ...),
- avtomatska kontrola zavarovanja in izračun s tem povezanih faktorjev varnosti,
- merjenje procesa,
- enkratni vnos podatkov,
- avtomatiziran prenos podatkov v ciljne module,
- podprte naloge kreditne administracije.

Želja je, da pri odobravanju naložbe vsi deležniki sodelujejo znotraj aplikacije in vse potrebne informacije pridobijo znotraj le-te. Cilj je časovno skrajšati proces in ga avtomatizirati. To prikazujeta Slika 7 in 8, kjer je razviden proces odobravanja naložb pred projektom in kakšen je želen ciljni proces, ko se projekt zaključi (Žagar & Čeč, 2016, str. 18).

Slika 7: Proces odobravanja naložb pred WFA-projektom



Vir: P. Žagar & M. Čeč, Projekt prenove kreditnega procesa PO (interno gradivo), 2016.

Slika 7 prikazuje proces odobravanja naložb pred WFA-projektom. Vidimo, da je potrebno skozi proces odobritve posla vključevati dokumente iz drugih aplikacij in procesov. Na koncu vidimo, da je potreba po fizičnem vnosu in združitvi v ciljni program (Hojnik, 2016, str. 7).

Slika 8: Proces odobravanja naložb po končanem projektu WFA



Vir: P. Žagar & M. Čeč, *Projekt prenove kreditnega procesa PO (interno gradivo)*, 2016.

Slika 8 prikazuje proces odobravanja naložbe po končanem projektu. Skozi proces odobravanja se generirajo vsi potrebni dokumenti v istem okolju brez potrebe po dodatnih vnosih in združevanju. To zmanjšuje napake in kar je najpomembneje pospeši sam proces odobritve naložbe za stranko in poslovnega skrbnika (Hojnik, 2016, str. 7).

5.3.2 Pregled ključnih sprememb in novosti

Za bolj enostavno predstavbo prednosti, ki jih prinaša projekt WFA v primerjavi z dosedanjim procesom preko aplikacije POND-a, je pripravljena spodnja Tabela 5. Za dosego uspešnosti projekta WFA se je morala spremeniti predvsem miselnost. Glavne prednosti in slabosti v primerjavi s prejšnjim procesom so predstavljene v sledeči tabeli. V prvem stolpcu je umeščena aktivnost, ki je predmet primerjave. V ostalih dveh stolpcih pa primerjava te aktivnosti s sedanjim procesom v POND-u in v tretjem stolpcu s stanjem v pilotu T24. V zadnjem stolpcu so opisane prednosti in slabosti (Hojnik, 2016, str. 8).

Tabela 5: Spremembe in novosti v procesu odobravanja naložb v T24

| Zadeva | POND | T24 - Pilot | Prednosti/slabosti |
|---------------------------------|---|---|---|
| Namizje aplikacije | Glede na pravice in vloge uporabnika se prikaže maska, ki je namenjena uporabi. | Uporabnik, ki je prijavljen v aplikacijo, ima na namizju TO-DO listo (na njej so prikazane aktivnosti, ki čakajo na obdelavo). Na namizju so prikazana tudi sporočila ustvarjena tekom procesa in služijo kot opozorila in opomniki uporabniku. | Prikaz TO-DO liste uporabniku omogoči spremljavo naložbe (glede na aktivnost) in kaj je še za narediti. Opomniki in opozorila preprečujejo, da se kakšna stvar pozabi. Del sporočil so tudi podatki o zamudi komitentov, ki jih ima uporabnik v skrbništvu. |
| Pregled portfelja | Prikaz v obliki stolpičastega seznama v tabeli. | Grafični prikaz omogoča filtriranje komitentov v portfelju in zelo pregleden prikaz celotnega portfelja. | Boljša preglednost je zaradi grafične oblike in upravljanja podatkov (interaktivni grafikoni). |
| Katalog produktov | Vsi dokumenti (tarifa, sklepi o obrestnih merah, katalog produktov ...) so dostopni na intranetu v Wordovih dokumentih. | Tarifa, obrestne mere in katalog produktov so integrirani v aplikaciji. | Vsi za delo potrebni podatki so na enem mestu. |
| Pregled komitenta | Vsi komitentovi podatki so prikazani v aplikaciji POND, vse ostale poizvedbe imajo 24-urni zamik. | Prikaz je v T24, vse poizvedbe so ažurne, povezava z registrom komitentov z enim klikom. | Vsi podatki so ažurni in centralizirani. Klik je povezava z registrom komitentov. |
| Skeniranje dokumentov naložbe | Dokumenti se pripenjajo v POND in uvozijo v mape, ki niso direktno povezane s procesom odobritve naložbe. e-arhiv. Potreba po ponovnem skeniranju identičnih dokumentov v centralni | Skeniranje je avtomatizirano in teče skozi sam proces. Dodani so opomniki, če kaj ni poskenirano. | Skeniranje v varni aplikaciji z vmesno kontrolo na posameznih korakih. |
| Ažuriranje podatkov o komitentu | Enodnevni zamik. | Nekaj podatkov je ažurnih (npr. stanje računov ...). Za določeno je še vedno enodnevni zamik. Je pa vse znotraj aplikacije. | POND ne omogoča vseh podatkov. Kljub enodnevnemu zamiku za določene podatke vse najdemo v eni aplikaciji (T24). |

se nadaljuje

Tabela 5: Spremembe in novosti v procesu odobravanja naložb v T24 (nad).

| Zadeva | POND | T24 - Pilot | Prednosti/slabosti |
|--|--|---|--|
| Nov vnos komitenta | POND je samo prikazovalnik komitentovih podatkov in nima možnosti za urejanje. | V T24 lahko poleg pregleda podatke tudi urejamo (to omogoča povezava z registrom komitentov). | T24 nudi hitrejši in enostavnejši dostop do registra komitentov. |
| Early Warning System | Zunanja aplikativna podpora. Podatki niso prikazani v POND-u. | Ažurna lista znotraj aplikacije s prikazom opozoril. | Samodejna opozorila so velika prednost. |
| Informativni izračun | Ni podrt v aplikaciji. Potreba po zunanjem izračunu v ločeni aplikaciji. | Vključen znotraj aplikacije. | Je del aplikacije T24 in ni potrebe po uporabi zunanjih. |
| Določanje bonitete | Poseben zunanji Excel obrazec. | Vključeno v T24. | Je del funkcionalnosti T24. |
| Vnos podatkov o naložbi in podpisnikov | Ni zadostne kontrole nad ročno vnesenimi podatki. | Nekateri podatki se vnesejo sami glede na tip naložbe in ni ročnih vnosov. Zagotovljena je kontrola podpisnikov in nivojev odločanja, pri samodejnem ažuriranju podatkov je vgrajena kontrola na povezanih aplikacijah. | Manj ročnih vnosov in večje število samodejnih kontrol. |
| Priprava dokumentov za odločanje in dokumentov za podpisovanje | POND kot vnosni program. Dokumenti se generirajo v Wordu, kjer se potem urejajo. | Vse znotraj aplikacije T24 (vnos in urejanje). Dokumenti se izvozijo v PDFformatu. | Vse znotraj aplikacije T24. Ni potrebe po zunanjem urejanju. |
| Pregled dokumentov | Pregled dokumentov pod posamezno naložbo (mapirano). | Možen pregled vseh končno skeniranih dokumentov. | Vse na enem mestu za točno določeno naložbo. |
| Vnos podatkov spremljave v T24 – LD modul | Podpisani in natisnjeni dokumenti, ki so podpisani in poslani v spremljavo, kjer jih fizično oseba vnese v sistem T24. | Že vneseni. Potreben je samo kontrolni pregled. | Izločen je človeški faktor, krajši čas obdelave in preprečevanje dvojnih vnosov. |
| Vnos podatkov spremljave v T24 – Collateral modul | Podpisani in natisnjeni dokumenti, ki so podpisani in poslani v spremljavo, kjer jih fizično oseba vnese v sistem T24. | Že vneseni. Potreben je samo kontrolni pregled. | Izločen je človeški faktor, krajši čas obdelave in preprečevanje dvojnih vnosov. |

Vir: I. Hojnik, Uvedba odobravanja naložb v T24 in uporabniška izkušnja, 2016, str. 8–11.

Testiranje odobravanja naložb v T24 je pilotsko. To pomeni, da aplikacija še ne omogoča vseh funkcionalnosti, ki so predvidene z zaključkom testiranja. Tehnologi in programerji odkrite napake tekom procesa testiranja sproti odpravljajo. Nekatere napake se odkrijejo šele tekom produkcije. Komercialist, ki aplikacijo uporablja in ugotovi tako napako, le-to takoj prijavi (angl. *Help Desk*). Napaka se nato poroča vodstvu projekta WFA (Hojnik, 2016, str. 11).

5.3.3. Proces odobravanja naložbe v T24

V proces so vključeni različni deležniki v različnih korakih. Sodelujoči so (Hojnik, 2016, str. 14):

- pripravljavec:
 - vnos vloge,
 - izbira produkta,
 - vnos podatkov o naložbi,
 - vnos podatkov o zavarovanju,
 - vnos pogodbenih zavez,
 - pregled predloga,
 - definiranje pogojev in ustvarjanje dokumentov,
 - vnos podpisnikov zavarovanj in kreiranje dokumentov,
 - osvežitev dokumentacije s podpisniki,
 - kreiranje PDF-dokumentacije,
 - skeniranje dokumentov,
 - primopredaja.

Odločevalec je nadrejen komercialistu in pooblaščen podpisnik. Odobri naložbo oziroma jo zavrne ali pošlje nazaj v dopolnitev.

Oddelek za kreditno administracijo preveri ustreznost dokumentov. Naredijo vsebinski in tehnični pregled naložbe. Naložbo z njihovega vidika odobrijo ali pošljejo nazaj v dopolnitev.

Sektor za kreditne analize preveri vsebino naložbe in tveganja. Naložbo odobri ali zavrne v dopolnitev komercialistu.

V T24 aplikaciji glede na procese ločimo hitri, navadni in turbo proces. Osredotočil se bom na turbo proces, ki je podlaga za naslovni predlog magistrskega dela.

5.4 Turbo proces

Gre za poimenovanje procesa, po katerem lahko glede na predpogoje odobravamo:

- hitri kratkoročni kredit,
- hitri limit na poslovnem računu.

Posebnost obeh tipov naložb na POR-u je, da sta standardizirani. To pomeni vnaprej določene parametre, ki jih ni moč spremeniti ali jih prilagoditi.

Predpogoji za odobravanje teh dveh tipov naložb po turbo procesu so (Hojnik, 2016, str. 18):

- odprt račun komitenta v izbrani banki,
- boniteta AAA, AA, A, BBB, BB, B,
- komitent je brez zamud v izbrani banki,
- veljavna bonitetna razvrstitev.

Lastnosti obeh tipov naložb so predstavljeni v Tabeli 6 in 7.

Tabela 6: Lastnosti hitrega kredita

| Pogoji | Vrednost |
|-----------------------------------|--|
| Vrsta odobritve | Nova naložba |
| Ročnost | Doba do 1 leta |
| Namen | Obratna sredstva |
| Namen po BS | Premostitveno financiranje – financiranje stroškov tekočega poslovanja |
| Valuta | EUR |
| Višina | Izpostavljenost skupine z novo naložbo do 30.000 EUR boniteta AAA, AA, A, BBB, BB, B (vir bonitete portfeljska razvrstitev) ALI izpostavljenost skupine z novo naložbo do 100.000 EUR (vir bonitete TČM, SKA ali individualna) |
| Obrestna mera | Izhodiščna fiksna obrestna mera v skladu s SOM |
| Nadomestilo | 1 % od zneska, minimalno 150 EUR, enkratno (odobritev naložbe) |
| Način vračila glavnice in obresti | Mesečno |
| Rok in način črpanja | Takoj (T + 2) v enkratnem znesku na poslovnem računu komitenta |
| Predpogoj za črpanje | Zagotovitev zavarovanj |
| Zavarovanje | s.p.: 7 menic dolžnika d.o.o.: 5 menic dolžnika in poroštvo direktorja/lastnika (+ 3 menice poroka) |
| Naložbena pogodba | Standardna |
| Pogodbene zaveze | / |
| ROE | Se ne izračunava |
| Veljavnost sklepa | T + 2 |

Vir: Izbrana banka, Hitri kredit, 2017a.

Tabela 7: Lastnosti hitrega limita

| Pogoji | Vrednost |
|-------------------|--|
| Vrsta odobritve | Nova naložba |
| Ročnost | Doba do 1 leta |
| Namen | Dovoljeno negativno stanje na poslovnem računu |
| Valuta | EUR |
| Višina | Izpostavljenost skupine z novo naložbo do 30.000 EUR boniteta AAA, AA, A, BBB, BB, B (vir bonitete portfeljska razvrstitev) ALI izpostavljenost skupine z novo naložbo do 100.000 EUR (vir bonitete TČM, SKA ali individualna) |
| Obrestna mera | Izhodiščna fiksna obrestna mera v skladu s SOM |
| Nadomestilo | 1 % od zneska, minimalno 150 EUR, enkratno (odobritev naložbe) IN 0,65 % od zneska, enkratno (rezervacija sredstev) |
| Zavarovanje | s.p.: 7 menic dolžnika d.o.o.: 5 menic dolžnika in poroštvo direktorja/lastnika (+ 3 menice poroka) |
| Naložbena pogodba | Standardna |
| Pogodbene zaveze | / |
| Veljavnost sklepa | T + 2 |

Vir: Izbrana banka, Hitri limit na POR, 2017b.

Več o samih ciljih in namenih vpeljave hitrega kredita in hitrega limita na poslovnem računu komitentov bomo povedali v nadaljevanju, ker se področje neposredno navezuje na samo temo magistrskega dela. Prav tako bo v nadaljevanju predstavljena sama shema poteka turbo procesa in razliko, ki jo sam turbo proces prinaša komercialistu in predvsem stranki.

5.5 Uvedba nove mobilne plačilne aplikacije in argumenti za razvoj

Izbrana banka se je po temeljiti raziskavi trga in predvsem po odzivih in izraženih potrebah strank v letu 2015 odločila za pomemben korak v razvoju ponudbe za segment malih podjetij in zasebnikov. Začela je s pripravo projekta uvedbe mobilne plačilne aplikacije Y (v nadaljevanju aplikacija Y). Ker je aplikacija Y in predlog njene nadgradnje tema magistrskega dela, je prav, da najprej povemo več o sami aplikaciji (odločitev za razvoj, pregled konkurence, razvoj, funkcionalnosti po fazah razvoja, uvedba). Banka velike upe polaga v samo aplikacijo. Cilj je podjetnikom segmenta malih podjetij bančno poslovanje približati in poenostaviti stik z banko in procese vsakodnevnega poslovanja.

Strankam segmenta malih podjetij izbrana banka želi ponuditi mobilno aplikacijo po vzoru mobilne aplikacije, ki je že razvita in v uporabi pri fizičnih osebah izbrane banke. Razvoj bi pomenil substitut dražje in manj prilagodljive elektronske banke Proklik. Mobilna

aplikacija bo poleg splošnih funkcionalnosti, ki bodo predstavljene v nadaljevanju, vsebovala tudi nabor osnovnih funkcionalnosti za hiter pregled poslovanja in izvajanja enostavnih plačil po načelu kjerkoli in kadarkoli. Stranke bodo lahko aplikacijo uporabljale tako samostojno ali kot dodatno rešitev.

V začetni fazi projekta uvedbe aplikacije je bila izdelana poslovna analiza. Ugotovljeno je bilo, da uvedba nove tržne poti za izbrano banko prinaša koristi, ki so merljive in tudi koristi, katerih učinek se ne da izmeriti.

Kot merljive koristi so identificirani novi uporabniki tržnih poti, od katerih ima banka finančni učinek. Kot nemerljive koristi pa so identificirane (Izbrana banka, 2015, str. 2):

- povečanje ugleda banke zaradi sodobne tržne poti do banke,
- zadržanje obstoječih uporabnikov, ki zaradi uvedbe aplikacije ne vidijo potrebe po odhodu h konkurenčni banki,
- zadovoljstvo uporabnikov aplikacije.

Izhodišča analize (Izbrana banka, 2015, str. 30):

- ključno za uvedbo aplikacije je pridobivanje novih uporabnikov,
- ciljna skupina so mala podjetja in zasebniki,
- zagotoviti en vhod do osebnega in poslovnega računa,
- gre za samostojno rešitev za dostop do elektronske banke,
- ciljna skupina uporabnikov aplikacije Y so pravne osebe iz segmenta malih podjetij in zasebniki, ki elektronske banke ne uporabljajo, in nove stranke, ki v izbrani banki odprejo poslovni račun,
- uporaba izvajanja plačilnih transakcij je omejena na pooblaščenec pravne osebe, ki imajo na poslovnem računu polna pooblastila (pooblaščenec in podpisnik).

Skupaj z uporabniki so identificirane funkcionalnosti, ki jih uporabnik najbolj potrebuje za poslovanje s svojo banko.

Te funkcionalnosti so (Izbrana banka, 2015, str. 1–2):

- pregled prometa po računu/ih,
- pregled podrobnosti posamezne prometne postavke,
- potrdilo o plačilu,
- plačilo v tujino,
- interni prenosi v okviru istega računa – menjalnica,
- pregled stanja in podrobnosti računa (trenutno stanje, alokacije, knjigovodsko stanje ...),
- arhivi plačil,

- pregled kartic in kartičnega prometa,
- pregled podrobnosti kartice, posamezne kartične transakcije,
- pregled prejetih e-računov,
- plačilo e-računov.

5.6 Identificirana tveganja za banko in komitenta

Ker gre za aplikacijo, ki deluje na mobilnih napravah, je banka zelo skrbno analizirala in identificirala potencialna tveganja tako na strani uporabnika kot banke. Kot osnovno tveganje za banko je identificirana **varnost aplikacije**. Preko aplikacije se bo izvajal manjši del plačilnih transakcij segmenta malih podjetij. Uporabnik bo lahko vsem pooblaščenecem določil limite za plačilne transakcije. Če limitov ne bo določil, tveganje prevzame v celoti nase. Banka se zaveda, da kljub temu da v primeru zlorabe ne bo kriva, tvega svoj ugled, ki ga lahko v tem primeru izgubi. Naslednji faktor na strani banke je **varnost osebnih in poslovnih podatkov**. Podatki o uporabnikih/komitentih se hranijo, obdelujejo in ažurirajo centralno preko bančnih registrov. Z namenom preprečevanja napak se pri aplikaciji uporablja princip štirih oči, da se tveganje zniža na sprejemljivo raven. Prav tako sta pomembna faktorja, katerima je potrebno posvetiti pozornost, **napake pri obdelavi plačil in nedelovanje aplikacije**. Banka ocenjuje, da se bo prek aplikacije izvedlo 10–20 % plačilnih transakcij. Večje transakcije bodo komitenti najverjetneje še vedno izvajali prek ustaljenih načinov. Za banko je tveganje pri aplikacije toliko večje, ker se bodo obdelave plačil izvajale večkrat dnevno (na nekaj minut). To pomeni tveganje zaradi nepravočasne zaustavitve transakcije, ki je napačna. Uporabnik ima sicer možnost napačen nalog prek aplikacije preklicati (če obdelava še ne steče). Pri nedelovanju je veliko tveganje za banko, če aplikacija več ur ne bi delovala. Prav zato je nemoteno delovanje aplikacije ena izmed ključnih nalog skrbnikov informacijskih sistemov (Izbrana banka, 2016a, str. 8).

Na strani komitenta pa je glavno tveganje **izguba oziroma zloraba varnostnega generatorja**. Gre za personalni varnostni element, ki omogoča dostop do vseh vsebin (transakcijskih in ne transakcijskih). Posledica je lahko na primer tudi odtujitev sredstev (seveda v odvisnosti od višine limitov za izvajanje plačil, o katerih smo govorili prej). Komitent je izpostavljen tudi pri plačilih, kjer banka naredi napako zaradi tehničnih težav in se transakcija izvrši prepozno (Izbrana banka, 2016a, str. 8–9).

Sodobne tržne poti, kamor sodi tudi ta, so s strani Banke Slovenije in z vidika pranja denarja in financiranja terorizma uvrščene med visoko tvegane produkte zaradi omogočanja hitrih in enostavnih prenosov med računi in v druge države.

5.7 Razvoj funkcionalnosti prve in naslednjih faz

5.7.1 Funkcionalnosti prve faze razvoja

Mobilna aplikacija Y bo podpirala poleg slovenskega tudi angleški jezik. S tem banka omogoča uporabo aplikacije tudi nerezidentom in strankam v tujini. Aplikacija deluje na platformah Android 4.2 ali novejši in na Apple iPhone, iPod touch, iPad na iOS 8 ali novejši. Po prenosu aplikacije je omogočen vpogled v raznolike podatke, ki so splošne narave in uporabnik zato ne potrebuje varnostnega elementa za vstop.

Ti podatki so (Izbrana banka, 2016a, str. 2–3):

- tečajnica ali menjalnica za pravne osebe,
- davek na dodano vrednost - kalkulator, ki omogoča preračun cen po različnih davčnih stopnjah neto – bruto in bruto – neto,
- integriran generator enkratnega gesla za izvajanje transakcijskih akcij – generirano enkratno geslo lahko uporabnik uporabi tudi za dostop do ostalih elektronskih bank (elektronska banka za fizične osebe idr.),
- kontakt z naborom pomembnejših kontaktov banke (telefoni, e-maili idr.),
- koledar dogodkov v banki, bankomati, poslovalnice z navigacijo,
- informacije z opisom funkcionalnosti mobilne banke,
- demo film s prikazom funkcij aplikacije.

Z aktivacijo generatorja enkratnega gesla in vsakokratnim vnosom PIN-a aplikacija v prvi fazi razvoja omogoča (Izbrana banka, 2016a, str. 3):

- **računi**, kjer je uporabniku omogočen vpogled v stanje, promet v vseh valutah računov, na katerih je pooblaščen in do katerih ima ustrezne relacije. Iz teh računov lahko izvaja finančne transakcije.
- **Plačila**, kjer so na voljo trije načini izvedbe plačil. Plačila se lahko najavi z valuto do 180 dni vnaprej. Možna je opcija **slikaj in plačaj**, kjer se slika talon univerzalnega plačilnega naloga. Nalog se prenese v mobilni nalog, preveri se transakcijski račun prejemnika in podatke o prejemniku prenese v plačilo. Možen je **ročni vnos univerzalnega plačilnega naloga**, kjer uporabnik vnese vse potrebne podatke ročno. Aplikacija podatke preveri in v primeru, da gre za prejemnika pravno osebo, ki ima račun odprt pri slovenski banki, podatke prenese v plačilo. Tretja opcija je **ponovno uporabi**, kjer uporabnik iz že izvršenih plačil podatke ponovno uporabi. Možna je sprememba namena, zneska in reference v dobro.
- **Poslana plačila** omogoča pregled arhiva plačil, izvedenih in zavrnjenih prek aplikacije.

- **Naročila** omogočajo uporabniku oddajo različnih tipov naročil. Možna je oddaja naročila za limit, depozit, potrdilo o solventnosti, pogodbe za prodajno mesto, SMS-alarm za plačilo s kartico, uradno potrdilo o plačilu, SMS-opomniki (o stanju, prilivu na račun), odkup terjatev. Naročila prejme poslovni del banke v interni aplikaciji preko odziva/naloge. Če podjetje/uporabnik nima poslovnega skrbnika naročilo prevzame Kontaktni center banke, ki poskrbi za realizacijo posla/naročila.
- **Poslana naročila** omogočajo pregled že poslanih naročil in spremljanje še odprtih ali realiziranih naročil.
- **Poti do banke** – poslovalnice, bankomati, kontakti in odjava.

5.7.2 Funkcionalnosti druge in nadaljnjih faz razvoja

Z drugo fazo razvoja je bila aplikacija dopolnjena. Izboljšane so bile obstoječe funkcionalnosti in dodane nekatere nove, ki uporabniku omogočijo še bolj preprosto in prijazno uporabniško izkušnjo.

V drugi fazi razvoja so bila dodana (Izbrana banka, 2016a, str. 3):

- **plačila**, kjer je dodano plačilo v tujino VP70 in dodani prenosi med različnimi valutami v okviru istega poslovnega računa za namen plačevanja v tujino,
- **poslovna kartica MasterCard**, kjer je omogočen pregled seznama poslovnih kartic, prikaz stanja in podrobnosti stanja poslovne kartice in prikaz prometa po poslovni kartici,
- **e-računi**, kjer je omogočen pregled prejetih, plačilo prejetega e-računa, naročilo na prejem e-računa in zavrnitev prejetega e-računa (odvisno od nadgradnje medbančnega sistema e-računa).

V naslednji nadgradnji v aplikacij so omogočene še sledeče funkcionalnosti (Izbrana banka, 2017e):

- **prijava v mobilno banko z uporabo prstnega odtisa (*Touch ID*)** – omogočeno le za naprave z operacijskim sistemom iOS,
- **slikanje QR kode** za še enostavnejši in celostni prenos podatkov iz univerzalnega plačilnega naloga v aplikacijo,
- **spremljava analitike o uporabi aplikacije** (stranke bodo o tem obveščene ob nadgradnji ali prvi namestitvi aplikacije v Pop-up oknu v obliki podpisa Izjave o zasebnosti).

5.8 Predlog nadgradnje nove mobilne aplikacije s pregledom izzivov in obstoječega stanja

Mobilna aplikacija Y izbrne banke je sedaj v uporabi na trgu predvsem malih podjetij že nekaj časa. Prvi odzivi uporabnikov so odlični. Zadovoljni so z enostavnostjo aktivacije, uporabniškimi opcijami in samo preglednostjo aplikacije. Kakovost aplikacije v največji meri potrjuje dejstvo, da ni klicev na številko banke, ki služi za pomoč uporabnikom. To pove veliko o enostavnosti in uporabniku res prijazni aplikaciji.

Ker pa sam vidim še veliko priložnosti in dodanih vrednosti, ki bi jih aplikacija lahko ponudila, sem se odločil to predstaviti v svojem magistrskem delu. Moja ideja je omogočiti »end to end« kreditni proces prek aplikacije. Uporabnik bi lahko ob določenih izpolnjenih predpogojih sam izpeljal proces kratkoročnega kredita, limita na poslovnem računu in limita na poslovni kartici brez obiska banke. Denar bi po zaključku procesa v aplikaciji imel na svojem poslovnem računu takoj po odobritvi in virtualnem podpisu pogodbe v aplikaciji. Ta proces bi pomenil revolucijo v digitalnem bančništvu na območju Slovenije. Trenutno te opcije/funkcionalnosti mobilne aplikacije nobena banka svojim uporabnikom še ne ponuja. Hkrati pa bi bila to velika dodana vrednost za izbrano banko in dokaz več, da je banka digitalno usmerjena in se zaveda trenutnih trendov v širšem globalnem prostoru.

Kot sem že pisal, je stanje, ki ga želimo pripeljati v aplikacijo, najbolj podobno stanju/procesu, ki ga je izbrana banka poimenovala turbo proces. Lastnosti in predpostavke procesa so bile že opisane. Tukaj bi dodali, da bo turbo proces podlaga za izvedbo kreditnega procesa v mobilni aplikaciji Y.

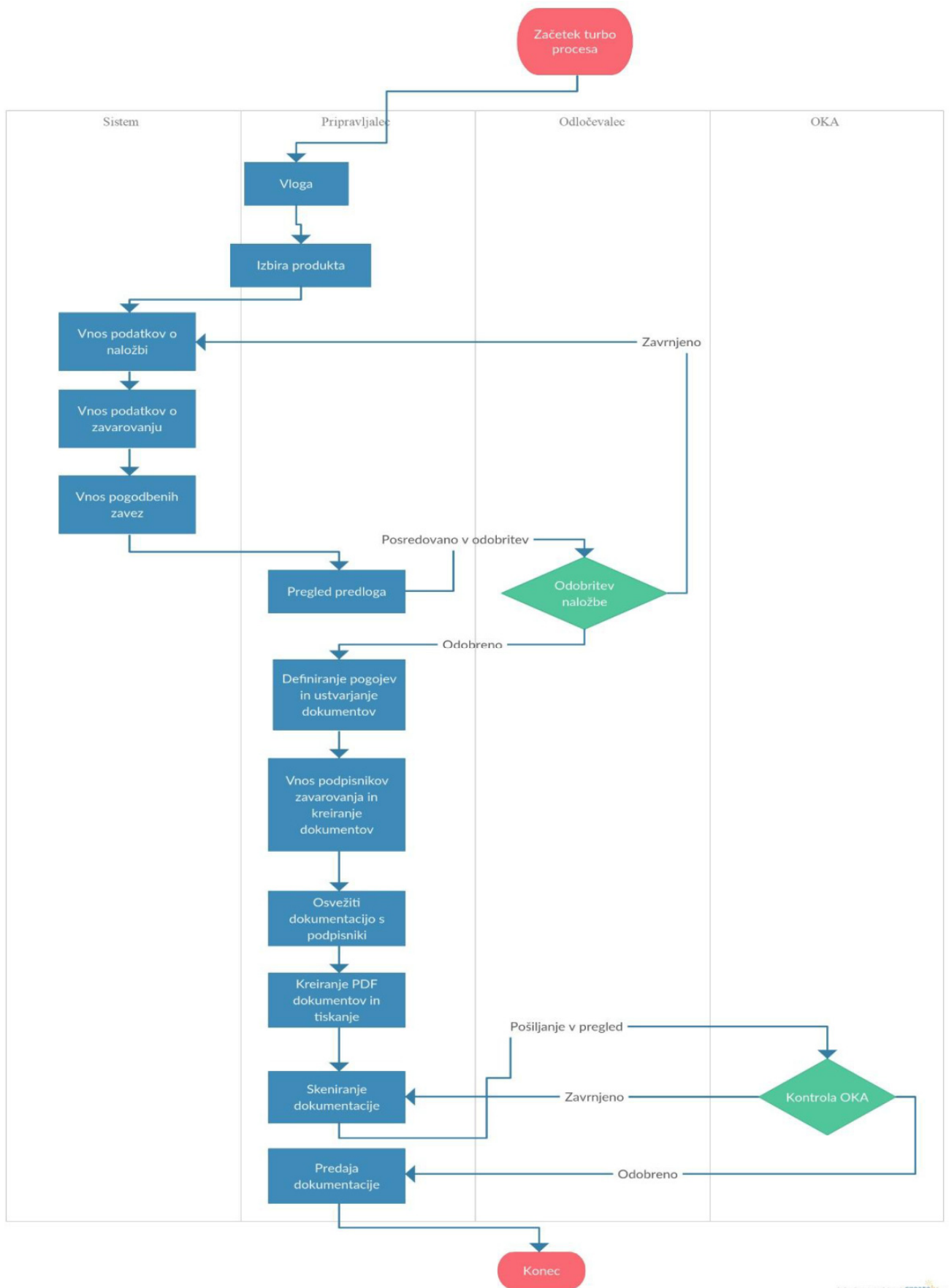
Turbo proces se pri odobravanju od ostalih tipov naložb razlikuje po (Hojnik, 2016, str. 20):

- ni potrebe po dokumentu vloga,
- ni izdelave naložbenega predloga in sklepa o odobritvi naložbe,
- ni potrebe po izračunu donosa na kapital in izpisa profitabilnosti posla,
- ni potrebe po utemeljevanju naložbe,
- ni potreben nalog za črpanje.

Pripravljaivec v primeru primernosti komitenta v sistem vnese znesek naložbe, rok vračila kredita, poroka, če je potreben (v primeru d.o.o.) in številko transakcijskega računa poroka. Sistem nadalje samodejno izvede postopke do pregleda podatkov. Pripravljaivec po tem izbere vsakokratnega odločevalca in nadaljuje proces.

Potek turbo procesa je po korakih prikazan v Sliki 9.

Slika 9: Turbo proces



Vir: I. Hojnik, Uvedba odobravanja naložb v T24 in uporabniška izkušnja, 2016, str. 21.

Kot že omenjeno je banka z novim procesom odobravanja naložb naredila velik korak k avtomatizaciji in optimizaciji procesov. Pri turbo kreditu in limitu na poslovnem računu so vsi pogoji naložbe vnaprej določeni. Glede na tip bonitete stranke in obstoječo kreditno izpostavljenost stranka predlaga le višino naložbe. Standardne pogoje naložbe sistem samodejno vnese, polja za samodejni vnos so vnaprej določena in jih skrbniku ni potrebno vnašati.

Ker s tem procesom ne dosegamo zunanje aplikacije (aplikacija Y), je smiselno s ciljem digitalizacije celotnega procesa od povpraševanja do končnega arhiviranja naložb (z vsemi potrebnimi/zakonskimi vmesnimi koraki) omogočiti v aplikaciji Y.

Ideja je o popolnoma digitaliziranem »end to end« procesu odobravanja kratkoročnih kreditov in limitov na poslovnih računih strank banke. Proces se začne že pri stranki s preverjanjem pre-scoring pogojev za odobritev turbo kredita/limita in konča z arhiviranjem dokumentacije. Glavni poudarek procesa je, da je v njem prisotna samo stranka. Vse ostalo bi omogočila zaledna aplikativna podpora banke s povezanimi procesi med strežniki. Uporabnik aplikacije Y postopek potrjuje, spremlja, določa vrednosti, ki jih bo mogoče spreminjati, izvede postopek izbire in proces zaključi s podpisom v oblaku. Sam proces mora biti usklajen s poslovnimi procesi banke in regulatorjev za odobravanje takih tipov poslov.

Tehnični pogoji, ki morajo biti izpolnjeni za izvedbo procesa:

- v celoti avtomatiziran proces izračunavanja kreditne sposobnosti, ki bi uporabniku aplikacije omogočil podajo maksimalnega možnega zneska kredita – pogoj je, da so stranke/uporabniki primerno evidentirani in obdelani v bančnih zalednih programih (urejeno področje pranja denarja, stranke urejene in odobrene s strani sektorja kreditnih analiz, preverba blokad na poslovnem računu, skenirana dokumentacija),
- vzpostavljen sistem za e-podpisovanje v oblaku,
- kontrola uporabnika aplikacije, da je uporabnik res zakoniti zastopnik podjetja, ki lahko podpiše kreditno pogodbo (kontrola na relacijah notranjih aplikacij banke glede na obstoječe podatke).

Slika 10: Predlog arhitekture rešitve



Vir: Izbrana banka, Arhitekturna rešitev, 2016b.

Predlagan zgornji proces vsebuje naslednje korake:

- **zagotovitev urejenega in primerne portfelja strank, ki ga zagotovi sektor za kreditne analize izbrane banke.** Podatki bi se osveževali na dnevni bazi. Predpogoji, da se komitent odobri kredit prek aplikacije Y, bi bili vnaprej določeni (odprt poslovni račun v izbrani banki, veljavna in ustrezna bonitetna razvrstitev AAA, AA, A, BBB, BB, B, komitent nima zamud in ni na listi opazovanja). Višina kredita bi bila prav tako ločena po razredih in vnaprej določena. Aplikacija bi glede na izpolnjevanje pogojev ponudila uporabniku njemu primerno/dovoljeno višino kredita/limita (zneskovno-razredni razpon). Vsi ti podatki bi se dnevno uvažali in shranjevali s preddefiniranimi pogoji v DB2 (podatkovno skladišče).
- Identificirano povpraševanje uporabnika, ki je stranka banke preko aplikacije Y (uporabnik na aplikaciji izvede zahtevo po realizaciji kredita). Uporabnik izbere opcijo za odobritev kredita/limita. S klikom na gumb aplikacija preveri uporabnika (preveri in uvozi zgornje pogoje, ki so odloženi na DB2). Aplikacija uporabniku pošlje odgovor o njenih opcijah (obvestilo o ustreznosti in maksimalnem mejnem znesku, ki ga lahko izvede brez obiska banke).
- **Podpis krajše pogodbe prek aplikacije Y.** Uporabniku se po potrjenem strinjanju z vnaprej določenimi pogoji ponudi osnutek pogodbe (kratka pogodba s ključnimi podatki in obvestili), katero mora uporabnik potrditi (gumb strinjanje s pogoji), da se proces odobritve začne.
- Če uporabnik ustreza vsem predpogojem za odobritev hitre naložbe, se kreira avtomatiziran proces skupaj s kreditno pogodbo. Po podpisu/strinjanju s pogodbo iz točke 3 se proces v zalednih aplikacijah banke izvede. Po polnjenju podatkov se kreira kreditna/limitna pogodba z zavarovanji in vsemi podatki o črpanju. Sistem avtomatsko napolni vsa vnosna polja, vključno s podpisniki banke, ki bi bili enakovredni lastnoročnim podpisom. Sistem zaključi z mapiranjem podatkov (modul zavarovanja ipd.).

- **V kolikor uporabnik ne ustreza pogojem za hitri proces, se naloga prenese na listo za individualno obravnavo s skrbnikom.** Takega uporabnika njegov skrbnik pokliče in skupaj pregledata opcije za kreditiranje in/ali se pogovorita o željah in potrebah, ki jih ima.
- Obvestilo uporabniku o nakazilu sredstev na njegov poslovni račun.
- **Avtomatsko skeniranje in pošiljanje dokumentacije.** Uporabniku se izvod pogodbe pošlje po elektronski pošti, en izvod pa se avtomatsko pošlje iz aplikacije v centralni e-arhiv banke.

Na posameznih korakih ima uporabnik možnost neposrednega Skypa (aplikacija za poslovni namen), klica v banko (skrbnik, kontaktni center), z namenom vprašanja in razreševanja dilem tekom procesa. Prav tako ima na določenih korakih možnost poslati e-sporočilo v banko. Tekom procesa v aplikaciji Y je mogoče sam proces tudi enostavno prekiniti.

Posamezni koraki bodo prikazani v nadaljevanju tudi z ilustrativnim primerom ekranske slike mobilne aplikacije Y in opisom posameznega zgornjega koraka.

Izbrana banka mora za vzpostavitev nemotenega procesa odobritve kredita/limita preko mobilne aplikacije Y razviti in uskladiti še določene odprte zadeve.

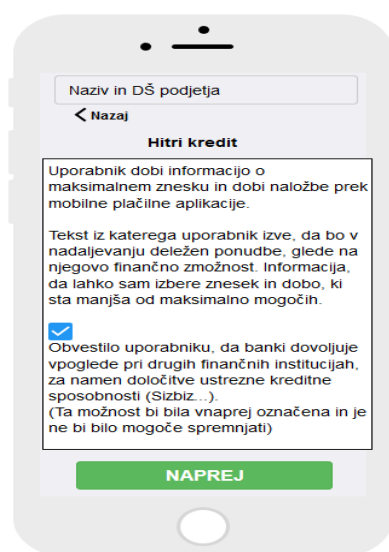
Glavni izzivi in naloge za dokončno vpeljavo procesa preko aplikacije Y so za izbrano banko sledeči:

- zagotovitev elektronskega podpisa (podpis v oblaku). Potreben je izbor/razvoj modula in potrditev pravne službe o ustreznosti rešitve.
- Pridobitev pozitivnega pravnega mnenja glede podpisovanja pogodb.
- Definirati je potrebno proces priprave, prenosa in prikazovanja predvidoma PDF-formata pogodbe v aplikaciji.
- S službo za kreditne analize banke je potrebno definirati model predodobrenih naložb glede na uporabnika. Prav tako je ta model potrebno implementirati v okviru dnevnih obdelav aplikacij.
- Zagotoviti je potrebno umestitev zakonsko določenih pogojev (pranje denarja ...) v sam proces.
- Zagotoviti je potrebno informacijo o morebitni izpostavljenosti komitenta pri drugih bankah (vpogled v Sizbiz ipd.).

6 ILUSTRATIVNI PREGLED NOVE APLIKACIJE Z OPISOM POSAMEZNIH KORAKOV

Vstop v aplikacijo je standarden z vpisom lastne PIN-številke ali z e-ID prstnim odtisom (Apple platforma). Uporabnik v meniju izbere rubriko kratkoročni kredit/limit na poslovnem računu. Vsem uporabnikom (ne glede ali je stranka banke ali ne) je na voljo opis funkcionalnosti in demo verzija samega poteka sklenitve kredita prek aplikacije.

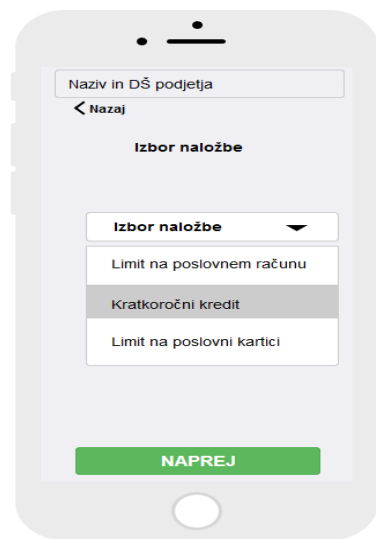
Slika 11: Seznanitev uporabnika in sprejem pogojev



Prvi ekran v mobilni plačilni aplikaciji je prikazan na Sliki 11. Izbrana banka uporabnika, ki je stranka banke, najprej seznaniti z maksimalno višino in dobo limita/kredita na poslovnem računu in ostalimi mogočimi opcijami.

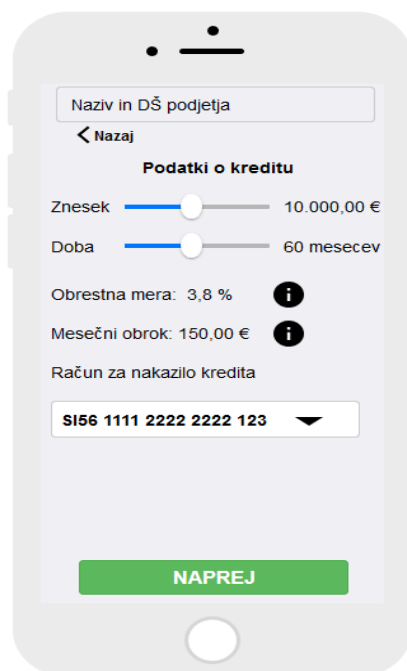
Zelo pomembna je seznanitev uporabnika, da bo banka v primeru začetka procesa kredita izvedla vpogled, ki bodo banki omogočili informacijo o strankinih kreditnih zmožnostih. Seznanitev je vnaprej označena s kljukico, ki je ni mogoče odstraniti. Z nadaljevanjem uporabnik poda dovoljenje za začetek avtomatskega procesa s pritiskom na gumb NAPREJ.

Slika 12: Izbor naložbe



Na drugem ekranu aplikacije Y sta v glavi izpisana naziv in davčna številka podjetja. Uporabnik ima možnost iz spustnega menija izbrati naložbo, katero želi izvesti preko mobilne plačilne aplikacije. Predviden je izbor med limitom na poslovnem računu, kratkoročnim kreditom in limitom na poslovni kartici. Ko uporabnik izbere produkt, nadaljevanje potrdi s klikom na gumb NAPREJ.

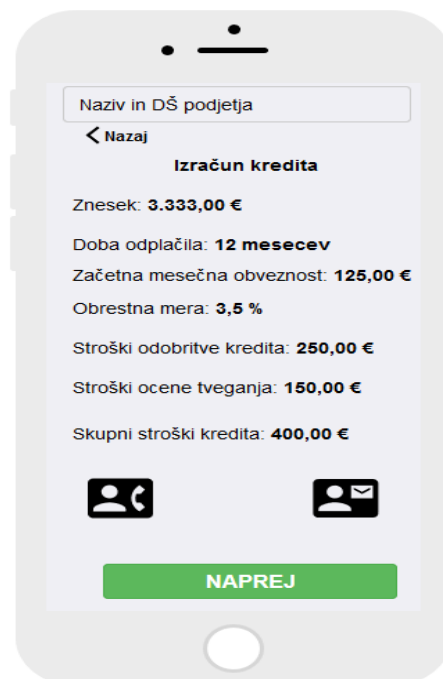
Slika 13: Podatki o kreditu



Na tretjem ekranu je uporabnik seznanjen s podatki o naložbi. Znesek naložbe in doba odplačila sta nastavljena na maksimum, ki ga vrne scoring obdelava (za vsakega uporabnika se vedno prikažejo maksimalni pogoji, ki so možni zanj glede na njegovo trenutno stanje). Uporabnik lahko spreminja znesek. V skladu s spremembo na drsniku se spreminja tudi total na desni strani. Enako velja tudi za odplačilno dobo.

Mesečni obrok se izračunava skupaj oziroma takoj ob katerikoli spremembi (znesek, doba). Mesečnega obroka ni mogoče spreminjati. Prikazan je tudi račun, na katerega se po končanem postopku nakažejo sredstva (ažurira limit).

Slika 14: Izračun kredita



Na četrtem ekranu je predstavljen izračun kredita. Uporabnik je seznanjen z zneskom in dobo, za katero se je odločil. Prav tako je seznanjen z začetno mesečno obveznostjo, obrestno mero in stroški kredita. Stroški so razčlenjeni na stroške odobritve, ocene tveganja in skupne stroške. Strošek ocene tveganja je strošek, ki ga banka zaračunava v določenem % od višine naložbe. Gre za nadomestek klasičnega zavarovanja, ki ga je stranka praviloma plačevala zavarovalnici. Sedaj gre to nadomestilo banki. Banka se je za uvedbo odločila na podlagi skrbne analize obstoječega portfelja. Ocenila je tveganje, ki ga nosi, in določila %, ki je primeren, da se banka zavaruje pred tveganji neplačil naložb, za katere se uvaja strošek ocene tveganja. Z uvedbo stroška ocene tveganja odpravimo menice in poroštva.

Uporabnik ima za kakršnokoli vprašanje na tej točki tudi možnost klica svojega skrbnika/klicni center banke (klic prek Business Skypa), ali napisati elektronsko sporočilo, ki je avtomatsko naslovljeno na vsakokratnega skrbnika uporabnika.

Slika 15: Otvoritev trajnega naloga

Naziv in DŠ podjetja

< Nazaj

Trajni nalog

Prosimo, da v spodnjem seznamu izberite dan, ki vam za plačilo rednih mesečnih obveznosti najbolj ustreza.

Dan plačila trajnega naloga:

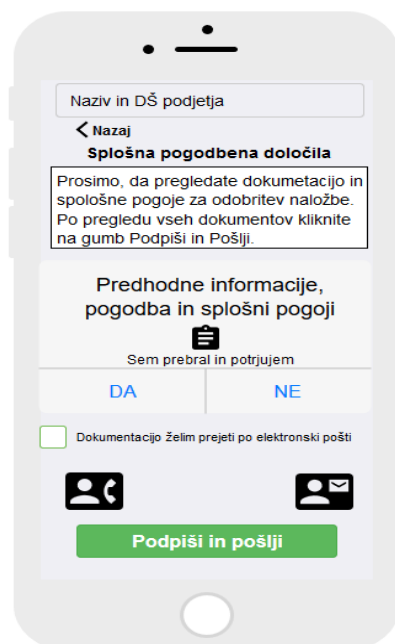
- 8. v mesecu
- 18. v mesecu
- 28. v mesecu

Strinjam se z otvoritvijo

NAPREJ

Na petem ekranu uporabnik izbere dan, ki mu najbolj ustreza za plačevanje redne mesečne obveznosti. Predvidene ima tri datume. Po izbiri datuma odkljuka strinjanje z otvoritvijo in nadaljuje proces.

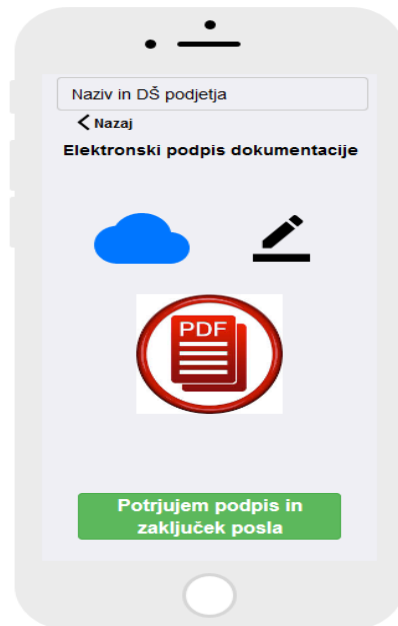
Slika 16: Dokumentacija izbranega realiziranega posla



Na šestem ekranu je uporabnik seznanjen z vso dokumentacijo, ki nastane tekom procesa. S procesom lahko nadaljuje, ko odpre dokumente in jih pregleda. Po pregledu mora obvezno označiti, da se je seznanil z dokumentacijo. Izbere lahko tudi možnost pošiljanja vse dokumentacije na svoj e-naslov. Ta opcija ni obvezna za nadaljevanje procesa.

Ko uporabnik izvede pregled dokumentacije in ga potrdi, proces nadaljuje z izbiro gumba **PODPISI IN POŠLJI**.

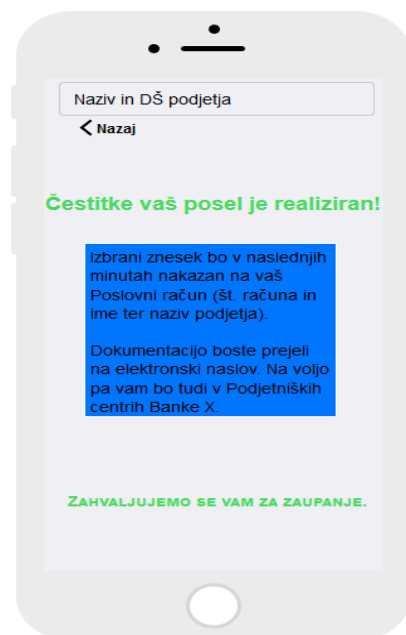
Slika 17: Podpis v oblaku



Na sedmem ekranu se izvede podpis v oblaku. Ta del je trenutno največja uganka. Potrebno bo izbrati opcijo, ki bo sledila trendom digitalizacije. Pomembno je, da je proces varen in enostaven za uporabo. Izbrana banka ima na voljo več opcij. Najbližje je opcija podpisa z generatorjem enkratnih gesel, ki se ga že sedaj uporablja pri vstopih v mobilno plačilno aplikacijo.

Ko bo uporabnik izvedel podpis z generatorjem enkratnih gesel ali katero drugo obliko varnega podpisa v oblaku, bo proces zaključil.

Slika 18: Zaključek posla



Na zadnjem ekranu je uporabnik obveščen o uspešno realiziranem procesu.

SKLEP

Digitalizaciji se je danes težko izogniti. Vpeta je v vsakdanje življenje in ga počasi spreminja. Spremembe so vidne na skoraj vseh področjih v družbi. Dotika se vseh panog in slojev ljudi. Ljudje jo bolj ali manj zavedno sprejemamo in se ji prepuščamo. V poslovni praksi bistveno spreminja poslovne modele in organiziranost podjetij. Ena izmed njenih lastnosti je, da se vseskozi spreminja in razvija. Vedno znova prihajajo nove rešitve, ki praviloma izboljšujejo pretekle. Zato je zelo pomembno, da ji podjetja sledijo.

V magistrskem delu je predstavljen pojem digitalizacija predvsem z vidika bančne panoge. Klasično bančništvo, kot ga poznamo, počasi izgublja na veljavi. Banke, če želijo obstati, so prisiljene v spremljanje trendov na področju digitalizacije in vključevanju digitalizacije v poslovne modele. Razmišljati morajo o postavitvi ustreznih strategij. Ključno pri njih pa je, da so jasno določeni poslovni cilji digitalizacije, načini, kako jih doseči, in potrebni resursi. Samo preko učinkovitega planiranja ciljev digitalizacije, resursov, stroškov itd. lahko banke zagotovijo ustrezno prilagoditev trgu. Banke morajo opustiti klasične okvirje poslovanja in integrirati sodobne trende bančnega poslovanja. Ti v veliki meri zahtevajo prilagoditev ali celo popolno spremembo poslovnih modelov. Takšne banke bodo imele na trgu večje možnosti za dolgoročen obstoj.

S preučevanjem sodobne prakse in znanstveno-strokovne empirije smo potrdili ugotovitve o nujnosti sprememb poslovnih modelov za dolgoročen obstanek bank na trgu. Spoznali

smo, da je pojem digitalizacija širok in neposredno povezan s poslovnimi modeli, ki jih v večini primerov bistveno spreminja. Stroški digitalizacije so zelo visoki, učinki pa so v večini primerov poenostavitev poslovanja in prihranki. Ključno je obvladovati celotno potrošnikovo izkušnjo in maksimirati njegovo zadovoljstvo. Dostop do banke se seli iz klasičnih poslovalnic na pametne mobilne telefone in tablice. Preko pametnih telefonov in bančnih aplikacij, naloženih na njih, stranke dostopajo do svojih osebnih in poslovnih računov. Izvajajo vpogled, plačila nalogov, naročila storitev, plačila v tujino, menjavo valut znotraj računov in še veliko ostalih možnosti, ki jih nudijo aplikacije. Tako za stranke ni več omejitev pri dostopu do banke kadarkoli in kjerkoli si to zaželi. Praktično vsi večji igralci na bančnem trgu imajo v svojih organizacijskih sredinah oddelke in ljudi, ki skrbijo za digitalizacijo poslovanja in sledenje trendov na tem področju.

Izbrana banka se zelo dobro zaveda odgovornosti do svojih strank in ukrepov konkurentov in to ne samo na območju Slovenije, ampak tudi širše. To dokazuje z aktivnostmi, ki jih na področju digitalizacije in z njo povezanih sprememb poslovnih modelov že izvaja. Izbrala je vodjo digitalne preobrazbe, ki ima jasno vizijo in, kar je najpomembnejše, idejo, kako bo to vizijo uresničil. Zaveda se, da je njegov uspeh soodvisen od sodelovanja in povezovanja različnih sektorjev, služb in zaposlenih znotraj banke. Prav tako se zaveda pomembnosti sodelovanja z zunanjimi izvajalci za rešitve, ki jih banka ne more sama zagotoviti. Proces digitalizacije v izbrani banki tako že teče in nekateri projekti, ki sestavljajo celoto, so tudi že zaključeni (npr. elektronski podpis za stranke poslovne mreže itd.).

V magistrskem delu sem predstavil proces spremembe poslovnega modela za področje poslovanja z malimi podjetji, pri katerem sem aktivno sodeloval. Gre za idejo o bistveni spremembi banke s tradicionalnim pristopom do strank, ki nadgradi že obstoječo mobilno plačilno aplikacijo za segment pravnih oseb na način, da poleg osnovnih funkcij (pregled stanj po računih, plačevanje plačilnih nalogov itd.) omogoča tudi izvedbo in sklenitev posla kjerkoli in kadarkoli brez obiska poslovne enote. Proces bo namenjen poslom kratkoročnih kreditov, limitov na poslovnih računih in poslovnih karticah. Uvedba rešitve bo revolucija na trgu bančnih storitev za pravne osebe (predvsem mala podjetja). Trenutno še nobena finančna institucija na območju Slovenije ne ponuja take rešitve. Izbrana banka je tako v stiku s trenutnimi svetovnimi trendi digitalizacije. S to bistveno spremembo poslovnega modela in procesa poslovanja bo svojim strankam omogočila enostavno poslovanje in prihranek časa. Po drugi strani pošilja signal trgu, da je to banka, za katero se je vredno odločiti, ker vlaga v razvoj in procese, ki so usmerjeni na zadovoljitev odjemalčevih potreb.

Trenutni časi zahtevajo nenehno spremljanje trendov in iskanje načinov za optimizacijo poslovanja ne glede na tip poslovnega subjekta. Tako je tudi v finančni panogi, kjer konkurenca s strani tehnoloških velikanov vse bolj pritiska na klasične banke in jim predstavlja resno konkurenco z visoko tehnološkimi storitvami. Dolgoročno bodo obstale le banke, ki bodo poleg tradicionalnih bančnih storitev nudile tudi nabor storitev, ki bodo imele visokotehnološke značilnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Accenture. (2015a). *The digital disruption in banking*. Dublin: Accenture.
2. Accenture. (2015b). *The digital disruption in banking. Demons, demands and dividends. North America consumer digital banking survey*. Dublin: Accenture.
3. Accenture. (2015c). *The future of fintech and banking: Digitally disrupted or reimaged?* Dublin: Accenture.
4. Bandi, S., Angadi, M., & Shivarama, J. (2015). *Emerging technologies and future of libraries: Issues and challenges*. New Delhi: Daya Publishing House.
5. Banka Slovenije. (2016). *Poročilo o finančni stabilnosti – december 2016*. Ljubljana: Banka Slovenije.
6. Banka Slovenije. (2017). *Banke v Sloveniji*. Najdeno 15. junija 2017 na spletnem naslovu <https://www.bsi.si/nadzor-bank.asp?MapaId=521>
7. Bitenc, M. (2009). *Temelji bančnega poslovanja*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.
8. Bourque, A. (2017). 12 top fintech companies to watch. *Entrepreneur*. Najdeno 14. Avgusta na spletnem naslovu: <https://www.entrepreneur.com/article/288334>
9. Chesbrough, H., & Rosenbloom, R.S. (2010). *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spinoff companies*. Boston: Harvard business school.
10. Contentive Ltd. (2017). *Transaction banking survey 2016*. London: Contentive Ltd.
11. Crockett, A. (2011). *What financial system for the 21st century?* Basel: Per Jacobsson lecture.
12. Cubiss, J. (2016). The impact of digitization on risk across industries. *Sap*. Najdeno 30. aprila 2017 na spletnem naslovu <https://blogs.sap.com/2016/12/12/the-impact-of-digitization-on-risk-across-industries/>
13. Dimitriadis, N. (2016). Kaj je digitalna preobrazba? *CPOEF*. Najdeno 28. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.cpoef.si/sl/kaj-je-digitalna-preobrazba/>
14. Efma & Axis. (2016). *FinTech & banking*. Barcelona: Axis
15. Efma & EdgeVerve Systems Limited. (2016). *Innovation in retail banking*. Najdeno 17. aprila 2017 na spletnem naslovu <https://www.edgeverve.com/wp-content/uploads/2016/12/efma-innovation-report-2016.pdf>
16. Efma & Indra. (2014). *From the traditional banking system to the customer-centric financial ecosystem*. Pariz: Efma & Indra.
17. Ernst & Young. (2013). *Building the bank of 2030 and beyond. The themes that will shape it*. London: Ernst & Young.
18. Ernst & Young. (2015). *Megatrends 2015*. London: Ernst & Young.
19. Fišer, L. (2012). *Primerjava e-bančništva treh največjih slovenskih bank* (diplomska naloga). Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
20. Fišer, R. (2011). *Bančništvo in prodaja*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

21. Forest, H., & Rose, D. (2015). *Digitalisation and the future of commercial banking*. Frankfurt: Deutsche bank.
22. GZS – Gospodarska zbornica Slovenije. (2016). *DigitAgenda 2016*. Ljubljana: GZS.
23. Hess, M., & Sutter, T. (b.l.). Digitalisation and fintech. SwissBanking. *SwissBanking*. Najdeno 20. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.swissbanking.org/en/topics/current-issues/digitalisation>
24. Hojnik, I. (2016). *Uvedba odobravanja naložb v T24 in uporabniška izkušnja* (pripraviška naloga). Celje: Podjetniški center Severovzhod.
25. Izbrana banka. (2015). *Zahtevki za mobilno aplikacijo za poslovne uporabnike – analiza izvedbe* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrana banka.
26. Izbrana banka. (2016a). *Gradivo za kolegij prodaje izbrane banke. Uvedba mobilne banke za pravne subjekte* (Interno gradivo). Ljubljana: Izbrana banka.
27. Izbrana banka. (2016b). *Osnutek zahtevka za poslovno analizo – krovna analiza* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrana banka.
28. Izbrana banka. (2016c). *Strategija razvoja Poslovnega sektorja za mala podjetja za obdobje 2016–2020* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrana banka.
29. Izbrana banka. (2017a). *Hitri kredit. Odobravanje naložb v sistemu T24 in uporabniška izkušnja*. Najdeno 5. februarja na spletnih straneh izbrane banke (interno gradivo). Ljubljana: Izbrana banka.
30. Izbrana banka. (2017b). *Hitri limit na POR*. Najdeno 2. maja na spletnih straneh izbrane banke (interno gradivo). Ljubljana: Izbrana banka.
31. Izbrana banka. (2017c). *Katalog produktov izbrane banke za pravne osebe in zasebnike*, 13. izdaja (interno gradivo). Ljubljana: Izbrana banka.
32. Izbrana banka. (2017d). *Načrt preoblikovanja* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrana banka.
33. Izbrana banka. (2017e). Okrožnica 3167/500-00-02-17. *Aplikacija Y. Nadgrajena verzija za uporabnike*. Ljubljana: Izbrana banka.
34. Johnson, M.W., Christensen, C.M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), stran.
35. Jurić, D. (2016). *Digitalizacija tradicionalne banke v dobi finančno-tehnoloških podjetji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Jurić, D., & Puklavec, R. (2017, 15. marec). Access to bank credit and SME financing in Slovenia. *The Slovenia Times*, (14), 12–13.
37. Kamath, J. (2014, 28. julij). Comparing the best direct banks of the world. Najdeno 5. marca na spletnem naslovu <https://banksandtechnology.wordpress.com/2014/07/28/comparing-the-best-direct-banks-of-the-world/>
38. Karna, V. (2016). *Digitalization of processes*. Pariz: Capgemini.
39. Kavadias, S., Ladas, K., & Loch K. (2016). The transformative business model. *Harvard Business Review*, 94(10), 94–98.
40. Khare, S. (2014). *Gartner BPM Summit 2014: Digitalization of business processes*. Herndon: Micropact.

41. Lunn, B. (2015, 18. avgust). What banks can learn from media companies that were hit by the digitization tsunami a decade ago. *Daily fintech*. Najdeno 13. januarja na spletnem naslovu <https://dailyfintech.com/2015/08/18/what-banks-can-learn-from-media-companies-that-were-hit-by-the-digitization-tsunami-a-decade-ago/>
42. Markovitch, S., & Willmontt, P. (2014). *Accelerating the digitization of business processes*. New York: McKinsey.
43. McKinsey & Company. (2016). *Digital globalization: The new era of global flows*. New York: McKinsey&Company.
44. Ministrstvo za finance Republike Slovenije. (2015). *Strategija slovenskega bančnega sektorja*. Ljubljana: Ministrstvo za finance Republike Slovenije.
45. Mishkin, F.S. (2004). *The economics of money, banking, and financial markets*. Boston: Addison-Wesley.
46. MojaBanka. (2017). *Spletna banka – pravne osebe*. Najdeno 16. junija 2017 na spletnem naslovu <http://moja-banka.si/spletna-banka/>
47. NLB d.d. (2014). *7 ključnih vprašanj pri izbiri poslovne banke*. Najdeno 15. junija 2017 na spletnem naslovu <https://www.nlb.si/7-kljucnih-vprasanj-pri-izbiri-poslovne-banke>
48. Oracle Financial Services. (2014). *Banking is changing... with or without the banks*. Redwood shores: Oracle.
49. Osterwalder A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc..
50. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C.L. (2005). Clarifying business models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the association for information systems*, (16), 1–25.
51. Pavlič, M. (2008). *Primerjalna analiza učinkovitosti in uspešnosti slovenskih bank* (diplomsko delo). Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
52. Pisano, G.P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard business review*, (6), 44–54.
53. Pondelek, A. (2016). *Vpliv managementa ugleda na izid kritične situacije podjetja* (magistrsko delo). Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
54. Rick, T. (2016). The real challenges of digitalization is not technology. *Melirate*. Najdeno 5. maja 2017 na spletnem naslovu <https://www.torbenrick.eu/blog/technology/the-real-challenges-of-digitization-is-not-technology/>
55. Smither, E. (2016, 4. november). Customer experience must be central to banks' online offerings. *Professional wealth management*. Najdeno 5. decembra 2016 na spletnem naslovu: http://www.pwmnet.com/FinTech/Customer-experience-must-be-central-to-banks-online-offerings?ct=true?utm_campaign=TB+e-news+24th+Nov&utm_source=emailCampaign&utm_medium=email&utm_content
56. Stephens, B. (2016). The need for speed. Banking industry outlook survey. *KPMG international cooperative*, 4–5.
57. Šildenfeld, N. (2016). *Spletno bančništvo s primerjalno analizo spletnih bančnih storitev* (diplomsko delo). Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

58. Trtnik, S. (2016, 20. december). Slovenija cunamija digitalizacije ne bo zaustavila. *Večer*. Najdeno 23. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.vecer.com/slovenija-cunamija-digitalizacije-ne-bo-zaustavila-6290527>
59. Zakon o bančništvu (ZBan-2). *Uradni list RS* št. 25/15, 44/16 – ZRPPB in 77/16 – ZCKR.
60. Žagar, P., & Čeč, M. (2016). *Projekt prenova kreditnega procesa PO* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrana banka.