

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

MIHA KOSI FUKS

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ POSLOVNE STRATEGIJE DELAVSKE HRANILNICE V
OBDOBJU 2019-2023**

Ljubljana, 20. avgust 2018

MIHA KOSI FUKS

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Miha Kosi Fuks, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Razvoj poslovne strategije Delavske hranilnice v obdobju 2019-2023, 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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo 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, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 20.08. 2018

Podpis študenta _____

KAZALO

UVOD	1
1 POSEBNOSTI STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V BANČNIŠTVU	3
1.1 Vloga strateškega managementa pri obvladovanju dolgoročnega razvoja podjetij..	3
1.2 Posebnosti strateškega managementa v bančništvu.....	5
1.3 Pregled empiričnih študij o vplivu strategije na uspešnost bank	8
2 PREDSTAVITEV DELAVSKE HRANILNICE.....	9
2.1 Zgodovina in razvoj Delavske hranilnice	11
2.2 Poslanstvo in vizija Delavske hranilnice	12
2.3 Predstavitev strateške problematike	13
3 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA	14
3.1 Analiza političnega okolja	15
3.2 Analiza ekonomskega okolja.....	17
3.3 Analiza socialnega okolja	20
3.4 Analiza tehnološkega okolja.....	21
3.5 Analiza regulatornega okolja.....	22
3.6 Prikaz ugotovitev v matriki kritičnih dogodkov iz širšega okolja	24
4 ANALIZA PRIVLAČNOSTI PANOGE.....	26
4.1 Tekmovalnost med obstoječimi bankami	27
4.2 Analiza nevarnosti pojava substitutov	30
4.3 Analiza nevarnosti novih vstopov v panogo.....	32
4.4 Analiza pogajalske moči dobaviteljev	33
4.5 Analiza pogajalske moči komitentov.....	34
5 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA DELAVSKE HRANILNICE PO TEMELJNIH PROCESIH	36
5.1 Analiza operativnih procesov	36
5.1.1 Upravljanje z viri financiranja Delavske hranilnice.....	37
5.1.2 Upravljanje s sredstvi	38
5.1.3 Opravljanje plačilnega prometa	41
5.1.4 Analiza uspeha in uspešnosti poslovanja	42
5.2 Analiza vodstvenih procesov	45
5.2.1 Razmerja med lastniki in njihovi interesi.....	46
5.2.2 Delo nadzornega sveta	47
5.2.3 Delo uprave	49
5.3 Analiza podpornih procesov	50
5.3.1 Ravnanje z ljudmi pri delu	50
5.3.2 Trženje.....	53
5.3.3 Upravljanje poslovne mreže.....	54
5.3.4 Informacijsko tehnološki sistemi	56

6 SINTEZA ANALITIČNIH UGOTOVITEV	57
7 RAZVOJ STRATEGIJE DELAVSKE HRANILNICE	
V OBDOBJU 2019 –2023.....	61
7.1 Novo poslanstvo	62
7.2 Nova vizija.....	62
7.3 Vizija strateškega uspeha 2023	63
7.4 Strateške aktivnosti in strateški diagram	64
8 PREDLOGI ZA URESNIČEVANJE STRATEGIJE	69
8.1 Pregled literature o uresničevanju strategije.....	69
8.2 Oblikovanje kazalcev za strateško kontrolo	69
SKLEP.....	72
LITERATURA IN VIRI.....	73
PRILOGE	83

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ključni dogodki iz zunanjega okolja.....	25
Tabela 2: Razmerja med bankami, ki poslujejo v Sloveniji.....	27
Tabela 3: Cene bančnih storitev v aprilu 2018.....	29
Tabela 4: Tekmovalnost v panogi bančništva v Sloveniji.....	30
Tabela 5: Nevarnost substitutov v panogi bančništva v Sloveniji	32
Tabela 6: Nevarnost novih vstopov v panogo bančništva v Sloveniji	33
Tabela 7: Pogajalska moč dobaviteljev v panogi bančništva v Sloveniji	34
Tabela 8: Pogajalska moč kreditojemalcev v panogi bančništva v Sloveniji	35
Tabela 9: Viri financiranja sredstev Delavske hranilnice	37
Tabela 10: Primerjava količnika kapitalske ustreznosti, deleža vlog prebivalstva in deleža vlog podjetij pri financiranju v letu 2017	38
Tabela 11: Sredstva Delavske hranilnice v letu 2017	38
Tabela 12: Struktura prihodkov Delavske hranilnice v letu 2017	42
Tabela 13: Struktura odhodkov Delavske hranilnice v letu 2017	42
Tabela 14: ROA, ROE in obrestna marža panoge bančništva in Delavske hranilnice v letih 2012-2017.....	43
Tabela 15: Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za obstoječi poslovni model Delavske hranilnice.	59
Tabela 16: Elementi in viri konkurenčne prednosti Delavske hranilnice	60
Tabela 17: Potencialni elementi in viri konkurenčne prednosti	60
Tabela 18: Vizija strateškega uspeha Delavske hranilnice za 31.12. 2023.....	63
Tabela 19: Strateška aktivnost 1: Okrepiti unikatne vrednote banke.....	66
Tabela 20: Strateška aktivnost 2: Vlagati v spletno trženje	67

Tabela 21: Strateška aktivnost 3: Tehnološko posodobiti procese.....	67
Tabela 22: Strateška aktivnost 4: Digitalizirati poslovanje	68
Tabela 23: Strateška aktivnost 5: Vzpostaviti karierne načrte in sistem nasledstva	68
Tabela 24: Kazalci za kontrolo strateških aktivnosti Delavske hranilnice v obdobju 2019-2023.....	70
Tabela 25: Kazalci za kontrolo strateških rezultatov Delavske hranilnice v obdobju 2019-2023.....	71

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska struktura Delavske hranilnice v letu 2017.....	11
Slika 2: Matrika ključnih dogodkov iz širšega okolja	26
Slika 3: Cenovni vidik konkuriranja ponudnikov bančnih storitev v Sloveniji aprila 2018	29
Slika 4: Du Pontov sistem povezanih kazalnikov za Delavsko hranilnico v letu 2017	44
Slika 5: Du Pontov sistem povezanih kazalnikov za Sparkasse v letu 2017	45
Slika 6: Poslovni model Delavske hranilnice	59
Slika 7: Strateški diagram Delavske hranilnice za obdobje 2019-2023	65

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Rezultati razvrščanja strateških ciljev.....	1
Priloga 2: Razvoj strateških aktivnosti	3

UVOD

Delavska hranilnica je v slovenskem poslovnem okolju unikatna finančna institucija. Veliko poudarka pri poslovanju daje družbeno odgovornemu in etičnemu poslovanju. Med njenimi ključnimi cilji na prvem mestu ni dobiček, temveč zadovoljevanje potreb komitentov, stabilnost poslovanja in trajnostni razvoj. V času visoke gospodarske rasti med letoma 2002 in 2008 je postavila dobre temelje za nadaljnje poslovanje in leta 2005 uvedla poslovni model, ki ji je v času krize po letu 2008 omogočil izredno visoko stopnjo rasti bilančne vsote (Štiblar, 2018, str. 248). Ta poslovni model je posledica politike njenih prevladujočih lastnikov, različnih slovenskih sindikatov. Med letoma 2009 in 2018 so v Delavski hranilnici odprli več kot 50.000 transakcijskih računov fizičnim osebam in 27.000 računov pravnim osebam. Bilančna vsota banke se je povečala za 427 %, depoziti fizičnih oseb so narastli za 417 %, depoziti pravnih oseb pa za 612 %. Neto dobiček se je v tem obdobju povečal za 915 %. V letu 2017 je obdelala 7 milijonov plačilnih nalogov v 40 poslovnih enotah (Štiblar, 2018, str. 252).

V letu 2018 se Delavska hranilnica hitro bliža strateškim omejitvam svojega poslovnega modela. Negativne obrestne mere in visoki količniki kapitalske ustreznosti konkurenčnih bank so zaostri konkurenco na trgu bančnih storitev, kar niža obrestno mero odobrenih kreditov. Prav tako so konkurenčne banke vstopile na trg financiranja občin in občinskih podjetij, kjer pred leti konkurence še ni bilo. Hitra rast depozitov fizičnih in pravnih oseb pri Delavski hranilnici pa se še vedno nadaljuje. Zaradi negativnih obrestnih mer postaja večanje količine sredstev na računu centralne banke zanj vedno večji strošek. Ker je glavna omejitev za podeljevanje kreditov kapitalska ustreznost, so jo že v preteklosti morali lastniki zaradi hitre rasti večkrat dokapitalizirati. Hkrati z rastjo njenega poslovanja pa družbena moč sindikatov in število njihovih članov hitro padata. Posledično je mnogi ustanovitelji niso več zmogli dokapitalizirati in ji omogočati nadaljnje rasti, zaradi česar je vlagatelj poiskala drugje, sindikati pa so tako izgubili večinski lastniški delež.

Ključni problem Delavske hranilnice je oblikovanje strateških ciljev, ki bodo omogočili nadaljnjo rast in dobičkonosnost, hkrati pa sedanjim lastnikom omogočili ohranjanje prevladujočega vpliva na njeno poslovanje.

Namen magistrskega dela je pomagati lastnikom in vodstvu Delavske hranilnice pri izbiri smeri njenega razvoja s postavitvijo novih strateških ciljev in ukrepov za njihovo doseganje.

Cilji magistrskega dela so izdelati strateške analize Delavske hranilnice in razviti poslovno strategijo za obdobje 2019-2023, vključno s strateškim diagramom, predlogi strateških aktivnosti za doseganje ciljev iz vizije strateškega uspeha in kazalci za strateško kontrolo.

Pri pisanju magistrskega dela sem uporabljal primarne in sekundarne podatke, ki sem jih ovrednotil s pomočjo uveljavljenih analitskih orodij. Za ključne dogodke iz zunanjega okolja sem ocenil verjetnost nastopa dogodka in njegov učinek na poslovanje bank. Rezultate analize zunanjega okolja sem vizualiziral s pomočjo matrike ključnih dogodkov. Pri analizi privlačnosti panoge sem uporabil pristop analize petih silnic. Ocenil sem tekmovalnost med obstoječimi bankami, nevarnost pojava substitutov, nevarnost novih vstopov v panogo, pogajalsko moč dobaviteljev ter pogajalsko moč komitentov. Pri vsaki silnici sem izpostavil ključne dejavnike, ki vplivajo na privlačnost panoge, in ocenil moč posameznega dejavnika. Tekmovalnost med obstoječimi bankami sem prikazal s strateškim grafikonom, v katerem sem vizualiziral cenovni vidik konkuriranja akterjev v bančništvu v Sloveniji. Pri strateški analizi poslovanja po temeljnih poslovnih procesih sem uporabljal predvsem primarne podatke, pridobljene s pomočjo intervjujev z lastniki, člani nadzornega sveta, vodstvom in zaposlenimi. Uspešnost poslovanja Delavske hranilnice sem ocenil s pomočjo Du Pontovega sistema povezanih kazalnikov. Rezultate strateških analiz sem strnil s pomočjo tabele prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Definiral sem elemente konkurenčne prednosti in njihove vire ter poiskal potencialne elemente in vire konkurenčne prednosti, ki jih v Delavski hranilnici še ne izkoriščajo. Strategijo za obdobje 2019-2023 sem razvil s pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov tretje generacije. Na podlagi izvedenih intervjujev in dodatnih razgovorov z največjim lastnikom in direktorjem sektorja poslovne mreže sem pripravil vizijo strateškega uspeha v letu 2023 in oblikoval strateški diagram ter kazalce za strateško kontrolo.

Struktura magistrskega dela je naslednja: V prvem poglavju magistrskega dela sem raziskal posebnosti strateškega managementa v bančništvu. Poiskal sem različne definicije procesov strateškega managementa in analiziral teoretična ozadja nastanka posameznih definicij. Opisal sem razlike med različnimi prepričanji, kaj so vzroki za doseganje konkurenčne prednosti, in povzel ključne ugotovitve. Osredotočil sem se tudi na vlogo bank v sodobnem gospodarstvu in na posebnosti strateškega managementa v bančništvu. Na koncu poglavja sem pripravil pregled empiričnih študij o vplivu strategije na uspešnost bank. V drugem poglavju sem opisal dosednji razvoj Delavske hranilnice ter izpostavil ključne dogodke iz njene poslovne zgodovine. Podrobneje sem predstavil njeno strateško problematiko ter kritično ovrednotil njeno vizijo in poslanstvo. V tretjem poglavju sem analiziral politično, ekonomsko, socialno, tehnološko in regulatorno okolje ter pri vsakem izmed njih poiskal ključne dejavnike, ki vplivajo na poslovanje bank v Sloveniji. Pri analizi političnega okolja sem se osredotočil na politično negotovost v Evropski uniji in Sloveniji. Pri analizi ekonomskega okolja sem analiziral aktualne ekonomske trende v Sloveniji, slovenskih glavnih zunanjetrgovinskih partnericah in Evropski uniji. Opisal sem glavne demografske trende v Sloveniji, preveril trende sindikaliziranosti v Sloveniji in ugotovitve strnil v analizi socialnega okolja. Pri analizi tehnološkega okolja sem poiskal nove tehnološke trende v finančnem sektorju. Pri analizi regulatornega okolja sem preveril tudi, kakšen vpliv na poslovanje bank ima zakonodaja in kakšne spremembe lahko pričakujemo v prihodnosti. V četrtem poglavju sem analiziral privlačnost panoge

bančništva v Sloveniji. Ocenil sem konkurenco med bankami in izdelal oceno nevarnosti novih vstopov v panogo ter nevarnost pojava substitutov. Hkrati sem ocenil verjetnost prehajanja komitentov med konkurenti ter analiziral pogajalsko moč dobaviteljev. V petem poglavju sem raziskal temeljne poslovne procese v Delavski hranilnici. Analiziral sem upravljanje s sredstvi in viri financiranja ter opravljanje plačilnega prometa. Pripravil sem analizo uspeha in uspešnosti poslovanja. Ocenil sem, kakšni so interesi lastnikov in kako lastniki sodelujejo z nadzornim svetom. Analiziral sem delo uprave in podporne procese, kot so procesi trženja, upravljanja s kadri, upravljanja poslovne mreže in informacijsko tehnološke podpore. V šestem poglavju sem strnil ugotovitve strateških analiz ter definiral elemente in vire konkurenčne prednosti Delavske hranilnice. V sedmem poglavju sem definiral novo poslanstvo in vizijo Delavske hranilnice v obdobju 2019-2023, razvil vizijo strateškega uspeha v letu 2023 in pripravil predloge strateških aktivnosti in strateški diagram. V osmem poglavju sem pripravil pregled literature o uresničevanju strategije in oblikoval kazalce za strateško kontrolo. V sklepu sem povzel ključne ugotovitve.

1 POSEBNOSTI STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V BANČNIŠTVU

1.1 Vloga strateškega managementa pri obvladovanju dolgoročnega razvoja podjetij

Volberda in drugi (2010, str. 9) definirajo proces strateškega managementa kot nabor vseh odločitev in dejavnosti, potrebnih, da podjetje doseže strateško konkurenčnost. Podjetje je po mnenju avtorjev strateško konkurenčno, ko lastnikom ponudi večjo donosnost investicije od alternativnih investicij v podobno tvegane naložbe. Definicija strateškega managementa, kot jo opredeljujejo Volberda in drugi, izhaja iz predpostavke, da je vloga podjetja maksimizacija dobičkov lastnikov, ki na svobodnem trgu kapitala sodelujejo zaradi zasledovanja racionalnih, sebičnih interesov. Takšna definicija namena podjetja temelji na ekonomski misli, ki jo je v svojem delu Kapitalizem in svoboda utemeljil Milton Friedman. Friedman (1982, str. 112) meni, da je v svobodni tržni ekonomiji edina družbena odgovornost podjetij, da svoje aktivnosti usmerja v ustvarjanje čim večjih dobičkov za lastnike. Pri tem predpostavlja, da je edini interes lastnikov večanje donosa na njihova vložena sredstva, in tako zanemarja druge interese in želje lastnikov. Zato ima definicija strateškega managementa, kot jo uporabljajo Volberda in drugi, podobne težave kot Friedmanovo razumevanje interesov lastnika kapitala, saj predpostavlja, da je njihov edini interes ustvarjanje nadpovprečnih donosov na vloženi kapital. Njihova definicija procesa strateškega managementa je hkrati redukcionistična, saj zanemarja možnost uporabe analitskih in organizacijskih orodij, ki so del procesa strateškega managementa v neprofitnih organizacijah, socialnih podjetjih, kooperativah in drugih organizacijah, katerih glavni cilj ni doseganje nadpovprečnih donosov. Brown (2015, str. 47) v svojem delu Strategic management for nonprofit organizations proces strateškega managementa

definira širše, in sicer kot nabor orodij, ki managerjem omogočajo organizacije pozicionirati in organizirati tako, da so zmožne izkoriščati priložnosti in premagovati nevarnosti.

Takšna definicija strateškega managementa omogoča upoštevanje vseh deležnikov pri poslovanju. Freeman in Mc Vea (1984, str. 10) menita, da so vse organizacije umeščene v družbo in so zato del široke mreže medsebojno prepletenih družbenih sistemov. Pristop, ki poudarja upoštevanje in zadovoljevanje potreb vseh deležnikov organizacije, lahko po njunem mnenju privede do aktivnega upravljanja okolij, v katerih organizacije delujejo, kar jim zagotavlja finančni uspeh in dolgoročno preživetje (Freeman & McVea, 1984, str. 15). Do podobnih zaključkov sta v svojem delu *Build to last* prišla tudi Jim Collins in Jerry I. Porras. Trdita namreč, da se je najuspešnejšim podjetjem uspelo integrirati v tako imenovano "družbeno tkivo" in sodelovati pri ustvarjanju sprememb v družbi (Collins & Porras, 1994, str. 24).

Ne glede na razmerje med definicijo strateškega managementa in deležniki podjetja pa lahko strateški management definiramo kot proces sistematične uporabe orodij za analizo dejavnikov, ki vplivajo na možnost doseganja poslovnih ciljev ter načrtovanje, izvajanje in ocenjevanje kakovosti ukrepov, s pomočjo katerih želijo podjetja te cilje doseči (Volberta in drugi, 2010, str. 9). Strategija podjetja je skupek jasno definiranih ciljev podjetja in načinov, kako želi te cilje doseči (Dobson, Starkey & Richards, 2004).

Ključni vprašanja za razumevanje pomena strategije podjetja sta, zakaj nekaterim podjetjem cilje uspe doseči drugim pa ne in kaj so vzroki njihovega uspeha ali neuspeha (Porter, 1991, str. 95). Strokovna literatura je pri tem razdeljena na dve krovni teoriji. Prva razlaga konkurenčne prednosti podjetij na podlagi njihovega pozicioniranja (Barcadurmos, 2000, str. 35). Temelji na dejstvu, da vsi trgi niso enako dobičkonosni, zaradi česar se dolgoročna dobičkonosnost podjetij med seboj razlikuje glede na panoge, v katerih poslujejo. Dobičkonosnost panoge lahko analiziramo s pomočjo Porterjevega sistema petih silnic, ki pravi, da je odvisna od (Volberda in drugi, 2010, str. 69):

- pogajalske moči dobaviteljev vstopnih dobrin in storitev,
- pogajalske moči kupcev,
- nevarnosti vstopa novih podjetij v panogo,
- nevarnosti substitutov za izdelke ali storitve, ki jih panoga ustvarja,
- stopnje konkurenčnega boja med podjetji v panogi.

Šibkejši kot je seštevek naštetih sil, večja je dobičkonosnost panoge (Barcadurmos, 2000, str. 38). Porter meni, da lahko podjetja tudi znotraj panoge dosegajo različne donose z različnim pozicioniranjem na trgu. Konkurenčno prednost in posledično večjo dobičkonosnost lahko dosežejo s strategijo diferenciacije, strategijo stroškovnega vodenja in strategijo osredinjenja (Porter, 1985).

Skladno z drugo teorijo je konkurenčna prednost podjetij posledica akumulacije različnih virov in njihove uporabe, ne zgolj strukture panoge, ampak lastništva unikatnih sposobnosti, znanja in kompetenc, ki jih konkurenti zelo težko posnemajo (Prahalad & Hamel, 1990, str. 83). Da lahko podjetje dosega večjo dobičkonosnost, mora vire združevati v sposobnosti. Zavedati se mora tudi, katere sposobnosti so osrednje za njegovo poslovanje. Osrednje sposobnosti podjetju omogočajo doseganje dobičkonosnega poslovanja, ker (Volberda in drugi, 2010, str. 107):

- omogočajo ustvarjanje vrednosti, vendar jih uporablja zgolj nekaj konkurentov,
- omogočajo podjetju izkoriščanje priložnosti in nevtralizacijo nevarnosti,
- jih konkurenca zelo težko posnema, ker bi bilo to zanjo predrago,
- jih ni mogoče zamenjati s sposobnostmi, ki bi konkurenci ponujale podobne pogoje za ustvarjanje vrednosti.

Razlike med zagovorniki obeh teorij sta v letu 1997 premostila Rebecca Henderson in Will Mitchel. V članku z naslovom *The interactions of organizational and competitive influence in strategy and performance* utemeljujeta, da so tako sposobnosti organizacij kot izbira panoge pomembne za donosnost poslovanja podjetja. Ugotovila sta, da se akumulacija virov in sposobnost njihove uporabe ne razvijata ločeno od strukture panoge in da sposobnosti podjetij povratno vplivajo na strukturo in posledično privlačnost panoge (Hendeerson & Mitchell, 1997, str. 12).

Za oblikovanje poslovnih strategij v praksi ima to teoretično dognanje pomembne implikacije. Pri strateškem načrtovanju dolgoročnega razvoja podjetja morajo managerji na eni strani natančno analizirati družbo in panogo, v kateri želi podjetje poslovati, na drugi pa se morajo zavedati svojih sposobnosti in vpliva svojih dejanj na panogo, v kateri posluje.

1.2 Posebnosti strateškega managementa v bančništvu

Banke imajo v sodobnem gospodarstvu dvojno vlogo. McLeay, Radia in Thomas izpostavljajo ključno vlogo centralnih in komercialnih bank pri zagotavljanju finančne in ekonomske stabilnosti. To zagotavljajo z ustvarjanjem novega denarja in izvajanjem monetarne politike (McLean, Radia & Thomas, 2014, str. 15).

Centralne banke so banke, pooblašene za izdajanje denarja, izvajanje monetarne politike, skrb za delovanje plačilnega sistema, nadzor poslovanja komercialnih bank in nudenje posojil bankam v skrajni sili (Moenjak, 2014, str. 38). Bankovce in kovance, ki jih centralna banka izda v obtok, imenujemo valuta. Primarni denar imenujemo seštevki izdane valute in depozitov komercialnih bank pri centralni banki.

Centralna banke in komercialne banke sodelujejo pri ustvarjanju novega denarja. Centralna banka primarni denar pošlje v obtok tako, da z njim kupi sredstva v lasti komercialne banke ali pa komercialni banki odobri kredit. Denar, ki ga komercialna banka prejme od centralne banke, nato posodi osebi ali podjetju. Ta oseba prejeti denar porabi za nakup dobrin, podjetje pa prejeti denar od prodaje dobrin naloži pri banki v obliki depozita, s katerim banka financira nova posojila. V bilanci stanja komercialne banke je ta denar knjižen dvojno, kot last in obveznost do osebe, ki ga je deponirala, in kot last banke v obliki naložbe v posojilo. Tako komercialne banke pri svojem poslovanju podvojijo količino izdanega primarnega denarja. Proces ustvarjanja novega denarja bi se lahko nadaljeval neomejeno dolgo, če ga ne bi regulirala monetarna politika centralne banke (Moenjak, 2014, str. 43).

Cilj monetarne politike je vplivati na ponudbo denarja v obtoku in posledično na ceno posojil komercialnih bank z namenom doseganja dolgoročno stabilnih cen blaga in storitev ter gospodarsko rast (Koch & MacDonald, 2015, str. 46). To lahko centralna banka počne neposredno tako, da uravnava zahtevano stopnjo denarnih rezerv komercialnih bank. Denarna rezerva je denar, ki ga komercialne banke morajo imeti na računu pri centralni banki. Z njim lahko v skrajnem primeru zagotovijo likvidnost poslovanja. Banke si lahko denar za doseganje minimalne zahtevane stopnje denarnih rezerv med seboj posojajo na trgu denarnih rezerv (Koch & MacDonald, 2015, str. 419). Centralne banke lahko izvajajo monetarno politiko tudi posredno preko vplivanja na količino denarnih rezerv z operacijami odprtega trga in z določanjem obrestne mere za izposajo denarnih rezerv (Akhtar, 1997, str. 3). Tako vplivajo na ceno in količino ponujenih finančnih sredstev gospodarstvu in zagotavljajo dolgoročno ekonomsko in finančno stabilnost (International Monetary Fund, 2017, str. 1).

Choudhry poudarja, da komercialne banke pri vsakodnevnem poslovanju delujejo kot finančni posredniki. Posamezniki, ki sodelujejo na kapitalskih trgih kot investitorji ali posojilojemalci, imajo namreč pri svojih aktivnostih konfliktne cilje. Investitorji želijo maksimizirati donosnost svojih investicij, hrati pa ohraniti enostaven in hiter dostop do investiranih sredstev. Posojilojemalci pa želijo imeti možnost izposojeni kapital vračati čim dlje. V tem pogledu je vloga bank v sodobnem gospodarstvu, da deluje kot posrednik med posojilojemalci in investitorji in tako usklajuje njune konfliktne interese. Banke se zadolžujejo pri komitentih, s čimer povečujejo količino virov sredstev na eni strani svoje bilance stanja, hkrati pa denar posojajo posojilojemalcem in tako povečujejo količino sredstev na drugi strani bilance stanja. Če banki uspe zbrati dovolj sredstev, lahko hkrati zadovolji potrebe posojilojemalcev po dolgoročnem stabilnem financiranju in želje investitorjev po hitrem in enostavnem dostopu do njihovih sredstev (Choudhry, 2012, str. 7).

Ker banke posojajo tuja sredstva in so ključne institucije za delovanje finančnega sistema, pri svojem poslovanju nosijo odgovornost tako do ljudi in podjetij, s katerimi poslujejo,

kot do celotne družbe. Banka za mednarodne poravnave, ključna mednarodna institucija, ki postavlja standarde varnega poslovanja bank, priznava pomen vseh deležnikov, odvisnih od njihovega poslovanja. Zato pri oblikovanju regulacije vse deležnike aktivno vključuje v ta proces (Basel Committee on Banking Supervision, 2017). Na podlagi tega lahko sklepamo, da je pri oblikovanju strategije banke smiselno upoštevati definicijo strateškega managementa, ki jo je podal Brown (2015, str. 47). Cilj komercialnih bank namreč ni samo ustvarjanje dobička, temveč predvsem zagotavljanje časovno neomejenega poslovanja (Choudhry, 2012, str. 761).

Komercialne banke poslujejo, da bi ustvarile dobiček z obrestnimi in neobrestnimi dohodki (Koch & MacDonald, 2015, str. 69). Obrestni dohodki so dohodki, ki jih banka pridobi zaradi razlike med ceno, po kateri si sredstva izposodi pri komitentih, in ceno, po kateri sredstva posodi posojilojemalcem. Razliko v višini obresti med izposojenimi in posojenimi sredstvi si banka prisvoji, ker nase prevzema tveganje, da posojilojemalci ne bodo vrnila izposojenih sredstev (Choudhry, 2012, str. 5). V normalnih gospodarskih razmerah lahko predpostavimo, da bo posojilodajalec sprejel večje tveganje, če bo sredstva posodil za daljše časovno obdobje. Zato lahko zaračuna višje obresti, ko kapital posoja na daljši rok. Podatke o zahtevanih donosnostih posojil glede na njihov rok odplačila lahko grafično prikažemo s krivuljo donosnosti (Ehrhardt & Brigham, 2011, str. 204). Depoziti pravnih in fizičnih oseb, s katerimi banka financira izdajanje posojil, imajo krajši rok vezave ali ga sploh nimajo. Depozite, ki nimajo roka vezave, imenujemo vpogledne vloge (Koch & MacDonald, 2015, str. 79).

Vir neobrestnih dohodkov bank so opravnine, ki jih zaračunajo komitentom kot ceno za nudenje storitev plačilnega prometa in drugih storitev. Neobrestni prihodki postajajo zaradi konkurence, ki znižuje cene posojil, vedno pomembnejši vir dohodka za banke (Koch & MacDonald, 2015, str. 87). Drugi neobrestni vir dohodkov za banke predstavljajo dobički, ki jih dosežejo s trgovanjem z vrednostnimi papirji (Choudhry, 2012, str. 7).

Pri poslovanju se banke soočajo z različnimi tveganji. Temeljni vprašanja bančnega managementa sta, koliko tveganja je banka pripravljena sprejeti in kakšen vpliv bo to tveganje imelo na volatilnost prihodkov banke. Doseganje večjih donosov je namreč vedno povezano z večjo izpostavljenostjo tveganju (Wernz, 2014, str. 3). Glavno tveganje za poslovanje klasične banke je, da posojilojemalci ne bodo vrnila izposojenega denarja. To vrsto tveganja imenujemo kreditno tveganje. Dodatno se soočajo s tržnim tveganjem, ki obstaja zaradi možnosti sprememb tržne vrednosti sredstev v lasti banke. Glede na strukturo bančnega portfelja so lahko izpostavljene različnim tržnim tveganjem, med drugim valutnemu tveganju, tveganju zaradi lastništva vrednostnih papirjev in obrestnemu tveganju. Pri bančnem poslovanju s fizičnimi osebami so izpostavljene tudi operativnemu tveganju, ki je posledica različnih napak zaposlenih pri opravljanju njihovega dela. Operativno tveganje za poslovanje bank so tudi ropi, prevare in podobno, razen že naštetih tveganj pa mora banka upravljati tudi z likvidnostnim tveganjem. To je tveganje, da banka

ne bo sposobna kriti svojih obveznosti, ker ne bo sposobna zagotoviti sredstev na finančnih trgih, ko jih bodo njeni komitenti želeli dvigniti. Če iz katerihkoli razlogov banka ne bi bila sposobna pokriti svojih obveznosti iz drugih sredstev, jih mora pokriti iz kapitala lastnikov in tako zagotoviti nemoteno delovanje trga kapitala (Choudhry, 2012, str. 40).

Poslanstvo in vizija banke morata natančno določiti stopnjo tveganja, ki ga želi sprejeti pri svojem poslovanju. Dobro oblikovani poslanstvo in vizija lahko delujeta kot okvir, znotraj katerega management definira kvantitativne in kvalitativne cilje poslovanja. Pri oblikovanju poslanstva in vizije je zelo pomembno, da management določi nabor storitev, ki jih bo banka ponujala, trge, na katerih želi poslovati, in vrsto komitentov, s katerimi želi poslovati (Choudhry, 2012, str. 763).

1.3 Pregled empiričnih študij o vplivu strategije na uspešnost bank

Analitiki banke Rabobank menijo, da lahko strategije za izboljšanje poslovanja in rast evropskih bank razdelimo v tri kategorije (Groeneveld & Wagemakers, 2004, str. 2). To so:

- nižanje stroškov poslovanja,
- večanje prihodkov in organska rast,
- združitve in prevzemi.

Zaradi posledic vpliva finančne krize na uspešnost poslovanja bank je v bančnem sektorju znova začelo prevladovati prepričanje, da je stroškovna učinkovitost ključna za stabilno in dobičkonosno poslovanje (A.T. Kearney, 2017, str. 13). A.T. Kearney v svoji raziskavi The Retail banking radar razkriva, da samo 38 % evropskih bank dosega 55 % stroškov v primerjavi s prihodki. V A.T. Kearney (2017, str. 13) menijo, da bodo morale banke, če bodo želele poslovati dobičkonosno, znižati stroške do zgornje meje 55 % stroškov v primerjavi s prihodki. Veliko evropskih bank je v času krize nižalo stroške s krčenjem mreže poslovalnic in števila zaposlenih. Danske Bank je na posledice finančne krize reagirala z obsežnim zniževanjem stroškov. Tako je v letih 2012-2016 znižala število poslovalnic iz 400 na 217 in racionalizirala število zaposlenih za 1000 oseb (Seppa, Gjerstad, Nieminen & Damm, 2018). Po mnenju Lovemana sta zvestoba in zadovoljstvo komitentov odvisni od zadovoljstva zaposlenih. V svoji študiji je namreč ugotovil, da lahko osredotočenost vodstva bank na zmanjševanje stroškov negativno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Posledici sta odtujenost in nezadovoljstvo komitentov, kar se začne odražati tudi v poslovnih rezultatih (Loveman, 1998, str. 20). S takšnimi težavami se je srečevala tudi Danske Bank, saj je zaradi močne in nenadne racionalizacije izgubila veliko ugleda in zaupanja ključnih deležnikov (Seppa, Gjerstad, Nieminen & Damm, 2018).

Obsežne racionalizacije in nižanje stroškov v celotni evropski bančni panogi pa nista vplivali na nižanje kazalca stroškov v primerjavi z dohodki, kar je bila predvsem posledica močnega znižanja prihodkov bank zaradi nizkih obrestnih mer (European Central Bank, 2016, str. 7). Evropske banke na povečanje prihodkov čakajo vse od konca finančne krize. Njihovi celotni prihodki so se v zadnjih 10 letih znižali za 23 % (Schildbach, 2018). Ena izmed bank, ki ji je uspelo po krizi skokovito povečati dohodke, je ING-DiBa. To je banka brez mreže poslovalnic, ki s komitenti posluje izključno preko elektronskih komunikacijskih kanalov in pošte (van den Ban, 2016). S svojim poslovnim modelom so postali tehnološko najnaprednejša banka, zaradi česar so od začetka krize uspeli povečati prihodek na komitenta za 10 % (A.T. Kearney, 2017, str. 17). Uspeh pripisujejo temu, da so, kljub temu da so popolnoma digitalna banka, uspeli razviti osebni odnos do komitentov. Zato so že 10 let banka z najvišjo stopnjo zadovoljstva komitentov v Nemčiji (ING - DiBa, 2017). Beerli, Martin in Quintana so v svoji empirični študiji ugotovili, da je zadovoljstvo komitentov ključni dejavnik, ki vpliva na njihovo zvestobo. Zvestoba komitentov pa hkrati dviguje prihodke banke in znižuje njene stroške, saj ji omogoči, da lahko manj investira v trženje (Beerli, Martin & Quintana, 2004, str. 254).

Banke lahko dosežejo večjo donosnost poslovanja tudi z združitvami in prevzemi drugih bank. Tako lahko racionalizirajo svoj portfelj naložb, prodajo nedonosne naložbe in investirajo v donosnejše naložbe ter popravijo učinkovitost poslovanja. Kljub temu je bilo v času po finančni krizi združitev in prevzemov bank izredno malo. V letu 2017 je bilo najmanj združitev in prevzemov v evropski panogi bančništva v zadnjih 20 letih (Wackerbeck, 2017). Banca Transilvania dokazuje, da je strategija rasti z združitvami in prevzemi lahko še vedno zelo uspešna, saj je med letoma 2014 in 2016 s prevzemi zvišala prihodek na komitenta za 24 % (A.T. Kearney, 2017). V zadnjih treh letih je prevzela banko Volksbank Romania (Banca Transilvania, 2015), poslovalnice in naložbeni portfelj grške Eurobank v Romuniji (City Compas Media, 2018), moldavsko banko Victoriabank (Banca Transilvania, 2018) in podjetje za poslovno svetovanje Capital Partners (Posirca, 2016).

2 PREDSTAVITEV DELAVSKE HRANILNICE

Delavska hranilnica je največja hranilnica v Sloveniji, merjeno po bilančni vsoti. V letu 2017 je imela 312 zaposlenih v 39 poslovalnicah (Delavska hranilnica d.d., 2018a, str. 8). Upravljala je z 1,19 milijarde evrov sredstev, kar pomeni, da je bila deseta največja banka v Sloveniji. Storitve, ki jih je v letu 2017 lahko ponujala svojim komitentom, so (Banka Slovenije, 2017a):

- sprejemanje depozitov in drugih vračljivih sredstev,
- dajanje potrošniških in hipotekarnih kreditov, odkup terjatev z regresom ali brez njega in financiranje komercialnih poslov, vključno z izvoznim financiranjem na

- podlagi odkupa z diskontom in brez regresa dolgoročnih nezapadlih terjatev, zavarovanih s finančnim instrumentom,
- plačilne storitve,
 - izdajanje in upravljanje drugih plačilnih instrumentov, kot so potovalni čeki in bančne menice,
 - izdajanje garancij in drugih jamstev,
 - trgovanje za svoj račun in račun strank s tujimi plačilnimi sredstvi, vključno z menjalniškimi posli, za svoj račun tudi z instrumenti finančnega trga in prenosljivimi vrednostnimi papirji.

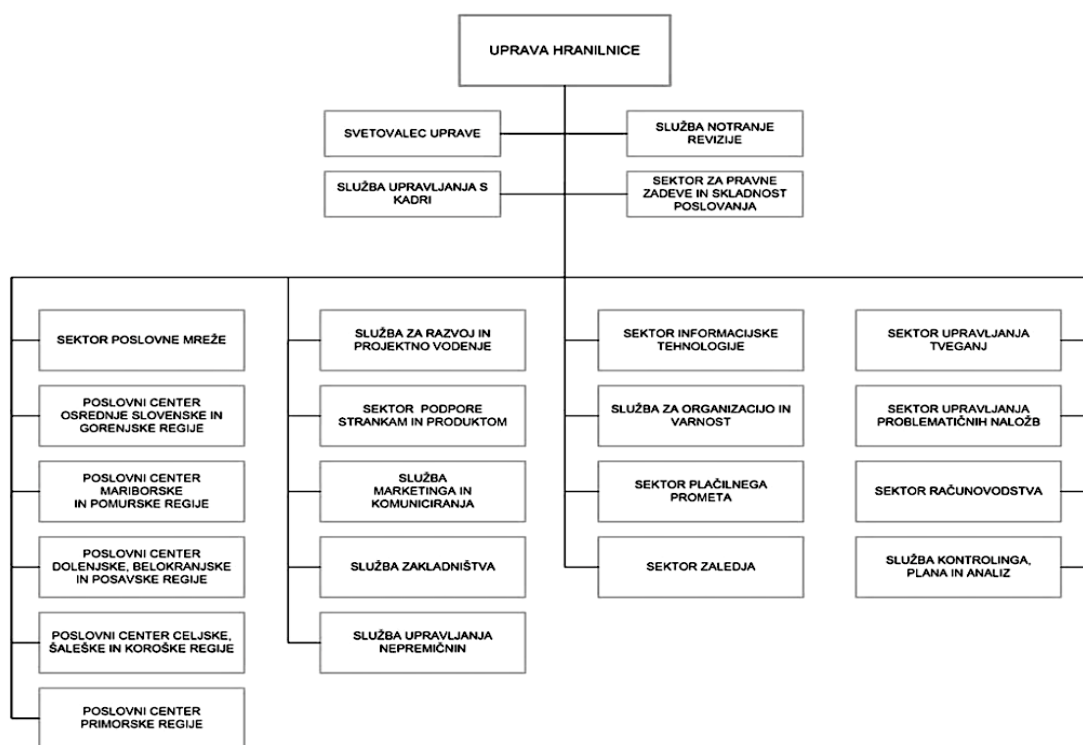
Njena poglavitna dejavnost je zbiranje varčevalnih vlog in vlog na vpogled fizičnih in pravnih oseb. V letu 2017 je imela že 1,11 milijarde vlog strank, ki niso banke, kar predstavlja 4,27 % tržni delež vseh vlog v Sloveniji. Od tega je bilo 742 milijonov vlog prebivalstva, kar predstavlja 3,8 % vseh vlog prebivalstva v Sloveniji. Zbrane vloge posoja majhnim in srednje velikim podjetjem v zasebni in občinski lasti, občinam in fizičnim osebam. Največji segment njenega naložbenega portfelja so krediti prebivalstvu, med katerimi prevladujejo potrošniški in hipotekarni krediti. Krediti pravnim osebam so razpršeni v različne panoge. V segmentu kreditiranja pravnih oseb stremi h koncentraciji kreditnega portfelja v panogah s stabilnimi prihodki.

Organizacijska struktura Delavske hranilnice je vertikalna funkcijska. Podrobneje sem jo predstavil na sliki 1. Vodi jo dvočlanska uprava. Člana uprave si po lastni presoji in znanju med seboj razdelita delovna poročja. Kontrolni razpon vsakega izmed njiju je velik, saj neposredno komunicirata z vodji sektorjev in služb.

Lastniška struktura Delavske hranilnice je razpršena med fizične in pravne osebe. Ustanovitelji in največji lastniki so slovenski sindikati, ki zastopajo delavce v javnem in zasebnem sektorju. Skupaj imajo v lasti približno 42 % lastniškega kapitala (Delavska hranilnica d.d., 2018a) .

Primer strategije in poslovanja Delavske hranilnice kaže, da je z odličnim obvladovanjem tveganj mogoče doseči visoko stopnjo rasti obsega poslovanja v časih gospodarske krize. V času ekspanzije namreč ni povečevala tveganja pri svojem poslovanju in je zaradi izredno nizke stopnje nedonosnih posojil v času krize lahko investirala v širitev poslovne mreže. Z občutkom za strateški management, razumevanjem svojega pomena za komitente in vztrajanjem pri osnovnih bančnih poslih je bila v zadnjih desetih letih najhitreje rastoča banka v Sloveniji.

Slika 1: Organizacijska struktura Delavske hranilnice v letu 2017



Vir: Delavska hranilnica (2018a).

2.1 Zgodovina in razvoj Delavske hranilnice

Večji slovenski sindikati, Zveza društev upokojencev, Zveza društev invalidov in časopisno založniško podjetje Delavska enotnost so Delavsko hranilnico ustanovili leta 1990, poslovati pa je začela leta 1991. Njeno osnovno poslanstvo je bilo zbiranje depozitov sindikatov in društev ter njihovih članov. Z zbranimi depoziti je ponujala posojila prebivalstvu. Iz moralnih in etičnih vzgibov skozi celotno poslovno zgodovino prihodkov ni želela ustvarjati s špekuliranjem s preprodajo inovativnih finančnih instrumentov in pri financiranju managerskih odkupov podjetij. Namesto tega se je poskušala približati vrednotam socialnega finančništva in podjetništva in pri poslovnih odločitvah upoštevala socialne in ekološke vidike poslovanja, ki jih je financirala (Štiblar, 2018, str. 274).

V njeni poslovni zgodovini sta ključna dogodka prevzem in pripojitev Mariborske hranilnice in posojilnice leta 2000 in uvedba kartičnega poslovanja leta 2001. Prevzem Mariborske hranilnice in posojilnice ji je prinesel hitro povečanje poslovne mreže in s tem večjo zmožnost zbiranja vlog prebivalstva, uvedba sistema kartičnega poslovanja pa je omogočila nadaljnje pridobivanje komitentov zaradi možnosti opravljanja osnovnih plačilnih poslov po celotni Sloveniji (Štiblar, 2018).

V času svetovne finančne in gospodarske krize je doživela najhitrejšo rast obsega poslovanja. Skozi celotno obdobje krize je imela izredno malo slabih posojil. Na vrhuncu bančne krize v Sloveniji v letu 2013 je odstotek slabih posojil znašal samo 4,2 % kreditnega portfelja (Delavska hranilnica d.d., 2014, str. 8) medtem ko je povprečje slabih posojil bank v slovenskem bančnem sistemu v istem letu znašalo 20,9 % (Banka Slovenije, 2013, str. 45). Konzervativni pristop pri izdajanju posojil ji je omogočil, da je tudi v času krize poslovala dobičkonosno in ustvarjala prosti denarni tok, ki ga je izkoristila za širjenje poslovne mreže. Poslovalnice so odpirali v krajih, od koder so se večje banke umikale, in tako pridobili veliko komitentov od svoje konkurence. Med letoma 2009 in 2018 so odprli več kot 50.000 transakcijskih računov fizičnim osebam in 27.000 računov pravnim osebam. Bilančna vsota banke se je povečala za 427 %, depoziti fizičnih oseb so narastli za 417 %, depoziti pravnih oseb pa za 612 %. Neto dobiček se je v tem obdobju povečal za 915 %. V letu 2017 so obdelali 7 milijonov plačilnih nalogov v 40 poslovnih enotah (Štiblar, 2018, str. 252).

2.2 Poslanstvo in vizija Delavske hranilnice

Klub velikim uspehom pri poslovanju v preteklosti, Delavska hranilnica nima zadovoljivo definiranega poslanstva in vizije.

Poslanstvo Delavske hranilnice:

"Hranilnica je sodobna in varna bančna institucija, ki po najugodnejših cenah zagotavlja kvalitetne in do uporabnikov prijazne bančne storitve" (Delavska hranilnica d.d., 2018a, str. 5).

Poslanstvo definira njeno temeljno strateško usmeritev, ki je zagotavljati storitve po najugodnejših cenah. Kljub temu pa s poslanstvom svojim deležnikom ne sporoča dovolj natančno, kaj je njena vloga v družbi. Kljub temu da je pri upravljanju sredstev konzervativna institucija, bi s svojim poslanstvom lahko sporočala večjo mero vizionarstva, čustvenega naboja in ambicioznosti. Glede na to, da je v slovenskem gospodarstvu unikatna institucija s premišljenimi in progresivnimi vrednotami, kot so trajnostni razvoj, družbena odgovornost in etičnost, menim, da bi se to moralo odražati v njenem poslanstvu. Tako bi bolj motivirala delavce in ostale deležnike, ki sodelujejo pri njenem upravljanju in vsakodnevnem poslovanju, k še bolj ciljno usmerjenim dejavnostim. V poslanstvu prav tako ne definira ključnih trgov.

Vizija Delavske hranilnice:

"S skrbnim in družbeno odgovornim odnosom ter osebnim in prijaznim pristopom do komitentov želi biti prva izbira za prebivalstvo, sindikate, društva, samostojne podjetnike ter majhna in srednje velika podjetja (SME). Poseben poudarek bo namenila pospešenemu

uvajanju naprednih finančno-tehnoloških produktov in storitev ter izboljševanju kvalitete obstoječih produktov. Povečala bo tržni delež fizičnih oseb" (Delavska hranilnica d.d., 2018a, str. 5).

Vizija konkretizira poslanstvo banke tako, da natančneje definira, katerim komitentom želi ponujati svoje storitve. Ker se namen in vsebina poslanstva in vizije prekrivata, vizija ne konkretizira poslanstva dovolj natančno. Vizija bi morala jasno definirati poslovne cilje, produkte, ki jih banka ponuja, geografski prostor, v katerem želi poslovati, in leto, do katerega želi doseči zastavljene cilje. Nekatere od naštetih elementov vizije vodstvo v letnem poročilu navaja ločeno v opisu strateških ciljev. Menim, da bi temeljne strateške cilje lahko vključili že v vizijo in jo tako konkretizirali. Dodali bi lahko tudi tržno pozicijo, ki jo v prihodnosti želijo doseči pri ključnih segmentih poslovanja. Vizija ne predstavlja osnove za definiranje natančnejših kazalcev uspešnosti, zato ni učinkovita pri definiranju stopnje tveganja, ki ga je banka pripravljena sprejeti pri svojem poslovanju.

2.3 Predstavitev strateške problematike

Zagotavljanje kakovostnih bančnih storitev po najnižjih cenah postaja za Delavsko hranilnico vedno težje. V Sloveniji je prisoten trend hkratne hitre rasti vpoglednih vlog komitentov in negativnih obrestnih mer na mejni depozit pri centralni banki. "Ljudje nam vsak mesec zaupajo 10 milijonov novih vlog. Ta sredstva želimo varno plasirati. Najdražje je namreč, če ostanejo na računu," pojasni trenutne razmere predsednik uprave. Za Delavsko hranilnico predstavlja to večji izziv kot za druge banke. Zaradi hitre rasti obsega poslovanja v zadnjih letih namreč nima presežka lastniškega kapitala, kar jo močno omejuje pri nadaljnji širitvi naložbenega portfelja. "Če hočemo sredstva plasirati, potrebujemo kapital, ki ga težko zagotavljamo. Smo v začaranem krogu. Menim, da bo mogoče znova normalno poslovati, ko se ukinejo negativne obresti," svoj pogled pojasni predstavnica lastnika, sekretarka Sindikata kemične, nekovinske in gumarske industrije (v nadaljevanju KNG). Zaradi velikega priliva depozitov se banka sooča še z naraščanjem stroškov za plačevanje negativnih obresti za sredstva, ki jih ne more umestiti na trg in jih hrani na računih centralne banke.

Na podlagi opravljenih raziskovalnih intervjujev sklepam, da se večinski lastniki hkrati soočajo z lastnimi težavami. Stopnja sindikaliziranosti v Sloveniji zadnja leta hitro upada, s tem pa upada tudi finančna moč sindikatov. Nekateri izmed njih že dolgo nimajo na voljo zadostne količine finančnih sredstev, da bi podpirali nemoteno rast banke. Lastniški delež večine sindikatov se z vsako dokapitalizacijo zmanjšuje, povečuje pa se vpliv drugih lastnikov. Zato obstaja možnost sovražnega prevzema in spremembe njene poslovne politike, kljub temu da so v preteklosti uspešno uravnavali interese vseh deležnikov.

Padanje neto obrestne marže vpliva na dobičkonosnost bank. Kljub temu da Delavska hranilnica ustvari velik delež prihodkov z opravninami, bo v prihodnosti morala razširiti

svoj naložbeni portfelj, da bo lahko ohranila dobičkonosno poslovanje. Pri poslovanju z obveznicami je trenutno omejena na poslovanje z obveznicami Republike Slovenije, ki imajo nizko obrestno mero. Zato bo morala poiskati načine povečanja donosa pri naložbah v obveznice. V času krize je dobičkonosnost poslovanja povečevala s posameznimi uspešnimi posli, kot so nakup Aerodroma Maribor in naložbe v nepremičnine. Izvedba teh projektov je bila osebno odvisna od predsednika uprave, njihovega izvajanja pa niso nikoli institucionalizirali in sistematizirali. "Nekdanji predsednik uprave je vedno imel za banko netipične poslovne ideje, kot sta nakup Letališča Maribor ali dvestotih stanovanj v Izoli, ki smo jih kupili, dogradili in prodali z izjemnim profitom. Podobna zgodba so Pomurske mlekarne. Menim, da bi takšne projekte morali ohranjati, čeprav nekateri menijo, da to ni naš posel," pojasni svoj pogled predstavnik največjega lastnika, glavni tajnik Sindikata vzgoje, izobraževanja, znanosti in kulture Slovenije (v nadaljevanju SVIZ).

Celotna panoga se sooča s potrebo po investicijah v nove tehnologije in iskanju inovativnih načinov poslovanja. Delavska hranilnica je v času finančne krize hitro širila poslovno mrežo in tako pridobivala nove komitente v krajih, kjer so ostale banke zapirale poslovalnice. Glede na trende razvoja panoge obstaja možnost, da ta poslovna strategija v prihodnosti ne bo tako dobičkonosna, kot je bila do sedaj.

Izredno hitra rast obsega poslovanja v preteklosti je lahko problematična tudi z vidika notranjih poslovnih procesov. Za strategijo in nadaljnji razvoj je ključno, da se procesi prilagajajo obsegu poslovanja in pri tem ostanejo medsebojno usklajeni, ciljno usmerjeni in dolgoročno stroškovno vzdržni. Le s tako naravnanimi procesi bo banka lahko izkoriščala priložnosti in se učinkovito izogibala nevarnostim, ki se bodo v prihodnosti pojavljale v širšem družbenem okolju in v panogi.

3 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA

Trendi v družbi močno vplivajo na učinkovitost poslovanja podjetij. Pri poslovanju je pomembno, da se vrednote podjetja ujemajo s pričakovanji širšega okolja. Zato ima interpretacija sprememb v širšem okolju pomembno vlogo pri učinkovitosti poslovanja podjetja v prihodnosti (Chattopadhyay, Glick & Huber, 2001, str. 937). V analizi širšega okolja sem se osredotočil na dejavnike, ki posredno ali neposredno vplivajo na poslovanje bank. S pomočjo sekundarnih podatkov, ki sem jih pridobil na spletnih straneh slovenskih in evropskih statističnih uradov, ter člankov, ki so jih objavile relevantne mednarodne institucije, sem ocenil politično, ekonomsko, socialno, tehnološko in regulatorno okolje. Verjetnost in vpliv dogodkov iz širšega okolja na poslovanje banke do leta 2023 sem ocenil na podlagi analiz, ki so jih objavila podjetja za poslovno svetovanje, analitiki bank, analitiki mednarodnega denarnega sklada in analitiki organizacije za mednarodno sodelovanje in razvoj. Ugotovitve sem prikazal v matriki ključnih dogodkov iz širšega okolja.

3.1 Analiza političnega okolja

Politično negotovost Alesina, Roubini, Özler in Swagel (1996, str. 191) definirajo kot verjetnost za spremembo sestave in delovanja izvršne veje oblasti. S študijo gospodarskih razmer v 113 državah med letoma 1950 in 1982 so ugotovili, da sta gospodarska rast in politična negotovost tesno povezani. Dokazali so, da nestabilno politično okolje zmanjšuje stopnjo investicij in hitrost ekonomskega razvoja in rasti. Vir negotovosti za ekonomske agente je predvsem otežena možnost ocenjevanja bodočih zakonov in regulacij. Zato težje predvidijo dogodke v prihodnosti in posledično težje sprejemajo odločitve glede svojih aktivnosti. V nekaterih primerih se lahko celo odločijo, da bodo svojo dejavnost predstavili drugam, kjer teh negotovosti ni (Alesina, Roubini, Özler & Swagel, 1996, str. 192). Avtorji so dokazali tudi obratno zvezo med politično negotovostjo in gospodarsko rastjo. To pomeni, da slabe ekonomske razmere v državah povečujejo možnost političnih sprememb in nemirov (Alesina, Roubini, Özler & Swagel, 1996, str. 189).

Analitik Deutsche Bank Orçun Kaya (2018, str. 2) ugotavlja, da politična negotovost glede vprašanj, povezanih s strukturnimi reformami, fiskalno konsolidacijo in regulacijo finančnega sektorja v Evropski Uniji pomembno vplivajo na finančne trge in gospodarstva držav Evropske Unije. Največji vir politične negotovosti, ki preprečuje ekonomske reforme in upočasnjuje gospodarski napredek v Evropski Uniji, je trend vedno večje polarizacije političnega prostora, višanje števila glasov za skrajno desne evroskeptične in populistične stranke ter krčenje parlamentarnih večin uveljavljenih strank (Böttcher & Wruuck, 2017). Glavna posledica tega je, da postaja politični proces vedno bolj zapleten in dolgotrajen, vzpon populističnih strank pa močno vpliva tudi na vsebino političnih diskusij (Böttcher & Wruuck, 2017).

Kljub temu da se populistične stranke med seboj programsko močno razlikujejo, je njihova skupna točka poudarjanje razlik med tako imenovanimi "elitami" in "malim človekom". Njihova ekonomska politika je lahko zelo heterogena in lahko hkrati vključuje ideje o krepitvi redistribucijskih mehanizmov skozi davke, aktivno poseganje države v gospodarstvo in pristop Laissez-faire. Glavna tveganja za gospodarstvo, ki jih prinaša vzpon populističnih strank, so protekcionizem, večanje javnega dolga in šibitev institucij pravne države (Böttcher & Wruuck, 2017).

Vzrokov za vzpon populističnih strank in fragmentacijo političnega prostora je več. Dve izmed njih sta gospodarska in finančna kriza ter način, kako je Evropska Unija to krizo reševala (Böttcher & Wruuck, 2017). Banke in prezadolžene države je reševala s finančnimi injekcijami, ki so jih države dobivale pod pogoji fiskalne konsolidacije in omejitve večanja javnega dolga. Ball Furceri, Leigh in Loungani (2013, str. 11) so s študijo 17 držav članic Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj med letoma 1978 in 2009 ugotovili, da fiskalna konsolidacija povzroča večanje neenakosti, nižanje plač in

večanje nezaposlenosti. Posledica varčevalnih ukrepov, uvedenih s strani držav članice Evropske Unije, je bila razgradnja mehanizmov, ki so zmanjševali neenakost in omogočali pravično rast (Cavero & Poinasamy, 2013). Zato je veliko volilcev izgubilo občutek, da članstvo v Evropski Uniji prinaša večanje gospodarske blaginje (Böttcher & Wruuck, 2017). Algan, Guriev, Papaioannou in Passari (2017, str. 44) so s statistično analizo podatkov potrdili pozitivno korelacijo med padcem zaupanja v politični in pravni sistem ter proti evropskim sentimentom in večanjem števila glasov populističnih strank. Prav tako so potrdili pozitivno korelacijo med brezposelnostjo in številom glasov, ki ga prejmejo evroskeptične stranke. Izboljšanje volilnih rezultatov populističnih strank je tudi posledica večje teže razprav o varnosti in migracijah v političnem prostoru (Böttcher & Wruuck, 2017). Podatki kažejo, da je uspešnost protimigrantske retorike prav tako pozitivno korelirana s stopnjo brezposelnosti in upadom zaupanja v politični in pravni red (Algan, Guriev, Papaioannou & Passari, 2017).

Populističnim strankam ni treba biti del izvršne veje oblasti držav članic Evropske Unije, da lahko vplivajo na oblikovanje njenih politik. S svojim delovanjem pritiskajo na vlade v svojih državah in tako zmanjšujejo možnosti za kompromis na ravni unije (Böttcher & Wruuck, 2017).

Na kratek rok največje tveganje izhaja iz politične situacije v Italiji. Po volitvah se je država znašla v politični krizi, saj zaenkrat politični stranki Severna liga in Gibanje 5 zvezd nista uspeli uskladiti in oblikovati vlade (Zampano, 2018). Glavno tveganje, ki bi ga prinesla vlada z eno od teh strank, je referendum o izstopu Italije iz Evropske Unije. Obe sta namreč svojim volilcem obljubili takšen referendum. Gibanje 5 zvezd je proti koncu kampanje sicer spremenilo svoje mnenje in ne zagovarja več izstopa Italije iz Evropske Unije, medtem ko ga Severna liga še vedno zagovarja. Glavni ekonomist Severne lige je v enem izmed intervjujev dejal: "Isto sekundo, ko bo Severna liga vstopila v vlado, bo začela s pripravami na vnovično vzpostavitev monetarne suverenosti. Gre za vprašanje nacionalne varnosti." (Squires, 2018). V kolikor bi se Italija odločila za izstop iz Evropske Unije, bi to lahko povzročilo verižno reakcijo in nenadzorovan razpad monetarne unije. Vpliv takšnega dogajanja na evropsko gospodarstvo bi bil izredno negativen in velik (Böttcher & Wruuck, 2017).

Vzpon populističnih strank prav tako predstavlja tveganje na srednji in dolgi rok. To tveganje lahko ocenim v kontekstu Bele knjige o prihodnosti Evrope, ki jo je leta 2017 izdala Evropska komisija (Böttcher & Wruuck, 2017). V njej so predstavili 5 scenarijev za razvoj Evropske Unije. To so (European Commission, 2017):

- nadaljevati z delom enako kot doslej,
- osredotočenost na enotni trg,
- možnost, da nekatere države poglobijo sodelovanje,
- delati manj, vendar bolj učinkovito,

- povečati stopnjo sodelovanja držav članic Evropske Unije.

Analitiki Mednarodnega denarnega sklada Berger, Dell'Araccia in Obstfeld ugotavljajo, da je napredek pri dokončanju Evropske monetarne unije ekonomska nujnost. Brez dokončanja monetarne unije bo namreč evroobmočje ostalo izredno ranljivo za bodoča negativna gospodarska nihanja. Evropska Unija potrebuje mehanizme, s katerimi bi si države delile fiskalna tveganja, kar pa pomeni tudi večji prenos suverenosti držav na institucije Evropske Unije (Berger, Dell'Araccia & Obstfeld, 2018). Ker sta, kot sem že omenil, poudarjanje suverenosti držav in ekonomski protekcionizem skupna vsebina vseh evroskeptičnih strank, sta poglobljanje in nadgradnja Evropske monetarne unije malo verjetni. V razpravi o prihodnosti Evropske Unije, ki jo je sprožila Evropska komisija z izdajo Bele knjige, bosta torej zelo verjetno prevladali opciji, da se Evropska Unija osredotoči samo na enotni trg ali pa da bo nekaj držav nadaljevalo z integracijo. Nobena od njiju ne predvideva ukrepov, ki so jih opisali Berger, Dell'Araccia in Obstfeld, zaradi česar bo Evropska Unija ostala izredno izpostavljena tveganjem bodočih negativnih gospodarskih vplivov.

Padec priljubljenosti večine uveljavljenih strank je prisoten tudi v Sloveniji, kjer so predčasne volitve v Državni zbor potekale 3. 6. 2018. V Državni zbor se je uvrstilo 9 strank, relativna zmagovalka volitev pa je s 25 poslanskimi mandati Slovenska demokratska stranka (v nadaljevanju SDS) (Državna volilna komisija, 2018). Kljub temu da je SDS dobila največ poslanskih mandatorov, bo izredno težko sestavila koalicijo in vodila vlado. Tudi drugouvrščena stranka Lista Marjana Šarca bo zelo težko sestavila vlado, saj mora za večino v državnem zboru uskladiti interese vsaj petih strank. Na podlagi analize volilnih rezultatov lahko sklepam, da bo politično okolje v Sloveniji v naslednjih letih izredno nepredvidljivo.

3.2 Analiza ekonomskega okolja

Stopnja rasti bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) v evrskem območju v letu 2017 je bila 2,4 %, kar je največ v zadnjih 10 letih. Rast BDP Evropske Unije je v skladu s cikličnim vzponom svetovnega gospodarstva, pri čemer je največ analitikov popravilo napovedi na bolje za gospodarstvi ZDA in Kitajske (European Commission, 2018d).

Gospodarska rast v evrskem območju je posledica predvsem povečanega domačega povpraševanja (European Commission, 2018d). Domače povpraševanje je seštevek vrednosti dobrin za končno uporabo v zasebni potrošnji in investicije zasebnega sektorja in države (Organization for Economic Co-operation and Development, 2018). Domače povpraševanje stabilno raste v 4 največjih gospodarstvih Evropske Unije (Eurostat, 2017): v Nemčiji, Franciji, Italiji in Španiji od leta 2013 (Organization for Economic Co-operation and development, 2018). Zasebna potrošnja državljanov držav evrskega območja se je v letu 2017 povečala za 1,9 % glede na leto 2016, kar je posledica predvsem dobrih

razmer na trgu dela. Povečala se je predvsem potrošnja trajnih dobrin. Analitiki Evropske komisije pričakujejo, da bo rast domačega povpraševanja tudi v letu 2018 ostala stabilna (European Commission, 2018d). Posledica tega je rast števila posojil gospodinjstvom, ki je v letu 2017 znašala 2,8 % (European Central Bank, 2018a).

Tudi povečan izvoz je prispeval k rasti BDP v evrskem območju. Rast izvoza je v tretjem četrtletju leta 2017 dosegla 1,5 % v primerjavi z drugim četrtletjem leta 2017 (European Commission, 2018d). Rast izvoza je posledica predvsem globalne gospodarske rasti (European Central Bank, 2018a).

Izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti v proizvodnem sektorju držav evrskega območja se povečuje že sedem zaporednih četrtletij. V prvem četrtletju leta 2018 se je povečala za 0,7% in dosegla raven 84,5 %, kar je precej nad dolgoročnim povprečjem, ki znaša 81 %. Izkoriščenost zmogljivosti se je povečala tudi v storitvenem sektorju. Dosegla je 90,2 %, kar je 1,5 % nad dolgoročnim povprečjem (European Commission, 2018a). Zaradi visoke stopnje izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti lahko pričakujemo okrepitev trenda rasti investiranja podjetij (European Central Bank, 2018a). Povečana stopnja investicij se že odraža v rasti števila posojil nefinančnim korporacijam, ki je v letu 2017 znašala 2,9 % (European Central Bank, 2018a).

Stopnja brezposelnosti v državah evrskega območja je vrh dosegla v drugem četrtletju 2013, ko je znašala 12 %. Od takrat se je zmanjšala za 2,9 %, kar pomeni, da je decembra 2017 znašala 9,1 %. V Nemčiji je decembra 2017 znašala 3,8 % in je bila najnižja med članicami evrskega območja. V Italiji in Franciji je kljub ugodnim ekonomskim trendom še vedno visoka in se ni bistveno zmanjšala od leta 2013. Izmed štirih največjih gospodarstev Evropske Unije je najvišja brezposelnost v Španiji. Stopnja brezposelnosti decembra 2017 je bila za 8,9 % nižja kot leta 2013, kljub temu pa je znašala 17,2 % (Eurostat, 2018).

Inflacija v evrskem območju decembra 2017 je znašala 1,4 % (European Commission, 2018d), kar je manj od cilje inflacije, ki jo želi doseči Evropska centralna banka in znaša 2% (European Central Bank, 2018b).

Kljub dobrim gospodarskim napovedim pa vrednosti vodilnih kazalnikov v letu 2018 padajo (European Commission, 2018a). Kazalnik gospodarskega razpoloženja (ang. Economic Sentiment Indicator, v nadaljevanju ESI) je v marcu 2018 padel za 2,6 točke glede na najvišjo vrednost, doseženo decembra 2017 (European Commission, 2018c). Takrat je indeks ESI dosegel najvišjo vrednost v zadnjih 17 letih, tako da kljub padcu vrednosti v marcu ostaja nad dolgoročnim povprečjem (European Commission, 2018a). Gospodarsko razpoloženje je najbolj padlo v proizvodnih panogah, kjer so managerji bolj pesimistični glede predvidene prihodnje proizvodnje, trenutnih naročil in možnosti za prodajo že dokončanih izdelkov. Padlo je tudi v trgovini na drobno in storitvenih dejavnostih. Vrednost indeksa ESI je v marcu glede na vrednost v februarju padla v vseh

štirih največjih gospodarstvih evroobmočja, v Nemčiji za 2,4 točke, v Franciji za 0,4 točke, v Španiji za 1,2 točke in v Italiji za 1,8 točke (European Commission, 2018c). Kazalnik vodij nabave (ang. Purchasing Managers' index, v nadaljevanju PMI) je v marcu padel za 1,9 točke v primerjavi z vrednostjo PMI v februarju. Vrednost indeksa PMI je padla v vseh štirih največjih gospodarstvih Evropske Unije (IHS Markit, 2018).

Glede na vrednosti vodilnih kazalnikov so analitiki Evropske komisije ugotovili, da obstaja verjetnost, da se evropsko gospodarstvo približuje območju upočasnitve rasti. V panogi maloprodaje se je obdobje ekspanzije že končalo in prešlo v področje upočasnitve rasti, medtem ko se ostali sektorji gospodarstva počasi približujejo področju upočasnitve rasti. To ne velja samo za gradbeništvo, pri katerem analitiki ocenjujejo, da bo ekspanzija trajala še dlje (European Commission, 2018a).

Tveganje za nadaljnjo rast in zaostritev gospodarskih razmer predstavljajo predvsem zunanji dejavniki. Velik vir tveganja predstavljajo geopolitična tveganja zaradi izstopa Velike Britanije iz Evropske Unije, vojna v Siriji, napetosti na Korejskem polotoku in trgovinska vojna med ZDA in Kitajsko (European Commission, 2018d).

Velik vir tveganja predstavlja tudi možnost za hitrejše krčenje monetarne politike ZDA, kar bi lahko povzročilo večjo korekcijo cen delnic na ameriških borzah. (European Central Bank, 2018a). Cene delnic v ZDA namreč trenutno dosegajo rekordno visoke vrednosti, merjeno v razmerju cene delnice za enoto dobička delnice (v nadaljevanju količnik P/E). Ciklično prilagojen količnik P/E ameriških delnic, ki sestavljajo indeks S&P 500, namreč znaša 32,15, kar je druga najvišja vrednost v zgodovini. Višja je bila samo v času pred pokom balona tehnoloških delnic leta 2000 (Multpl, 2018).

V Sloveniji se BDP povečuje že od leta 2014 (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 2017a). Rast BDP v letu 2017 je znašala 5 %. Največjo rast je doživel sektor gradbeništva, ki je v letu 2017 zrastel za 11,4 % glede na leto 2016, sektor predelovalnih dejavnosti, ki je v letu 2017 zrastel za 8,1 % glede na leto 2016 in sektor strokovnih, znanstvenih, tehničnih in drugih raznovrstnih poslovnih dejavnosti, ki je zrastel za 6,9 % glede na leto 2016 (Statistični urad Republike Slovenije, 2018a).

Obseg izvoza se je v letu 2017 povečal za 10,6 %. Povečanje izvoza zaradi večjega zunanjskega povpraševanja je bil glavni dejavnik gospodarske rasti (Statistični urad Republike Slovenije, 2018a). V letu 2017 je obseg izvoza blaga in storitev znašal 82 % BDP, njegov prispevek k BDP pa je znašal okoli 40 % (Kordež, 2018). Delež izvoza v države članice Evropske Unije je februarja 2018 znašal 77,5 % (Statistični urad Republike Slovenije, 2018b). Slovenska podjetja so v letu 2017 največ dobrin izvozila v Nemčijo (19,4 %), Italijo (10,4 %), Avstrijo (7,5 %) in na Hrvaško (7,3 %) (Central Intelligence Agency, 2018). K rasti izvoza je največ prispeval povečan izvoz motornih vozil, električnih naprav, farmacevtskih in kemičnih izdelkov (Urad Republike Slovenije za

makroekonomske analize in razvoj, 2018). Povečala se je tudi izkoriščenost proizvodnih kapacitet, ki znaša 85,2 % in je ena najvišjih v Evropski Uniji.

H gospodarski rasti je pomembno prispevala tudi rast zasebne potrošnje. Državljeni Slovenije so za nakupe trajnih dobrin v letu 2016 porabili 10 % razpoložljivih sredstev. Kupovali so predvsem avtomobile in opremo za stanovanja (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2017b). Od začetka krize do leta 2017 se je povečalo tudi število transakcij z nepremičninami, ki je v zadnjem četrtletju leta 2017 znašalo 2718. Na začetku gospodarske krize je število transakcij v prvem četrtletju leta 2009 znašalo samo 986 (Statistični urad republike Slovenije, 2018c). Prav tako so se povišale cene nepremičnin, ki so za 16,7 % večje kot leta 2015 (Statistični urad Republike Slovenije, 2018d).

Stopnja anketne brezposelnosti v Sloveniji je v prvem četrtletju leta 2018 znašala 5,1 %. Stopnja brezposelnosti se znižuje od prvega četrtletja leta 2013, ko je znašala 11,1 % (Statistični urad Republike Slovenije, 2018e). Povprečna bruto plača v Sloveniji je v januarju 2018 znašala 1.659,27 evrov, kar je 2,7 % več kot januarja 2017 (Statistični urad Republike Slovenije, 2018f).

Znižanje anketne brezposelnosti pa ne pomeni nujno večjega števila zaposlenih v rednih delovnih razmerjih. Na trgu delu namreč obstaja močan trend večanja samozaposlenih, ki svojo storitev prodajajo samo enemu kupcu, njihovo delo pa ima elemente delovnega razmerja. Takšnih zaposlenih je bilo v letu 2017 14.000, kar predstavlja 13 % vseh samozaposlenih (Hren, 2018).

3.3 Analiza socialnega okolja

V Republiki Sloveniji je v zadnjem četrtletju leta 2017 živel 2.065.890 ljudi (Statistični urad Republike Slovenije, 2018g), od katerih je bilo 856.777 delovno aktivnih (Statistični urad Republike Slovenije, 2018h), 74.021 dijakov (Statistični urad Republike Slovenije, 2018g), 79.547 študentov (Statistični urad Republike Slovenije, 2018h) in 617.200 upokojencev (Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije, 2018).

Prebivalstvo Slovenije se stara. Delež prebivalcev, starejših od 65 let, je od leta 2008 do leta 2017 narastel za 3 odstotke, iz 16,1 % na 19,1 % vseh prebivalcev. V istem obdobju se je povečal tudi delež prebivalcev, starejših od 80 let. V letu 2008 je ta znašal 3,6 %, v letu 2017 pa že 5,2 % (Statistični urad Republike Slovenije, 2018i). Vzrok za staranje prebivalstva je predvsem daljša življenjska doba. Povprečna starost umrlih v Sloveniji se je med letoma 2008 in 2017 povečala iz 74,1 leta na 77,3 leta (Statistični urad Republike Slovenije, 2018j).

S staranjem prebivalstva se je zvišalo tudi število prejemnikov starostnih pokojnin. Od marca 2008 do marca 2018 se je zvišalo za 31 %, iz 340.231 na 446.596 (Zavod za

pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije, 2018). Marca 2018 je neto povprečna starostna pokojnina znašala 638,47 evrov (Šuštar & Rici, 2018).

Večina gospodinjstev v Sloveniji živi v lastnem stanovanju. V letu 2011 je kar 68 % gospodinjstev živelo v lastni nepremičnini, 90 % vseh nepremičnin pa je bilo v lasti fizičnih oseb. Samo 9 % gospodinjstev je živelo v najeti nepremičnini, med tem ko je kar 23 % gospodinjstev živelo v enostanovanjskih hišah, ki so jo brez plačila najemnine uporabljali zaradi sorodstvene vezi z lastnikom (Dolenc, Miklič, Razpotnik, Šter & Žnidaršič, 2013). Zaradi posledic gospodarske krize je zaposlenost mladih trikrat nižja od zaposlenosti oseb, starejših od 25 let. Zato imajo mladi težave pri najemu ali nakupu nepremičnine (Pristavec Đogić, 2015). Ena izmed možnosti za rešitev stanovanjskih težav mladih je stanovanjsko združenstvo. V Sloveniji je aktivna stanovanjska zadruga Zadrugator, njen cilj pa je zagotoviti cenovno dostopno in kakovostno bivanje, po njihovih besedah "onkraj pasti lastništva in profitnega najema" (Zadrugator, 2017).

Klub staranju prebivalstva narašča število gospodinjstev z dostopom do interneta. V letu 2015 je v Sloveniji 729.259, oziroma 89 % gospodinjstev imelo dostop do interneta. Kar 370.031 gospodinjstev je do interneta dostopalo preko mobilnih telefonov ali drugih mobilnih naprav (Statistični urad Republike Slovenije, 2018k).

Slovenija se od drugih držav, ki so prešle tranzicijo iz socializma v tržno gospodarski sistem, močno razlikuje po moči sindikalnih organizacij in številčnosti sindikaliziranih delavcev. V devetdesetih letih prejšnjega stoletja so sindikati v Sloveniji ključno sooblikovali plačne in socialne politike v Sloveniji (Stanojević, 2002). V začetku novega tisočletja pa sta moč sindikatov in članstvo v njih začeli hitro upadati. Leta 1991 je stopnja sindikaliziranosti v Sloveniji znašala 66,5 % (Broder, 2016), v letu 2016 pa samo še 13,9 % (Toš, 2016). V tem obdobju je narasla tudi starost delovno aktivnih prebivalcev, ki so člani sindikatov. Samo 2,4 % članov sindikatov v letu 2015 je bilo starih 30 let ali manj, medtem ko je bilo 67,7 % članov starejših od 46 let (Broder, 2016). Večina članov sindikatov, kar 63,1 %, je bilo v letu 2015 zaposlenih v javnem sektorju, v zasebnem sektorju pa samo 36,9 % (Broder, 2016).

3.4 Analiza tehnološkega okolja

V preteklosti tehnološke inovacije niso imele velikega vpliva na poslovanje bank. Komitenti so zelo redko menjali ponudnike bančnih storitev, zaradi visoke stopnje regulacije pa je bil vstop ponudnikom inovativnih storitev otežen (McKinsey&Company, 2015). Globalno podjetje za poslovno svetovanje McKinsey&Company ugotavlja, da se to obdobje končuje. Vedno več je namreč zagonskih podjetij, ki razvijajo nove načine poslovanja na področjih investiranja, varčevanja, plačilnih storitev in kreditiranja. V letu 2014 je količina investicij v takšna zagonska podjetja zrastle kar za 205 % glede na leto 2013, ta trend pa se nadaljuje še danes (McKinsey&Company, 2015, str. 4).

Podjetja, ki nudijo finančne inovacije, ne bodo ponujala vseh storitev, ki jih ponujajo tradicionalne banke, ampak bodo bankam konkurirala na posameznih področjih poslovanja. Segment bančnega poslovanja, izpostavljen največjim tveganjem, je segment poslovanja s prebivalstvom. Kar 18 % vseh zagonskih podjetij razvija nove načine opravljanja plačilnega prometa, 14 % podjetij razvija nove načine podpore pri upravljanju s sredstvi komitentov, 11 % nove načine kreditiranja prebivalstva in 9 % nove načine vodenja osebnih računov (McKinsey&Company, 2016). V kolikor se banke ne bodo prilagodile tem trendom, lahko pri segmentu poslovanja s prebivalstvom zaradi nižanja opravnin in obrestnih marž do leta 2025 izgubijo med 10 % in 40 % svojih prihodkov (McKinsey&Company, 2015).

3.5 Analiza regulatornega okolja

Ključna globalna institucija za oblikovanje regulatornih okvirjev za poslovanje bank je Banka za mednarodne poravnave s sedežem v mestu Basel v Švici (Choudhry, 2012). Banka za mednarodne poravnave določa Baselska načela, ki sicer nimajo statusa zakona, ampak predstavljajo minimalno izhodišče za regulacijo ključnih področij poslovanja bank po celem svetu. Zaradi razvoja bančnega sektorja se spreminjajo in dopolnjujejo. Zadnja sprememba se je zgodila v letu 2010, ko je Banka za mednarodne poravnave sprejela načela Basel III, ki na podlagi ugotovitev iz svetovne finančne krize nadgrajuje načela Basel II (Choudhry, 2012, str. 76). Njihov cilj je postaviti regulatorni okvir, ki bo bistveno zmanjševal možnosti za ponovitev hude bančne krize zaradi preveč tveganega poslovanja (Basel Committee on Banking Supervision, 2010). Načela Basel III temeljijo na treh stebrih (Moody's Analytics, 2013). To so:

- 1. steber: okrepljene minimalne kapitalske zahteve,
- 2. steber: okrepljen regulatorni nadzor,
- 3. steber: okrepljena tržna disciplina.

Prvi steber Baselskih načel regulirajo minimalne kapitalske zahteve za poslovanje bank. Kapital banke je denar, ki ga lastniki delnic in podrejenih obveznic banke vložijo vanjo, da lahko posluje. Ob morebitnem slabem poslovanju lastniki s tem denarjem odgovarjajo za neporavnane obveznosti banke, nastale kot posledica nepredvidenih izgub iz poslovanja. Načela Basel III kapital banke delijo na dva segmenta: kapital prvega reda oziroma temeljni kapital in kapital drugega reda oziroma dodatni kapital. Temeljni kapital banke je sestavljen iz lastniškega kapitala, kapitalskih rezerv, zadržanega dobička in drugih rezerv kapitala. Dodatni kapital banke je sestavljen iz dolgoročnega podrejenega dolga (Choudhry, 2012, str. 122). Minimalne kapitalske zahteve za varno poslovanje banke so definirane s pomočjo količnika kapitalske ustreznosti. Količnik kapitalske ustreznosti banke je seštevek temeljnega kapitala in dodatnega kapitala, ulomljen s tveganju prilagojeno tehtano aktivo banke (Choudhry, 2012, str. 78). Načela Basel III zahtevajo, da

znaša vsaj 8 % tveganju prilagojene tehtane oktive. Dodatno mora lastniški kapital znašati vsaj 4,5 %, temeljni kapital pa vsaj 6 % tveganju prilagojene tehtane aktive (Basel Committee on Banking Supervision, 2010, str. 12). Načela Basel III uvajajo tudi zahtevo po varovalnem kapitalskem blažilniku v višini 2,5 % tveganju prilagojene tehtane aktive in zahtevo po proticikličnem kapitalskem blažilniku v višini od 0 % do 2,5 % lastniškega kapitala.

Tveganju prilagojena tehtana aktiva banke se lahko izračuna na več načinov. Večina bank uporablja standardizirani pristop, ki temelji na utežeh oziroma količnikih, s katerimi banke množijo posamezne bilančne postavke (Choudhry, 2012, str. 89). Višina količnika, s katerim lahko banke množijo posamezne postavke bilančne vsote, je odvisna od bonitetne ocene postavke in vrste sredstva v lasti banke. Tako se, na primer, pri izračunu količnika kapitalske ustreznosti državne obveznice z bonitetno oceno vsaj AA- obtežijo s faktorjem 0, hipotekarno zavarovana posojila za nakup stanovanjskih nepremičnin s faktorjem 0,35 in hipotekarno zavarovana posojila za nakup komercialnih nepremičnin s faktorjem 0,5. Tveganju prilagojena tehtana aktiva banke je seštevek zmnožkov postavk bilančne aktive banke in predpisanih količnikov (Choudhry, 2012, str. 90).

Načela Basel III dodatno omejujejo količnik finančnega vzvoda banke. Količnik finančnega vzvoda se izračuna kot razmerje med temeljnim kapitalom banke in bilančno vsoto in mora presegati 3 % (Choudhry, 2012, str. 119).

Nadzor nad likvidnostjo banke je prav tako novost, ki jo prinašajo načela Basel III. Od 1. januarja 2018 morajo vse banke ohranjati kratkoročni likvidnosti blažilec v višini 100 %, kar pomeni, da morajo imeti v lasti zadostno količino visoko kakovostnih likvidnostnih sredstev, da lahko en mesec normalno poslujejo v pogojih likvidnostnega stresnega scenarija (Basel Committee on Banking supervision, 2013, str. 4). Dodatni količnik za nadzor likvidnosti bank je količnik neto stabilnih virov financiranja (v nadaljevanju količnik NSFR), to je razmerje med razpoložljivo količino stabilnega financiranja v obdobju enega leta in potrebno količino stabilnega financiranja v obdobju enega leta. Za doseganje kriterijev likvidnosti pri poslovanju banke mora vedno dosegati ali presegati 100% (Basel Committee on Banking Supervision, 2014, str. 3).

Namen drugega stebra Baselskih načel je vzpodbuditi razvoj boljših tehnik spremljanja in upravljanja tveganj. Krepitev procesov upravljanja s tveganji, določitev notranjih omejitev in okrepitev notranjih kontrol skupaj s povečanimi zahtevami kapitalske ustreznosti zmanjšujejo tveganje pri poslovanju bank. Načela Basel III od bank zahtevajo, da vzpostavijo procese za ocenjevanje lastne kapitalske ustreznosti in strategijo za ohranjanje kapitalske ustreznosti glede na svojo poslovno aktivnost. Regulatorjem daje pristojnosti za ocenjevanje primernosti procesov ocenjevanja kapitalske ustreznosti in strategije zagotavljanja kapitalske ustreznosti. Če regulator oceni, da ima posamezna banka slabo urejene procese upravljanja s tveganji, lahko od nje zahteva, da vzdržuje višji količnik

kapitalske ustreznosti od minimalnega predpisanega. Če banka posluje slabo, pa lahko regulator poseže v poslovanje banke, če obstaja možnost, da bi njen kapital padel pod minimalno predpisano količino (Basel Committee on Banking Supervision, 2001a, str. 1). Zahteve po dodatnih razkritjih ključnih podatkov, ki deležnikom omogočajo oceno vodstvenih procesov, izpostavljenosti tveganjem, kapitalske ustreznosti in procesov ocenjevanja tveganja v banki, so navedene v tretjem stebru Baselskih načel (Basel Committee on Banking Supervision, 2001b, str. 1).

Evropska unija je Baselska načela prenesla v svoj pravni red z direktivo o kapitalskih zahtevah IV (European Banking Authority, 2013), Slovenija pa evropsko direktivo z Zakonom o bančništvu (ZBan-2) Ur.l. RS, št. 25/15. Nadzor nad poslovanjem bank v skladu z Zakonom o bančništvu in Zakonom o banki Slovenije opravlja Banka Slovenije (ZBS-1) Ur.l. RS, št. 58/02.

Veliko sprememb pri opravljanju plačilnega prometa je prinesla direktiva evropskega parlamenta in sveta o plačilnih storitvah na notranjem trgu (v nadaljevanju PSD2), ki je bila sprejeta leta 2015, veljati pa je začela leta 2016 (Banka Slovenije, 2015). Začetek popolne implementacije direktive je predviden marca 2019 (Candido, 2018). Evropska komisija je ob njenem sprejetju pojasnila, da so njeni glavni cilji povečati integriranost in učinkovitost evropskega plačilnega sistema, vzpostaviti enake konkurenčne pogoje za ponudnike plačilnih storitev, povečati varnost plačilnega prometa in zaščititi bančne komitente (European Commission, 2018b). Po mnenju družbe Deloitte je cilj nove direktive povečati tekmovalnost in inovativnost med bankami in ponudniki inovativnih finančnih storitev. To želijo regulatorji doseči z deljenjem podatkov, ki jih banka zbira o svojih komitentih, s tretjimi osebami (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2017, str. 2). To pomeni, da bodo lahko bančni komitenti opravljali bančne storitve preko vizualnega vmesnika tretjega podjetja, kar izniči odnos med banko in komitentom in bistveno zmanjša možnost navzkrižnega trženja bančnih produktov. Ta podjetja bodo lahko omogočala tudi enostavno zamenjavo ponudnika bančnih storitev, kar bo dodatno zaostri cenovno konkurenco in povzročilo nižanje donosnosti poslovanja bank (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2017, str. 8)

3.6 Prikaz ugotovitev v matriki kritičnih dogodkov iz širšega okolja

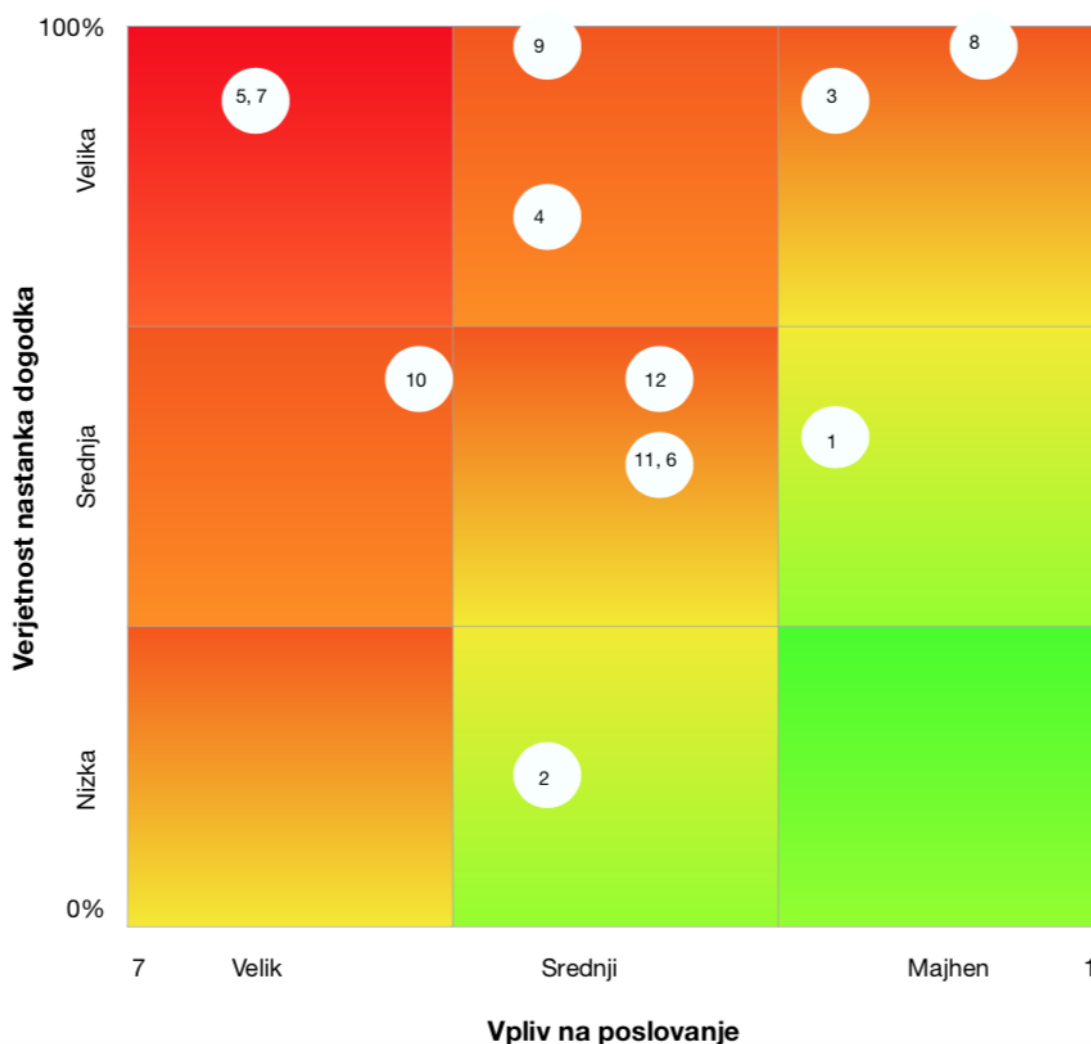
Na podlagi opravljene analize sem izpostavil dogodke, za katere ocenjujem, da bodo v prihodnosti ključno vplivali na bančni sektor v Sloveniji. V tabeli 1 sem naštel ključne dogodke in navedel mehanizem, preko katerega bodo vplivali na poslovanje bank. Ocenil sem tudi stopnjo verjetnosti, s katero se bo zgodil dogodek v prihodnosti in velikost učinka na poslovanje bank. Ocene sem preveril z razgovorom s predstavnikom največjega lastnika in direktorjem sektorja poslovne mreže. Podatke sem vizualiziral v matriki ključnih dogodkov iz širšega okolja, ki je prikazana na sliki 1.

Tabela 1: Ključni dogodki iz zunanjega okolja

POLITIČNO OKOLJE				
Št.	Dogodek	Vpliv	Verjetnost	Učinek
1	Proces evropske integracije se bo ustavil	1. Otežen dostop do kratkoročnih medbančnih posojil	55	2
2	Ena izmed držav članic zapusti EU	1. Povpraševanje po kreditih 2. Znižanje cen državnih obveznic držav EU 3. Znižanje prihodkov od plačilnega prometa	15	4
3	Politična negotovost v Sloveniji	1. Padec cen slovenskih državnih obveznic	90	2
EKONOMSKO OKOLJE				
4	Rast BDP v EU se bo nadaljevala	1. Rast povpraševanja po kreditih 2. Povečanje plačilnega prometa 3. Povišanje stopnje varčevanja komitentov	75	4
5	Inflacija držav članic EMU se bo povečala na 2 %	1. Zvišanje ključne obrestne mere centralne banke 2. Povečanje prehajanja vlog na vpogled v vloge daljše ročnosti 3. Znižanje povpraševanja po kreditih	90	6
6	Rast zasebne potrošnje se bo nadaljevala	1. Rast povpraševanja za potrošniške in hipotekarne kredite 2. Rast prihodkov od opravnin	50	3
SOCIALNO OKOLJE				
7	Število članov sindikatov se bo zmanjševalo	1. Težji dostop do novega lastniškega kapitala 2. Poslabšanje trženjskih poti	90	6
8	Prebivalstvo se bo staralo	1. Trženjske poti	100	2
TEHNOLOŠKO OKOLJE				
9	Uporaba interneta za opravljanje bančnih storitev se bo okrepila	1. Prihodke od opravnin 2. Poslovne procese 3. Trženjske poti 4. Povečanje števila zaposlenih na področju informacijske tehnologije in zmanjšanje števila komercialistov	100	4
10	Pojav novih načinov plačilnih storitev	1. Padec prihodkov od opravnin	60	5
11	Pojav novih načinov kreditiranja pravnih oseb	1. Padec obrestnih prihodkov	50	3
REGULATORNO OKOLJE				
12	Nadzor nad poslovanjem bank se bo okrepil	1. Povečanje stroškov poslovanja	60	3

Vir: Lastno delo.

Slika 2: Matrika ključnih dogodkov iz širšega okolja



Vir: Lastno delo.

4 ANALIZA PRIVLAČNOSTI PANOGE

Kljub temu da širše okolje lahko močno vpliva na podjetje, je za strategijo podjetja ključno poznavanje panoge, v kateri posluje. Stopnja tekmovalnosti v panogi je po Porterju odvisna od petih sil. To so tekmovalnost med trenutnimi konkurenti, nevarnost pojava substitutov, nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev (Porter, 1980, str. 3). Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti sem ocenil na podlagi statističnih podatkov in analiz Banke Slovenije, letnih poročil bank in raziskovalnih intervjujev z lastniki, člani nadzornega sveta in zaposlenimi v Delavski hranilnici. Izpostavil sem ključne storitve, s katerimi banke tekmujejo, in v strateškem diagramu ocenil razmerja med njimi. Nevarnost substitutov sem ocenil s pomočjo strokovnih člankov in analiz podjetja McKinsey. Pri oceni nevarnosti novih vstopov v panogo sem s pomočjo podatkov iz letnih poročil bank izračunal Herfindahl-

Hirschmanov indeks koncentracije tržne moči. Pogajalsko moč kupcev in dobaviteljev sem ocenil s pomočjo strokovnih člankov in analiz ter statističnih podatkov.

Za vsako izmed petih sil v panogi sem v tabelah izdelal oceno trenutne privlačnosti panoge in oceno privlačnosti panoge v obdobju 2019-2023. Preveril sem jo z razgovori z direktorjem poslovne mreže in predstavnikom največjega lastnika Delavske hranilnice.

4.1 Tekmovalnost med obstoječimi bankami

V Sloveniji posluje 12 bank in 3 hranilnice. Komercialne banke so pri diferenciaciji ponudbe močno omejene, saj lahko ponujajo samo storitve, ki so taksativno našteje v petem in šestem členu Zakona o bančništvu (ZBan-2) Ur.l. RS, št. 25/15. Zato lahko potrošnik med storitvami različnih bank razlikuje predvsem po ceni (Smith, 2009, str. 130). Velikost bank, merjena po aktivih v letu 2017, tržnem deležu vlog prebivalstva, doseženem v letu 2017, in njihovi dobičkonosnosti v letu 2017 je predstavljena v tabeli 2.

Tabela 2: Razmerja med bankami, ki poslujejo v Sloveniji

Ime banke	Sredstva v letu 2017	Tržni delež sredstev v letu 2017	Tržni delež vlog prebivalstva v letu 2017	ROE pred obdavčitvijo v letu 2017
Abanka	3.655.984	9,66 %	10,34 %	8,02 %
Addiko Bank	1.537.735	4,06 %	2,06 %	13,83 %
Intesa Sanpaolo	2.398.151	6,34 %	7,21 %	1,75 %
Sparkasse	1.097.344	2,90 %	1,87 %	10,69 %
Deželna banka	957.221	2,53 %	3,42 %	8,12 %
Gorenjska banka	1.756.120	4,64 %	4,86 %	4,99 %
NKBM	4.929.829	13,03 %	14,37 %	5,66 %
NLB	12.237.745	32,34 %	38,40 %	14,80 %
Sberbank	1.846.119	4,88 %	1,76 %	-2,53 %
SKB	3.174.268	8,39 %	7,78 %	14,25 %
Unicredit	2.705.870	7,15 %	3,07 %	18,40 %
Lon	295.256	0,78 %	0,78 %	18,6 %
Vipava	64.102	0,17 %	0,22 %	4,04 %
Delavska hranilnica	1.190.729	3,15 %	3,87 %	12,95 %
Skupaj	37846473	/	/	/

Vir: Abanka d.d. (2018), Addiko Bank d.d (2018), Banka Intesa Sanpaolo d.d (2018), Banka Sparkasse d.d (2018), Deželna banka Slovenije d.d (2018), Gorenjska banka d.d (2018), Nova kreditna banka Maribor d.d (2018), Nova Ljubljanska Banka d.d (2018), Sberbank Banka d.d (2018), SKB banka d.d (2018), Unicredit Banka Slovenija d.d (2018), Hranilnica Lon d.d (2018), Primorska hranilnica Vipava d.d (2018) in Delavska hranilnica d.d (2018a).

Seštevek bilančnih vsot bank raste od leta 2014, povprečna donosnost kapitala bank pa je v letu 2017 znašala 10,99 %, kar je primerljivo z donosnostjo pred krizo. Tako visoka

donosnost je posledica predvsem sprostitve rezervacij iz časa krize (Banka Slovenije, 2018a, str. 42).

"Konkurenca je trenutno izjemna! Vse banke namreč močno nižajo obrestne mere za kredite", trdi predsednik nadzornega sveta Delavske hranilnice. Po njegovem mnenju je trg posojil trenutno že takšen, da daje glede na tveganja že "preugodna" posojila. Pri tem izpostavi predvsem hipotekarna posojila z izjemno nizko fiksno obrestno mero. S tem se strinja tudi članica nadzornega sveta, ki meni, da je konkurenca takšna, da je težko plasirati ugoden kredit. Predstavnik največjega lastnika Delavske hranilnice opozarja tudi na zelo hitro prilagajanje konkurence novim tržnim nišam. Kot primer izpostavi nišno storitev kreditov občinam: "Praktično vse banke poskušajo delati na tem področju, kar zmanjšuje obrestno mero, po kateri lahko posojamo denar."

Glavni dejavniki, ki vzpodbujajo cenovno konkurenco v panogi so rast količine vpoglednih vlog (Banka Slovenije, 2018a, str. 47), negativne obrestne mere na mejni depozit pri centralni banki (Banka Slovenije, 2017b) in visoke stopnje kapitalske ustreznosti večjih bank (Banka Slovenije, 2018a, str. 24).

Obrestne mere na mejni depozit pri centralni banki so negativne od leta 2014 in trenutno znašajo -0,4 % (Banka Slovenije, 2017b). V strukturi financiranja bančne aktive so vpogledne vloge nebančnega sektorja v letu 2017 narastle na 29 % nad dolgoročnim povprečjem. Razlog za rast vpoglednih vlog so predvsem izredno nizke obrestne mere, ki varčevalcev ne stimulirajo k daljnoročnejši vezavi finančnih sredstev. Posebno hitro rastejo vloge gospodinjstev (Banka Slovenije, 2018a, str. 47). Članica nadzornega sveta Delavske hranilnice pravi, da so se že pogovarjali o omejitvi depozitov: "Kljub temu pa ljudem ne moremo reči, da pri nas ne morejo več varčevati ali odpirati transakcijskih računov." Rast depozitov in negativne obrestne mere, kot ugotavlja predsednik nadzornega sveta Delavske hranilnice, za banke pomenijo večanje stroškov. To banke stimulira k nižanju obresti za posojila. Stanovanjska posojila gospodinjstvom so bila v marcu 2018 v povprečju obrestovana z 2,9 % fiksno obrestno mero ali 2 % variabilno obrestno mero. Tudi posojila podjetjem so bila obrestovana po nizki, 3,2 %, povprečni obrestni meri za posojila pod enim milijonom evrov in 2,0 % povprečni obrestni meri za posojila nad enim milijonom evrov (Banka Slovenije, 2018b, str. 4). Večina velikih slovenskih bank trenutno nima težav s kapitalsko ustreznostjo, povprečje kapitalske ustreznosti bank v slovenskem bančnem sistemu znaša 19,7 %, kar jim omogoča neposredno pretvorbo vlog na vpogled v kredite (Banka Slovenije, 2018a, str. 51). Neto obrestna marža bank v slovenskem bančnem sistemu je zato dosegla najnižjo raven po letu 2013 in je konec leta 2017 znašala 1,85 % (Banka Slovenije, 2018a, str. 38).

V tabeli 3 sem opisal postavke, po katerih banke cenovno konkurirajo. S pomočjo podatkov iz tabele 3 sem oblikoval strateški grafikon cenovnega vidika konkuriranj akterjev v bančništvu v Sloveniji, prikazan na sliki 3. Na ordinatni osi grafikona je lestvica

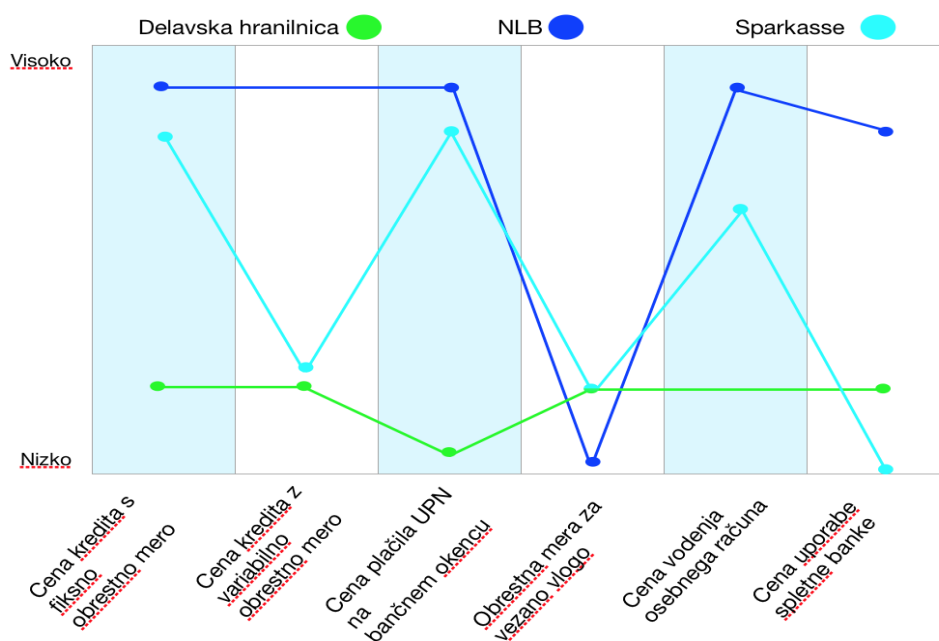
višine cen za posamezne postavke, našteje na abscisni osi. Vsaka izmed krivulj povezuje višino vrednosti, ki jo dosegajo banke pri posameznih postavkah. V strateški grafikon sem vrisal krivulje treh bank: največje banke v Sloveniji, Nove Ljubljanske banke, Delavske hranilnice in banke v tuji lasti, ki je po velikosti sredstev podobna Delavski hranilnici, banke Sparkasse.

Tabela 3: Cene bančnih storitev v aprilu 2018

Postavka	NLB	Delavska hranilnica	Sparkasse
Obrestna mera hipotekarnega kredita v višini 100.000 s fiksno obrestno mero z desetletnim rokom odplačila	3,88 %	3,14 %	3,51 %
Pribitek obrestne mere na EURIBOR za hipotekarni kredit v višini 100.000 s spremenljivo obrestno mero in ročnostjo odplačila 10 let	2,79 %	1,9 %	1,97 %
Plačilo UPN za fizične osebe na bančnem okencu (v €)	2,4	0,3	1,85
Obrestna mera za vezano vlogo za 12 mesecev	0,01 %	0,35 %	0,35 %
Strošek vodenja računa (v €)	2,6	1,25	2,16
Uporaba spletne banke (v €)	0,75	0,45	0,0

Vir: Spletne strani Nove Ljubljanske banke d.d., Delavske hranilnice d.d. in Banke Sparkasse d.d. (2018).

Slika 3: Cenovni vidik konkuriranja ponudnikov bančnih storitev v Sloveniji aprila 2018



Vir: Lastno delo.

Kljub temu da na bančnem trgu že vlada močna cenovna konkurenca, se lahko še dodatno zaostri. Trenutno namreč največja slovenska banka, Nova Ljubljanska banka (v nadaljevanju NLB), posluje pod pogoji Evropske Komisije za odobritev državne pomoči. Ti pogoji ji preprečujejo agresivne trženjske strategije in določajo minimalno donosnost na kapital za vsako novo odobreno posojilo. Ob prodaji lastniških deležev države bo lahko začela poslovati brez omejitev (European Commission, 2013, str. 41).

V tabeli 4 sem ocenil vpliv posameznih dejavnikov konkurence na privlačnost panoge bančništva v Sloveniji. V prvem delu tabele sem opisal trenutno privlačnost panoge, v drugem delu pa sem ocenil privlačnost panoge za obdobje 2019-2023. Menim, da se bo v prihodnosti stopnja rasti panoge zaradi dviga ključnih obrestnih mer znižala. Dvig ključnih obrestnih mer bo vplival na cene kreditov, zaradi česar se bo povečala neto obrestna marža izdanih kreditov. Zaradi visoke stopnje tekmovalnosti in potreb po posodobitvi poslovnih procesov bo donosnost kapitala v panogi klub povečanju neto obrestne marže ostala nespremenjena.

Tabela 4: Tekmovalnost v panogi bančništva v Sloveniji

Tekmovalnost v panogi	Ocena privlačnosti panoge					
	2018			2019 – 2023		
	Nizka	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
Stopnja rasti panoge			X		X	
Donosnost kapitala		X			X	
Diferenciacija ponudbe	X			X		
Neto obrestna marža	X				X	

Vir: Lastno delo.

4.2 Analiza nevarnosti pojava substitutov

Največjo nevarnost substitutov predstavljajo novi izumi na področju finančne tehnologije. Zagonska podjetja razvijajo nove načine opravljanja plačilnega prometa, kreditiranje z omrežji enakovrednih (angl. *Peer-to-peer*, v nadaljevanju P2P), naložbeno svetovanje s pomočjo robotov in umetne inteligence in pametne pogodbe (Clifford Chance, 2017, str. 3). V letu 2015 so ta zagonska podjetja prejela več kot 19 milijard evrov investicij za razvoj svojih storitev (McKinsey&Company, 2016). Eno izmed najuspešnejših zagonskih podjetij na tem področju je banka Monzo, ki posluje v Veliki Britaniji. Posluje preko mobilne aplikacije, v lasti pa nima nobene fizične poslovalnice. V 18 mesecih od odprtja je pridobila preko 200.000 komitentov (A.T. Kearney, 2017, str. 17).

Najverjetnejši potencialni substitut za osnovno bančno dejavnost, posojanje denarja, so omrežja enakovrednih, ki jih imenujemo tudi platforme P2P (angl. *Peer-to-Peer*). S pomočjo masovnih podatkov lahko hitro in zanesljivo izdelajo bonitetno oceno kreditorejmalcev in jih nato neposredno povežejo s potencialnimi kreditodajalci. Oboji so lahko tako fizične kot pravne osebe, ki si lahko denar posojajo neposredno ali pa ga vložijo v večje sklade, s pomočjo katerih lahko P2P platforme pomagajo pri financiranju večjih projektov (Navareti, Calzolari & Pozzolo, 2017, str. 99).

Ponudba načinov opravljanja plačilnih storitev se v preteklosti ni spreminjala. V zadnjih letih pa podjetja zaznavajo, da so njihovi komitenti pripravljeni eksperimentirati z inovacijami tudi na tem področju (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2015, str. 23). Med največjimi inovatorji na tem področju so predvsem tehnološka podjetja, kot sta Apple in Google (Navareti, Calzolari & Pozzolo, 2017, str. 100). Njihovi načini opravljanja plačilnega prometa ponujajo uporabnikom boljšo uporabniško izkušnjo zaradi lažje preverbe identitete s pomočjo biometričnih podatkov (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2015, str. 16). Tudi podjetje Alibaba ponuja svojim kupcem lastno platformo za opravljanje plačilnega prometa in kreditiranja, s katero je v letu 2014 ustvarilo približno 5 milijard dolarjev prometa (McKinsey&Company, 2016, str. 13).

V Sloveniji je trenutno največji inovator na področju finančne tehnologije podjetje mBills, ki je v večinski lasti podjetja Petrol. Z aplikacijo mBills lahko Petrolove stranke plačujejo na vseh blagajnah na Petrolovih bencinskih servisih. Prav tako si lahko uporabniki mBills na Petrolovih bencinskih servisih izplačajo gotovino, ki jo naložijo na aplikacijo mBills. Petrol s tem želi svojim kupcem omogočiti hitrejši in enostavnejši način plačevanja (Petrol d.d., 2017). "Banka bo ostala banka," meni direktor sektorja za informacijsko tehnologijo v Delavski hranilnici, zato ga trenutno Petrolov prevzem podjetja mBills ne skrbi, kljub temu da se je Delavska hranilnica z njimi pred prevzemom pogovarjala o sodelovanju. V prihodnosti vidi potencialno konkurenco v podjetjih, kot je Monzo, vendar pričakuje, da bodo slovenske banke sposobne nadgraditi svoje storitve in tako delno obraniti svoj položaj. "V naslednjih desetih letih bodo v Sloveniji stranke še vedno fizično prihajale v poslovalnice," je prepričan direktor sektorja poslovne mreže v Delavski hranilnici.

V tabeli 5 sem predstavil vpliv inovacij na področju finančne tehnologije na privlačnost panoge bančništva v Sloveniji. Menim, da se bo v prihodnosti kakovost storitev zagonskih podjetij na področju finančne tehnologije izboljšala, kar bo ugodno vplivalo na razmerje med ceno uporabe in kakovostjo storitev. Zato bo vedno več ljudi začelo uporabljati storitve teh podjetij, privlačnost panoge bančništva pa se bo znižala. Z večjo dostopnostjo novih načinov plačevanja in kreditiranja bodo stroški prehoda za komitente postali nižji. Oboje bo negativno vplivalo na število prehodov komitentov med bankami in podjetji, ki bodo ponujala inovativne rešitve za opravljanje plačilnega prometa in kreditiranja.

Tabela 5: Nevarnost substitutov v panogi bančništva v Sloveniji

Nevarnost substitutov	Ocena privlačnosti panoge					
	2018			2019 - 2023		
	Nizka	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
Razmerje med ceno in kakovostjo substitutov		X		X		
Stroški prehoda		X		X		
Lojalnost komitentov			X	X		

Vir: Lastno delo.

4.3 Analiza nevarnosti novih vstopov v panogo

Koncentracija tržnih deležev sredstev slovenskih bank je nizka. Kljub temu da ima, kot je prikazano v tabeli 2, največja banka, NLB, 32 % tržni delež sredstev, vrednost Herfindahl-Hirschmanovega indeksa znaša samo 0,15, kar pri mejah vrednosti med 0 in 1 pomeni nizko koncentracijo tržnih deležev. Zato menim, da je nevarnost vstopa novih ponudnikov bančnih storitev malo verjeten. V enačbi (1) je prikazan način izračuna Herfindahl-Hirschmanovega indeksa. Indeks je seštevek kvadratov tržnih deležev bank. Tržni delež posamezne banke je v formuli predstavljen s S_i , pri čemer indeks i označuje zaporedno številko banke, n pa število bank v panogi.

$$HHI = \sum_{i=1}^{n=14} S_i^2 \quad (1)$$

Bolj verjeten je vstop tujih investorjev, ki bi prevzeli obstoječe banke in zasledovali strategijo rasti s horizontalnimi prevzemi. Odlična vstopna točka za takšno strategijo bi bil prevzem NLB, kjer bi lahko novi lastniki zelo hitro dvignili dobičkonosnost banke s prenosom poslovnih praks dobrega korporativnega upravljanja (Organization for Economic Co-operation and Development, 2013). Dodatni faktor, ki bi močno vplival na dobičkonosnost banke ob prevzemu, je tudi prenehanje omejitev poslovanja zaradi nedovoljene državne pomoči (European Commission, 2013).

Prevzemi in konsolidacija bi omogočili nadaljevanje trenda zniževanja operativnih stroškov bank, ki se je začel v letu 2009 in končal v letu 2017. S prevzemi in združitvami bank bi lahko lastniki izkoristili ekonomije obsega, prisotne v panogi (Banka Slovenije, 2018a, str. 42). Izognili bi se velikim vlaganjem v izgradnjo mreže poslovalnic, oblikovanjem blagovne znamke in pridobivanjem komitentov. Prav pridobivanje novih komitentov je v bančništvu zahtevno, ker ljudje zaradi velikih stroškov prehoda zelo redko menjajo ponudnika bančnih storitev (Egarius & Weill, 2016, str. 163). Tudi investiranje v

mrežo poslovalnic in oblikovanje blagovne znamke zahteva velike investicije in zato deluje kot vstopna ovira (Hernando & Nieto, 2008, str. 9). Trditev iz članka, ki sta ga napisala Hernando in Nieto, potrjuje tudi direktor sektorja poslovne mreže v Delavski hranilnici: "Graditi kreditni portfelj v novi poslovni enoti je zahtevno delo, saj potencialne stranke potrebujejo čas, da novo poslovalnico sprejmejo in banko zamenjajo."

V tabeli 6 sem navedel sile, ki vplivajo na verjetnost vstopa novih bank v panogo, in njihov vpliv na privlačnost panoge. Ekonomije obsega bodo v prihodnosti, ko se bo panoga konsolidirala, predstavljale še večjo vstopno oviro kot danes. Kot sem predstavil v poglavju o regulatornem okolju bank, se tudi kapitalske zahteve za poslovanje bank redno povečujejo, kar dodatno otežuje nov vstop v panogo. Pridobitev novih komitentov bo za vstopnika v panogo v prihodnosti zaradi konkurenčnega boja med bankami in tehnološkimi zagonskimi podjetji še težje. Sprostitev omejitev poslovanja NLB pa bo povečala tudi možnost odziva največje slovenske banke na nove vstopne v panogo.

Tabela 6: Nevarnost novih vstopov v panogo bančništva v Sloveniji

Nevarnost novih vstopov	Ocena privlačnosti panoge					
	2018			2019 - 2023		
	Nizka	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
Ekonomije obsega		X		X		
Stroški prehoda		X			X	
Kapitalske zahteve			X		X	
Pridobivanje novih komitentov		X		X		
Odziv ostalih bank			X	X		

Vir: Lastno delo.

4.4 Analiza pogajalske moči dobaviteljev

Za poslovanje bank so ključni "dobavitelji" komitenti, ki pri banki shranjujejo denar in ji s tem omogočajo financiranje bančne aktive, zaposleni in dobavitelji IT opreme.

Komitenti zelo redko zamenjajo ponudnika bančnih storitev. "Prepričana sem, da večina komitentov banko zamenja, ko najemajo stanovanjski kredit ali ko se finančno osamosvojijo," trdi specialistka za marketing pri Delavski hranilnici. Trdi tudi, da fizične osebe v banko večinoma vstopijo z odprtjem otroškega računa in ostanejo do upokojenskega. Klemper (1995, str. 516) meni, da do tega prihaja zato, ker so stroški prehoda za komitente visoki. Egarius in Weill (2016, str. 163) ugotavljata, da imajo stroški prehoda velik vpliv na pogajalsko moč bank, kar vpliva tudi na cene njihovih storitev.

Razmerja med zaposlenimi in banko so določena s kolektivno pogodbo dejavnosti bančništva v Sloveniji. V njej delodajalci in zaposleni določijo minimalne standarde, ki veljajo za vse zaposlene v panogi. Sindikati v posameznih podjetjih lahko kljub kolektivni pogodbi na ravni panoge izpogajajo boljše pogoje dela. Zato je pogajalska moč zaposlenih delno odvisna tudi od moči sindikalnega organiziranja v posamezni banki (Kresal, 1992, str. 324). Veljavnost trenutne tarifne priloge h kolektivni pogodbi poteče v letu 2020 (Tarifna priloga h kolektivni pogodbi dejavnosti bančništva v Sloveniji za obdobje od 01.04. 2018 do 31.12 2019 U.l. RS, št. 24/18), kar pomeni, da se bodo predstavniki bank in zaposlenih morali takrat znova pogajati o plačah.

Največjo pogajalsko moč imajo dobavitelji programske opreme za osnovni bančni sistem. Njihova moč izvira iz dejstva, da bi banka imela zelo visoke stroške prehoda z enega sistema na drugega. Ko se odloči za enega izmed sistemov, ga zelo težko zamenja tudi zaradi krivulje učenja, s katero bi se srečevali njeni zaposleni, ko bi svoje delo morali prilagoditi novi programski opremi (Smith, 2009, str. 134).

V tabeli 7 sem predstavil vpliv pogajalske moči posameznih dobaviteljev na privlačnost panoge bančništva v Sloveniji. V kolikor se bo nadaljevala gospodarska rast, zniževala brezposelnost in dvigovala neto obrestna marža bank, se bo povečal tudi pritisk za višanje plač zaposlenih. Pogajalska moč fizičnih oseb in dobaviteljev programske opreme se v prihodnosti ne bo bistveno spreminjala.

Tabela 7: Pogajalska moč dobaviteljev v panogi bančništva v Sloveniji

Pogajalska moč dobaviteljev	Ocena privlačnosti panoge					
	2018			2019 - 2023		
	Nizka	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
Pogajalska moč komitentov			X			X
Pogajalska moč dobaviteljev IT opreme	X			X		
Pogajalska moč zaposlenih			X		X	

Vir: Lastno delo.

4.5 Analiza pogajalske moči komitentov

Pogajalska moč strank je v veliki meri odvisna od obsega njihovega poslovanja z banko. Na podlagi podatkov o povprečni obrestni meri kreditov, izdanih pri Banki Slovenije, sklepamo, da imajo kreditojemalci, ki najemajo večji kredit, tudi večjo pogajalsko moč, saj

v povprečju dosežejo nižjo obrestno mero kot kreditojemalci, ki jemljejo nižje kredite (Banka Slovenije, 2018b, str. 3).

Banke v večini primerov omogočajo komercialistom določeno stopnjo diskrecije pri postavljanju obrestne mere kreditov fizičnim osebam. Komercialisti se pri ocenjevanju kreditne sposobnosti posameznika zanašajo tudi na mehke podatke, kar je eden izmed vzrokov, zaradi katerih prihaja do razlik v cenah posojil različnim komitentom (Cerqueiro, Degryse & Ongena, 2009, str. 506).

"Pri stanovanjskih kreditih imajo komitenti veliko pogajalsko moč. Veliko strank namreč zbira ponudbe konkurenčnih bank ter jih primerja med seboj. Tisti, ki dobijo pri konkurenci ugodno ponudbo, lahko pri nas najamejo kredit ceneje kot sicer. Obnašati se moramo tržno," opisuje razmere na trgu direktor sektorjev poslovne mreže Delavske hranilnice. Prav na podlagi tega dejstva meni, da imajo kreditojemalci veliko moč. Pri tem igrajo pomembno vlogo negativne obrestne mere na mejni depozit. "Obveznice z dospelostjo leta 2022 lahko kupimo z donosom 0 %. Kljub temu smo jih nekaj kupili, saj je to vendarle boljše od -0,4 % donosa," trdi direktor sektorja. Posledica tega je, da ponudba kreditov presega povpraševanje. To se izraža tudi tako, da se je začelo ponavljati to, kar se je dogajalo pred krizo. "Banke komitentom agresivno tržijo posojila. Ponavlja se vedenje bank, ki smo mu bili priča pred krizo. Nekatere banke kličejo podjetnike in jim ponujajo kredite." Takšne razmere povečujejo pogajalsko moč kreditojemalcev. Stanje se lahko spremeni predvsem zaradi zvišanja ključnih obrestnih mer. "Tako nizke obrestne mere bodo vztrajale še do sredine leta 2019, potem pa pričakujemo, da se bodo začele zviševati," je prepričan direktor sektorja poslovne mreže.

V tabeli 8 sem ocenil privlačnost panoge bančništva glede na pogajalsko moč kreditojemalcev. V prihodnosti se bo pogajalska moč komitentov znižala zaradi zvišanja obrestnih mer za kredite.

Tabela 8: Pogajalska moč kreditojemalcev v panogi bančništva v Sloveniji

Pogajalska moč komitentov	Ocena privlačnosti panoge					
	2018			2019 - 2023		
	Nizka	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
Pogajalska moč fizičnih oseb	X				X	
Pogajalska moč pravnih oseb	X				X	

Vir: Lastno delo.

5 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA DELAVSKE HRANILNICE PO TEMELJNIH PROCESIH

Namen strateške analize poslovanja po temeljnih procesih je prikazati, katere vire ima Delavska hranilnica na razpolago ter kako z njimi upravlja in jih združuje v sposobnosti. Poglavje sem razčlenil na tri dele. To so:

- analiza operativnih procesov,
- analiza vodstvenih procesov,
- analiza podpornih procesov.

Pri strateški analizi poslovanja po temeljnih procesih sem uporabil kvantitativne sekundarne podatke iz letnih poročil in publikacij Banke Slovenije in letnih poročil različnih bank, ki poslujejo v Sloveniji. Uporabil sem tudi primarne podatke, ki sem jih zbral z desetimi individualnimi delno strukturiranimi intervjuji z deležniki in zaposlenimi v Delavski hranilnici. Intervjuje sem opravil z nekaterimi lastniki, člani nadzornega sveta, predsednikom uprave, direktorjem sektorja informacijske tehnologije, direktorjem sektorja poslovne mreže, direktorico službe upravljanja s kadri, specialistko za marketing in s komercialistom. Intervjuje sem posnel in v istem dnevu transkribiral. Povprečni intervju je trajal 25 minut, s transkripti pa sem ustvaril 44-stransko bazo podatkov o procesih v banki. Pred posameznim intervjujem sem sogovornika prosil za dovoljenje za snemanje.

Intervjuvanci so bili pripravljeni odgovarjati na večino vprašanj. Edina vprašanja, na katera nisem dobil neposrednega odgovora, so vprašanja v zvezi s številom kreditov pravnim osebam. Prav tako nisem dobil neposrednega odgovora na vprašanja o povprečni donosnosti posameznega segmenta kreditnega portfelja in izpostavljenosti kreditnega portfelja Delavske hranilnice posameznim gospodarskim panogam, zato teh podatkov nisem vključil v analizo uspeha in uspešnosti poslovanja Delavske hranilnice.

5.1 Analiza operativnih procesov

Pri analizi operativnih procesov sem s pomočjo sekundarnih podatkov, ki sem jih pridobil v letnih poročilih in publikacijah Banke Slovenije, opisal upravljanje z viri financiranja, upravljanje z naložbami ter upravljanje plačilnega prometa. Izvedel sem tudi analizo uspeha, v kateri sem poslovne rezultate Delavske hranilnice primerjal s povprečjem panoge. Z analizo Du Pontovega sistema povezanih kazalcev sem primerjal poslovanje Delavske hranilnice z njeno najbližjo konkurenčno banko, banko Sparkasse. Pri analizi strukture sredstev, virov sredstev, kapitala, strukture prihodkov in odhodkov Delavske hranilnice zaradi preglednosti v tabelah nisem navajal računovodskih postavk v vrednostih, nižjih od enega milijona evrov. Prav tako jih nisem navajal pri izračunu Du Pontovega sistema povezanih kazalnikov. Vse postavke, nižje od enega milijona evrov, sem prištel h

hierarhično višji skupni postavki. Vrednosti posameznih postavk v tabelah 9, 11 in 12 ter na slikah 4 in 5 so izražene v tisoč evrih.

5.1.1 Upravljanje z viri financiranja Delavske hranilnice

Delavska hranilnica večino svojih sredstev financira z vlogami strank. Pri tem so pomembne predvsem vloge prebivalstva, ki jih je bilo v letu 2017 za 739 milijonov evrov. V strukturi virov financiranja vloge prebivalstva predstavljajo 62 % delež vseh virov (Delavska hranilnica d.d., 2018a, str. 61). "Hranilnici ljudje in podjetja zelo zaupajo, zato narašča višina vlog prebivalstva," pojasni trend predsednik uprave. Drugi pomemben vir financiranja so vloge nefinančnih družb, ki jih je bilo konec leta 2017 za 215 milijonov evrov, kar je predstavljalo 18 % virov financiranja. V tabeli 9 je prikazana poenostavljena struktura virov sredstev financiranja Delavske hranilnice.

Zaradi nizkih obrestnih mer se v zadnjih letih močno spreminja struktura ročnosti virov financiranja. Med letoma 2012 in 2017 se je razmerje med dolgoročnimi in kratkoročnimi sredstvi močno spremenilo. Medtem ko je bilo v strukturi ročnosti vlog v letu 2012 kratkoročnih vlog samo 1,38-krat več kot dolgoročnih (Delavska hranilnica d.d., 2013, str. 75), je bilo v letu 2017 kratkoročnih vlog že 2,88-krat več (Delavska hranilnica d.d., 2018a, str. 75). "Zaskrbljujoče bi bilo, če ne bi imeli dolgoročnih vlog. Imamo precej rentnih vlog in pokojninskega varčevanja. Vse banke se srečujemo s tem, da je večina vlog na vpogled, kar je dejstvo, ki se mu ne moremo izogniti. Ko se bodo obrestne mere povečale, se bo trend spremenil. Trdenutno to ne predstavlja dodatnih tveganj za poslovanje Delavske hranilnice," pojasni direktor sektorja poslovne mreže.

Tabela 9: Viri financiranja sredstev Delavske hranilnice

Viri sredstev	1.190.729
Vloge strank	1.112.642
Vloge prebivalstva	739.58
Vloge nefinančnih družb	215.391
Vloge samostojnih podjetnikov	94.681
Vloge neprofitnih izvajalcev storitev	48.094
Vloge države	11.608
Podrejene obveznosti	9.13
Neprofitni izvajalci storitev	5.307
Zavarovalnice in pokojninski skladi	1.812
Fizične osebe	1.307
Kapital	55.396
Kapitalske rezerve	19.496
Osnovni kapital	16.107
Rezerve iz dobička	13.346
Akumuliran drugi vseobsegajoči donos	3.478

Vir: Prirejeno po Delavska hranilnica d.d. (2018a).

Delavska hranilnica ima nižjo stopnjo kapitalske ustreznosti od svoje konkurence. V letu 2017 je povprečni količnik kapitalske ustreznosti slovenskih bank znašal 19,8 % (Banka Slovenije, 2018a, str. 36). Količnik kapitalske ustreznosti Delavske hranilnice je v istem obdobju znašal 14,24 %. Primerjava količnikov kapitalske ustreznosti in struktur virov financiranja med Delavsko hranilnico, NLB in Sparkasse je prikazana v tabeli 10.

Tabela 10: Primerjava količnika kapitalske ustreznosti, deleža vlog prebivalstva in deleža vlog podjetij pri financiranju v letu 2017

Banka	Količnik kapitalske ustreznosti	Delež vlog prebivalstva	Delež vlog nefinančnih družb
Delavska hranilnica	14,24 %	62 %	18 %
NLB	15,9 %	60 %	16 %
Sparkasse	15,1 %	29 %	27 %

Vir: Delavska hranilnica d.d (2018a), Nova Ljubljanska banka d.d (2018) in Banka Sparkasse d.d (2018).

V letu 2017 je Delavska hranilnica imela 5,72 milijonov evrov odhodkov za obresti. Odhodki za obresti so se od leta 2016 znižali, kar je posledica nižanja obrestnih mer (Delavska hranilnica d.d., 2018a, str. 62). Direktor sektorja poslovne mreže meni, da bi glede na trenutno strukturo vlog in višino obrestnih mer težko znižali stroške financiranja sredstev.

5.1.2 Upravljanje s sredstvi

Delavska hranilnica zbrana sredstva večinoma investira v kredite pravnim in fizičnim osebam ter obveznice in menice Republike Slovenije. Poenostavljena struktura naložb Delavske hranilnice je prikazana v tabeli 11.

Tabela 11: Sredstva Delavske hranilnice v letu 2017

Sredstva	1.190.729
Kredit	501.089
Kredit prebivalstvu	279.821
Stanovanjski kredit	118.479
Potrošniški kredit	140.631
Kreditne kartice in limiti	22.693
Kredit pravnim osebam	221.95
Nefinančne družbe	122.161
Samostojni podjetniki	69.404
Enote lokalne državne ravni	19.285
Denar v blagajni, stanje na računih pri CB in vpogledne vloge	327.411
Vloge pri centralni banki	311.707
Gotovina v blagajni	13.137

Tabela 11: Sredstva Delavske hranilnice v letu 2017 (nad.)

Sredstva	1.190.729
Vloge na vpogled pri drugih bankah	2.567
Finančna sredstva v posesti do zapadlosti	220.168
Obveznice RS	111.901
Zakladne menice RS	93.183
Obveznice drugih bank	10.791
Obveznice nefinančnih družb	3.353
Finančna sredstva, razpoložljiva za prodajo	104.559
Dolžniški vrednostni papirji izdani od države	98.409
Delnice in deleži	3.615
Dolžniški vrednostni papirji od drugih	2.712

Vir: Prirejeno po Delavska hranilnica d.d. (2018a)

Pri kreditiranju fizičnih oseb Delavska hranilnica investira v stanovanjske kredite, potrošniške kredite in hitre kredite. Po besedah direktorja sektorja poslovne mreže imajo 56 % kreditnega portfelja med prebivalci, od tega odobrijo največ potrošniških kreditov. Leta 2017 so potrošniški krediti predstavljali 27 % kreditnega portfelja oziroma 140 milijonov evrov (Delavska hranilnica d.d., 2018a, str. 60), julija 2018 pa so po besedah direktorja sektorja poslovne mreže dosegli že 40 % kreditnega portfelja. Povprečni znesek odobrenega potrošniškega kredita se giblje med 8.000 in 9.000 evri, ročnost odplačevanja potrošniškega kredita pa je po besedah direktorja sektorja poslovne mreže daljša od ročnosti hitrih kreditov in krajša od ročnosti stanovanjskih kreditov. Potrošniški krediti imajo tudi najvišjo obrestno mero med vsemi vrstami kreditov. Po podatkih Banke Slovenije je povprečna obrestna mera potrošniškega kredita, izdanega julija 2018 v Sloveniji, znašala nekoliko več kot 6 % v primeru variabilne obrestne mere in okoli 4,5 % v primeru fiksne obrestne mere (Banka Slovenije, 2018b). Direktor sektorja poslovne mreže pojasnjuje, da je učinkovita obrestna mera lahko tudi višja in dosega med 8 % in 9 %.

"Stanovanjski krediti so najmanj donosni, hkrati pa porabljajo najmanj kapitala, ker so zavarovani s hipotekami. Pri odobravanju kreditov vedno upoštevamo donos na porabljen kapital," pojasni prednosti in slabosti stanovanjskih kreditov direktor sektorja poslovne mreže. Povprečna višina odobrenega stanovanjskega kredita Delavske hranilnice znaša 50.000 evrov.

Kreditni z najkrajšo ročnostjo in najnižjim povprečno odobrenim zneskom so hitra posojila. Povprečni znesek odobrenega hitrega posojila znaša 1.000 evrov, maksimalna doba odplačevanja pa je 36 mesecev.

Pri segmentu kreditov fizičnim osebam po besedah direktorja sektorja poslovne mreže največje tveganje za dobičkonosnost predstavlja huda konkurenca: "Konkurenca daje izredno nizke ponudbe s fiksno obrestno mero za stanovanjske kredite tudi na več kot 10 let, čemur ne moremo konkurirati. V planu imamo določeno največjo maso kreditov, ki jih na leto lahko odobrimo, da ohranimo kapitalsko ustreznost," pojasni vzrok težav.

Tudi pri kreditiranju gospodarskih subjektov se srečujejo s podobnimi težavami. Konkurenčne banke dajejo kredite velikim podjetjem z najboljšo bonitetno oceno po izredno nizkih obrestnih merah, pri čemer Delavska hranilnica ne more sodelovati, je pojasnil direktor sektorja poslovne mreže. Zato so se osredotočili na segment majhnih in srednje velikih podjetij ter obrtnikov in kmetov. "Velikih podjetij ne kreditiramo," je bil konkreten. Povprečni znesek odobrenega kredita podjetjem po njegovih besedah znaša nekaj 10.000 evrov. Praviloma je maksimalna ročnost odplačevanja za pravno osebo 7-8 let, razen kadar gre za infrastrukturne projekte občin. "Hranilnica ima večje število kreditov v manjših zneskih. Imamo zelo razpršen kreditni portfelj. To je naša strategija. Appetit za tveganje je temu prilagojen, imamo določene limite za panoge," pojasni direktor sektorja poslovne mreže. Hranilnica ima zelo nizek apetit za tveganje, saj je v letu 2017 delež nedonosnih izpostavljenosti znašal samo 3,2 % (Delavska hranilnica d.d., 2018a). V istem letu je povprečje nedonosnih izpostavljenosti bančnega sektorja v Sloveniji znašalo 6,9 % (Banka Slovenije, 2018a).

Kredite pravnim osebam dodeljujejo po analizi trdih in mehkih informacij. Glavna kazalnika, ki ju uporabljajo za ugotavljanje kreditne sposobnosti, sta EBITDA in zadolženost podjetja. "Uporabljamo tudi mehke podatke. Slovenija je majhna in hitro se izve, ali je bil podjetnik vpleten v kakšne sumljive posle in guljufije. Kadar posojamo denar, želimo zelo dobro poznati komitenta. Poznavanje komitenta je ključnega pomena in vpliva na izdelavo bonitetne ocene," dodatno pojasni direktor sektorja poslovne mreže. Razloži tudi, da pri kreditiranju poskušajo upoštevati etično komponento. "Če izvemo, da podjetje, na primer, izkorišča prekarne delavce ali ne plačuje prispevkov, ne želimo sodelovati pri kreditiranju," trdi.

Pri podeljevanju kredita ima do določenega, nizkega, zneska zadnjo besedo poslovni center. Večino kreditnih predlogov poslovni center pošlje v odobritev komisiji za tveganja, ki pripravi finančno oceno in izdela bonitetno oceno potencialnega kreditojemalca. Svojo analizo predstavi centralni kreditni komisiji, ki po besedah direktorja sektorja poslovne mreže potrdi ali zavrne večino kreditnih predlogov. "Z večjimi zneski mora soglašati tudi uprava. Pri nas so organi odločanja zelo restriktivni," pojasnjuje. Zaradi velikega števila majhnih kreditov se mora kreditni odbor sestajati v povprečju pogostejše kot pri konkurenčnih bankah. "Pri nekaterih bankah se kreditni odbor sestaja enkrat tedensko in od tega ne odstopajo. Pri nas se sestaja dvakrat do trikrat tedensko, občasno celo vsakodnevno s ciljem, da stranki odgovorimo v pričakovanem roku. To je operativno zahtevnejše, mnogo več je dokumentacije," opiše delo kreditnega odbora direktor sektorja poslovne mreže.

V letu 2017 je Delavska hranilnica imela v lasti tudi za 303 milijone evrov državnih obveznic in menic, ki so v računovodskem izkazu knjižene pod postavko finančna sredstva v posesti do zapadlosti in finančna sredstva, razpoložljiva za prodajo (Delavska hranilnica

d.d., 2018a, str. 61). Obveznice Republike Slovenije so zanjo smiselna naložba v času, ko je obrestna mera na mejni depozit pri centralni banki negativna. "To je ogromno breme, ki zmanjšuje donose," pojasnjuje direktor sektorja poslovne mreže. Državne obveznice so za Delavsko hranilnico smiselna naložba, saj se pri izračunu kapitalne ustreznosti bank slovenske državne obveznice in menice ter državne obveznice in menice drugih držav evroobmočja obtežene z 0 % utežjo (Bank for International Settlements, 2013). "Želimo si plasirati vsa sredstva. Žal trenutno stanje dovoljuje plasiranje sredstev v desetletno obveznico Republike Slovenije po 1 % fiksni obrestni meri. Kupovali smo tudi zakladne menice in, če upoštevamo vse nastale stroške, dosegli podobno obrestno mero, kot če bi denar pustili na računu centralne banke, to je -0,4 %. V tem primeru ni pomembno, ali imamo sredstva na računu ali imamo v lasti menice. Obveznice z dospelostjo leta 2022 lahko kupimo z donosom 0 %. Kljub temu smo jih nekaj kupili, saj je to vendarle boljše od -0,4 % donosa," težave opiše direktor sektorja poslovne mreže. "Delavska hranilnica do sedaj ni kupovala tujih državnih obveznic. Vprašanje je, ali je smiselno pri tem vztrajati tudi v prihodnje," pa doda glavni tajnik SVIZ.

5.1.3 Opravljanje plačilnega prometa

"Tisto, kar res dobro znamo, je "core" plačilni promet in bančno poslovanje. Znamo ga kvalitetno opraviti po konkurenčnih cenah," temeljne sposobnosti banke opiše predsednik uprave. V letu 2017 je Delavska hranilnica z opravinami zaslužila 13,1 milijonov evrov (Delavska hranilnica d.d., 2018a, str. 62). Po besedah predsednika uprave je v letu 2018 dosegla 10 % delež domačega plačilnega prometa in 7-8 % delež plačilnega prometa s tujino. Večina komitentov pri plačilnem prometu uporablja univerzalne plačilne naloge. Polovico plačilnega prometa fizičnih oseb opravijo komitenti v poslovalnicah banke, drugo polovico pa preko spletne banke. "Pri pravnih osebah je delež poslovanja preko elektronske banke približno 90 %," podrobneje pojasni direktor sektorja poslovne mreže. V kartičnem sistemu imajo 180.000 plačilnih kartic. Pri Delavski hranilnici ima transakcijski račun odprtih 114.000 fizičnih oseb, od česar je 81.000 transakcijskih računov z rednimi prilivi, in 34.000 pravnih oseb. "Po številu transakcijskih računov pravnih oseb smo takoj za NLB, ki jih ima 47.000. NKBM na tretjem mestu ima 21.000 računov pravnih oseb. Abanka ima 19.000 poslovnih računov," je pojasnil direktor sektorja poslovne mreže. "Na to smo zelo ponosni," dodaja.

Pomemben produkt v segmentu plačilnega prometa so občinske blagajne. Po besedah direktorja sektorja poslovne mreže opravlja skoraj polovica poslovnih enot Delavske hranilnice tudi funkcijo občinske blagajne. "To pomeni brezplačno plačevanje položnic za občane, saj provizije za plačila plača občina. Nekoč so bile občinske blagajne organizirane v okviru občin. Občine imajo v svojih prostorih dve blagajni, kjer občani plačujejo stroške za vrtec, šolo in podobne javne storitve brez provizije," pojasni. Občini se spleta storitev občinskih blagajn prenesti na banke, ker si tako zniža stroške, ki nastanejo z varovanjem, odvodom gotovine in dodatnimi zaposlenimi. Hranilnici se organiziranje občinskih blagajn

izplača, ker tako dobi možnost navzkrižnega trženja produktov. "Ko pride stranka plačat položnico, ji ponudimo še osebni račun. Osebni račun je osnovni produkt in za sabo prinese tudi druge, kot je kredit. Banke živimo od tega. Komitent bo vedno najprej prišel vprašat za kredit k svoji banki," razloži.

5.1.4 Analiza uspeha in uspešnosti poslovanja

Delavska hranilnica je v letu 2017 ustvarila 5,48 milijonov evrov čistega dobička (Delavska hranilnica d.d., 2018a, str. 14). Največ, kar 21,4 milijonov evrov prihodkov je ustvarila z obrestmi iz danih kreditov, kar pomeni, da z izdanimi krediti pridobi 55 % vseh prihodkov. Pomemben vir prihodkov so tudi opravnine. Leta 2017 je z opravninami zaslužila 13,1 milijonov evrov, kar v strukturi prihodkov predstavlja 34 % vseh prihodkov. Struktura prihodkov je prikazana v tabeli 12. Struktura odhodkov je prikazana v tabeli 13.

Tabela 12: Struktura prihodkov Delavske hranilnice v letu 2017

Prihodki	38.866
Obrestni prihodki	21.386
Obresti iz danih kreditov in vlog	18.683
Obresti iz finančnih sredstev v posesti do zapadlosti	1.339
Obresti od finančnih sredstev za prodajo	1.337
Opravnine	13.126
Opravnine za opravljene administrativne storitve	8.454
Opravnine od plačilnega prometa	3.083
Opravnine od kreditnih poslov	1.115
Dobiček iz finančnih sredstev za prodajo	1.495
Rezervacije	2.859
Ukinitev rezervacije za tožbo	3.025

Vir: Prirejeno po Delavska hranilnica d.d. (2018a)

Tabela 13: Struktura odhodkov Delavske hranilnice v letu 2017

Odhodki	32.133
Administrativni stroški	18.725
Stroški dela	12.602
Stroški storitev	5.502
Obresti	5.723
Obresti strankam	4.738
Obresti za druge finančne obveznosti	985
Opravnine	4.01
Amortizacija	2.304
Oslabitev	1.371

Vir: Prirejeno po Delavska hranilnica d.d. (2018a)

Delavska hranilnica je v letih 2012-2017 vzdrževala stabilen donos na sredstva in kapital. V letu 2013, ki je bilo za banke v Sloveniji eno najtežjih, je dosegla 11,65 % donos na kapital pred obdavčitvijo (Delavska hranilnica d.d., 2014) Povprečje donosa na kapital v slovenskem bančnem sektorju v tem letu je znašalo -97,3 (Banka Slovenije, 2018a, str. 66). Kljub temu da je njena vizija biti najcenejša bančna institucija, ji je v letih 2012-2014 uspelo zadržati višjo obrestno maržo od konkurence. V letih 2015-2017 je bila njena obrestna marža nekoliko nižja od povprečja. Obrestna marža je razlika med povprečno obrestno mero sredstev in virov sredstev (Passero, 2003, str. 43) Podatki o donosu sredstev, kapitala in obrestni marži Delavske hranilnice in panoge bančništva so prikazani v tabeli 14.

Tabela 14: ROA, ROE in obrestna marža panoge bančništva in Delavske hranilnice v letih 2012-2017

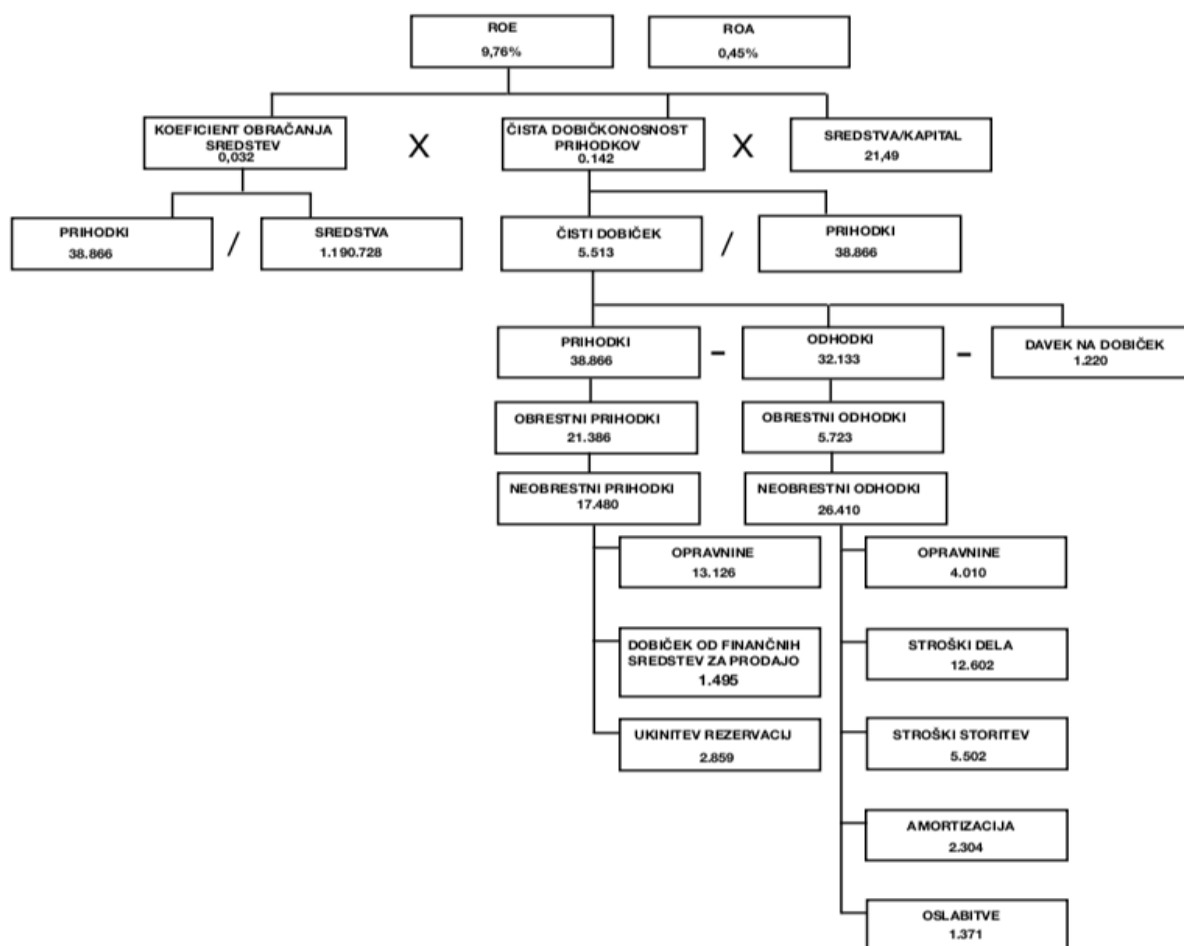
Leto	ROA DH	ROA PANOGE	ROE DH	ROE PANOGE	OBRESTNA MARŽA DH	OBRESTNA MARŽA PANOGE
2012	0,75 %	-1,60 %	11,54%	-19,04 %	2,58 %	1,93 %
2013	0,56 %	-7,70 %	11,67%	-97,30 %	2,28 %	1,68 %
2014	0,51%	-0,27 %	12,06 %	-2,69 %	2,29 %	2,18 %
2015	0,50%	0,42 %	10,30 %	3,36 %	1,75 %	2,06 %
2016	0,57%	0,99 %	12,93 %	7,96 %	1,59 %	1,91 %
2017	0,50%	1,19 %	12,95 %	9,60 %	1,75 %	1,83 %

Vir: Banka Slovenije (2018), Delavska hranilnica d.d (2013), Delavska hranilnica d.d (2014), Delavska hranilnica d.d (2015), Delavska hranilnica d.d (2016) in Delavska hranilnica d.d (2017)

Na slikah 4 in 5 so prikazani rezultati analize z Du Pontovim sistemom povezanih kazalnikov za Delavsko hranilnico in Sparkasse. Uspešnost Delavske hranilnice je smiselno primerjati s Sparkasse, saj sta si bili njuni bilančni vsoti v letu 2017 zelo podobni, pri Sparkasse je bilančna vsota znašala 1,2 milijarde evrov (Banka Sparkasse d.d., 2018, str. 57). Tudi Delavska hranilnica sama se primerja s Sparkasse: "Po virih so primerljivi z nami, ampak imajo kreditni portfelj v velikosti 900 milijonov evrov. Menim, da je to odlična bilanca," trdi predsednik uprave Delavske hranilnice. Sparkasse ustvari kar 76 % vseh prihodkov iz naslova obresti. V strukturi naložb Sparkasse krediti predstavljajo kar 79% vseh naložb (Banka Sparkasse d.d., 2018, str. 57), medtem ko v strukturi naložb Delavske hranilnice predstavljajo le 42 % vseh naložb, z obrestmi pa ustvari samo 55 % prihodkov (Delavska hranilnica d.d., 2018a). V primerjavi s Sparkasse ustvari bistveno več prihodkov z opravninami. V letu 2017 je ustvarila 34 % prihodkov z opravninami (Delavska hranilnica d.d., 2018a), Sparkasse pa samo samo 18 % (Banka Sparkasse d.d., 2018). Delavski hranilnici je uspelo, da kljub slabši strukturi naložb, ki je, kot sem razložil v poglavju o upravljanju sredstev, posledica pomanjkanja kapitala, svojim lastnikom prinaša večje dobičke kot Sparkasse. "Nekoč so se nam posmehovali in nas označevali za

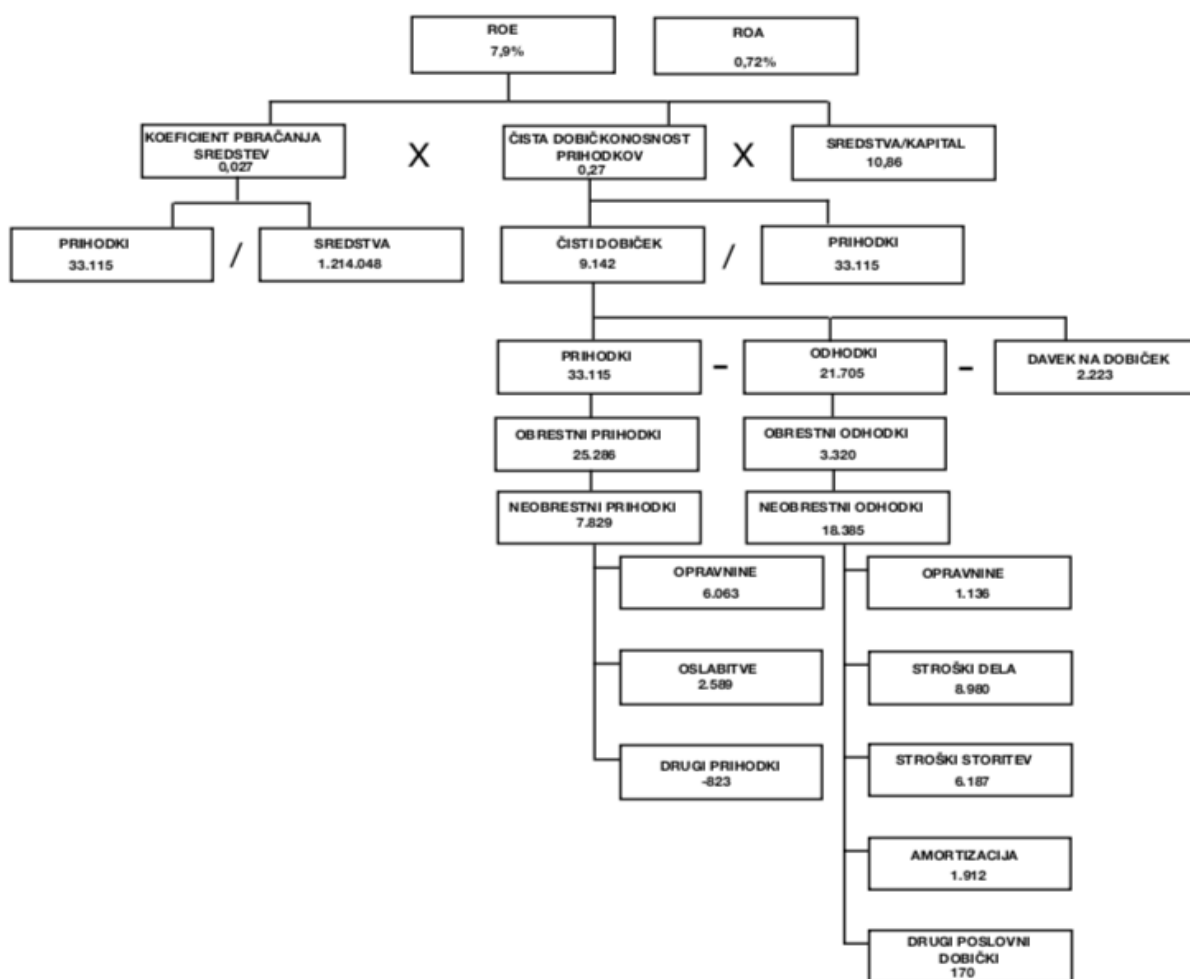
banko položničarjev. Danes se nam to očitno obrestuje," pove direktor sektorja poslovne mreže. Donosnost kapitala Delavske hranilnice v letu 2017 je po izračunu Du Pontovega sistema povezanih kazalnikov znašala 9,76 %, za Sparkasse pa 7,9 %. Donosnost kapitala in sredstev pri izračunu Du Pontovega sistema povezanih kazalnikov se razlikuje od donosnosti kapitala v letnem poročilu zaradi spremembe količine kapitala in sredstev v poslovnem letu. Donosnost kapitala in sredstev, navedena v letnem poročilu, je tehtano povprečje donosnosti kapitala in sredstev vseh mesecev poslovnega leta. Delavska hranilnica lahko ob nižji donosnosti sredstev dosega višji donos na kapital zaradi višjega količnika finančnega vzvoda. V letu 2017 je za Delavsko hranilnico znašal 21,49, za Sparkasse pa dvakrat manj, to je 10,86.

Slika 4: Du Pontov sistem povezanih kazalnikov za Delavsko hranilnico v letu 2017



Vir: Delavska hranilnica d.d (2018) in lastno delo.

Slika 5: Du Pontov sistem povezanih kazalnikov za Sparkasse v letu 2017



Vir: Banka Sparkasse d.d (2018) in lastno delo.

5.2 Analiza vodstvenih procesov

Pri analizi vodstvenih procesov sem analiziral interese lastnikov in razmerja med njimi. Predvsem sem želel izvedeti, ali so njihovi interesi pri lastništvu enotni, ter kateri med njimi se pri upravljanju med seboj usklajujejo in kako to počnejo. Prav tako sem želel izvedeti, kako lastniki ocenjujejo delo nadzornega sveta in uprave ter ali menijo, da bodo lahko v prihodnosti z lastnim kapitalom zagotavljati nadaljnjo rast banke. Intervjuje sem opravil s glavnim tajnikom SVIZ, predsednikom Sindikata dejavnosti energetike (v nadaljevanju SDE) in sekretarko KNG.

Pri razgovorih s člani nadzornega sveta sem se osredotočil na analizo sodelovanja nadzornega sveta pri oblikovanju strategije in delovanje komisije nadzornega sveta za tveganja. Intervjuje sem opravil s predsednikom nadzornega sveta, ki je hkrati tudi predsednik komisije za tveganja, ter članico in članom nadzornega sveta.

Delo uprave sem ocenil z razgovorom s predsednikom uprave. Ugotoviti sem želel, kako vidi prihodnost Delavske hranilnice in kaj so največje nevarnosti za njeno poslovanje.

5.2.1 Razmerja med lastniki in njihovi interesi

Lastniška struktura Delavske hranilnice v letu 2018 je razpršena med 586 delničarjev (Delavska hranilnica d.d., 2018b). V letu 2017 so največjo skupino lastnikov predstavljali različni sindikati, ki so imeli skupaj v lasti okoli 42 % lastniškega kapitala. Največji posamezni delničar je SVIZ, ki je imel v letu 2017 v lasti 9,6 % kapitala. Drugi večji lastniki v letu 2017 so bili (Delavska hranilnica d.d., 2018a):

- Sindikat kmetijstva in živilske industrije s 6,41 % lastniškim deležem,
- Sindikat kemične, nekovinske in gumarske industrije s 4,06 % lastniškim deležem,
- Branko Čeh s 3,97 % lastniškim deležem,
- SKEI konferenca PS Gorenje s 3,16 % lastniškim deležem,
- Sindikat državnih organov Slovenije z 2,52 % lastniškim deležem,
- Sindikat finančnih organizacij Slovenije z 2,1 % lastniškim deležem,
- SKEI Slovenija z 2,01 % lastniškim deležem.

Lastništvo preostalega kapitala je razpršeno med fizične osebe, ki imajo v lasti 38 % kapitala, in druge pravne osebe, ki imajo v lasti 19 % kapitala (Delavska hranilnica d.d., 2018b).

Lastniki so s poslovanjem banke izredno zadovoljni. Glavni tajnik SVIZ pravi, da je obdobje krize prestala najboljše od vseh slovenskih bank: "Lastnikom, v pretežni meri sindikatom, je zagotavljala ustrezno dividendo, pri čemer je to naredila s politiko, ki je bila dobra za naše člane. Zagotavljala je poceni kredite in storitve. Z njenim delovanjem v zadnjih 5-10 letih smo zelo zadovoljni." Podobno meni tudi predsednik SDE: "Mi smo izredno zadovoljni s poslovnimi rezultati banke. Zadovoljni smo tudi z dividendno politiko. Glede na predstavitev, ki smo jih deležni s strani uprave, kadar jih povabimo na predsedstvo sindikata, smo zadovoljni s poslovnimi rezultati in načinom dela. Nimamo pripomb."

Pri upravljanju hranilnice so v preteklosti sindikati nastopali enotno. Svoje interese usklajujejo ločeno od ostalih lastnikov, trdi predsednik SDE. Enotni nastop pri upravljanju pa ne pomeni, da imajo sindikati tudi enotne interese. "Glede prihodnosti nimamo vsi enakih pogledov," trdi glavni tajnik SVIZ. To potrjuje tudi izjava sekretarke KNG: "Osebnostno imam drugačno mnenje od ostalih. Ne strinjam se s pretirano širitvijo in razvojem. Menim, da to s seboj prinaša več težav. Hranilnico moramo ohraniti v večinski lasti sindikatov. Če se bo obseg poslovanja širil, bomo to težko zagotavljali, ker je enostavno prevelika potreba po kapitalu. V bodoče bomo težko ohranjali kapitalsko ustreznost."

Razlike v interesih izvirajo iz finančnega položaja posameznih sindikatov, ki je povezan predvsem s številom delavcev, včlanjenih v sindikat. "Nekaterim je pomembna zgolj dividenda. Drugi zagovarjamo, da moramo sindikati zagotoviti nemoteno poslovanje banke, ki je prijazna do delavcev in jim nudi dostopne kredite in druge usluge. Strinjali bi se s tem, da Delavska hranilnica zmanjša dividendo. Tako ji lahko zagotovimo dolgoročno perspektivo kot finančni bazi sindikatov," trdi glavni tajnik SVIZ. Z zmanjšanjem dividende za zagotavljanje dolgoročne stabilnosti poslovanja in razvoja se strinjata tudi sekretarka KNG in predsednik SDE.

"Za strategijo hranilnice so ključni kapitalska ustreznost oziroma lastniška struktura, regulator in konkurenca," trdi glavni tajnik SVIZ. Pri tem poudari, da so imeli v preteklosti dobre izkušnje tudi s sodelovanjem z zasebnimi vlagatelji. Ti stavijo, da je Delavska hranilnica donosna naložba, kamor vlagajo dobičke svojih podjetij. Kljub temu pa se glavni tajnik SVIZ zaveda omejitev takšnega pristopa k zbiranju kapitala, saj poudarja, da so vsi zasebni lastniki v banko investirali, ker želijo od tega imeti dobiček, ne zasledujejo pa drugih ciljev. Opozarja na možnost konflikta med lastniki, v kolikor bi banka želela začeti izvajati dokapitalizacije z nižanjem dividend, ali če iz drugih razlogov ne bi več zadovoljila interesov lastnikov, ki niso sindikati. "Seveda v nekem trenutku to lahko postane problematično," dodaja.

5.2.2 Delo nadzornega sveta

Sindikati so, kljub temu da niso večinski lastniki Delavske hranilnice, v nadzorni svet imenovali pet članov od osmih. Ostali člani nadzornega sveta se s takšnim razmerjem in pristopom do nadzora poslovanja strinjajo in ga razumejo kot enega izmed temeljnih strateških izhodišč hranilnice. "Sindikati imajo v nadzornem svetu 5 od 8 članov, klub temu da so lastniki samo 42 % kapitala. Oni so nadpovprečno prisotni. Mi se s tem strinjamo in menimo, da so to osnovni strateški elementi. Imeti želimo razpršeno lastništvo in zagotavljati sindikatom velik nadzor nad poslovanjem hranilnice glede na lastniški delež," zatrjuje predsednik nadzornega sveta.

Nadzorni svet je pri pripravi strategije do leta 2020 upravi dal usmeritve, kako pripraviti strategijo, je povedala sekretarka KNG in članica nadzornega sveta. Predsednik SDE, ki je prav tako član nadzornega sveta, dodaja, da ima Delavska hranilnica načrtano strategijo do 2020. "Strategijo smo precej dolgo usklajevali na nivoju nadzornega sveta in lastnikov. Potrdili smo jo tudi na skupščini. Imeli smo intenzivne razgovore po posameznih sklopih problemov bančnega poslovanja. Tudi Banka Slovenije je imela pomembno vlogo pri tem."

Člani nadzornega sveta izpostavljajo, da ima Banke Slovenije velik vpliv na strategijo Delavske hranilnice. "Eno je "core business", pri katerem nimamo težav. Če pa želimo

izvajati večje projekte, moramo to utemeljiti. Takoj ko začneš načrtovati večje gospodarske projekte, si namreč izpostavljen večjim tveganjem, zato moraš imeti večje rezervacije za uspešnost projekta. Takrat se navadno usklajemo z Banko Slovenije." Članica nadzornega sveta pravi, da je v preteklosti Banka Slovenije vplivala na strategijo banke pri izvedbi projektov. Nasprotovala je na primer projektu nakupa Aerodroma Maribor. "Projektom, kot je letališče, je Banka Slovenije zelo nasprotovala. Tudi sedaj naprotuje projektu Livade in Zelenemu parku. Mi smo te projekte videli kot eno izmed možnosti, kako priti do dobička in kapitala brez dokapitalizacije." Dodaja, da Banka Slovenije poskuša takšne projekte čim bolj omejiti.

Delavska hranilnica je v preteklosti imela težave pri korporacijskem upravljanju. Nadzorni svet ni bil neodvisen od uprave. "Pomembna točka uspešnega poslovanja je, da tako uprava kot nadzorni svet delujeta avtonomno in ustrezno opravljata svoje delo," trdi glavni tajnik SVIZ in dodaja, da v zgodovini banke ni bilo vedno tako. Zato je v poslovanje posegla Banka Slovenije in na management in nadzorni svet naslovila 25 zahtev za ureditev korporacijskega upravljanja. Vse zahteve so izpolnili, zdaj pa poslujejo normalno, trdi predsednik nadzornega sveta.

Člani nadzornega sveta se srečujejo na rednih sejah enkrat mesečno. Predsednik sindikata SDE poudarja, da tam spremljajo, ali je poslovanje v skladu s sprejeto strategijo. Dnevni red seje ima okoli 20 točk, pri katerih člani sklepe sprejemajo večinoma soglasno, zatrjuje predsednik nadzornega sveta. Razloži tudi, da pred sejo nadzornega sveta potekajo seje njenih komisij, to so komisija za tveganja, revizijske komisije, komisije za prejemke, etiko in zunanje izvajalce in komisija za imenovanje, razvoj in kadre. Te komisije svoje delovanje in ugotovitve predstavijo na seji nadzornega sveta. Doda, da so zaradi rednega sestankovanja, poročanja komisij in dobro pripravljenega gradiva člani nadzornega sveta dobro obveščeni o poslovanju banke.

Nadzorni svet mesečno spremlja izpostavljenost banke tveganjem. "Med 20 točkami seje nadzornega sveta je vsaj 6-8 točk povezanih s tveganjem. Poročila o tveganju zahteva Banka Slovenije mesečno. Vsake tri mesece dodatno posebno podrobno analiziramo tudi kreditna tveganja, ki jih sicer spremljamo mesečno," pove predsednik nadzornega sveta, ki je hkrati tudi predsednik komisije za tveganja. Meni, da ima zato komisija za tveganja primerno vlogo in ugled pri delovanju nadzornega sveta.

Člani nadzornega sveta, s katerimi sem opravil razgovore, so enotni, da največje tveganje za razvoj in poslovanje predstavljajo negativne obrestne mere centralne banke in zaostrena konkurenca. Drugim tveganjem, kot je tveganje pojava substitutov zaradi inovacij pri plačilnem prometu, ne posvečajo veliko pozornosti. "Menim, da obstaja več razlogov, zaradi katerih bodo ostali osebni odnosi med banko in komitenti pomembni. Eno so starejši ljudje, ki se ne znajdejo z elektronskimi napravami. Drugo so ljudje, ki cenijo osebne odnose, ker hočejo imeti svojega finančnega svetovalca. Tretje pa je dejstvo, da se bo

morala kakovost nudenja storitev povečati. Komitentom želimo nuditi vse vrste finančnih storitev in še kaj drugega, kar bodo potrebovali," razlaga predsednik nadzornega sveta.

5.2.3 Delo uprave

"Moja prva naloga kot predsednika uprave je, da pridobim kapital, saj ga potrebujemo, da lahko povečujemo delež naložb," opiše največje ovire za razvoj banke predsednik uprave. Delavska hranilnica išče nove investitorje, ki bi ji omogočili dolgoročno rast. Pridobiti jih želi z obljubo o stabilnih dividendnih donosih v višini 5 evrov bruto na delnico, kar ob emisijski ceni delnice 100 evrov predstavlja 5 % donos na vplačani kapital, je razložil predsednik uprave. "Želim si, da bi dividendo celo nekoliko povečali in tako dobili še stabilnejše in razpršeno lastništvo." Naložb pa ne želijo povečevati prehitro in neodgovorno ter pri tem pozabiti izvirnega poslanstva: "Želimo, da je Delavska hranilnica drugačna od bančnega sistema, predvsem, da je poštena do ljudi. Želimo tudi, da dela na dolgi rok ter da z reklamo od ust do ust širimo poslovanje in povečujemo tržni delež."

Predsednik uprave meni, da bi bilo še vedno smiselno kapital za nadaljnjo rast pridobiti pri sindikatih, ki dobro delajo. Kot največje partnerje izpostavi SVIZ in konfederacijo sindikatov Pergam, ki trenutno še ni lastnica banke. "Drugi steber lastnikov, ki si ga želimo, so podjetja, ki bi prav tako imela stabilno, ampak razpršeno lastništvo," nadaljuje. Tretji vir financiranja v prihodnosti so fizične osebe. "Mi smo še vedno sindikalna banka. Še vedno so sindikati večinski lastniki in dolgoročno bo zagotovo tako tudi ostalo," trdi.

Njihova temeljna sposobnost po besedah predsednika uprave je opravljanje plačilnega prometa in temeljnega bančnega poslovanja. "Znamo ga kvalitetno opraviti po konkurenčnih cenah. To je tisto, kar nam daje prednost pred konkurenco," poudari. Zato dosegajo 10 % tržnega deleža domačega plačilnega prometa in med 7 % in 8 % tržnega deleža plačilnega prometa s tujino.

Uprava strateške cilje usklajuje z nadzornim svetom kot predstavnikom lastnikov. Ker je Delavska hranilnica etična banka, poskušajo s strategijo iskati ravnotežje med dobičkonosnostjo in etičnostjo. "Etičnost in dobičkonosnost se nemalokrat izključujeta," je prepričan predsednik uprave. Uprava nadzira izvajanje strategije skozi vsakodnevno delo. Predsednik uprave sodeluje pri odločanju o tržnih odločitvah, hkrati pa je tudi član komisije za tveganja in slabe naložbe, kjer ga sektor za upravljanje slabih naložb seznani z vsemi profili tveganj.

Banka doseže večino zastavljenih ciljev. Kadar cilj zgreši, je razlog to, da delo ni opravljeno dovolj hitro. "Več ali manj je vse vprašanje časa," je prepričan predsednik uprave. Kot primer projekta, ki ni bil realiziran v željenem časovnem roku, navede razvoj zavarovalniških produktov, ker to ni prioriteta. Redko se zgodi, da je projekt zastavljen

tako, da ga ni smiselno izvesti do konca. Če se to slučajno zgodi, pa predsednik uprave meni, da so sposobni to prepoznati in ga pravočasno ustaviti.

5.3 Analiza podpornih procesov

Pri analizi podpornih procesov sem analiziral procese ravnanja z ljudmi pri delu, trženja, upravljanja poslovne mreže in podpore procesov z informacijsko tehnologijo. Primarne podatke sem zbral s pomočjo intervjujev z direktorjem sektorja za poslovno mrežo, specialistko za marketing in komuniciranje, direktorjem sektorja informacijske tehnologije in direktorico službe za upravljanje s kadri. Namen analize podpornih procesov je prikazati delovanje ključnih procesov v banki in poiskati edinstvene vire, s katerimi razpolaga.

5.3.1 Ravnanje z ljudmi pri delu

V letu 2017 je Delavska hranilnica zaposlovala 312 oseb. Ohranja dobro razmerje med zaposlenimi v zaledju in v poslovalnicah: "V zaledju imamo samo približno 100 zaposlenih, v poslovni mreži pa čez 200. Imamo 40 poslovnih enot, kar predstavlja 7,5 % tržni delež poslovnih enot, zaposlenega pa imamo samo 3,5 % kadra v panogi," banko pohvali predsednik uprave.

"Temeljni cilj strategije Delavske hranilnice pri upravljanju s kadri je skrb za ohranitev delovnih mest in razvoj zaposlenih," razloži direktorica službe upravljanja s kadri. Veliko pozornosti posvečajo tudi temu, da zaposleni poznajo strategijo, vizijo, poslanstvo in vrednote banke. Komercialist razloži, da jih vodstvo o strategiji, viziji in vrednotah redno obvešča. "O strategiji in viziji smo redno obveščeni. Po vsaki skupščini delničarjev smo obveščeni, kakšni so plani in vizija za naprej." Direktorica službe za upravljanje s kadri doda, da je pomembnejše od poudarjanja vizije, da: "... vodstvo živi s tem, kar delavci hitro opazijo. Vedo, kdo so naši lastniki, vedo, zakaj delamo, vedo, da nam je prvi cilj ohranitev obstoječih delovnih mest, da si želimo, da se dobro počutijo, in da jim želimo dati možnosti nadaljnjega razvoja in varno zaposlitev."

Nove zaposlene iščejo preko oglasov in spletnih aplikacij. Zanašajo se tudi na priporočila. "Menim, da s priporočilom ni nič narobe, če v postopku ugotovimo, da je oseba primerna za razpisano delovno mesto." Pri iskanju kadrov niso vedno uspešni. "Odvisno, za kakšen kader gre. V bančništvu imamo največ težav s pridobivanjem informatikov in računalničarjev, ki jih vedno primanjkuje," pojasni. Dodaja, da primanjkuje tudi drugih kakovostnih kadrov: "Vse banke se srečujemo s problemom, kje dobiti kvaliteten kader. Moramo ga iskati na drugih bankah s povabilom na portalu LinkedIn in podobno." Kadar zaposlujejo nove sodelavce, ki še nimajo izkušenj, se osredotočijo predvsem na njihove osebnostne lastnosti, saj želijo, da začnejo hitro dobro sodelovati v ekipi. Podobno se, po besedah direktorice službe za upravljanje s kadri, odločajo, kadar iščejo strokovni kader. "Če je nekdo zelo strokoven in ne funkcionira v ekipi, njegova strokovnost ne doprinese

veliko. Če se bo vklopil v ekipo, mu bodo sodelavci pomagali in potem bo strokovnost eksponentno naraščala," pojasni.

Neizkušene osebe, ki se v prvič srečujejo z delom v banki, pred redno zaposlitvijo opravijo 9-mesečno pripravništvo, medtem ko izkušene osebe opravijo samo 6-mesečno poskusno delo. "V času poskusne dobe imajo sodelavci navodila, kako spremljati poskusno dobo novega delavca. Ko nekdo pride na novo delovno mesto, ga njegov nadrejeni uvede, jaz mu pokažem, kako najde našo spletno stran, intranet, nato pa mu njegov vodja razloži posebnosti njihovega področja," razloži direktorica službe za upravljanje s kadri. Novi zaposleni praviloma vsak teden dobi od nadrejenega povratno informacijo o tem, kaj počne dobro in kje obstajajo možnosti za izboljšave. "Po zaključku poskusne dobe vodja napiše poročilo, v katerem zapiše, kaj je sodelavec delal, kje so njegove prednosti in slabosti, kaj bi po njegovem mnenju v prihodnje moral narediti, da bi sposobnosti še bolj razvil, in ali je poskusno dobo opravil," pojasni direktorica službe za upravljanje s kadri.

Med zaposlenimi imajo določene ključne kadre ter taktične in operativne vodje. Pripravljajo tudi plan nasledstva, saj je po besedah vodje službe za upravljanje s kadri pri ključnih kadrih vedno pomembno, da se ve, kdo so tisti, ki bodo vodje v prihodnosti.

Dobro delo zaposlenih nagradujejo z variabilnim delom plače. Pri nagrajevanju upoštevajo delovno uspešnost zaposlenega in poslovno uspešnost poslovalnice. "Pri delovni uspešnosti merimo kvaliteto in strokovnost dela, količino in učinkovitost dela, odnos do komitentov in sodelavcev, odnos do dela in pripadnost," razloži vodja službe za upravljanje s kadri. Vsak sodelavec od nadrejenega dobi oceno od 1 do 7 pri vsaki merjeni kategoriji. Pazijo, da vodja sodelavcev ne oceni previsoko ali prenizko. "Če vodja sodelavca oceni z ocenama 1 ali 2, mora obvezno podati pisno obrazložitev meni in delavcu," razloži in doda, da je postopek podoben, če delavec dobi previsoko oceno. "Če je ocena 6 ali 7, prav tako zahtevam obrazložitev vodje." Komercialist meni, da je sistem nagrajevanja pošten in da močno vpliva na višino njegove plače. "Vsekakor nam je pomembno, da naša enota dobro deluje in da dosegamo plane. K temu veliko prispeva tudi stimulativen del, saj se trudimo dosegati plane in čim večji dobiček znotraj poslovne enote, ker se pri plači pozna," pojasni in doda, da je s plačilnim sistemom zelo zadovoljen. "Za delo, ki ga opravljam, sem več kot primerno finančno nagrajen. Menim, da je v primerjavi z drugimi finančnimi institucijami Delavska hranilnica na vrhu."

Razen denarnih nagrad pa delavce lahko nagradujejo tudi drugače. "V sklop nagrad lahko štejemo razna druženja, sindikalne aktivnosti, ki jih uprava finančno podpira, kot so športne igre in podobno. Precej nagrad je neotipljivih." Direktorici službe za upravljanje s kadri se zdi najbolj učinkovito nagrajevanje z izobraževanji.

Po njenih besedah veliko vlagajo v izobraževanje zaposlenih, saj se zavedajo, da morajo biti zaposleni dobro izobraženi, če želijo, da so ponujene storitve kakovostne. Največ, kar

42 %, zaposlenih ima šesto stopnjo izobrazbe, 31 % zaposlenih pa peto stopnjo izobrazbe (Delavska hranilnica d.d., 2018a, str. 33). Vodja službe za upravljanje s kadri pojasni, da so izobraževanja tudi ena izmed oblik nagrajevanja. Zaposlenim izobraževanja ponujajo tudi možnost napredovanja: "Za zaposlene naredimo karijerne načrte, da vidijo, kako lahko napredujejo in kaj lahko dosežejo. Želim, da imajo delavci aktivno vlogo pri tem. To se mi zdi tudi najbolj učinkovito." Svoje zaposlene redno izobražujejo glede strokovnih vprašanj ter razvoja mehkih veščin: "Strokovna izobraževanja potekajo na "naših" institucijah, kot so Združenje bank Slovenije in Slovenski inštitut za revizijo. Tudi treninge mehkih veščin organiziramo v sodelovanju z različnimi institucijami," pojasni vodja službe za upravljanje s kadri. Komercialist meni, da mu ta izobraževanja zelo koristijo pri delu.

Redno in podrobno spremljajo tudi operativno tveganje. "OT dogodki so različne napake. Vsako napako zabeležimo v sistem OT dogodkov. Napake so lahko blagajniški presežki ali manjki," pojasni direktorica službe za upravljanje s kadri. Če ima zaposleni blagajniški presežek, mora ugotoviti, kje je prišlo do napake, če pa ima manjko v blagajni, ga mora do vrednosti 100 evrov pokriti sam. Včasih se pri poslovanju zgodi tudi, da pri kreditu predpišejo napačno obrestno mero. "Imamo posebni obrazec, kamor napišemo, do kakšne napake je prišlo, kdo je napako storil, kakšne so bile posledice in ali je odpravljena. To se zbira v našem računalniškem sistemu, podatke obdeluje sektor upravljanja tveganj. Konec meseca iz podatkov sestavimo poročilo in na podlagi tega vidimo, kdo je naredil koliko napak," doda. Napake poskušajo odpravljati predvsem z izobraževanjem.

Delavci imajo možnost podajanja pripomb in posredovanja proaktivnih predlogov za izboljšanje poslovanja. "Znotraj enot imamo mesečne sestanke in takrat se skupaj z direktorjem poslovalnice kot ekipa pogovarjamo. Izrazimo tudi naša osebna mnenja, ki jih direktor prenese svojim nadrejenim. Mislim, da vplivamo na delovanje banke. Nekatere predloge, kot je na primer predlog za slogan, smo zbirali med vsemi zaposlenimi. Zaželeni so tudi samoiniciativni predlogi. Zadnjih šest let, odkar tukaj delam, imam občutek, da se naše mnenje upošteva," pojasni komercialist. To potrdi tudi direktorica službe upravljanja s kadri. "Skrbelo bi me, če bi delala v družbi, kjer ljudje ne bi imeli pripomb. Prepričana bi bila, da je nekaj narobe. Ali z ljudmi, ali pa se mi vedemo kot diktatorji," pojasni.

Vzdušje med zaposlenimi je dobro. "Kot vidite, smo v poslovalnici sami mladi, kar je super. Med seboj se dobro razumemo. Dela je veliko. Ravno zaradi naše strategije imamo zelo veliko komitentov. Vzdušje v podjetju je dobro. Tudi komuniciranje z višjimi organi je dobro. Vse je super," pojasni komercialist in doda, da nadrejeni zelo cenijo, kako se izkažejo pri svojem delu in kaj naredijo za banko. "Jaz, na primer, še nisem zaključil študija, a so mi kljub temu omogočili napredovanje do namestnika direktorja poslovalnice. To najbolj cenim, saj to marsikje ni mogoče."

5.3.2 Trženje

V intervjuju s specialistko za področje marketinga in komuniciranja sem ugotovil, da so komitenti fizične in pravne osebe. Povprečni komitent je star med 30 in 55 let, velik segment komitentov pa predstavljajo tudi upokojenci. "Naši ciljni skupini pri poslovanju s fizičnimi osebami sta delovno aktivno prebivalstvo in upokojenci," komitente podobno definira direktor sektorja poslovne mreže in doda, da želijo pri poslovanju biti "osebni bančniki vsakomur". V prihodnosti želijo pridobiti tudi več mlajših komitentov. V sodelovanju z zavodom Mobin in Zvezo evropskih mladinskih kartic so pripravili paket za mlade DH EYCA, ki ga tržijo s kampanjo navzkrižnega trženja. Z rezultati kampanje so zelo zadovoljni, saj jim je uspelo v treh mescih pridobiti nekaj več kot tisoč novih mladih komitentov.

Imajo zelo prepoznano blagovno znamko v segmentu osebnih računov in plačilnega prometa. Prepoznavnost v drugih segmentih je manjša, saj, kot razloži specialistka za marketing, obstaja prepričanje, da hranilnice ponujajo zgolj omejen nabor bančnih storitev. To prepričanje je napačno. Delavska hranilnica ponuja praktično vse bančne storitve, z izjemo osebnega bančništva.

Meni, da se komitenti zanje odločajo zato, ker enako kvalitetne storitve ponujajo po nižji ceni. "Zgodba o nastanku, razvoju, poslanstvu ter viziji Delavske hranilnice je izjemno zanimiva, posebno za čas, v katerem živimo. Komunikacijska kampanja, ki bi osvetljevala filozofijo znamke, do danes še ni bila izvedena, predstavlja pa izjemen potencial."

Delavska hranilnica trg komitentov – fizičnih oseb, segmentira tako, da pripravlja različne ponudbe za različne skupine ljudi. Tako ima ponudbo, ki jo trži gasilskim društvom in njihovim članom ter članom sindikatov. "Z gasilci smo začeli poslovati po naravni nesreči z žledom. Takrat so bili v središču pozornosti. Vsem gasilskim društvom smo omogočili brezplačno vodenje računa in brezplačen plačilni promet. Tudi njihovim članom smo nudili ugodnejše vodenje računa in ugodnejše kredite," na konkretnem primeru predstavi njihovo trženjsko logiko direktor sektorja poslovne mreže. Najpomembnejši segment komitentov še vedno ostajajo člani sindikatov delničarjev hranilnice, za katere imajo posebno ponudbo ter dodatne ugodnosti. Delavska hranilnica je tudi edina finančna ustanova na slovenskem trgu, ki članom sindikatov ponuja osebni račun s tako imenovano "co-brand" plačilno kartico ter poseben paket ugodnosti.

Storitve tržijo s pomočjo radijskih in časopisnih oglasov ter letakov, ki jih do komitentov pomagajo dostaviti sindikati, obrtne zbornice, gasilska društva in kmetijske zadruge. Za pomoč prosijo tudi podjetja, ki jih kreditirajo. "Vedno, kadar kreditiramo neko podjetje, jih prosimo za pomoč pri trženju njihovim zaposlenim. Odprejo nam vrata do zaposlenih tako, da na primer v plačilno listo priložijo naš reklamni letak," pojasnjuje direktor sektorja poslovne mreže. Dodaja, da sta prav lastništvo sindikatov in njihova organizacijska mreža

pomembna za trženje njihovih storitev: "Izkoriščamo to lastništvo. Druge banke si zelo prizadevajo, da pridejo v sindikalno mrežo, ampak jim ne uspeva." Slabosti takšnega trženjskega pristopa jasno definira specialistka službe za marketing, ki pove, da je zelo težko meriti prispevek trženja k rasti obsega poslovanja. "Trenutno analitiko omogoča samo digitalno oglaševanje, pa še to ne v celoti," dodaja. Prednosti vidi v direktnem nagovoru ciljnih skupin preko njihovih komunikacijskih kanalov, posebno digitalnih. "Problem je v relativni razpršenosti znotraj teh skupin in množici kanalov, ki predstavljajo izziv za celovito in učinkovito digitalno komunikacijsko kampanjo."

Ravno spletno komuniciranje in trženje je ena izmed večjih slabosti Delavske hranilnice. "Socialni mediji Delavske hranilnice so slabše razviti. Imamo Facebook profil in LinkedIn profil, za katera pa bomo morali strategijo nastopa še razviti. Trenutno najbolj aktualen, Instagram profil, za bančno dejavnost ni najbolj primeren in ga ne bomo razvijali. Zaradi povezovanja s Facebookom pa lahko kljub vsemu koristimo njegov oglasni prostor." pojasnjuje specialistka sektorja za marketing. "Razvoj digitalnih trženjskih poti je ena izmed prednostnih nalog, posebno v luči razvoja novih produktov za mlade" dodaja.

Komitenti Delavski hranilnici zelo zaupajo in so ji zvesti, o svojih dobrih izkušnjah pa samostojno obveščajo druge. "Imela sem razgovor s podjetjem, ki izvaja raziskavo All Finance. V okviru raziskave sledijo trendom na bančnem trgu s prehodi med bankami, izvajajo analizo procesa nakupnega odločanja in analizo uporabe bančnih produktov. V raziskavo je vključenih 11.000 stalnih anketirancev, ki odgovarjajo na vprašanja v anketi. Izvaja se od leta 2013 dalje. Delavska hranilnica je tukaj daleč na prvem mestu glede zvestobe komitentov, ambasadorstva in akvizicije komitentov ter nosilka naziva najbolj zaupanja vredna slovenska banka. Večina bank naroča to raziskavo, mi smo ena redkih, ki je ne, ker je očitno ne potrebujemo. Drugi se ukvarjajo z nami in ne mi z njimi. Menim, da je to odlično."

5.3.3 Upravljanje poslovne mreže

Delavska hranilnica je v letu 2017 imela v svoji poslovni mreži 39 poslovalnic in 61 bankomatov (Delavska hranilnica d.d., 2018a, str. 18). V letu 2018 je odprla še eno poslovalnico in trenutno opravlja bančne storitve v 40 poslovalnicah po vsej Sloveniji. "Slovenijo smo razdelili na pet regij. Imenujemo jih poslovni centri, ki jih vodijo direktorji poslovnih centrov. Znotraj poslovnih centrov imamo poslovne enote," organiziranost poslovne mreže razloži direktor sektorja poslovne mreže.

Predlog za odprtje nove poslovalnice lahko da uprava ali poslovni center. "Direktor poslovnega centra naredi predlog odprtja, v katerega mora vključiti analizo okolja," pojasni direktor sektorja poslovne mreže. Pred odločitvijo za odprtje poslovalnice mora regijski direktor pripraviti analizo okolja, ki zajema analizo ekonomskih, demografskih in političnih dejavnikov v lokalnem okolju.

"Pri odločitvi o odprtju nove poslovalnice je zelo pomemben vidik sodelovanje z občino. Preverimo, ali imamo tam plasirane kakšne kredite, ali obstaja možnost uvedbe mestne blagajne," pojasni direktor sektorja poslovne mreže in nadaljuje s podrobno razlago elementov analize lokalnega okolja. "Pomembna je konkurenca bank," pravi. Število bank, ki poslujejo v neki občini, namreč močno vpliva na konkurenco in otežuje novi poslovalnici gradnjo kreditnega portfelja.

Za odprtje nove poslovalnice se lažje odločijo, če imajo v občini že plasiran kakšen kredit pri gospodarskih subjektih, ki poslujejo na tistem območju. Pomembna so tudi podjetja, ki bi potencialno lahko najela kredit pri Delavski hranilnici. "Ta tudi obiščemo in če lahko v tej občini že plasiramo kakšna sredstva, je odločitev veliko lažja, ker ima poslovna enota že obrestne prihodke," pojasni direktor sektorja poslovne mreže. Prav tako je dobrodošlo, če ima banka v okolju, kjer želi odpreti poslovalnico, stike s kmetijskimi zadrugami, preko katerih lahko svoje produkte trži kmetom. V kmetijstvu ima namreč kar 7 % svojega kreditnega portfelja.

Pred končno odločitvijo za odprtje poslovalnice je dobrodošel tudi obisk župana tiste občine. "Večina županov nam je naklonjenih, kar nam odpre tudi vrata kakšnega komunalnega podjetja. Odnos z lokalno oblastjo je zelo pomemben," pojasni direktor sektorja poslovne mreže. Uprava sprejme končno odločitev na podlagi SWOT analize, ki jo pripravi regijski direktor. Glavni tajnik SVIZ jedrnato povzame logiko odpiranja novih poslovalnic v času krize: "Tam, od koder se je NLB umikala in zapirala enote, smo vstopili mi," in doda, da čisto vse enote danes ne poslujejo z dobičkom.

"Tukaj se poraja vprašanje, ali je v času digitalizacije razvojna perspektiva v fizični širitvi enot. To je lahko tudi naša suha veja. Zaenkrat kaže, da je širjenje mreže poslovalnic dobro. Starejši ljudje, na primer, hodijo v poslovalnico in v vrsti čakajo, da plačajo položnico. Moramo pa se zavedati, da bo takšnih ljudi vedno manj," svoj pogled na prihodnost mreže poslovalnic predstavi glavni tajnik SVIZ. Direktor sektorja poslovne mreže konkretizira trende pri razvoju poslovne mreže: "Opažamo, da se bistveno povečuje število plačil preko mobilne in spletne banke." Hkrati opozori tudi na slabosti tega trenda: "Tukaj so provizije nižje. Težje je delati "cross-selling", ko stranke ni v enoti." Kljub temu pa ima ta trend tudi prednosti, saj po njegovih besedah spletna banka nima stroškov, ki jih ima fizična poslovalnica. V poslovalnicah imajo namreč vsaj tri zaposlene. Kljub temu meni, da mreže poslovalnic ne gre odpisati. "Presenetljivo še vedno narašča število plačanih položnic na okencih," razloži. Nato doda: "Ne vem, če ste opazili, ampak med 10. in 20. v mesecu ljudje v vrstah stojijo pred našimi poslovalnicami. Ne opažamo trenda zmanjševanja števila strank v poslovnih enotah in mislim, da ga še nekaj let ne bo."

Posebnost Delavske hranilnice je unikatni pristop do komitentov v poslovalnici. Po besedah direktorja sektorja poslovne mreže posvetijo veliko pozornosti temu, da se komitent počuti spoštovan. "Pri nas ne delamo nobenih razlik glede na premoženjsko

stanje komitenta. V vsaki enoti imamo tudi kavomate, kjer lahko komitenti med čakanjem dobijo kavo, česar druge banke ne počnejo," pojasni in doda, da je v drugih bankah vse bolj togo, sterilno, bančniki so celo vzvišeni, medtem ko so oni ubrali drugačno pot. Posledica tega je po njegovem prepričanju ogromen priliv komitentov.

5.3.4 Informacijsko tehnološki sistemi

Sektor za informacijsko tehnologijo Delavske hranilnice je sestavljen iz oddelka za bančno tehnologijo in oddelka za sistemsko podporo. Po besedah direktorja sektorja za informacijsko tehnologijo oddelk za bančno tehnologijo skrbi za razvoj informacijsko tehnoloških sistemov iz vsebinskega vidika, medtem kot oddelk za sistemsko podporo skrbi za delovanje tiskalnikov, računalnikov, telefonov in pomoč zaposlenim. Kljub temu da v sektorju znajo vse potrebno narediti sami, so zato, ker so vitka organizacija, odvisni od zunanjih izvajalcev, ki skrbijo za brežhibno delovanje strojne in programske opreme, kadar pride do napak.

Delavska hranilnica ima dva računalniška centra, primarnega v Ljubljani in sekundarnega v Kranju. Direktor sektorja za informacijsko tehnologijo poudarja, da je že v Ljubljani zagotovljena visoka stopnja varnosti. "To pomeni, da je redundanca zagotovljena že v Ljubljani. Dodatno imamo še rezervno lokacijo v Kranju. Podvojena je vsa infrastruktura, strežniki, diskovna polja, komunikacijska oprema. Med obema centroma imamo lastno optično povezavo. Pri Telekomu smo najeli lastno DVDM linijo," podrobneje pojasni direktor sektorja.

Večine uporabljane programske opreme niso razvili sami. Direktor sektorja za informacijsko tehnologijo je povedal, da je temeljni bančni sistem, ki ga uporabljajo in ki pokriva celotni bančni sistem, poslovanje na bančnih okencih, zaledje in računovodstvo, HRC Hibis. Od istega ponudnika programske odpreme so kupili tudi sistem spletne in mobilne banke, del istega sistema pa je tudi modul za poročanje Banki Slovenije. "Sami smo začeli z razvojem poročevalskega sistema, ki nam poenostavi stvari, ki so v "core aplikaciji" bol zapletene. Ta aplikacija je ogromna in lahko se zgodi, da v nekem trenutku uporabniki potrebujejo združitev več različnih modulov, da se kreira neki izpis, kar najlažje naredimo sami," razloži.

Sektor za informacijsko tehnologijo vsako leto pripravi predloge za uresničevanje strategije na svojem področju in jih predloži upravi. Direktor sektorja meni, da se bo tudi nova strategija pisala s skupnimi močmi, "Pričakujem, da bo moj vložek povedati, kaj v tej stroki je prav in v kateri smeri se je smiselno razvijati." Meni tudi, da namenjajo dovolj pozornosti in denarja razvoju informacijske tehnologije v podjetju: "Menim, da se znamo o tem dobro odločati in da vlagamo dovolj."

"Delavska hranilnica lahko dobi konkurenčno prednost z uvajanjem novih tehnologij, kar smo v preteklosti že počeli," svoj pogled na vpliv informacijske tehnologije pri poslovanju predstavi direktor sektorja. Svojo izjavo podkrepi s primerom: "Pri uvajanju mobilne banke smo bili leta 2014 med prvimi." Njegovi načrti so ambiciozni. V prihodnosti želijo namreč izvesti več projektov, ki bodo vplivale tako na izkušnjo komitentov kot na delo zaposlenih. Uvajajo namreč odpiranje transakcijskih računov na daljavo in takojšnja plačila. "Želimo, da bi bilo mogoče čim več stvari urediti na daljavo," pojasni.

Uvesti želijo več mobilnih denarnic in tako omogočiti različne oblike mobilnega plačevanja, preizkusiti delovanje avtomatskih blagajn v poslovalnici in zmanjšati količino uporabljenega papirja. "To bo vplivalo na rentabilnost poslovne mreže. Tudi tukaj se stvari spreminjajo. Menim, da bomo v prihodnosti potrebovali manj opreme in ljudi."

6 SINTEZA ANALITIČNIH UGOTOVITEV

Z analizo zunanjega okolja sem ugotovil, da bodo v prihodnosti na poslovanje bančnega sektorja ključno vplivali predvsem ekonomski dejavniki, med katerimi je najpomembnejša stopnja inflacije. Ta je namreč eden izmed pomembnejših dejavnikov pri odločanju centralne banke o višini ključnih obrestnih mer. V kolikor bo inflacija v državah Evropske monetarne unije dosegla 2 % ali jih preseгла, lahko pričakujemo dvig ključnih obrestnih mer, kar neposredno vpliva na cene in povpraševanje po posojilih in stroške financiranja bank.

Ugotovitev iz analize socialnega okolja, ključna za poslovanje Delavske hranilnice je, da v prihodnosti lahko pričakujemo nadaljevanje trenda padanja članstva sindikatov, kar vpliva predvsem na sposobnost pridobivanja novega kapitala Delavske hranilnice in hkrati dodatno otežuje trženje njenih storitev s pomočjo sindikatov.

Na poslovanje bank v prihodnosti bodo odločilno vplivali procesi digitalizacije. Povečevanje pomena spletnega in mobilnega bančništva bo močno vplivalo na rentabilnost poslovalnic. Na donosnost poslovanja bank bo vplivalo tudi večanje stroškov za doseganje regulatornih zahtev.

Z analizo tekmovalnosti med obstoječimi panogami sem ugotovil, da na trgu bančnih storitev vlada visoka stopnja tekmovalnosti. Najpomembnejši element konkuriranja med bankami je cena storitev. Stopnja rasti panoge, merjena po spremembi velikosti bilančne vsote, je bila v letu 2017 visoka. Zaradi nižanja stopnje gospodarske rasti in višanja cen kreditov lahko v prihodnosti pričakujemo nižjo rast bilančnih vsot banke. V obdobju 2019-2023 lahko zaradi višanja obrestnih mer centralne banke pričakujemo rast neto obrestne marže, ki pa zaradi večanja stroškov za doseganje regulatornih zahtev, investicij v

digitalizacijo in večanja stroškov financiranja ne bo bistveno vplivala na večanje donosnost kapitala.

Investicije v digitalizacijo bodo potrebne zaradi vstopa ponudnikov novih načinov opravljanja bančnih storitev na trg. Pričakujemo lahko, da se bodo v prihodnosti znižali stroški prehoda ter izboljšali zanesljivost in kakovost storitev novih ponudnikov bančnih storitev, kar bo močno zmanjšalo lojalnost komitentov.

Zaradi privatizacije in izkoriščanja ekonomij obsega lahko pričakujemo konsolidacijo panoge bančništva. V obdobju 2019-2023 bodo manjše banke težje pridobile nove komitente, saj bo nekaj velikih bank na trgu močno investiralo v trženje in tako poskušalo zadržati in povečati trenutni obseg poslovanja.

Z analizo pogajalske moči dobaviteljev sem ugotovil, da se bo v obdobju 2019-2023 povečala pogajalska moč zaposlenih, kar bo posledica predvsem visoke stopnje zaposlenosti in povečanja obrestnih marž, kar bo ob vnovičnih pogajanjih za dopolnitev kolektivne pogodbe v panogi močen argument sindikatov.

Na pogajalsko moč fizičnih in pravnih oseb pri najemanju kredita bo močno vplivala predvsem višina obrestnih mer centralne banke. Pogajalska moč kreditorejmalcev se bo z višanjem ključnih obrestnih mer zmanjšala.

Z analizo poslovanja Delavske hranilnice po temeljnih procesih sem ugotovil, da njihov poslovni model temelji na nizkih cenah in visoki kakovosti storitev. Ključni vir za zagotavljanje kakovostnih storitev so zavzeti in strokovno usposobljeni zaposleni. Pri trženju svojih storitev Delavska hranilnica sodeluje z različnimi partnerji, med katerimi so najpomembnejši sindikati. Pri stiku s komitenti poudarjajo osebni pristop in osredotočenost na visoko kakovost storitev. Največji stroški Delavske hranilnice so stroški dela, obrestni odhodki in stroški storitev. Največ prihodkov ustvarijo z obrestmi in opravninami. Poslovni model Delavske hranilnice sem prikazal na sliki 6.

Slika 6: Poslovni model Delavske hranilnice

KLJUČNI PARTNERJI: POMOČ PRI TRŽENJU - sindikati - podjetja - kmetijske zadruge - gasilska društva - obrtne zbornice IZVAJANJE PLAČILNEGA PROMETA ZA JAVNE STORITVE - občine DOBAVITELJI PROGRAMSKE OPREME - temeljni bančni sistem HRC	KLJUČNE AKTIVNOSTI ZA USTVARJANJE VREDNOSTI KOMITENTU: - širitev in upravljanje poslovne mreže - vzdrževanje in nadgrajevanje spletne in mobilne banke - upravljanje s tveganji in nizki odstotek slabih posojil KLJUČNI VIRI: - oprijemljivi: mreža poslovalnic - neoprijemljivi: prepoznavna blagovna znamka v segmentu osebni računi in plačilni promet, spletna banka, mreža partnerjev, varno in finančno stabilno poslovanje, zavzeti zaposleni	VREDNOST ZA KOMITENTE: - nizka cena, - dostopno in enostavno poslovanje, - strokovni in prijazni komercialisti.	ODNOS S KOMITENTI: - osebno bančništvo za vsakega komitenta, TRŽNE POTI: - radijski oglasi - časopisni oglasi - letaki, ki jih delijo ključni partnerji	SEGMENTI KOMITENTOV: Fizične osebe: - upokojenci - srednji in delavski razred - mladi Pravne osebe: - sindikati - gasilska društva - kmetijske zadruge - mala in srednje velika podjetja - občine - javna podjetja
STRUKTURA STROŠKOV: - obrestni odhodki 18% - stroški dela 39% - stroški storitev 17% - opravnine 12% - amortizacija 7% - oslabitve 4%	VIRI PRIHODKIV: - obrestni prihodki 55% - opravnine 34% - prodaja finančnih sredstev 4% - enkratni prihodki 7%			

Vir: Lastno delo.

V tabeli 15 sem predstavil prednosti in slabosti obstoječega poslovnega modela Delavske hranilnice ter priložnosti in nevarnosti za njeno poslovanje.

Tabela 15: Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za obstoječi poslovni model Delavske hranilnice.

PREDNOSTI	SLABOSTI
- Osebnostni odnos do strank - Zvesti komitenti - Prepoznavna blagovna znamka v segmentu osebni računi in plačilni promet - Unikatna mreža partnerskih organizacij - Dobri odnosi z deležniki - Stroškovna učinkovitost - Nizka stopnja nedonosnih izpostavljenosti	- Primankljaj kapitala - Slabo spletno oglaševanje - Pomanjkanje strateške kontrole - Nizko število mlajših komitentov - Nabor storitev brez zavarovalnih produktov - Prepričanje komitentov, da hranilnice ne ponujajo vseh bančnih produktov
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
- Rast povpraševanja po potrošniških kreditih - Rast povpraševanja po stanovanjskih kreditih - Rast investicij v Sloveniji - Različne donosnosti obveznic držav Evropske monetarne unije - Financiranje stanovanjskih zadrug	- Nizke obrestne mere - Tehnološke inovacije v finančni industriji - Padanje števila članov sindikatov - Starostna struktura članov sindikatov - Večanje regulatornih zahtev - Politična nestabilnost v Sloveniji in Evropi

Vir: Lastno delo.

S pomočjo analize privlačnosti panoge in strateške analize poslovnih procesov sem definiral elemente konkurenčne prednosti Delavske hranilnice ter vire, ki ji omogočajo izkoriščanje konkurenčne prednosti. Rezultate sem predstavil v tabeli 16.

Tabela 16: Elementi in viri konkurenčne prednosti Delavske hranilnice

ELEMENTI KONKURENČNE PREDNOSTI	VIRI KONKURENČNE PREDNOSTI
Nizka cena kreditov in storitev plačilnega prometa	Nizki stroški oslabitev
Visoka kakovost storitev	Visoka stopnja zadovoljstva, zavzetosti in strokovne usposobljenosti zaposlenih
Razvejana mreža poslovalnic	Strateško pozicioniranje poslovalnic
Zaupanje komitentov	Stabilno in etično poslovanje v preteklosti
Osební pristop pri trženju	Dobri odnosi s sindikati, kmetijskimi zadrugami, skladi, obrtnimi zbornicami in gasilskimi društvi
Enostavno in hitro poslovanje v poslovalnicah in preko spleta	Skupinsko delo zaposlenih, vsak zaposleni lahko opravlja več nalog
Prijetno vzdušje v poslovalnici	Unikaten pristop k urejanju poslovalnic

Vir: Lastno delo.

Kljub dobremu poslovanju ima Delavska hranilnica tudi potencialne elemente in vire konkurenčne prednosti, ki jih do sedaj ni izkoriščala. Predstavljeni so v tabeli 17.

Tabela 17: Potencialni elementi in viri konkurenčne prednosti

POTENCIALNI ELEMENTI KONKURENČNE PREDNOSTI	POTENCIALNI VIRI KONKURENČNE PREDNOSTI
Nizka cena zavarovalnih storitev	Izkoriščanje obstoječe mreže poslovalnic in druge infrastrukture za trženje
Zgodba o Delavski hranilnici kot banki s socialnim čutom	Lastniška struktura in etična poslovna praksa v preteklosti
Učinkovito spletno trženje	Kampanje navzkrižnega trženja s sindikati, gasilskimi društvi in drugimi partnerji
Prisotnost na množičnih prireditvah	Dobri odnosi s sindikati in gasilskimi društvi
Tehnološko dovršena spletna banka in mobilna aplikacija	Inovativnost in spremljanje globalnih trendov na področju informacijske tehnologije pri opravljanju plačilnega prometa

Vir: Lastno delo.

7 RAZVOJ STRATEGIJE DELAVSKE HRANILNICE V OBDOBJU 2019 – 2023

Kaplan in Norton (1991, str. 71) sta prepričana, da je uspeh organizacije odvisen od tega, katere procese meri in nadzoruje. V preteklosti so podjetja uspešnost svojega poslovanja ugotavljala samo s pomočjo finančnih kazalnikov. V sodobnem poslovnem okolju, v katerem so za uspeh organizacije ključna znanje in veščine, spremljanje izključno finančnih kazalnikov ne daje celostne slike o uspešnosti organizacije. Zato sta Kaplan in Norton (1991, str. 71) predlagala uravnotežen sistem kazalnikov, ki bi zajel vsa ključna področja poslovanja podjetja. To je orodje, s pomočjo katerega lahko določimo ključne procese v organizaciji, njihove cilje in načine merjenja uspešnosti teh procesov (Kalender & Vayvay, 2016, str. 77). Tapinos, Dyson in Meadows (2011, str. 897) so z empirično študijo ugotovili, da v praksi uravnotežen sistem kazalnikov podjetjem pomaga pri natančnejšem izvajanju zastavljene strategije.

Pomankljivost uravnoteženega sistema kazalnikov prve generacije, ki sta ga predlagala Kaplan in Norton, je, da nista natančno definirala, kaj naj bi vključeval. Prva generacija je zato vključevala različne finančne in nefinančne kazalnike in omejen nabor ukrepov za doseganje strateških ciljev, ki so jih združevali v strateške vidike (Lawrie & Cobbold, 2004, str. 2). Prav tako ni posvečala pozornosti vzročno-posledični vezi med strateškimi vidiki.

Drugo generacijo sistema uravnoteženih kazalnikov (ang. Balanced Scorecard 2nd Generation) sta Kaplan in Norton nadgradila s sistemom povezovanja aktivnosti glede na njihove posledice za cilje organizacije po posameznih sklopih strateških vidikov (Lawrie & Cobbold, 2004, str. 4). Sistem sta poimenovala strateški diagram. To je skupek logično povezanih ključnih dejavnosti, ki opisujejo strategijo organizacije (Kaplan & Norton, 2001, str. 90).

V tretji generaciji uravnoteženega sistema kazalnikov (ang. Balanced Scorecard 3rd Generation) je največja sprememba uporaba izjave o strateškem uspehu na začetku oblikovanja strategije (Lawrie & Cobbold, 2004, str. 5). Vizija strateškega uspeha je opis, kako naj bi organizacija delovala in katere cilje naj bi dosegla na določeni dan v prihodnosti (The KPI Institute, 2018). Dodatna sprememba v tretji generaciji sistema uravnoteženih kazalnikov je poenostavitev strateškega diagrama, v katerem so prikazane in povezane samo strateške aktivnosti in strateški rezultati (Lawrie & Cobbold, 2004, str. 4).

Strategijo Delavske hranilnice v obdobju 2019-2023 sem razvil v petih korakih. V prvem koraku sem v sklopu raziskovalnih intervjujev sogovornikom postavil vprašanja, povezana z možnostmi za izboljšavo poslovanja banke. Prav tako sem od njih želel izvedeti, kaj so izzivi, ki po njihovem mnenju čakajo Delavsko hranilnico v prihodnosti, ter kako se nameravajo s temi izzivi soočiti. Na podlagi njihovih odgovorov sem oblikoval ciljne

izjave, ki sem jih združil v vizijo strateškega uspeha v letu 2023. Vizijo strateškega uspeha sem v drugem koraku predstavil predstavniku največjega lastnika, glavnemu tajniku SVIZ, in direktorju sektorja poslovne mreže. Glede na njuno mnenje sem preoblikoval prvotne ciljne izjave in dodal nove. V tretjem koraku sem na podlagi vizije strateškega uspeha v letu 2023, prikazane v tabeli 17, oblikoval ključne strateške aktivnosti Delavske hranilnice. Oblikoval sem jih s pomočjo ankete, izvedene med delom intervjuvancev, zaposlenih v Delavski hranilnici. V anketi sem respondente prosil, da z vidikov zunanjih razmerij, notranjih poslovnih procesov in sposobnosti ter organizacijske strukture, kulture in resursov izberejo izjave, za katere menijo, da so najtežje dosegljive ali pa je za njihovo uresničitev potrebna koordinacija veliko vodij. Eno izmed anket sem izpolnil tudi sam. Rezultati ankete so prikazani v prilogi 1. Glede na analizo odgovorov sem izbral 6 ciljnih stanj, ki so dobila 3 glasove ali več, in 3 izjave, za katere menim, da opisujejo pomembna ciljna stanja za razvoj banke in so dobile samo 2 glasova. Za vsako izmed izjav sem oblikoval predloge projektov za doseganje ciljnega stanja. Ciljna stanja, ki jih Delavska hranilnica lahko doseže s koraki, ki se nanašajo na podoben poslovni proces, sem združil in oblikoval strateške aktivnosti. Proces razvoja ciljnih stanj in oblikovanja strateških aktivnosti je prikazan v prilogi 2. V četrtem koraku sem izdelal strateški diagram, opisal strateške aktivnosti in oblikoval kazalce za strateško kontrolo. V zadnjem petem koraku sem napisal novo poslanstvo in novo vizijo Delavske hranilnice.

7.1 Novo poslanstvo

Delavska hranilnica je temelj finančne stabilnosti in neodvisnosti srednjega razreda, delavcev in upokojencev v Sloveniji. Z najcenejšimi, transparentnimi, enostavnimi in tehnološko naprednimi bančnimi storitvami skrbimo za finančno opolnomočenje posameznikov, sindikatov in civilnodružbenih organizacij. Smo ključni partner obrtnikov, zadrug, malih in srednje velikih podjetij pri doseganju vzdržne rasti poslovanja in trajnostnega razvoja.

7.2 Nova vizija

V Delavski hranilnici bomo tudi v prihodnosti z varnim in zanesljivim opravljanjem osnovnih funkcij banke gradnik stabilnosti slovenskega bančnega sistema. Do leta 2023 želimo s timskim delom in visoko stopnjo zavzetosti zaposlenih poslovati s stabilno 10 % donosnostjo kapitala. V svojem naložbenem portfelju ne želimo imeti več kot 2,5 % nedonosnih naložb. Postati želimo banka z najbolj zvestimi in zadovoljnimi komitenti v vseh segmentih poslovanja, saj se zavedamo, da je to ključno za uspešno poslovanje. Postati želimo najbolj priljubljena banka med mladimi v Sloveniji in prva izbira za zagonska podjetja. Povečati želimo delež neobrestnih prihodkov. Ostati želimo etična in družbeno odgovorna banka. Zato ne bomo poslovali s podjetji, ki s svojimi zaposlenimi nimajo sklenjene kolektivne pogodbe in ki izkoriščajo prekarno delo. Prav tako se pri

poslovanju odpovedujemo špekuliranju z delnicami, surovinami, hrano in inovativnimi finančnimi instrumenti.

7.3 Vizija strateškega uspeha 2023

V tabeli 18 je prikazana vizija strateškega uspeha Delavske hranilnice za 31. 12. 2023. Vizija strateškega uspeha je sestavljena iz ciljnih izjav, ki opisujejo stanje v banki glede na štiri ključne vidike organizacije.

Tabela 18: Vizija strateškega uspeha Delavske hranilnice za 31.12. 2023

ŠIFRA	VIDIK PRIČAKOVANJA KLJUČNIH DELEŽNIKOV
KD1	Kapital banke znaša 75 milijonov evrov – v lastništvo so vključene vse sindikalne centrale v Sloveniji. Sindikati imajo v lasti vsaj 40 % kapitala hranilnice.
KD2	Donos na kapital po obdavčitvi znaša 10 %.
KD3	Dividenda znaša 6 evrov na delnico.
KD4	Smo najcenejša banka za potrošnike po raziskavi Zveze potrošnikov Slovenije.
KD5	Delež kreditov v strukturi sredstev znaša 60 %.
KD6	Število nedonosnih izpostavljenosti je manjše od 2,5% kreditnega portfelja.
KD7	Z opravninami ustvarimo 18 milijonov evrov prihodkov.
KD8	Z zavarovalnimi storitvami ustvarimo 5 % vseh dohodkov.
KD9	Smo med vodilnimi bankami po številu transakcijskih računov pravnih oseb – skrbimo za 55.000 transakcijskih računov pravnih oseb.
KD10	Smo tretja največja banka po številu transakcijskih računov fizičnih oseb – skrbimo za 120.000 transakcijskih računov fizičnih oseb z rednimi prilivi.
KD11	Pogodbe o opravljanju storitve občinske blagajne imamo sklenjene z 20 občinami.
KD12	Zaupanje komitentov – smo najbolj zaupanja vredna banka v Sloveniji.
KD13	Smo najbolj priljubljena banka med mladimi od 18. do 28. leta.
KD14	Naši komitenti v segmentu SME menijo, da je sodelovanje z nami ključno prispevalo k rasti njihovega podjetja.
KD15	Komitenti cenijo našo mobilno in spletno banko, ker je tehnološko napredna in enostavna za uporabo.
KD16	Smo prva izbira za novo ustanovljena podjetja.
VIDIK ZUNANJIH RAZMERIJ	
ZR1	Vodimo striktno politiko transparentnega poslovanja in rednega ter natančnega izpolnjevanja vseh regulatornih zahtev Banke Slovenije.
ZR2	Banka Slovenije meni, da prihodnja gospodarska kriza ne bo ogrozila našega poslovanja.
ZR3	V medijih se pojavljamo kot deležnik pri pozitivnih zgodbah v zvezi s socialnim podjetništvom, financiranjem zadrug in podporo kmetijstva.
ZR4	Med iskanci prve zaposlitve smo znani kot najboljši delodajalec v panogi.
ZR5	Aktivno iščemo in sproti uvajamo nove tehnološke rešitve za mobilno in spletno bančništvo.
ZR6	Izkoriščamo prepoznavnost in organizacijsko mrežo sindikatov in drugih civilnih združenj, da razvijamo zgodbo socialne banke s posluhom za težave ljudi.

Tabela 18: Vizija strateškega uspeha Delavske hranilnice za 31.12. 2023 (nad.)

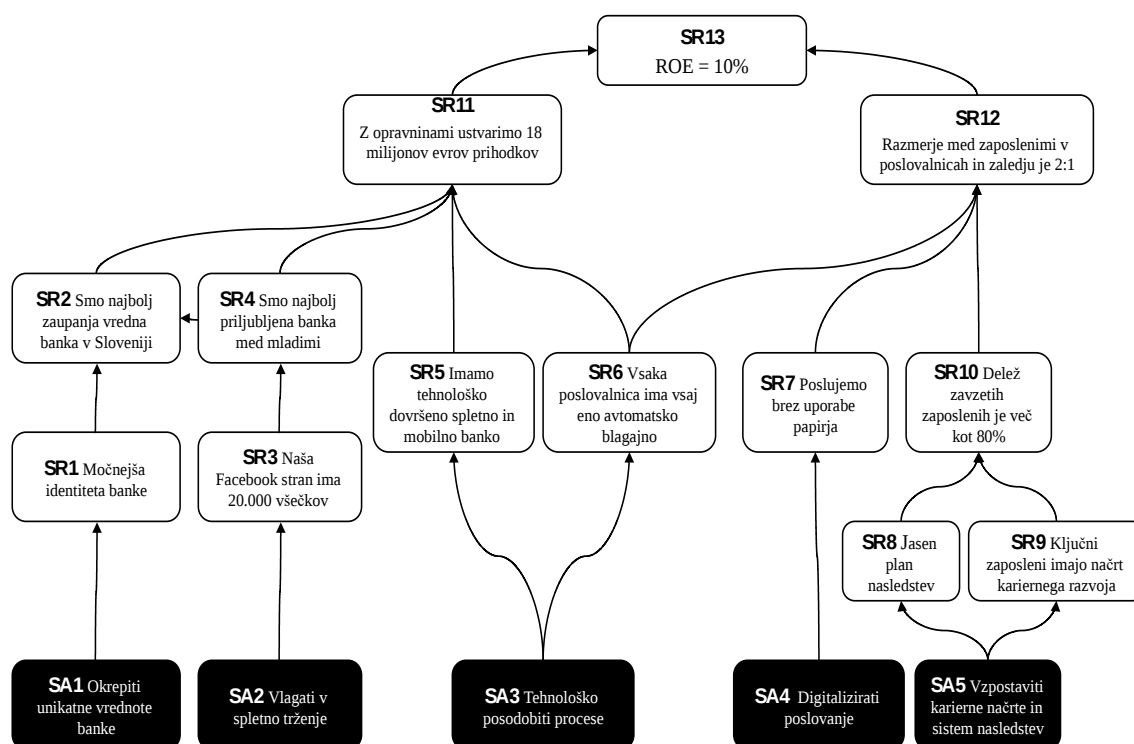
ŠIFRA	VIDIK ZUNANJIH RAZMERIJ
ZR7	Svoje storitve tržimo tudi na množičnih dogodkih, ki jih organizirajo sindikati in gasilska društva.
ZR8	Vzpostavljeno imamo stalno skupino partnerjev za navzkrižno trženje preko socialnih medijev.
ZR9	Naša Facebook stran ima 20.000 všečkov.
ZR10	Razvijali bomo sodobne tržno komunikacijske kanale.
	VIDIK NOTRANJIH POSLOVNIH PROCESOV IN SPOSOBNOSTI
NPS1	Aktivno zmanjšujemo operativno tveganje - zabeležili smo 110 dogodkov, na katere lahko vplivamo in ki predstavljajo potencialni škodni dogodek.
NPS2	Imamo razpršen kreditni portfelj – ne izdamo kredita, ki bi bil tako velik, da bi lahko ogrozil donosnost poslovanja.
NPS3	Kreditni odbor večino kreditov odobri z glasovanjem v računalniškem programu.
NPS4	Poslovni centri odločajo o odobravanju manjših kreditov s pomočjo računalniškega programa.
NPS5	Pri poslovanju se ravnamo v skladu z etičnim kodeksom – ne sodelujemo s podjetji, ki nimajo sklenjenih kolektivnih pogodb s svojimi zaposlenimi, izkoriščajo prekarno delo, onesnažujejo okolje ali uporabljajo druge neligitimne ali nelegalne poslovne prakse.
NPS6	Poslujemo brez uporabe papirja – procesi so v celoti digitalizirani.
NPS7	Vemo, kdo so naši ključni komitenti, zato jih v trženjskih kampanjah ciljno nagovarjamo.
NPS8	Vsaka poslovalnica ima vsaj eno avtomatsko blagajno.
NPS9	V portfelju obveznic imamo obveznice različnih držav EMU.
	VIDIK ORGANIZACIJSKE STRUKTURE, KULTURE IN RESURSOV
OSKR1	Sistematično gradimo pripadnost zaposlenih s stimulacijami, izobraževanji in odličnimi odnosi v kolektivu.
OSKR3	Zaposleni v naših poslovalnicah imajo v povprečju najvišje plače v panogi.
OSKR4	Vsi ključni zaposleni imajo pripravljen načrt kariernega razvoja.
OSKR5	Imamo jasen plan nasledstva – formalno so opredeljeni nasledniki ključnih zaposlenih.
OSKR6	Razmerje med zaposlenimi v poslovalnicah in v zaledju je 2:1.

Vir: Lastno delo.

7.4 Strateške aktivnosti in strateški diagram

Na sliki 7 je prikazan strateški diagram Delavske hranilnice za obdobje 2019-2023. V črnih okvirjih so prikazane strateške aktivnosti, označene z okrajšavo SA. V belih okvirjih so prikazani strateški rezultati, označeni z okrajšavo SR. Strateški rezultati so vzročno-posledično povezani s strateškimi aktivnostmi s puščicami.

Slika 7: Strateški diagram Delavske hranilnice za obdobje 2019-2023



Vir: Lastno delo.

Delavska hranilnica bo v letu 2023 dosegla pet ključnih rezultatov:

- donosnost kapitala bo znašala 10 % (SR13),
- z opravninami bo ustvarila 18 milijonov evrov prihodkov (SR11),
- razmerje med zaposlenimi v poslovalnicah in zaledju bo znašalo 2:1 (SR12),
- pri mladih bo najbolj priljubljena banka (SR4),
- ostala bo najbolj zaupanja vredna banka v Sloveniji (SR2).

Povečanje prihodkov od opravnin je ob omejeni količini lastniškega kapitala ključno za dobičkonosno poslovanje banke. Delavska hranilnica bo prihodke iz opravnin povečala s tremi strateškimi aktivnostmi. To so:

- okrepitev unikatnih vrednot banke (SA1),
- vlaganje v spletno trženje (SA2),
- tehnološka posodobitev procesov (SA3).

Rezultat vlaganj v spletno trženje bo izboljšanje digitalnih trženjskih poti, kar se bo odražalo v povečanju števila všečkov na Facebooku (SR3). Zaradi kakovostnih in cenovno dostopnih storitev, močne identite in uspešnih kampanj navzkrižnega trženja bo Delavska hranilnica postala najbolj priljubljena banka med mladimi (SR4) in ostala najbolj zaupanja vredna banka v Sloveniji (SR2).

Na povečanje prihodkov od opravnin bo vplivala tudi tehnološka posodobitev procesov (SR3). Delavska hranilnica bo imela tehnološko dovršeno spletno in mobilno banko (SR5) in vsaj eno avtomatsko blagajno v vsaki poslovalnici (SR6). Avtomatske blagajne ne bodo pripomogle samo k povečanju prihodkov, ampak bodo omogočale tudi ohranjanje razmerja med zaposlenimi v poslovalnicah in zaledju (SR12) ob povečanem obsegu poslovanja. Vsaj 80 % zavzetih zaposlenih (SR10) je ključnega pomena za opravljanje kakovostnih storitev ob povečanem obsegu dela. Delavska hranilnica bo tako visoko stopnjo zavzetosti zaposlenih dosegla z vzpostavitvijo kariernih načrtov in sistema nasledstva (SA5, SR8, SR9).

V tabelah 19-23 sem podrobneje opisal strateške aktivnosti. Vsaki izmed njih sem določil skrbnika, v zaporednem vrstnem redu opisal korake za njeno izvedbo ter določil ekipo, ki bo za izvedbo odgovorna.

Tabela 19: Strateška aktivnost 1: Okrepiti unikatne vrednote banke

<i>Strateška aktivnost</i>	SA1: Okrepiti unikatne vrednote banke
<i>Skrbnik</i>	Specialist za marketing in komuniciranje
<i>Opis zaporednih korakov</i>	1. Pripraviti analizo poslovanja zadrug in socialnih podjetij v Sloveniji. 2. Pripraviti pregled dogodkov, ki jih organizirajo sindikati in gasilska društva. 3. Izvesti oglaševalsko kampanjo na dogodkih sindikatov in gasilskih društev. 4. Organizirati delovno skupino za razvoj produktov za financiranje stanovanjskih zadrug z zadrugo Zadrugator, Javnim stanovanjskim skladom Mestne občine Ljubljana in stanovanjskim skladom Republike Slovenije. 5. Razviti nove produkte za financiranje stanovanjskih zadrug. 6. Analizirati medijski prostor in ustvariti bazo medijev in novinarjev na lokalni in državni ravni, ki so pripravljeni pisati o socialnem podjetništvu in trajnostnem razvoju. 7. Izvesti projekt financiranja stanovanjske zadruge. 8. Izvesti komunikacijsko kampanjo o financiranju stanovanjske zadruge. 9. Zadolžiti direktorje poslovnih centrov za iskanje investicijskih priložnosti v socialna podjetja in zadruge. 10. Vzpostaviti redno sodelovanje med poslovnimi centri in službo marketinga in komuniciranja za pomoč pri komunikaciji z lokalnimi mediji.
<i>Tveganja</i>	- Ni želje po sodelovanju pri stanovanjskih skladih in zadrugi Zadrugator - Ni želje po sodelovanju pri sindikatih in gasilskih društvih
<i>Odgovorna ekipa</i>	vodja sektorja poslovne mreže, vodja službe za razvoj in projektno vodenje

Vir: Lastno delo.

Tabela 20: Strateška aktivnost 2: Vlagati v spletno trženje

<i>Strateška aktivnost</i>	SA2: Vlagati v spletno trženje
<i>Skrbnik</i>	Specialist za marketing in komuniciranje
<i>Opis zaporednih korakov</i>	1. Pripraviti temeljni protokol za objavljane sporočil na strani Delavske hranilnice na omrežju Facebook. 2. Posodobiti grafično podobo strani na omrežju Facebook. 3. Poenotiti grafično podobo na vseh trženjskih poteh. 4. Pripraviti analizo stanja Facebook strani gasilskih zvez in sindikatov. 5. Organizirati delovno skupino za skupni razvoj socialnih omrežij s sindikati in gasilskimi društvi, ki imajo na socialnih omrežjih največji doseg. 6. Oblikovati dogovor o sodelovanju in skupnem vlaganju v razvoj socialnih omrežij vseh članov delovne skupine. 7. Določiti ključne komitente in jih ciljno nagovarjati. 8. Oblikovati in izvajati kampanje navzkrižnega trženja s partnerji v skupni delovni skupini.
<i>Tveganja</i>	- Ni želje po sodelovanju pri sindikatih ali gasilskih društvi
<i>Odgovorna ekipa</i>	direktor sektorja poslovne mreže

Vir: Lastno delo.

Tabela 21: Strateška aktivnost 3: Tehnološko posodobiti procese

<i>Strateška aktivnost</i>	SA3: Tehnološko posodobiti procese
<i>Skrbnik</i>	Direktor sektorja informacijske tehnologije
<i>Opis zaporednih korakov</i>	1. Poiskati dobavitelja kakovostnih in cenovno dostopnih avtomatskih blagajn. 2. Pripraviti in objaviti kratka video navodila za komitente o uporabi novih blagajn. 3. Preko trženjskih poti obvestiti komitente o novih avtomatskih blagajnah. 4. Začasno zaposliti dodatne delavce za pomoč komitentom pri poslovanju z avtomatskimi blagajnami. 5. Izobraziti redno zaposlene o pomoči komitentom pri poslovanju z avtomatskimi blagajnami. 6. Pripraviti pregled ključnih seminarjev za dodatno izobraževanje zaposlenih v oddelku informacijske tehnologije. 7. Poiskati in formalizirati sodelovanje z obetavnimi zagonskimi podjetji na področju finančne tehnologije v Sloveniji. 8. Objaviti razpis za nagrade in štipendije za diplomska dela, magistrska dela in doktorate s področja inovacij za mobilno in spletno bančništvo. 9. Pripraviti in objaviti video navodila za uporabo inovacij v spletni in mobilni banki.
<i>Tveganja</i>	- Starejši komitenti slabo sprejmejo avtomatske blagajne - Prehitra uvedba nepreverjenih inovacij poveča operativna tveganja, zniža zadovoljstvo komitentov in zavzetost zaposlenih
<i>Odgovorna ekipa</i>	direktor sektorja informacijske tehnologije, vodja sektorja poslovne mreže, specialist za marketing in komuniciranje, direktorica službe za upravljanje s kadri

Vir: Lastno delo.

Tabela 22: Strateška aktivnost 4: Digitalizirati poslovanje

<i>Strateška aktivnost</i>	SA4: Digitalizirati poslovanje
<i>Skrbnik</i>	Vodja sektorja informacijske tehnologije
<i>Opis zaporednih korakov</i>	1. Pripraviti analizo procesov in ugotoviti, kako lahko z digitalizacijo procesov optimiziramo delo. 2. Poiskati ponudnike nove strojne in programske opreme, pri čemer moramo upoštevati, da mora biti mogoče novo opremo enostavno integrirati v obstoječe informacijsko tehnološko procese. 3. Organizirati delavnice v zvezi z digitalizacijo in spremembe prilagoditi potrebam in željam zaposlenih. 4. Organizirati izobraževanja za zaposlene ter jim pojasniti, kako uporabljati novo opremo.
<i>Tveganja</i>	- Slaba integracija nove opreme v obstoječo infrastrukturo - Znižanje produktivnosti dela zaradi nepoznavanja nove opreme
<i>Odgovorna ekipa</i>	predsednik uprave, vodja sektorja poslovne mreže, vodja sektorja podpore strankam in produktom, vodja službe zakladništva, vodja sektorja plačilnega prometa, vodja sektorja zaledja, vodja sektorja upravljanja tveganj, vodja sektorja upravljanja problematičnih naložb, vodja sektorja računovodstva, vodja službe kontrolnega plana in analiz

Vir: Lastno delo.

Tabela 23: Strateška aktivnost 5: Vzpostaviti karijerne načrte in sistem nasledstva

<i>Strateška aktivnost</i>	SA5: Vzpostaviti karijerne načrte in sistem nasledstva
<i>Skrbnik</i>	Direktorica službe za upravljanje s kadri
<i>Opis zaporednih korakov</i>	1. Opraviti pogovore s ključnimi zaposlenimi o viziji njihovega osebnega razvoja. 2. Pripraviti načrt postopnega uvajanja na zahtevnejša delovna mesta. 3. Finančno podpirati ključne zaposlene pri vpisu na program MBA ali pridobivanju naziva CFA. 4. Pripraviti nabor potencialnih naslednikov na podlagi načrtov kariernega razvoja ključnih zaposlenih in analize kadrov. 5. Opraviti razgovore o viziji osebnega razvoja s potencialnimi ključnimi kadri. 6. Določiti naslednike ključnih kadrov. 7. Kandidatom, ki niso bili izbrani za naslednike, pojasniti razloge za to in pripraviti načrt njihovega kariernega razvoja. 8. Uvajati naslednike ključnih kadrov za delo na zahtevnejših delovnih mestih.
<i>Tveganja</i>	- Padec motivacije zaposlenih, ki niso bili določeni za naslednike ključnih zaposlenih
<i>Odgovorna ekipa</i>	predsednik uprave, vodje vseh sektorjev in služb

Vir: Lastno delo.

8 PREDLOGI ZA URESNIČEVANJE STRATEGIJE

8.1 Pregled literature o uresničevanju strategije

Hrebiniak (2005, str. 3) ugotavlja, da je uresničevanje strategije ključno za uspešno poslovanje. Uresničevanje strategije definira kot proces natančnega izvajanja logično povezanih aktivnosti, s katerimi želimo doseči strateške cilje. Neilson, Martin in Powers (2008) ugotavljajo, da moramo za uspešno uresničevanje strategije določiti odločevalske pristojnosti glede na hierarhijo organizacije, načrtovati komunikacijske poti za pretok informacij med zaposlenimi in oddelki, prilagoditi sistem nagrajevanja novi strategiji in uvesti organizacijske spremembe v podjetju.

Koordinacijski procesi so po prepričanju Hrebiniaka nujni za učinkovito uresničevanje strategije. Koordinacija v podjetju lahko poteka, samo če ima podjetje smiselno organizacijsko strukturo, v kateri so oddelki medsebojno prepleteni z informacijskimi kanali. Ti morajo omogočati enostaven pretok informacij, ki omogočajo dovolj koordinacije, da organizacija deluje učinkovito, hkrati pa sodelavcev ne preobremeni z nepotrebnimi informacijami (Hrebiniak, 2005).

Stonich ugotavlja, da je sistem nagrajevanj v podjetju ena izmed funkcij, ki ključno vplivajo na uspešnost uresničevanja strategije. Zato so spremembe v sistemu nagrajevanja zelo pomemben del procesa strateškega managementa. Stonich meni tudi, da mora dober sistem nagrajevanja podpirati strategijo in dolgoročni razvoj podjetja (Stonich, 1981).

Kotter meni, da je uvajanje sprememb v organizaciji dolgotrajen proces. Občutek nujnosti uvajanja sprememb je ključen za uspešno spreminjanje organizacije. Konsolidirana skupina močnih vodij mora zaposlenim v podjetju predstaviti, zakaj so spremembe nujne, in v takšnih okoliščinah postaviti novo vizijo razvoja (Kotter, 2007).

Rejc Buhovac (2011) je prepričana, da je za uspešno uresničevanje strategije ključno vzpostaviti sistem kazalcev, s katerim lahko management ugotavlja, ali organizacija uresničuje strategijo. Funkcija sistema kazalcev je povezovanje poslanstva, vizije in strategije z aktivnostmi zaposlenih.

8.2 Oblikovanje kazalcev za strateško kontrolo

Na podlagi strateškega diagrama Delavske hranilnice za obdobje 2019-2023 sem oblikoval kazalce za kontrolo strateških aktivnosti in rezultatov. V tabeli 24 so prikazani kazalci za kontrolo strateških aktivnosti.

Tabela 24: Kazalci za kontrolo strateških aktivnosti Delavske hranilnice v obdobju 2019-2023

Šifra	Ime strateške aktivnosti	Predlog kazalca	Pogostost merjenja	Odgovorna oseba
SA1	Okrepiti unikatne vrednote banke	1. Število investicij s komunikacijskim potencialom/število objavljenih novinarskih prispevkov 2. Število dogodkov, na katerih oglašujemo storitve	1. Četrtno 2. Letno	Direktor službe marketinga in komuniciranja
SA2	Vlagati v spletno trženje	1. Dejanski/načrtovani stroški spletnega trženja 2. Doseg objave 3. Število všečkov Facebook strani	1. Polletno 2. Tedensko 3. Dnevno	Direktor službe marketinga in komuniciranja
SA3	Tehnološko posodobiti procese	1. Število avtomatskih blagajn 2. Odstotek komitentov, zelo zadovoljnih s spletno banko 3. Odstotek komitentov, zelo zadovoljnih z mobilno banko	1. Polletno 2. Letno	Direktor sektorja informacijske tehnologije
SA4	Digitalizirati poslovanje	1. Dejanski/načrtovani stroški digitalizacije	1. Mesečno	Direktor sektorja informacijske tehnologije
SA5	Vzpostaviti karierne načrte in sistem nasledstev	1. Število kariernih načrtov/število ključnih kadrov 2. Dejansko število formalno določenih naslednikov/načrtovano število formalno določenih naslednikov	1. Mesečno	Direktorica službe za upravljanje s kadri

Vir: Lastno delo.

V tabeli 25 so prikazani kazalci za kontrolo strateških rezultatov.

Tabela 25: Kazalci za kontrolo strateških rezultatov Delavske hranilnice v obdobju 2019-2023

Šifra	Ime strateške aktivnosti	Predlog kazalca	Pogostost merjenja	Odgovorna oseba
SR1	Močnejša identiteta banke	1. Prepoznavnost blagovne znamke	1. Letno	Predsednik uprave
SR2	Smo najbolj zaupanja vredna banka v Sloveniji	1. Zvestoba komitentov 2. Ambasadorstvo	1. Letno 2. Letno	Predsednik uprave
SR3	Naša Facebook stran ima 20.000 všečkov	1. Število všečkov Facebook strani	1. Tedensko	Direktor službe marketinga in komuniciranja
SR4	Smo najbolj priljubljena banka med mladimi	1. Število novoodprtih transakcijskih računov za mlade 2. Prepoznavnost blagovne znamke med mladimi	1. Mesečno 2. Letno	Direktor službe marketinga in komuniciranja
SR5	Imamo tehnološko dovršeno spletno in mobilno banko	1. Odstotek komitentov, zelo zadovoljnih s spletno banko 2. Odstotek komitentov, zelo zadovoljnih z mobilno banko	1. Četrtno 2. Četrtno	Direktor sektorja informacijske tehnologije
SR6	Vsaka poslovalnica ima vsaj eno avtomatsko blagajno	1. Dejansko število avtomatskih blagajn/načrtovano število avtomatskih blagajn	1. Polletno	Direktor sektorja poslovne mreže
SR7	Posluujemo brez uporabe papirja	1. Dejanski stroški tiska/načrtovani stroški tiska	1. Četrtno	Direktor sektorja informacijske tehnologije
SR8	Imamo jasen plan nasledstva	1. Dejansko število formalno določenih naslednikov/načrtovano število formalno določenih naslednikov	1. Mesečno	Direktor službe upravljanja s kadri
SR9	Ključni zaposleni imajo načrt kariernega razvoja	1. Dejansko število kariernih načrtov/načrtovano število kariernih načrtov	1. Mesečno	Direktor službe upravljanja s kadri
SR10	Delež zavzetih zaposlenih znaša več kot 80 %	1. Odstotek zavzetih zaposlenih	1. Letno	Direktor službe upravljanja s kadri
SR11	Z opravninami ustvarimo 18 milijonov evrov prihodkov	1. Odstotek rasti opravnin	1. Mesečno	Predsednik uprave

Tabela 25: Kazalci za kontrolo strateških rezultatov Delavske hranilnice v obdobju 2019-2023 (nad.)

Šifra	Ime strateške aktivnosti	Predlog kazalca	Pogostost merjenja	Odgovorna oseba
SR12	Razmerje med zaposlenimi v poslovalnicah in zaledju je 2:1	1. Število zaposlenih v poslovalnicah/število zaposlenih v zaledju	1. Polletno	Direktor službe upravljanja s kadri
SR13	ROE znaša 10 %	1. Donosnost kapitala	1. Mesečno	Predsednik uprave

Vir: Lastno delo.

SKLEP

Delavska hranilnica se kljub uspešnemu poslovanju v preteklosti danes sooča s številnimi strateškimi izzivi. V magistrski nalogi sem na podlagi analize širšega okolja, analize panoge in strateške analize po temeljnih procesih razvil poslovno strategijo, ki bi ji omogočila dobičkonosno poslovanje in nadaljnjo rast, slovenskim sindikatom pa stabilno lastništvo.

Največji izmed strateških izzivov, s katerimi se v Delavski hranilnici trenutno soočajo, je zagotavljanje kapitala in stabilnega lastništva za nemoteno rast naložbenega portfelja. Pri tem so močno odvisni od finančnih sposobnosti lastnikov, različnih slovenskih sindikatov. S padanjem števila sindikaliziranih delavcev pa upadajo tudi prihodki sindikatov, s katerimi bi jo lahko dokapitalizirali. Hkrati plačujejo visoke negativne obresti centralni banki, saj ne morejo investirati vseh sredstev, ki zaradi močnega zaupanja komitentov vsak mesec narastejo za približno 10 milijonov evrov.

Za uspešno poslovanje v prihodnosti bo Delavska hranilnica morala izgraditi nove elemente konkurenčne prednosti. Ker bodo lastniki tudi v prihodnosti težko vlagali zadostno količino sredstev, bi bilo nujno ugotoviti, kako z omejeno količino kapitala poslovati dobičkonosno. Ključna načina sta diverzifikacija virov prihodkov s povečevanjem deleža prihodkov iz opravnin in ustvarjanje novega vira prihodkov z nudenjem zavarovalniških storitev. Povečanje prihodkov od opravnin lahko dosežejo z razvojem tehnološko napredne spletne in mobilne banke ter z vlaganjem v razvoj elektronskega trženja. Pri povečanju prihodkov iz opravnin bo izjemnega pomena tudi okrepitev unikatnih vrednot banke.

Hkrati se bo Delavska hranilnica v prihodnosti primorana soočiti z močno konkurenco na trgu bančnih storitev, saj se bo zaradi privatizacije največje slovenske banke in potrebe po izkoriščanju ekonomij obsega za doseganje večje operativne učinkovitosti v prihodnosti na slovenskem bančnem trgu pričel proces lastniške konsolidacije.

Pričakujemo lahko tudi razvoj nove finančne tehnologije in vstop ponudnikov novih načinov opravljanja plačilnih storitev na slovenski bančni trg. Ker so opravnine in drugi neobrestni prihodki ključni za uspešno poslovanje Delavske hranilnice, vstop ponudnikov teh storitev zanj na dolgi rok predstavlja dodatno tveganje.

Za nadzor nad uspešnim izvajanjem nove poslovne strategije v obdobju 2019-2023 sem razvil tudi ključne kazalce za strateško kontrolo. Ob upoštevanju zastavljene strategije ter rednem in natančnem nadzoru nad njenim izvajanjem bo Delavska hranilnica v letu 2023 še vedno uspešna etična banka v lasti sindikatov.

LITERATURA IN VIRI

1. A.T. Kearney. (2017). *The 2017 Retail Banking Radar*. Chicago: A.T. Kearney.
2. Abanka d.d. (2018). *Letno poročilo 2017*. Ljubljana: Abanka d.d..
3. Addiko Bank d.d.. (2018). *Letno poročilo 2017*. Ljubljana: Addiko Bank d.d..
4. Akhtar, M. (1997). *Understanding Open Market Operations*. New York: Federal reserve bank of New York.
5. Alesina, A., Roubini, N., Özler, S. & Swagel, P. (1996). Political Instability and economic growth. *Journal of Economic Growth*, 1(2) , 189-211.
6. Algan, Y., Guriev, S., Papaioannou, E. & Passari, E. (2017). *The European Trust Crisis and the Rise of Populism*. Pridobljeno 14. aprila 2018, iz https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/09/4_alganetal.pdf
7. Böttcher, B. & Wruuck, P. (2017). *Who is afraid of populists?* Frankfurt am Main: Deutsche Bank Research.
8. Ball, L., Davide Furceri, D. L. & Loungani, P. (2013). *The Distributional Effects of Fiscal Consolidation*. Washington D.C.: International Monetary Found.
9. Banca Transilvania. (2015). *Acquisition of Volksbank Romania SA Transaction overview*. Cluj-Napoca: Banca Transilvania.
10. Banca Transilvania. (2018, 16. januar). *Banca Transilvania has become a shareholder of Victoriabank*. Pridobljeno 30. julija 2018 iz <https://www.bancatransilvania.ro/bt-social-media-newsroom/en/news/banca-transilvania-has-become-a-shareholder-of-victoriabank/>
11. Bank for International Settlements. (2013, 8. december). *Treatment of sovereign risk in the Basel capital framework*. Pridobljeno 17. julija 2018 iz https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1312v.htm
12. Banka Slovenije. (2013). *Celovito poročilo o skrbnem pregledu bančnega sistema*. Ljubljana: Banka Slovenije.
13. Banka Slovenije. (2015). *Objavljena nova direktiva o plačilnih storitvah (PSD2)*. Ljubljana: Banka slovenije.

14. Banka Slovenije. (2017a). *Delavska hranilnica d.d.* Pridobljeno 19. julija 2018 iz <https://www.bsi.si/financna-stabilnost/subjekti-nadzora/hranilnice-v-sloveniji/13/delavska-hranilnica-dd-ljubljana>
15. Banka Slovenije. (2017b). Obrestne mere Evropske centralne banke. Pridobljeno 11. julija 2018 iz <https://www.bsi.si/statistika/obrestne-mere/obrestne-mere-evropske-centralne-banke>
16. Banka Slovenije. (2018a). *Poročilo o finančni stabilnosti*. Ljubljana: Banka Slovenije.
17. Banka Slovenije. (2018b). *Mesečna informacija o poslovanju bank*. Ljubljana: Banka Slovenije.
18. Banka Sparkasse d.d. (2018). *Letno poročilo 2017*. Ljubljana: Banka Sparkasse d.d.
19. Barcadurmos, M. (2000). *Economic Foundations of Strategic Management*. University of Leicester: Leicester.
20. Basel Committee on Banking Supervision. (2001a). *Pillar 2 (Supervisory Review Process)*. Basel: Bank for International Settlements.
21. Basel Committee on Banking Supervision. (2001b). *Pillar 3 (Market Discipline)*. Basel: Bank for international Settlements.
22. Basel Committee on Banking Supervision. (2010). *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*. Basel: Bank for International Settlements.
23. Basel Committee on Banking supervision. (2013). *Basel III: The Liquidity Coverage Ratio and liquidity risk monitoring tools*. Basel: Bank for International Settlements.
24. Basel Committee on Banking Supervision. (2014). *Basel III: The Net Stable Funding Ratio*. Basel: Bank for International Settlements.
25. Basel Committee on Banking Supervision. (2017). *Basel III: Finalising post-crisis reforms*. Basel: Bank for International Settlements.
26. Beerli, A., Martin, J. D. & Quintana, A. (2004). A model of customer loyalty in the retail banking market . *European Journal of Marketing*, 38(2), 253-275.
27. Berger, H., Dell'Ariccia, G. & Obstfeld, M. (2018). *Revisiting the Economic Case for Fiscal Union in the Euro Area*. Washington D.C.: International Monetary Fund.
28. Broder, Ž. (2016). *Sindikalno gibanje v Sloveniji od osamosvojitve do danes.* : Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
29. Brown, W. A. (2015). *Strategic Management in Nonprofit organizations*. New York: Jones & Bartlett Learning.
30. Posirca, O. (2016, 14. marec). M&A alert. Banca Transilvania Group takes over Capital Partners. *Business Review*. Pridobljeno 30 julija 2018 iz <http://business-review.eu/sidebar-featured/ma-alert-banca-transilvania-group-takes-over-capital-partners-bt-starts-investment-banking-operations-100617>
31. Candido, S. (2018). When do banks need to be ready for PSD2? [objava na blogu]. Pridobljeno 19. julija 2018 iz <https://blog.gemalto.com/financial-services/2018/02/14/banks-need-ready-psd2/>

32. Cavero, T. & Poinasamy, K. (2013). *A Cautionary Tale*. Oxford: Oxfam GB for Oxfam International.
33. Central Intelligence Agency. (2018). *The World Factbook; Slovenia*. Pridobljeno 19. aprila 2018 iz <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/si.html>
34. Cerqueiro, G., Degryse, H., & Ongena, S. (2009). Rules versus discretion in loan rate setting. *Journal of Financial intermediation*, 20(4), 503-5029.
35. Chattopadhyay, P., Glick, W. H. & Huber, G. P. (2001). Organizational Actions in Response to Threats and Opportunities. *Academy of Management Journal* 44(5), 937-955.
36. Choudhry, M. (2012). *The principles of banking*. Singapur: John Wiley& Sons Singapore Pte. Ltd.
37. City Compas Media. (2018, 4. april). Romanian lender Banca Transilvania completes Bancpost takeover for EUR 315 mln. *Romania-insider*. Pridobljeno 30. julija 2018 iz <https://www.romania-insider.com/banca-transilvania-bancpost-takeover/>
38. Clifford Chance. (2017). *European Fintech Regulation*. London: Clifford Chance.
39. Delavska hranilnica d.d. (2013). *Letno poročilo 2012*. Ljubljana: Delavska hranilnica d.d.
40. Delavska hranilnica d.d. (2014). *Letno poročilo 2013*. Ljubljana: Delavska hranilnica d.d.
41. Delavska hranilnica d.d. (2015). *Letno poročilo 2014*. Ljubljana: Delavska hranilnica d.d.
42. Delavska hranilnica d.d. (2016). *Letno poročilo 2015*. Ljubljana: Delavska hranilnica d.d.
43. Delavska hranilnica d.d. (2017). *Letno poročilo 2016*. Ljubljana: Delavska hranilnica d.d.
44. Delavska hranilnica d.d. (2018a). *Letno poročilo 2017*. Ljubljana: Delavska hranilnica d.d.
45. Delavska hranilnica d.d. (2018b, 30. april). *O hranilnici*. Pridobljeno 4. julija 2018 iz <https://www.delavska-hranilnica.si/o-hranilnici/predstavitev/lastnistvo>
46. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2015). *Payment disrupted; The emerging challenge for European retail banks*. London: Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
47. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2017). *How to flourish in an uncertain future; Open banking and PSD2*. London: Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
48. Deželna banka Slovenije d.d. (2018). *Letno poročilo 2017*. Ljubljana: Deželna banka Slovenije d.d.
49. Dobson, P., Starkey, K. & Richards, J. (2004). *Strategic Management Issues and Cases*. Oxford: Blackwell Publishing.
50. Dolenc, D., Miklič, E., Razpotnik, B., Šter, D. & Žnidaršič, T. (2013). *Ljudje, Družine, Stanovanja*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.

51. Državna volilna komisija. (2018, 3. junij). *Izid glasovanja za celotno Slovenijo*. Pridobljeno 10. junija 2018 iz <http://volitve.gov.si/dz2018/#/rezultati>
52. Egarius, D. & Weill, L. (2016). Switching costs and market power in the banking industry: The case of cooperative banks. *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*, 42(C), 155-165 .
53. Ehrhardt, M. & Brigham, E. (2011). *Financial Management Theory and Practice*. Mason: South-western.
54. European Banking Authority. (2013). *Implementing Basel III in Europe: CRD IV package*. Pridobljeno 11. maja 2018 iz <http://www.eba.europa.eu/regulation-and-policy/implementing-basel-iii-europe>
55. European Central Bank. (2016). *Financial Stability Review*. Frankfurt: European Central Bank.
56. European Central Bank. (2018a). *March 2018 ECB staff macroeconomic projections for the euro area*. Frankfurt am Main: European Central Bank.
57. European Central Bank. (2018b). Monetary Policy - Definition of price stability. pridobljeno 17. aprila 2018 iz <https://www.ecb.europa.eu/mopo/strategy/pricestab/html/index.en.html>
58. European Commission. (2013). *Commission decision of 18.12.2013 on state aid SA33229(2012/C) (ex 2011/N) - restructuring of NLB - which Slovenia is planning for Nova Ljubljanska banka d.d.* Brussels: European Commission.
59. European Commission. (2017). *White paper on the future of Europe*. Brussels: European Commission.
60. European Commission. (2018d). *Winter 2018 Economic Forecast*. Brussels: European Commission.
61. European Commission. (2018c). *Business and consumer survey results*. Brussels: European Commission.
62. European Commission. (2018a). *European Business Cycle Indicators 1st. Quarter 2018*. Brussels: European Commission.
63. European Commission. (2018b). *Payment Services Directive: frequently asked questions*. Pridobljeno 10. julija 2018 iz http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-15-5793_en.htm?locale=en
64. Eurostat. (2017, 4. april). *Share of member states in EU GDP*. Pridobljeno 17. aprila 2018 iz <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20170410-1>
65. Eurostat. (2018, 9. april). *Unemployment by sex and age*. Pridobljeno 17. aprila 2018 iz http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_a&lang=en
66. Freeman, R. E., McVea, J. (1984). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Oxford: Blackwell Publishing.
67. Friedman, M. (1982). *Capitalism and freedom*. Chicago: The university of Chicago Press.
68. Gorenjska banka d.d. (2018). *Letno poročilo 2017*. Kranj: Gorenjska banka d.d.

69. Groeneveld, J. M., & Wagemakers, J. M. (2004). *Retail Banking Strategies in Europe*. Utrecht: Rabobank.
70. Hendeerson, R. & Mitchell, W. (1997). The interaction of organizational and competitive influences on strategy and performance. *Strategic Management Journal* 18 (Summer Special Issue), 5-14.
71. Hernando, I. & Nieto, M. J. (2008). *Determinants of domestic and cross-border bank acquisitions in the European union*. Madrid: Banco de España.
72. Hranilnica Lon d.d. (2018). *Letno poročilo 2017*. Kranj: Hranilnica Lon d.d.
73. Hren, K. (2018, 2. april). Število samozaposlenih se znova povečuje. *MMC RTV Slovenija*. Pridobljeno 5. maja 2018 iz <https://www.rtv slo.si/gospodarstvo/stevilo-samozaposlenih-se-znova-povecuje/450687>
74. Hrebiniak L. (2005). *Making Strategy Work*. New Jersey: Pearson Education Inc.
75. IHS Markit. (2018). *IHS Markit Eurozone Composite PMI - Final data*. Pridobljeno 5. maja 2018 iz <https://news.ihsmarkit.com/press-release/ihs-markit-eurozone-manufacturing-pmi---final-data>
76. ING – DiBa Ag. (2017). *Residential Mortgage Pfandbrief*. Frankfurt: ING - DiBa.
77. International Monetary Fund. (2017). Monetary policy and Central Banking. *Factsheet* , 1-2. Washington D.C.: International Monetary Fund
78. Banka Intesa Sanpaolo d.d. (2018). *Letno poročilo 2017*. Koper: Banka Intesa Sanpaolo d.d.
79. Collins, J. & Porras, J. I. (1994). *Build to Last*. New York: Collins Business Essentials.
80. Kalender, Z. T., & Vayvay, Ö. (2016). The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability. *12th International Strategic Management Conference* (str. 76-83). Antalya, International Strategic Management and Managers Association.
81. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1991). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
82. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
83. Kaya, O. (2018). *Economic policy uncertainty in Europe*. Frankfurt am Main: Deutsche bank Research.
84. Klemper, P. (1995). Competition when Consumers have Switching Costs. *Review of Economic Studies*, 62(4) , 515-539.
85. Koch, W. T. & MacDonald, S. S. (2015). *Bank Management*. Boston: Cengage Learning.
86. Kordež, B. (2018, 16 april). Česa tudi nekateri profesorji ekonomije ne razumejo: izvoz ne ustvari 70% BDP [objava na blogu]. Pridobljeno 19. aprila 2018 iz <https://damijan.org/2018/04/16/cesa-tudi-nekateri-profesorji-ekonomije-ne-razumejo-izvoz-ne-ustvari-70-bdp/>
87. Kotter, P. (1995). Leading Change. *Harvard Business Review* 73, 59-67

88. Kresal, K. (1992). Nekatera vprašanja sistema kolektivnih pogodb pri nas. *Teorija in praksa*, 29(3/4), 324-335.
89. Lawrie, G. & Cobbold, I. (2004). *Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard*. Berkshire: 2GC Active management.
90. Loveman, G. W. (1998). Employee Satisfaction, Customer Loyalty and Financial Performance. *Journal of Service Research* 1(1), 18-31.
91. McKinsey&Company. (2015). *Cutting Through the FinTech Noise: Markers of Success, Imperatives for Banks*. Brussels: McKinsey&Company.
92. McKinsey&Company. (2016). *Impact of Fintech on Retail Banking*. Brussels: McKinsey&Company.
93. McLean, M., Radia, A., & Thomas, R. (2014). Money creation in the modern economy. Bank of England *Quarterly Bulletin* 2014 Q1, 14-27.
94. Moenjak, T. (2014). *Central banking*. Singapur: Wiley & Sons Singapore.
95. Moody's Analytics. (2013). *Basel III Capital and Liquidity Standards*. Moody's Analytics Inc.
96. Multpl. (2018, April 17). *Shiller PE Ratio*. Pridobljeno 18. aprila 2018 iz <http://www.multpl.com/shiller-pe/>
97. Navareti, G. B., Calzolari, G. & Pozzolo, A. F. (2017). *Fintech and banking. Friends or foes*. Rome: Europeye.
98. Neilson, G., Martin, K., Powers, E. (2008). The Secrets to Successful Strategy Execution. *Harvard Business Review* 86(6), 60-70
99. Nova Kreditna Banka Maribor d.d. (2018). *Letno poročilo 2017*. Maribor: Nova kreditna banka Maribor d.d.
100. Nova Ljubljanska Banka d.d. (2018). *Letno poročilo 2017*. Ljubljana: Nova Ljubljanska Banka d.d.
101. Organization for Economic Co-operation and Development. (2013). *OECD Economic Surveys: Slovenija 2013*. Paris: OECD Publishing.
102. Organization for Economic Co-operation and Development. (2013). *Domestic demand forecast*. Pridobljeno 5. maja 2018 iz <https://data.oecd.org/gdp/domestic-demand-forecast.htm>
103. Passero, K. (2003). *Vpliv obračunavanja tveganj na računovodske izkaze bank* (specialistično delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
104. Petrol d.d. (2017, December 1). *Petrol in mBills združila moči in gotovino skupaj poslala v zgodovino*. Pridobljeno 12. julija 2018 iz <http://www.petrol.si/pr/petrol-in-mbills-zdruzila-moci-in-gotovino-skupaj-poslala-v-zgodovino>
105. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
106. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
107. Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.
108. Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 68(3), 79-90.

109. Primorska hranilnica Vipava d.d. (2018). *Letno poročilo 2017*. Vipava: Primorska hranilnica Vipava d.d.
110. Pristavec Đogić, M. (2015). *Stanovanjska problematika mladih*. Ljubljana: Državni Zbor Republike Slovenije
111. Rejc Buhovac, A. (2011). Izbrana vprašanja uresničevanja strategije in strateške kontrole. V T. Čater, M. Lahovnik, D. Pučko & A. Rejc Buhovac, *Strateški management 2* (str. 164-174). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
112. Sberbank banka d.d. (2018). *Letno poročilo 2017*. Ljubljana: Sberbank banka d.d.
113. Schildbach, J. (2018). *Where do European Banks Stand?* Frankfurt: Deutsche Bank Research.
114. Seppa, T., Gjerstad, K., Nieminen, M. & Damm, J. (2018). *Danske Bank: Rediscovering the Consumer*. Boston: Boston Consulting Group.
115. SKB banka d.d. (2018). *Letno poročilo 2017*. Ljubljana: SKB banka d.d.
116. Smith, A. D. (2009). Internet retail banking; A competitive analysis in an increisngly financially troubled enviroment. *Information Management & Computer Security* 17(2), 127-150.
117. Banka Sparkasse d.d. (2018). *Letno poročilo 2017*. Ljubljana: Banka Sparkasse d.d.
118. Squires, N. (2018, 10. januar). Italy's Five Stars Movement drops its threat to ditch the euro as election looms. *The Telegraph*. Pridobljeno 16. aprila 2018 iz <https://www.telegraph.co.uk/news/2018/01/10/italys-five-star-movement-drops-threat-ditch-euro-election-looms/>
119. Stanojević, M. (2002). *Stanje in aktualni trendi razvoja sidikatov v svetu in pri nas*. Pridobljeno 23. maja 2018 iz <http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/>
120. Statistični urad Republike Slovenije. (2018a). *BDP in nacionalni računi*. Pridobljeno 19. aprila 2018 iz <http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7266>
121. Statistični urad Republike Slovenije. (2018b). *Izvoz in uvoz blaga, Slovenija, 2018*. Pridobljeno 19. aprila 2018, iz <http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7344>
122. Statistični urad republike Slovenije. (2018c). *Indeksi cen in število transakcij stanovanjskih nepremičnin po vrstah stanovanjskih nepremičnin, Slovenija, četrtletno*. Pridobljeno 23. aprila 2018 iz: <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
123. Statistični urad Republike Slovenije. (2018d). *Cene nepremičnin*. Pridobljeno 23. aprila 2018 iz <http://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/6/31>
124. Statistični urad Republike Slovenije. (2018e). *Število in indeks delovno aktivnega prebivalstva po: spol, aktivno prebivalstvo, mesec, meritve*. Pridobljeno 23. aprila 2018 iz <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
125. Statistični urad Republike Slovenije. (2018f). *Povprečne mesečne plače, Slovenija, Januar 2018*. Pridobljeno 23. aprila 2018 iz: <http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7289>

126. Statistični urad Republike Slovenije. (2018g). *Dijaki po: vrsta izobraževanja, letnik, starost, šolsko leto, spol*. Pridobljeno 24. aprila 2018 iz <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
127. Statistični urad Republike Slovenije. (2018h). *Študentje terciarnega izobraževanja po: vrsta izobraževanja, način študija, študijsko leto*. Pridobljeno 23. aprila 2018 iz <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
128. Statistični urad Republike Slovenije. (2018i). *Prebivalstvo - izbrani kazalniki, kohezijski regiji, Slovenija, polletno*. Pridobljeno 23. aprila 2018 iz: <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
129. Statistični urad Republike Slovenije. (2018j). *Osnovni podatki o umrlih, Slovenija, letno*. Pridobljeno 23. aprila 2018 iz: <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
130. Statistični urad Republike Slovenije. (2018k). *Dostop do interneta po tipu gospodinjstva, Slovenija, letno*. Pridobljeno 24. aprila 2018 iz <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
131. Stonich, P., (1981). Using Rewards in Implementing Strategy. *Strategic Management Journal* 2(4), 345-352
132. Štiblar, F. (2018). *Kako do dobre banke, ki bo prijazna do ljudi, podjetij in okolja*. Ljubljana: GV Založba.
133. Šuštar, S. & Rici, J. (2018). *Mesečni statistični pregled Marec 2018*. Ljubljana: Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije.
134. Tapinos, E., Dyson, R. & Meadows, M. (2011). Does the Balanced Scorecard make a difference to the strategy development process?. *The Journal of the Operational Research Society* 6(5), 888-899.
135. The KPI Institute. (2018). *Balanced Scorecard Review*. Pridobljeno 26. julija 2018 iz <http://www.balancedscorecardreview.com/pages/bsc-concept/components/destination-statement-37.html>
136. Toš, N. (2016). *Vrednote v prehodu. Slovensko javno mnenje 2010-2016*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
137. Unicredit Banka Slovenija d.d. (2018). *Letno poročilo 2017*. Ljubljana: Unicredit Banka Slovenija d.d.
138. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2017a). *Poročilo o razvoju 2017*. Ljubljana: UMAR.
139. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2017b, 22. januar). *Okrepljena rast zasebne potrošnje; Rastejo predvsem izdatki za trajne dobrine in prosti čas*. Pridobljeno 23. Aprila 2018 iz http://www.umar.gov.si/publikacije/single/publikacija/news/okrepljena-rast-zasebne-potrosnje-rastejo-predvsem-izdatki-za-trajne-dobrine-in-prosti-cas/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=a59453aaa19d4875edc2222fed3853ca
140. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2018). *Komentar podatka o gospodarski rasti v let 2017: Najvišja gospodarska rast v desetletju*.

- Pridobljeno 23. aprila 2018 iz
http://www.umar.gov.si/novice/novice/obvestilo/news/komentar-podatka-o-gospodarski-rasti-v-2017-najvisja-gospodarska-rast-v-desetletju/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=d18fdf29a159f643751fb1aa49e95266
141. van den Ban, T. (2016). *Von der Direktbank zur Digitalbank*. Berlin: ING-DiBa AG.
 142. Volberda, W. H., Morgan, E. R., Reinmoeller, P., Hitt, A. M., Ireland, R. D. & Hoskisson, E. R. (2010). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*. Singapur: South-Western Higher Education.
 143. Wackerbeck, P. (2017, 24. november). The dating game in European banking: A guide to preparing for successful deals [objava na blogu]. Pridobljeno 30. julija 2018 iz <https://www.strategyand.pwc.com/reports/dating-game-european-banking>
 144. Wernz, J. (2014). *Bank Management and Control*. Zurich: Springer Verlag.
 145. Zadrugator (2017). *O nas*. Pridobljeno 5. avgusta 2018 iz <http://zadrugator.org/blog/o-nas/>
 146. Zampano, G. (2018, April 13). Italian president: I'm in no mood to wait for a government. *politico.eu*. Pridobljeno 16. aprila 2018 iz <https://www.politico.eu/article/italy-government-coalition-sergio-mattarella-president-im-in-no-mood-to-wai/>
 147. Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije. (2018). *Uživalci pokojnin iz obveznega zavarovanja in uživalci 20 % predčasne ali starostne pokojnine*. Pridobljeno 23. aprila 2018 iz http://www.zpiz.si/wps/portal/cognos/msp/upokojenci/prejemniki_pokojnin

PRILOGE

Priloga 1: Rezultati razvrščanja strateških ciljev

ŠTEVILKA RESPONDENTA		1	2	3	4	Σ
ŠIFRA IZJAVE	VIDIK ZUNANJIH RAZMERIJ					
ZR1	Vodimo striktno politiko transparentnega poslovanja in rednega ter natančnega izpolnjevanja vseh regulatornih zahtev Banke Slovenije.				O	1
ZR2	Banka Slovenije meni, da prihodnja gospodarska kriza ne bo ogrozila našega poslovanja.					/
ZR3	V medijih se pojavljamo kot deležnik pri pozitivnih zgodbah v zvezi s socialnim podjetništvom, financiranjem zadrug in podporo kmetijstva.	X		O	O	3
ZR4	Med iskalci prve zaposlitve smo znani kot najboljši delodajalec v panogi.	X			X	2
ZR5	Aktivno iščemo in sproti uvajamo nove tehnološke rešitve za mobilno in spletno bančništvo.		O	O		2
ZR6	Izkoriščamo prepoznavnost in organizacijsko mrežo sindikatov in drugih civilnih združenj, da razvijamo zgodbo socialne banke s posluhom za težave ljudi.					/
ZR7	Svoje storitve tržimo tudi na množičnih dogodkih, ki jih organizirajo sindikati in gasilska društva.			O	O	2
ZR8	Vzpostavljeno imamo stalno skupino partnerjev za navzkrižno trženje preko socialnih medijev.				O	1
ZR9	Naša Facebook stran ima 20.000 všečkov.	O			X	2
ZR10	Razvijali bomo sodobne tržno komunikacijske kanale.	X	X	XO		4
VIDIK NOTRANJNIH POSLOVNIH PROCESOV IN SPOSOBNOSTI						
NPS1	Aktivno zmanjšujemo operativno tveganje - zabeležili smo 110 dogodkov, na katere lahko vplivamo in ki predstavljajo potencialni škodni dogodek.		X			1
NPS2	Imamo razpršen kreditni portfelj – ne izdamo kredita, ki bi bil tako velik, da bi lahko ogrozil donosnost poslovanja.					
NPS3	Kreditni odbor večino kreditov odobri z glasovanjem v računalniškem programu.		X	X		2
NPS4	Poslovni centri odločajo o odobranju manjših kreditov s pomočjo računalniškega programa.					/

ŠTEVILKA RESPONDENTA		1	2	3	4	Σ
	VIDIK NOTRANJIH POSLOVNIH PROCESOV IN SPOSOBNOSTI					
NPS5	Pri poslovanju se ravnamu v skladu z etičnim kodeksom – ne sodelujemo s podjetji, ki nimajo sklenjenih kolektivnih pogodb s svojimi zaposlenimi, izkoriščajo prekarno delo, onesnažujejo okolje ali uporabljajo druge neligitimne ali nelegalne poslovne prakse.					/
NPS6	Poslujemo brez uporabe papirja – procesi so v celoti digitalizirani.		O	X	XO	4
NPS7	Vemo, kdo so naši ključni komitenti, zato jih v trženjskih kampanjah ciljno nagovarjamo.	O	O			/
NPS8	Vsaka poslovalnica ima vsaj eno avtomatsko blagajno.		O	X	X	3
NSP9	V portfelju obveznic imamo obveznice različnih držav Evropske monetarne unije.				X	1
	VIDIK ORGANIZACIJSKE STRUKTURE, KULTURE IN RESURSOV					
OSKR1	Sistematično gradimo pripadnost zaposlenih s stimulacijami, izobraževanji in odličnimi odnosi v kolektivu.		O			1
OSKR3	Naši zaposleni v poslovalnicah imajo v povprečju najvišje plače v panogi.			O		1
OSKR4	Vsi ključni zaposleni imajo pripravljen načrt kariernega razvoja.	O X	X			3
OSKR5	Imamo jasen plan nasledstva – formalno so opredeljeni nasledniki ključnih zaposlenih.	O	X	X		3
OSKR6	Razmerje med zaposlenimi v poslovalnicah in v zaledju je 2:1.					/

Vir: Lastno delo.

Priloga 2: Razvoj strateških aktivnosti

Ciljna stanja	Koraki za doseganje ciljnega stanja	Strateška aktivnost	Šifra strateške aktivnosti
Poslujemo brez uporabe papirja – procesi so v celoti digitalizirani.	1. Pripraviti analizo procesov in ugotoviti, kako lahko z digitalizacijo procesov optimiziramo delo. 2. Poiskati ponudnike nove strojne in programske opreme, pri čemer je treba upoštevati, da mora biti mogoče novo opremo enostavno integrirati v obstoječe informacijsko tehnološko procese. 3. Organizirati delavnice v zvezi z digitalizacijo in spremembe prilagoditi potrebam in željam zaposlenih. 4. Organizirati izobraževanja za zaposlene ter jim pojasniti, kako uporabljati novo opremo.	Digitalizirati poslovanje	SA1
V medijih se pojavljamo kot deležnik pri pozitivnih zgodbah v zvezi s socialnim podjetništvom, financiranjem zadrug in podporo kmetijstva.	1. Pripraviti analizo poslovanja zadrug in socialnih podjetij v Sloveniji. 2. Zadolžiti direktorje poslovnih centrov za iskanje investicijskih priložnosti v socialna podjetja in zadruge. 3. Organizirati delovno skupino za razvoj produktov za financiranje stanovanjskih zadrug z zadrugo Zadrugator, Javnim stanovanjskim skladom Mestne občine Ljubljana in stanovanjskim skladom Republike Slovenije. 4. Analizirati medijski prostor in ustvariti bazo medijev in novinarjev na lokalni in državni ravni, ki so pripravljeni pisati o socialnem podjetništvu in trajnostnem razvoju. 5. Vzpostaviti redno sodelovanje med poslovnimi centri in službo marketinga in komuniciranja za pomoč pri komunikaciji z lokalnimi mediji.	Okrepiti unikatne vrednote banke	SA2
Naša Facebook stran ima 20.000 všečkov.	1. Pripraviti analizo stanja Facebook strani gasilskih zvez in sindikatov. 2. Organizirati delovno skupino za skupni razvoj socialnih omrežij s sindikati in gasilskimi društvi, ki imajo na socialnih omrežjih največji doseg. 3. Oblikovati dogovor o sodelovanju in skupnem vlaganju v razvoj socialnih omrežij vseh članov delovne skupine. 4. Oblikovati in izvajati kampanje navzkrižnega trženja s partnerji v skupni delovni skupini. 5. Pripraviti temeljni protokol za objavljanje sporočil na Facebook strani Delavske hranilnice. 6. Posodobiti grafično podobo Facebook strani.	Vlagati v spletno trženje	SA3
Razvijali bomo sodobne tržno komunikacijske poti.	1. Poenotiti grafično podobo na vseh trženjskih poteh. 2. Določiti ključne komitente in jih preko sodobnih socialnih medijev ciljno nagovarjati.	Vlagati v spletno trženje	SA3
Vsaka poslovalnica ima vsaj eno avtomatsko blagajno.	1. Poiskati dobavitelja kakovostnih in cenovno dostopnih avtomatskih blagajn. 2. Preko trženjskih poti obvestiti komitente o novih avtomatskih blagajnah. 3. V poslovalnice začasno zaposliti dodatne zaposlene, ki bodo komitentom pomagali pri poslovanju na avtomatski blagajni. 3. Izobraziti zaposlene o pomoči komitentom pri poslovanju na avtomatski blagajni.	Tehnološko posodobiti procese	SA4

Ciljna stanja	Koraki za doseganje ciljnega stanja	Strateška aktivnost	Šifra strateške aktivnosti
Vsi ključni zaposleni imajo pripravljen načrt kariernega razvoja.	1. Opraviti pogovore s ključnimi zaposlenimi o viziji njihovega osebnega razvoja. 2. Finančno podpirati ključne zaposlene pri vpisu na program MBA ali pridobivanju naziva CFA. 3. Pripraviti načrt postopnega uvajanja na zahtevnejša delovna mesta.	Vzpostaviti karierne načrte in sistem nasledstev	SA5
Imamo jasen plan nasledstva – formalno so opredeljeni nasledniki ključnih zaposlenih.	1. Pripraviti nabor potencialnih naslednikov na podlagi načrtov kariernega razvoja ključnih zaposlenih in analize kadrov. 2. Opraviti razgovore o viziji osebnega razvoja s potencialnimi ključnimi kadri. 3. Spodbujati potencialne naslednike k vpisu na program MBA ali pridobivanju naziva CFA. 4. Kandidatom, ki niso bili izbrani za naslednike, pojasniti razloge za to in pripraviti načrt njihovega kariernega razvoja. 5. Uvajati naslednike ključnih kadrov za delo na zahtevnejšem delovnem mestu.	Vzpostaviti karierne načrte in sistem nasledstev	SA5
Aktivno iščemo in sproti uvajamo nove tehnološke rešitve za mobilno in spletno bančništvo.	1. Pripraviti pregled ključnih seminarjev za dodatno izobraževanje zaposlenih v oddelku informacijske tehnologije. 2. Razvijati nove rešitve za mobilno bančništvo skupaj z obetavnimi zagonskimi podjetji. 3. Objaviti razpis za nagrade in štipendije za diplomska dela, magistrska dela in doktorate s področja inovacij za mobilno in spletno bančništvo. 4. Pripraviti in objaviti video navodila za uporabo inovacij v spletni in mobilni banki.	Tehnološko posodobiti procese	SA4
Svoje storitve tržimo tudi na množičnih dogodkih, ki jih organizirajo sindikati in gasilska društva.	1. Pripraviti pregled dogodkov, ki jih organizirajo sindikati in gasilska društva. 2. Skleniti dogovore o sponzoriranju dogodkov v zameno za možnost oglaševanja. 3. Pripraviti načrt za neposredno trženje na največjih prireditvah s pomočjo stojnic.	Okrepiti unikatne vrednote banke	SA2

Vir: Lastno delo.