

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

RAČUNOVODSKI IN TRŽENJSKI VIDIKI
POSLOVNEGA SKRBNIŠTVA PRAVNIH OSEB

Ljubljana, januar 2003

MONIKA MALEŠ

IZJAVA

Študentka MONIKA MALEŠ izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Marka Hočevarja in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. ZNAČILNOSTI SLOVENSKEGA BANČNIŠTVA.....	5
2.1. Razmere v gospodarstvu	5
2.2. Analiza konkurenčnosti panoge.....	6
2.2.1. Rivalstvo med obstoječimi bankami.....	7
2.2.2. Nevarnost vstopa novih bank.....	9
2.2.3. Pogajalska moč komitentov	10
2.2.4. Nevarnost substitutov.....	11
2.3. Trendi v bančništvu	12
2.4. Strategije.....	14
2.4.1. Definicija, proces oblikovanja in vrste strategij.....	14
2.4.2. Poslovne strategije bank	16
2.4.2.1 Strategija stroškovne učinkovitosti.....	17
2.4.2.2 Strategija diferenciacije	17
2.4.2.3 Strategija osredinjenja na tržne praznine.....	19
3. TRŽENJSKI IN RAČUNOVODSKI VIDIKI POSLOVNEGA SKRBNIŠTVA.....	20
3.1. DELO POSLOVNEGA SKRBNIKA	21
3.2. TRŽENJSKI VIDIKI POSLOVNEGA SKRBNIŠTVA.....	22
3.2.1. Trženje, trženjski splet in komunikacijski splet	22
3.2.2. Splošno o poslovni komunikaciji	25
3.2.2.1 Verbalno komuniciranje	26
3.2.2.2 Neverbalno komuniciranje.....	28
3.2.3. Primeri najpogosteje uporabljenih oblik komunikacije pri poslovnem skrbništvu	30
3.2.3.1 Telefonski pogovor.....	30
3.2.3.2 Poslovna predstavitev.....	31
3.2.3.3 Pogajanja	32
3.2.3.4 Pisna poslovna sporočila	38

3.3.	RAČUNOVODSKI VIDIKI POSLOVNEGA SKRBNIŠTVA	40
3.3.1.	Boniteta in kreditna sposobnost.....	40
3.3.2.	Merila za razvrščanje podjetij v bonitetne razrede	40
3.3.3.	Analiza finančnega položaja podjetja.....	41
3.3.3.1	Preseki izkazov stanja, uspeha in finančnih tokov.....	42
3.3.3.2	Kazalniki poslovanja.....	48
3.3.3.3	Finančno posredniški položaj.....	53
4.	POSLOVNO SKRBNIŠTVO PRAVNIH OSEB V BANKI DOMŽALE.....	54
4.1.	PREDSTAVITEV BANKE DOMŽALE.....	54
4.1.1.	Dejavnost	55
4.1.2.	Pomembnejši podatki o poslovanju	56
4.1.3.	Organi	58
4.1.4.	Notranja organizacijska struktura.....	59
4.2.	POSTOPEK PRI ODOBRAVANJU NALOŽB	61
4.2.1.	Vrste naložb	61
4.2.1.1	Kreditni in klasični limiti na poslovnem računu	61
4.2.1.2	Bančne garancije in druge oblike jamstev	62
4.2.1.3	Poslovne kartice.....	63
4.2.1.4	Mednarodni dokumentarni akreditiv	64
4.2.1.5	Odkup terjatev	65
4.2.2.	Postopek odobravanja naložb	66
4.2.2.1	Obdelava pisnega zahtevka prosilca.....	66
4.2.2.2	Izdelava pisnega predloga.....	68
4.2.2.3	Odobritev predloga na Kreditnem odboru	71
4.2.2.4	Sklenitev pogodbe in ureditev dogovorjenega zavarovanja	71
4.2.2.5	Realizacija naložbe	71
4.3.	PRAKTIČEN PRIMER RAČUNOVODSKIH IN TRŽENJSKIH VIDIKOV POSLOVNEGA SKRBNIŠTVA PRI ODOBRAVANJU NALOŽB.....	72
4.3.1.	Priprave na pogajanja	72
4.3.1.1	Preseki bilance stanja	75
4.3.1.2	Preseki izkaza uspeha.....	76
4.3.1.3	Kazalniki poslovanja in finančno posredniškega položaja	77
4.3.1.4	Ocena vodstva in kadrov	79
4.3.1.5	Sposobnosti podjetja za nadaljnji razvoj.....	79
4.3.2.	Začetek pogajanj	79
4.3.3.	Iskanje sporazuma	81
4.3.4.	Sklenitev sporazuma.....	81

4.4.	ANKETA O POSLOVNEM SKRBNIŠTVU.....	81
5.	SKLEP	86
6.	LITERATURA	89
7.	VIRI.....	92
8.	PRILOGE.....	93

KAZALO TABEL

Tabela 1: Nominalna rast bilančne vsote in tržni deleži največjih bank v Sloveniji..8	
Tabela 2: Povezanost 4P in 4C.....23	
Tabela 3: Razčlenitev postavk bilance stanja za gospodarske družbe43	
Tabela 4: Primer prilagojene bilance stanja (1)43	
Tabela 5: Primer prilagojene bilance stanja (2)44	
Tabela 6: Razčlenitev postavk izkaza uspeha za gospodarske družbe45	
Tabela 7: Primer 1 prilagojenega izkaza uspeha.....46	
Tabela 8: Primer 2 prilagojenega izkaza uspeha.....46	
Tabela 9: Razčlenitev postavk v izkazu finančnih tokov47	
Tabela 10: Finančno posredniški položaj.....53	
Tabela 11: Nekateri podatki iz bilance stanja Banke Domžale (v mio SIT)56	
Tabela 12: Nekateri podatki iz izkaza uspeha Banke Domžale (v mio SIT)57	
Tabela 13: Podatki o delnicah in delničarjih Banke Domžale.....57	
Tabela 14: Prilagojena bilanca stanja družbe M d.o.o. v 000 SIT.....75	
Tabela 15: Prilagojen izkaz uspeha družne M d.o.o. v 000 SIT.....77	
Tabela 16: Kazalniki poslovanja in finan. posredn. položaja za podjetje M d.o.o. ...78	

KAZALO SLIK

Slika 1: Silnice, ki določajo konkurenco v panogi.....6	
Slika 2: Proces strateškega planiranja.....14	
Slika 3: Generične vrste poslovne strategije16	
Slika 4: Sestavine trženjskega spleta.....23	
Slika 5: Načini komuniciranja.....25	
Slika 6: Vrste besednega (verbalnega) komuniciranja26	
Slika 7: Vrste nebesednega (neverbalnega) komuniciranja.....28	
Slika 8: Štirje osnovni tipi urejenosti30	
Slika 9: Primerjava sistema poslovnega skrbništva s prejšnjim sistemom83	
Slika 10: Povprečna ocena zadovoljstva s posameznimi dejavniki.....83	
Slika 11: Verjetnost, da bo komitent v roku enega leta zamenjal banko84	
Slika 12: Povpr. ocena pomembnosti posam. dejavnikov za (ne)zvestobo banki ...85	

1. UVOD

Banke v Sloveniji se soočajo z velikimi spremembami, ki so posledica spremenjenih pogojev poslovanja v gospodarstvu. Pri tem gre za široko paleto dejavnikov, med katerimi naj omenim približevanje Evropski uniji in uvedbo nove denarne enote evra, spremembe v zakonodaji, nova lastniška razmerja v bankah, vstop tujih bank v slovenski bančni prostor, povezovanje bank z ostalimi finančnimi posredniki, zmanjševanje pomembnosti lokacije in povečevanje internetnega poslovanja, spreminjanje vrednot in strukture prebivalstva ter nenazadnje reformo plačilnega sistema. Končni cilj reforme je prenos računov bank v Banko Slovenije (ki se sedaj imenujejo poravnalni računi) in prenos računov pravnih oseb v poslovne banke (ki se sedaj imenujejo transakcijski računi). Monopolno urejanje plačilnega prometa tako zamenjuje dogovorno opravljanje te storitve, hkrati pa imajo podjetja pri eni banki (običajno) en račun, ki je obenem tolarski in devizni (za razliko od preteklosti, ko je tolarske račune pravnih oseb upravljal Agencija za plačilni promet, devizne račune pa poslovne banke).

Spreminjanje razmer v bančništvu gre v smeri čedalje večje konkurence med bankami in resnejše "borbe" za komitente. Banke se novim situacijam prilagajajo in iščejo vedno nove načine za povečevanje zadovoljstva svojih komitentov, ki se bo na koncu odražalo v uspešnosti poslovanja banke.

V magistrskem delu se osredotočam na Banko Domžale d.d., bančna skupina Nove Ljubljanske banke (v nadaljevanju: Banka Domžale). To je ena manjših slovenskih bank, ki z vključevanjem v bančno skupino Nove Ljubljanske banke d.d. dosega prednosti največje slovenske banke (primer: nižje provizije plačilnega prometa med komitenti Nove Ljubljanske banke d.d. in bank njene bančne skupine). Po drugi strani pa je Banka Domžale s svojo majhnostjo, močno tradicijo na področju bivše občine Domžal in poznavanjem lokalnih razmer še vedno obdržala prednosti fleksibilne majhne banke.

Reforma plačilnega prometa je bila povod za začetek dolgo pričakovane reorganizacije v Banki Domžale. Poglavitva sprememba je uvedba poslovnega skrbništva pravnih oseb. Temeljna ideja je v tem, da pravna oseba (komitent) vse storitve v banki vedno opravi pri eni osebi- to je pri svojem poslovnem skrbniku. S tem je odpravljeno pošiljanje od vrat do vrat (ki ga vsi dobro poznamo in slabo prenašamo) in omogočen bolj osebni odnos med banko in komitentom.

Poslovno srbnštvo je bilo v praksi dobro sprejeto. Bistvena naloga poslovnega skrbnika – komercialista je, da proda čim več bančnih storitev, med katerimi predstavljajo najpomembnejši del krediti in drugi naložbeni posli, ampak seveda ne vsakomur. Tu se pokaže glavna dilema poslovnega skrbnika: katere naložbe odobriti, da bo zadoščeno pogoju čim večje količine naložb in hkrati pogoju po samo varnih naložbah (pri čemer se moramo zavedati, da gre vedno za določeno stopnjo varnosti).

Poslovni skrbnik mora tako združevati predvsem dve vrsti znanj: trženjska in računovodska. S trženjskimi sposobnostimi se dogovori za posel, izve od komitenta bistvene informacije za oceno poslovanja oziroma za oceno bonitete poslovanja podjetja, ponudi še kakšno storitev in poskrbi, da se komitent dobro počuti (komitent ne sme imeti neprijetnega občutka, ko ga poslovni skrbnik sprašuje po posameznih postavkah iz računovodskih izkazov), hkrati pa ga mora prepričati, da bo z banko sklenil dober posel. Po drugi strani pa mora poslovni skrbnik dobro poznati računovodske izkaze, da zna vprašati komitenta po razlagi posameznih postavk in da ve, ali je komitentov odgovor ustrezen, da od komitenta izve čim več relevantnih informacij, da je sposoben brati tudi med vrsticami, da pravilno oceni boniteto komitenta in da dogovarjanje o poslu prilagodi tej svoji oceni. S tem pa predlog za odobritev naložbe še ni popoln. Potrebno ga je dopolniti oziroma uskladiti z oceno službe za upravljanje s tveganji banke, ki naredi bolj podrobno oceno poslovanja komitenta. Če hočemo skrajšati čas od prejema vloge do odločanja pristojnih organov banke o odobritvi kredita, morata poslovni skrbnik in služba za upravljanje s tveganji banke dobro sodelovati. Potreben pogoj za dobro sodelovanje med njima je, da poslovni skrbnik pozna delo službe za upravljanje s tveganji banke – podatke, potrebne za izdelavo ocene poslovanja podjetja, lahko poslovni skrbnik priskrbi hitro in brez slabe volje komitenta, če ima dovolj računovodskih in trženjskih znanj (da ve, kaj vprašati in kako vprašati).

Trženje in računovodstvo sta navadno obravnavana ločeno. Pri poslovnem skrbništvu pa sta tesno povezana, prepletena in soodvisna - namen magistrskega dela je prikazati nujnost posedovanja in interakcije računovodskih in trženjskih znanj pri poslovnem skrbniku pravnih oseb v banki. Ta vedenja v praksi omogočajo uspešno sodelovanje med komitentom in banko (oziroma med komitentom in poslovnim skrbnikom) in tudi znotraj banke (predvsem med službo za upravljanje s tveganji banke in poslovnim skrbnikom). To pa povečuje kvaliteto bančnih storitev, zadovoljstvo komitentov in posledično vpliva na konkurenčnost in uspešnost poslovanja banke.

Cilji magistrskega dela so:

- prikazati splošne razmere v bančništvu,
- utemeljiti nujnost prilaganja bančnih storitev komitentom,
- predstaviti delo poslovnega skrbnika pravnih oseb in postopek odobravanja naložb,
- opozoriti na nasprotujoče zahteve, ki se pojavljajo pri delu poslovnega skrbnika (zahteva po samo varnih naložbah in zahteva po čim več naložbah oziroma problem ustrezne kvantitete in kvalitete naložb),
- poudariti nujnost posedovanja, prepletanja in uporabe trženjskih in računovodskih znanj,
- prikazati načine komuniciranja poslovnega skrbnika s komitentom,
- podati primer ocenjevanja bonitete poslovanja in kreditne sposobnosti pravne osebe,
- pokazati, kakšna pojasnila mora poslovni skrbnik pridobiti iz računovodskih izkazov od komitenta ali njegovega računovodskega servisa,
- na primeru predstaviti prepletanje trženjskih in računovodskih znanj pri poslovnem skrbništvu pravnih oseb in
- s pomočjo anketiranja komitentov ugotoviti, kakšno je njihovo stališče o poslovnem skrbništvu.

Med metodami, ki jih bom uporabila pri izdelavi magistrskega dela, moram najprej omeniti deduktivno metodo (ki bo prevladovala v začetnem delu magistrskega dela), induktivno metodo (ki bo pomembnejša v zadnjem delu magistrskega dela), analizo in sintezo. Nepogrešljive bodo sestavine raziskovalne metodologije, kot so: intervjuvanje, opazovanje in anketiranje.

Metode dela temeljijo predvsem na proučevanju teoretičnih spoznanj, njihovi prilagoditvi specifičnostim v bančništvu in uporabi pri iskanju in reševanju poslovnih problemov. Pri tem mi bo v pomoč strokovna literatura različnih domačih in tujih avtorjev ter različni viri, ki so povezani s predmetom proučevanja. Vključila bom tudi lastno znanje in praktične izkušnje (izkušnje kreditnega referenta in poslovnega skrbnika), množico informacij, pridobljenih predvsem z vsakdanjimi pogovori, tako z drugimi poslovnimi skrbniki kot tudi s komitenti, ne smem pa pozabiti omeniti tudi ankete o poslovnem skrbništvu pravnih oseb. Teoretična izhodišča torej dopolnujem s praktičnimi spoznanji.

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih poglavij.

V uvodnem poglavju bom predstavila obravnavani problem, namen, cilj, metode in celotno zasnovo dela.

V drugem poglavju bom najprej opredelila trenutne razmere v gospodarstvu, pri čemer se bom omejila samo na tisti del, ki neposredno vpliva na bančništvo. Sledila bo analiza konkurenčnosti bančništva, kjer bo osnova Porterjev model, v katerem so konkurenčne silnice v panogi odvisne od tekmovalnosti podjetij v panogi, nevarnosti vstopa novih konkurentov, pogajalske moči dobaviteljev in kupcev ter pritiska substitutov. Poglavje bom zaključila s predstavitevijo možnih poslovnih strategij bank (strategija stroškovne učinkovitosti, diferenciacije in osredinjanja na tržne praznine) in trendov v bančništvu.

Tretje poglavje bo namenjeno teoretičnim izhodiščem. Začela ga bom s predstavitevijo del poslovnega skrbnika, v nadaljevanju pa se bom omejila na trženjske in računovodske vidike njegovega dela. Pri trženjskem vidiku se bom osredotočila na tisti del trženjskih aktivnosti, kjer ima poslovni skrbnik vpliv, to je na komuniciranje oziroma na komuniciranje z znanimi udeleženci, znotraj le-tega pa na poganjanja kot obliko poslovnega komuniciranja, s katero se poslovni skrbnik najpogosteje srečuje. Računovodski vidik bo obsegal prikaz relevantnih informacij, ki služijo za oceno kreditne sposobnosti bonitete ter okvirno ocenjevanje kreditne sposobnosti komitentov in njihove bonitete poslovanja. Kot osnova služijo Slovenski računovodski standardi iz leta 1993, kljub temu, da so jih v letu 2001 nadomestili novi. Vzrok je v dejstvu, da je to poglavje osnova za praktičen primer, ki temelji na analizi računovodskih izkazov za leti 2000 in 2001, ki pa so bili sestavljeni po Slovenskih računovodskih standardih iz leta 1993.

Četrto poglavje bo usmerjeno na konkretno situacijo. Najprej bom predstavila Banko Domžale in postopek odobravanja naložb v tej banki, sledil pa bo praktičen primer postopka odobravanja naložb, seveda s stališča poslovnega skrbnika in s poudarkom na trženjskih in računovodskih vidikih (predstavljena bo ocena bonitete in kreditne sposobnosti, kot jo naredi poslovni skrbnik - natančnejšo oceno kasneje poda Služba za upravljanje s tveganji banke). Poglavje bom zaključila z rezultati ankete, ki sem jo izvedla med komitenti (pravnimi osebami) Banke Domžale. S to anketo sem želela ugotoviti, kako so komitenti zadovoljni s poslovnim skrbništvom, kaj vpliva na njihovo zadovoljstvo in kaj na njihovo zvestobo banki. Zadovoljstvo komitentov namreč lahko opredelimo kot razliko med subjektivnimi pričakovanji komitenta in njegovo zaznavo dejanske izvedbe posla: bolj ko uresničujemo ali presehamo pričakovanja komitentov, bolj bodo ti zadovoljni, zadovoljni komitenti pa so bolj zvesti svoji banki, kar vpliva na dolgoročno uspešnost poslovanja banke).

Peto, zadnje poglavje, je sklepni del, v katerem bom povzela bistvene ugotovitve magistrskega dela.

2. ZNAČILNOSTI SLOVENSKEGA BANČNIŠTVA

Poglavje začnem z opredelitvijo razmer v gospodarstvu s poudarkom na tistih dejavnikih, ki so za banke najpomembnejši. Drugi del tega poglavja je namenjen analizi konkurenčnosti panoge na podlagi Porterjevih konkurenčnih silnic. Sledi predstavitev poslovnih strategij, za katere se banke lahko odločijo, zaključujem pa s trendi v bančništvu.

2.1. Razmere v gospodarstvu

V letu 2001 je gospodarska rast po svetu začela upadati in v drugi polovici leta so se inflacija in cene nafte začele zniževati. Svetovno gospodarstvo so s povečevanjem negotovosti dodatno zaznamovali dogodki po 11. septembru v ZDA, čeprav je bilo zmanjšanje gospodarske aktivnosti že v prvi polovici leta. Nižje cene nafte in upočasnitev gospodarske rasti so vplivale na zniževanje inflacije po svetu. Evropska in ameriška centralna banka sta na to reagirali z večkratnim znižanjem ključne obrestne mere: ameriška Federal Reserve je obrestno mero znižala 11-krat (skupaj znižanje za 4,75 odstotne točke), evropska centralna banka pa se je za znižanje odločila 4-krat (skupaj znižanje za 1,5 odstotne točke). Vrednost evra do ameriškega dolarja je do polovice leta upadala, nato se je evro nekaj časa krepil, proti koncu leta 2001 pa ponovno izgubljal na vrednosti. (http://www.bsi.si/html/publikacije/letna_porocila/index.html).

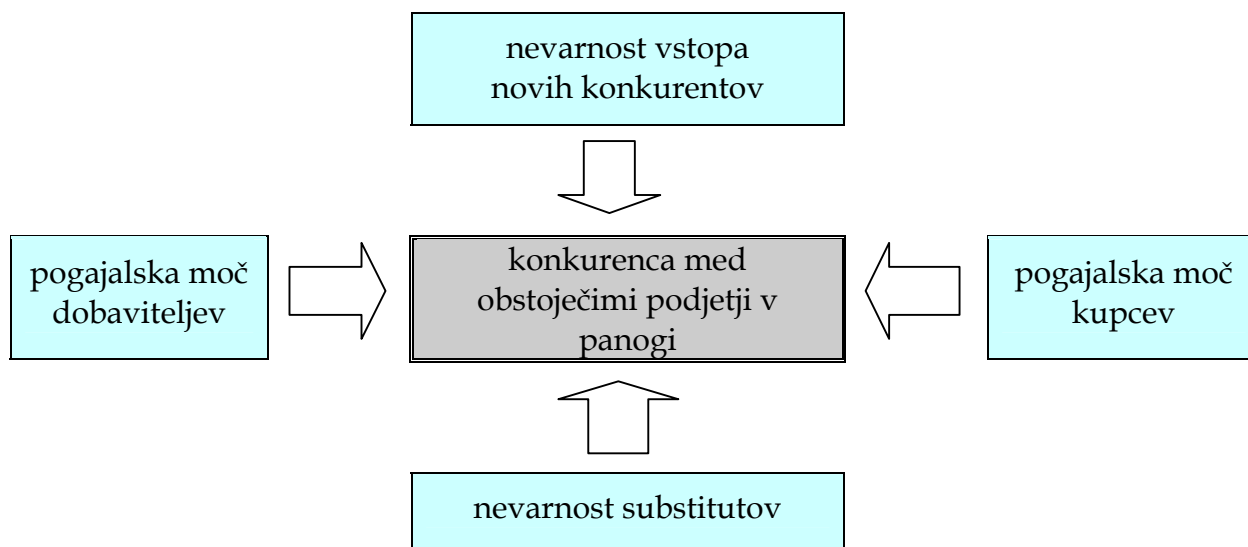
V Sloveniji se je visoka gospodarska rast iz preteklih dveh let, ko se je BDP v povprečju povečal za okrog 5% na leto, v letu 2001 precej umirila, saj je bila rast BDP 3%. Rast cen življenjskih potrebčin je v letu 2001 znašala 7% oziroma 8,4%, če jo merimo kot povprečje leta 2001 glede na leto 2000. V prvem delu leta 2001 so inflacijski pritiski v gospodarstvu naraščali (najprej s podražitvijo naftnih derivatov, nato pa s celotnim agregatom uvoznih cen), nato pa so se začeli umirjati. Cene industrijskih proizvajalcev so se v letu 2001 dvignile za 7,5% (v letu 2000 za 9,2%). Banka Slovenije je v prvem polletju 2001 z dvigovanjem obrestnih mer podpirala restriktivno naravnost denarne politike in se odzivala na nadaljevanje trenda visoke inflacije, v drugi polovici leta pa je ob povečanih pritiskih na deviznem trgu in zniževanju temeljne obrestne mere zaradi padajoče inflacije začela obrestne mere zniževati. Naraščanju medletne inflacijske stopnje od januarja do maja 2001 z 8,5% na 9,7% in nato razmeroma hitro zmanjševanje do konca leta do 7,0% so se s krajšim zamikom prilagajale tudi kreditne in depozitne obrestne mere bank. Kratkoročne kreditne obrestne mere so se v letu 2001 znižale za 3,0 odstotne točke (povprečna

nominalna obrestna mera za kratkoročne kredite je konec leta znašala 13,5 % oziroma 6,0% nad TOM), dolgoročne pa za 2,6 odstotne točke (povprečna nominalna obrestna mera za dolgoročne kredite je konec leta znašala 15,7 % oziroma 7,9% nad TOM). Pri depozitnih obrestnih merah je v istem obdobju zaznati manjše znižanje kakor pri kreditnih. Skupaj odobrenih kreditov domačemu nebančnemu sektorju je bilo v letu 2001 za 283,7 mrd SIT, kar je 80% vseh domačih bančnih naložb. Od tega je bilo 226,5 mrd SIT (80%) kreditov danih podjetjem, 41,5 mrd SIT (15%) gospodinjstvom in 15,7 mrd SIT (5%) državi. Za poslovanje bank v letu 2001 je bila značilna visoka rast obsega poslovanja. V povprečni sestavi pasive se je povečal delež vlog gospodinjstev in znižal delež vlog države. V povprečni sestavi aktive se je povečal delež naložb v vrednostne papirje, najbolj v centralnobančne. Doseženi dobiček bank pred obdavčitvijo je bil v letu 2001 nizek zaradi visoke izgube ene izmed večjih bank. V sestavi bruto prihodkov se je zniževal delež neto obresti in rasel delež neto finančnih poslov. Prav tako se je v letu 2001 zožil tudi obrestni razmik zaradi naraščanja pasivnih in znižanja aktivnih obrestnih mer (http://www.bsi.si/html/publikacije/letna_porocila/index.html).

2.2. Analiza konkurenčnosti panoge

Za panogo štejemo vsak dobro opredeljen trg, na katerem se kupcem prodajajo podobni ali zelo sorodni proizvodi ali storitve (Pučko, 1994, str. 303). Pri ocenjevanju konkurenčnosti panoge se večina avtorjev (Pučko, 1999, str. 127, Hunger in Wheelen, 2000, str. 62, Pearce in Robison, 1997, str. 77, Prašnikar in Debeljak, 1998, str. 323) sklicuje na Porterjev model (Slika 1).

Slika 1: Silnice, ki določajo konkurenco v panogi



Vir: Porter, 1979, str. 141.

V Porterjevem modelu (Slika 1) so konkurenčne silnice v panogi odvisne od:

- tekmovalnosti podjetij v panogi,
- nevarnosti vstopa novih konkurentov,
- pogajalske moči dobaviteljev,
- pogajalske moči kupcev in
- pritiska substitutov.

V nadaljevanju bom podrobneje analizirala razmere v slovenskem bančništvu glede na:

- rivalstvo med obstoječimi bankami,
- nevarnost vstopa novih bank,
- pogajalsko moč komitentov in
- nevarnost substitutov.

2.2.1. Rivalstvo med obstoječimi bankami

Dejavniki stopnje rivalstva med obstoječimi podjetji so (Prašnikar in Debeljak, 1998, str. 328) :

- število enakovrednih konkurentov,
- rast panoge,
- stopnja diferenciacije proizvodov in storitev,
- stalni stroški,
- način povečevanja zmogljivosti,
- struktura konkurentov,
- strateški pomen panoge in
- izstopne ovire.

Število bank v Sloveniji se zmanjšuje. Tako je bilo leta 1996 v Sloveniji 31 bank, leta 1998 se je število zmanjšalo na 24 bank, v letu 2002 pa na 21 bank (<http://www.bsi.si/html/povezave/seznam-bank.html>):

1. ABANKA d.d. Ljubljana
2. Bank Austria Creditanstalt d.d. Ljubljana
3. BANKA CELJE d.d.
4. BANKA DOMŽALE d.d., Domžale, bančna skupina Nove Ljubljanske banke
5. BANKA KOPER d.d.
6. BANKA VIPA, d.d. Nova Gorica
7. BANKA ZASAVJE d.d. Trbovlje, bančna skupina Nove Ljubljanske banke
8. FACTOR BANKA d.d.
9. GORENJSKA BANKA, d.d., Kranj

10. HYPO-ALPE-ADRIA BANK d.d., Ljubljana
11. KAERNTNER SPARKASSE AG, CELOVEC, podružnica v Sloveniji
12. KOROŠKA BANKA d.d., Slovenj Gradec, bančna skupina Nove Ljubljanske banke
13. NOVA KREDITNA BANKA MARIBOR d.d.
14. NOVA LJUBLJANSKA BANKA d.d., Ljubljana
15. POŠTNA BANKA SLOVENIJE d.d.
16. PROBANKA d.d.
17. RAIFFEISEN KREKOVA BANKA d.d. Maribor
18. SKB BANKA d.d. Ljubljana
19. SLOVENSKA INVESTICIJSKA BANKA, d.d.
20. SLOVENSKA ZADRUŽNA KMETIJSKA BANKA d.d. Ljubljana
21. VOLKSBANK - LJUDSKA BANKA d.d.

Po podatkih Banke Slovenije je bilančna vsota vseh slovenskih bank na dan 31. 12. 2001 znašala 3948 mrd SIT (podatki ne vključujejo podružnice v Trstu). V letu 2001 se je bilančna vsota povečala za 23,7% (15,6% realno), kar je najvišja dosežena rast obsega poslovanja v zadnjih petih letih. Nominalna rast bilančne vsote v odstotkih in tržne deleže največjih bank v Sloveniji prikazujem v Tabeli 1.

Tabela 1: Nominalna rast bilančne vsote in tržni deleži največjih bank v Sloveniji

Banka	Nominalna rast v %		Tržni delež v%	
	2000/1999	2001/2000	31. 12. 2000	31. 12. 2001
NLB	22,1	48,9	28,8	34,6
NKBM	14,4	25,8	11,5	11,7
SKB banka	5,1	20,3	10,1	9,9
Abanka	26,0	35,7	5,9	6,5
Banka Koper	18,1	23,0	6,2	6,2
Banka Celje	18,9	22,3	5,8	5,7
Gorenjska banka	22,1	30,0	5,0	5,2
Skupaj največjih sedem bank	17,9	34,7	73,3	79,9
Skupaj vse banke	18,8	23,7	100,0	100,0

Vir: http://www.bsi.si/html/publikacije/letna_porocila/index.html.

Iz Tabele 1 je razvidno, da se je v letu 2001 visoka koncentracija bank (zaradi krepitve tržnega deleža največje banke) še povečala. Tržni delež največje banke se je

tako povečal iz 28,8% v letu 2000 na 34,6% v letu 2001 oziroma tržni delež treh največjih bank od 50,4% v letu 2000 na 56,2% v letu 2001.

Vzrok za večanje tržnega deleža največje banke je v tem, da je bil v letu 2001 narejen prvi korak h konsolidaciji Skupine NLB – 1. oktobra 2001 se je zaključil proces združevanja treh kapitalsko povezanih bank: Dolenjske banke, d.d., Novo mesto, Banko Velenje, d.d., Velenje in Pomursko banko, d.d., Murska Sobota. Poleg že tako velikega tržnega deleža NLB v Sloveniji, ima le-ta tudi 41,33-odstotno udeležbo v rednih glasovalnih delnicah Koroške banke, d.d., Slovenj Gradec, 40-odstotno kapitalsko udeležbo v Banki Zasavje, d.d., Trbovlje in Banki Domžale, d.d., Domžale ter 36,56-odstotni delež v Banki Celje, d.d., Celje, kar pomeni, da dejansko obvladuje še večji del bančnega trga (<http://nlb.si/cgi-bin/nlbweb.exe?doc=3821&Ses=212308810-11229985472139>).

Naslednji dejavnik stopnje rivalstva je diferenciacija. Glavni element diferenciacije postaja svetovanje (v ta namen je bil tudi v Banki Domžale uveden sistem poslovnega skrbništva). Druga zelo pogosta možnost je oglaševanje, kjer se banke v dobri polovici primerov odločajo za korporativno oglaševanje in manj za oglaševanje posameznih storitev. Na diferenciacijo imajo velik vpliv tudi prodajne poti, ki pa jih lahko razdelimo v dve veliki skupini:

- klasična prodajna pot (mreža poslovalnic): v primeru zahtevnejših poslov, svetovanja, ko je pomemben osebni stik in
- sodobne prodajne poti (bankomati, telefon, internet): masovne in nezahtevne posle.

Večina bank v Sloveniji je v zadnjih desetih letih širila svojo poslovno mrežo, kar je v nasprotju s svetovnimi trendi (vprašanje ekonomske upravičenosti na dolgi rok zaradi naraščajočega vpliva sodobnih prodajnih poti). Trenutno imajo banke približno 570 poslovalnic po Sloveniji, temu pa je potrebno dodati še enote Pošte Slovenije (525 enot), ki jih koristi PBS.

2.2.2. Nevarnost vstopa novih bank

Ovire za vstop novih bank so predvsem (Prašnikar in Debeljak, 1998, str. 328):

- ekonomija obsega,
- diferenciacija proizvodov in storitev,
- zahteve po kapitalu,
- dostop do prodajnih poti,
- stroški zamenjave dobavitelja,
- stroškovne prednosti neodvisne od ekonomije obsega,
- načrtne ovire in

- državne omejitve.

Ekonomija obsega je v bančništvu prisotna, vendar njenega vpliva ne smemo precenjevati. Večje slovenske banke v primerjavi s celotnim bančnim sistemom sicer dosegajo nadpovprečno donosnost kapitala, vendar ne dosegajo bistveno manjših relativnih stroškov poslovanja. Iz tega lahko zaključimo, da v slovenskih bankah je prisotna ekonomija obsega, vendar banke še niso bile prisiljene uvesti pomembnih ukrepov za večjo racionalizacijo poslovanja.

Ovire za vstop tuje konkurence so bile do sprejema Zakona o bančništvu v letu 1999 dokaj velike. Odločilno vlogo pri omejevanju vstopa pa je imela Banka Slovenije, ki je poleg formalnih pogojev za ustanovitev banke določila visok ustanovitveni kapital in soglasje Banke Slovenije. Vstop tuje konkurence je omejevala predvsem z usmeritvijo, da morajo zaradi nadzorovanja nad poslovanjem tuje banke vstopiti na trg kot samostojne pravne osebe in ne preko podružnic. S približevanjem Evropski uniji se te ovire še zmanjšujejo, kar ima za posledico veliko zanimanje tujcev za nakup slovenskih bank oziroma lastniških deležev v slovenskih bankah. Število bank pa se v prihodnosti verjetno ne bo povečevalo (že sedaj jih je preveč glede na število prebivalcev).

2.2.3. Pogajalska moč komitentov

Pogajalska moč dobaviteljev je odvisna od (Prašnikar in Debeljak, 1998, str. 328):

- števila dobaviteljev,
- diferenciacije proizvodov ali storitev,
- prisotnosti substitutov,
- pomembnosti kupcev za dobavitelje in
- možnosti vertikalne integracije "naprej".

Pogajalska moč kupcev je odvisna od (Prašnikar in Debeljak, 1998, str. 328):

- števila kupcev,
- stopnje diferenciacije in standardizacije proizvodov ali storitev,
- višine stroškov zamenjave,
- velikosti dobička kupcev,
- pomembnosti proizvodov ali storitev za kupca in
- možnosti vertikalne integracije "nazaj".

Če dejavnike, ki vplivajo na pogajalsko moč kupcev in dobaviteljev združimo in prilagodimo bančništvu, lahko rečemo, da je pogajalska moč komitentov odvisna od:

- števila komitentov,

- stopnje diferenciacije in standardizacije storitev,
- višine stroškov zamenjave banke,
- pomembnosti komitenta za banko in
- pomembnosti banke za komitenta.

Gospodarske družbe imajo večjo pogajalsko moč kot prebivalstvo. Seveda pa se tudi gospodarske družbe po pogajalski moči med seboj zelo razlikujejo. Veliko pogajalsko moč imajo ključni komitenti – to so komitenti, ki so za banko pomembni zaradi trenutnega obsega sodelovanja, zaradi pričakovanega sodelovanja ali tisti, ki imajo strateški pomen za banko iz kakršnegakoli drugega razloga (npr. vpliv na ostale komitente).

2.2.4. Nevarnost substitutov

Nevarnost substitutov bančnih storitev je zaenkrat še majhna, vendar se krepi. Eden od odgovorov bank na krepitev substitutov je ustanovitev ali solastništvo v družbah, ki opravljajo te posle.

Substitute bančnih storitev lahko razdelimo v tri skupine:

- substitute na področju pasivnih bančnih poslov,
- substitute na področju aktivnih bančnih poslov in
- substitute na področju nevtralnih bančnih poslov.

Substituti pasivnih bančnih poslov so:

- naložbe v vrednostne papirje (njihova slabost je večje tveganje, slabša likvidnost in davek na kapitalski dobiček, kljub temu imajo naraščujoč pomen zaradi napovedanega zniževanja pasivnih obrestnih mer in uvedbe davka na obresti),
- življenjska zavarovanja (njihova slabost je v tem, da je obrestna mera bistveno nižja, prednost pa je v tem, da v bistvu združi varčevanje z zavarovanjem),
- dodatno pokojninsko zavarovanje (ki nudi priložnost bankam za dodatne zasluge, po drugi strani pa predstavlja nevarnost za zmanjšanje varčevanja) in
- ostale naložbe, kot so naložbe v nepremičnine, umetniška dela, zlato, ipd. (ki so sicer bolj oddaljeni substituti, vendar pa jih je potrebno upoštevati).

Substituti aktivnih bančnih poslov so:

- leasing (predvsem pri podjetjih z nižjo boniteto, pri hitro rastočih podjetjih, ki imajo po bančnih kriterijih premajhno kreditno sposobnost in pri podjetjih, ki bankam ne želijo zagotoviti zahtevanih jamstev),
- izdaja vrednostnih papirjev (ne predstavlja resne konkurence bančnim kreditom predvsem zaradi višjih stroškov in odsotnosti institucionalnih investitorjev) in

- ostalo (npr. krediti na sivem trgu – razsežnosti kreditiranja na sivem trgu je težko oceniti, vendar zaradi svojih posebnosti ne predstavljajo konkurence bančnim kreditom).

Substituti nevtralnih bančnih poslov so predvsem plačilne kartice, ki jih izdajajo podjetja. To so predvsem veliki trgovski sistemi, ki omogočajo svojim kupcem brezgotovinski nakup in jim hkrati nudijo tudi določene popuste in ugodnosti (npr. Magna, Diners Club, Mercator). Glavna in zelo pomembna slabost teh kartic je, da so vezane na nakup pri izdajatelju oziroma skupini podjetij. Obseg kartičnega poslovanja je v porastu, vendar imajo banke pred ostalimi izdajatelji obranljive prednosti, tako da bodo tudi v prihodnje verjetno zadržale svoj položaj pri kartičnem poslovanju.

2.3. Trendi v bančništvu

Za evropske banke so značilni naslednji trendi (Molyneux, 1996, str. 2):

- managerji bank se bolj osredotočajo na donosnost kapitala (ROE) in stroškovno učinkovitost kot pa na velikost in tržni delež,
- banke vse večjo pozornost namenjajo obvladovanju tveganj,
- investicije v tehnologijo bodo imele negativen vpliv na število delovnih mest in posledično pozitiven vpliv na učinkovitost poslovanja bank,
- vse pomembnejši postajajo neobrestni prihodki,
- financiranje preko kapitalskega trga bo postalo pomembnejše,
- viri sredstev bodo postali dražji, ker se bodo morale banke boriti, da obdržijo depozite,
- hipotekarno bančništvo in pokojninsko varčevanje bosta postali gonilni sili v poslovanju s prebivalstvom,
- najpomembnejše sile, ki bodo vplivale na finančni trg v prihodnje so: razvoj regulative v državah Evropske unije, konkurenca med bančnimi in nebančnimi finančnimi posredniki, konkurenca tujih finančnih družb, razvoj domače regulative, tehnološki napredek, spremembe v obdavčitvi in konkurenca novo ustanovljenih družb,
- manj pomembne sile so: novi proizvodi, naraščanje vpliva posojilodajalcev, naraščanje vpliva domačih investitorjev, povečanje stroškov virov, zmanjšanje vrednosti sredstev ter zakonodaja držav izven Evropske unije.

Ocenjujem, da tudi za Slovenijo veljajo podobni trendi. Čedalje bolj je pomembna donosnost kapitala (velik pritisk delničarjev) in obvladovanje tveganj (bonitetne službe oziroma službe za upravljanje s tveganji pridobivajo na pomenu). Investicije v tehnologijo imajo zelo velik vpliv (še posebno elektronsko bančništvo). Tudi pri

neobrestnih prihodkih se Slovenija enači z Evropo, medtem ko problem zmanjševanja depozitov še ni prisoten, vendar se bo pojavil z zniževanjem obrestnih mer. Pokojninsko varčevanje se počasi uveljavlja, vendar (zaradi nezaupanja) ne predstavlja prave konkurence bančnim depozitom. Večja konkurenca bančnim kreditom je leasing (posebno v primeru gospodarskih družb, ki v preteklosti niso izkazovale ugodnih računovodskih izkazov). Omenila bi tudi regulativo Evropske unije, ki ima nesporno velik vpliv na celotno slovensko gospodarstvo in seveda tudi na bančništvo. Pri trendih je nujno omeniti tudi čedalje večje medsebojno povezovanje bank in povezovanje z ostalimi finančnimi posredniki, predvsem zavarovalnicami. Da so povezave med bankami in bank z drugimi pravnimi osebami tudi v Sloveniji zelo aktualne, dokazujejo naslednji podatki o povezavah NLB (<http://nlb.si/cgi-bin/nlbweb.exe?doc=3821&Ses=212308810-11229985472139>):

- 1. oktobra 2001 so se k NLB pripojile Dolenjska banka, d.d., Novo mesto, Banka Velenje, d.d., Velenje in Pomurska banka, d.d., Murska Sobota,
- NLB ima 41,33-odstotno udeležbo v rednih glasovalnih delnicah Koroške banke, d.d., Slovenj Gradec, 40-odstotno kapitalsko udeležbo v Banki Zasavje, d.d., Trbovlje in Banki Domžale, d.d., Domžale ter 36,56-odstotni delež v Banki Celje, d.d., Celje,
- v kapitalu LB Maksime, d.o.o., Ljubljana, ki upravlja investicijske sklade, je lastniški delež NLB 83,97-odstoten, razliko pa imajo v lasti druge banke Skupine NLB,
- 1. januarja 2001 je s poslovanjem začela Skupna pokojninska družba, d.d., Ljubljana, ki se ukvarja z dodatnim pokojninskim zavarovanjem (NLB in Zavarovalnica Triglav sta vsaka z 26,94-odstotnim deležem največja lastnika te družbe),
- NLB ima skupaj z bankami Skupine NLB 39,44-odstotkov deleža v kapitalu družbe Bankart, d.o.o., Ljubljana, katere dejavnost je procesiranje kartic,
- LB Leasing, d.o.o., Ljubljana (ki se ukvarja s finančnim zakupom oziroma oddajanjem nepremičnin, vozil, plovil, kmetijskih in gradbenih strojev, pisarniške, računalniške in druge opreme) je 100-odstotno v lasti NLB, hkrati pa je edini lastnik podjetij za leasing v Mariboru in Kopru ter družbe Optima Leasing, d.o.o., Ljubljana,
- NLB je tudi 100-odstotna lastnica družb Feniks, d.o.o., Murska Sobota, Fit Leasing, d.o.o., Velenje in LB Hipo, d.o.o., Ljubljana (ki se skupaj s hčerinskim podjetjem LB Propria, d.o.o., Ljubljana ukvarja s poslovanjem z nepremičninami, najemanjem in oddajanjem poslovnih prostorov) in 90-odstotna lastnica družbe Real, d.o.o., Novo mesto.

2.4. Strategije

2.4.1. Definicija, proces oblikovanja in vrste strategij

Termin "strategija" posamezne vede in avtorji različno tolmačijo. Harvardska šola zagovarja zelo široko pojmovanje strategije, ki naj bi pomenila opredelitev osnovnih strateških smotrov in ciljev organizacije ter smeri akcije, pa tudi razmeščanje resursov, ki so potrebni za doseg cilja. Na drugi skrajnosti so tisti, ki trdijo, da je strategija splet pravil odločanja v organizaciji, potrebnih za izbiranje poslovnih kombinacij, ki so organizaciji na voljo. Morda je še najbolje s strategijo poimenovati vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, da bomo z njo, če jo uresničimo, dosegli strateške planske cilje (Pučko, 1994, str. 312).

Proces oblikovanja strategij (Slika 2) lahko razdelimo na vsaj izdelavo planskih izhodišč, strateško planiranje v ožjem smislu (ki vsebuje celovito ocenjevanje položaja organizacije in samo razvijanje strategij) in uresničevanje ter kontrolo uresničevanja strateških planov (Pučko, 1994, str. 333).

Slika 2: Proces strateškega planiranja

Planska izhodišča	Proces strateškega planiranja v ožjem smislu				Uresničevanje in kontrola
Družbeno ekonomsko okolje	Celovita ocena	Postavljanje planskih ciljev	Razvijanje korporacijskih strategij	Ocenjevanje in izbiranje strategij	Taktično planiranje
Analiza poslovanja	Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti	Ugotavljanje planskih vrzeli	Razvijanje poslovnih strategij		Programiranje in predračunavanje
Predvidevanje			Razvijanje funkcijskih strategij		Kontrola
Vizija in poslanstvo					

Vir: Pučko, 1994, str. 300.

Strategije lahko delimo na (Pučko, 1996, str. 176):

- osnovne (celovite) strategije, to so strategije na ravni celotnega podjetja,
- poslovne strategije, to so strategije na ravni poslovne enote ali strateške poslovne enote in
- funkcijske strategije, to so strategije na ravni poslovno funkcijskega področja.

Osnovna (celovita) strategija je strategija najvišje ravni v podjetju. Glede na smer rasti (razvoja) podjetja je mogoče osnovne (celovite) strategije podjetja ločiti na (Pučko, 1991, str. 158):

- strategije rasti (razvoja),
- strategije stabilizacije (normalizacije) in
- strategije krčenja (deinvestiranja).

Poslovna strategija mora biti praviloma izvedena iz osnovne strategije podjetja. Poslovna strategija opredeljuje pot do doseganja konkurenčne prednosti pri poslovanju s strateško skupino proizvodov ali storitev (Pučko, 1994, str. 324). V njenem okviru pridejo v poštev tri podstrategije (Pučko, 1994, str. 326):

- strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti,
- strategija diferenciacije proizvoda (storitve) in
- strategija osredinjanja na tržne niše.

V okviru **funkcionalnih strategij** morajo biti razvite posamezne posledice za poslovna funkcionalna področja podjetja, ki izvirajo iz opredeljenih osnovnih in poslovnih strategij. Pri oblikovanju funkcionalnih strategij v podjetju gre v bistvu za izbiro delnih ciljev za vsako funkcionalno področje (npr. trženje, proizvodnjo, finance, R&R, itd.) in za določanje narave ter zaporedja akcij, ki jih bo treba opraviti na vsakem poslovnem področju, da bi dosegli planske cilje podjetja (Pučko, 1991, str. 176). Primer: trženjske strategije za storitvena podjetja lahko delimo na (Potočnik, 1998, str. 158):

- trženjske strategije do uporabnikov glede:
 - oblikovanja cen,
 - ureditve servisne mreže,
 - promoviranja storitev
- "notranje" trženjske strategije:
 - strokovno izpopolnjevanje zaposlenih,
 - motiviranje zaposlenih za kakovostno opravljanje storitev,
- "odzivne" ali interaktivne trženjske strategije:
 - uporabnik sodi o kakovosti storitev z vidika tehnične in funkcionalne izvedbe.

V literaturi najdemo še veliko različnih klasifikacij strategij, vendar podrobnejša obravnava strategij presega okvire tega magistrskega dela, zato se v nadaljevanju osredotočam samo na poslovne strategije bank.

2.4.2. Poslovne strategije bank

Poslovna strategija opredeljuje pot do doseganja konkurenčne prednosti pri poslovanju s strateško skupino proizvodov ali storitev (Pučko, 1994, str. 324). Po Porterju je temeljni razlog za nadpovprečno poslovno uspešnost na dolgi rok obstoj konkurenčne prednosti podjetja. Vira konkurenčne prednosti pa sta nizki stroški in diferenciacija proizvodov ali storitev. Kombinacija teh dveh virov nas pripelje do treh podstrategij, ki jih prikazujem v Sliki 3 (Pučko, 1994, str. 326):

- strategije vodenja v stroškovni učinkovitosti (leadership in cost effectiveness),
- strategije diferenciacije proizvodov (storitev) (production differentiation) in
- strategije razvijanja tržne niše (focus on market niches).

Slika 3: Generične vrste poslovne strategije

		VIR KONKURENČNE PREDNOSTI	
		posebnosti proizvoda v zavesti odjemalca	položaj z nizkimi stroški
STRATEŠKI CILJI	celotna panoga	diferenciacija	vodenje v stroškovni učinkovitosti
	tržni segment	osredinjenje na tržne praznine	
		fokus na diferenciaciji	fokus na nizkih stroških

Vir: Pučko, 1994, str. 326.

Banke lahko izbirajo med različnimi strategijami, ki jih lahko med seboj tudi kombinirajo. V nadaljevanju prikazujem poslovne strategije bank, kot so navedene v prejšnjem odstavku.

2.4.2.1. Strategija stroškovne učinkovitosti

Naravo stroškov je mogoče preučiti z analizo stroškov posameznih aktivnosti, s katero se preučijo strukturni dejavniki, ki vplivajo na obnašanje stroškov (Porter, 1985, str. 70-83). Podjetje lahko doseže konkurenčno prednost z nižjimi stroški na dva načina (Porter, 1985, str. 99-112):

- s kontrolo strukturnih dejavnikov, ki vplivajo na stroške: ekonomije obsega, učenja, sinergičnih učinkov, izkoriščenosti kapacitet, časovne tempiranosti, lokacije izvajanja določene aktivnosti, politike, neodvisne od drugih strukturnih dejavnikov ter institucionalnih dejavnikov, in
- s spremembami v strukturi verige vrednosti, ki so lahko: sprememba proizvodnega procesa, večja stopnja avtomatizacije, neposredna prodaja namesto prodaje preko posrednikov, novi distribucijski kanali, novi materiali, vertikalna integracija, sprememba lokacije izvajanja aktivnosti, novi načini oglaševanja, idr.

Osnova predpostavka za uspešnost te strategije je visok relativni tržni delež. Konkurenčno prednost na osnovi nizkih stroškov je smotrno uveljaviti za daljše časovno obdobje in v panogah, ki se odlikujejo po večji stabilnosti in v katerih imajo proizvodi ali storitve dokaj stabilne značilnosti (Pučko, 1994, str. 326-327).

Cilj stroškovne učinkovitosti je izboljšanje ekonomičnosti poslovanja banke (razmerje med poslovnimi stroški in neto prihodki), ki je standarden kazalec za primerjavo učinkovitosti poslovanja med bankami. Ekonomičnost poslovanja lahko izboljšamo z zmanjševanjem poslovnih stroškov ali s povečevanjem neto obrestnih in neobrestnih prihodkov. Stroške lahko zmanjšujemo na različne načine: z ustreznim podatkovnim sistemom za upravljanje, prestrukturiranjem poslovne mreže in centralizacijo procesov, s prenašanjem znanja in informacij med enotami, z večjo standardizacijo storitev, avtomatiziranim procesom, z zmanjševanjem stroškov dela (ena izmed možnosti je zaposlovanje za polovični delovni čas, ki je po krivici zelo redka), z ukinjanjem nedonosnih storitev in poslovnih enot, itd.

2.4.2.2. Strategija diferenciacije

Strategija diferenciacije je namenjena širokemu trgu in vključuje oblikovanje takih izdelkov ali storitev, ki jih kupci zaznajo drugače – kot nekaj posebnega. (Hunger in Wheelen, 1999, str. 115). Opredelimo jo lahko kot sposobnost podjetja, da izdelava proizvod posebnih lastnosti, ki v očeh potrošnika pomeni dodano vrednost (Prašnikar in Debeljak, 1998, str. 330).

Strategija diferenciacije ne sme zanemarjati stroškov, vendar njihovo zniževanje ni primarna strateška naloga v okviru uveljavljanja te strategije. Ovire za vstop novih konkurentov v takšne panoge so praviloma visoke in je zato poslovna nevarnost zaradi nekaj višjih prodajnih cen nizka. Še posebej pri tržnih segmentih, ki jih označuje nizka cenovna elastičnost povpraševanja, je lojalnost odjemalcev do določenih ponudnikov prav velika (Pučko, 1994, str. 327).

Na vprašanje, kako priti do diferenciranega proizvoda (storitve), je mogoče odgovoriti predvsem tako, da diferenciacija proizvoda (storitve) izhaja iz tega, kako uspe organizaciji povezati svojo verigo vrednosti z verigo vrednosti kupca (odjemalca) njenih proizvodov (storitev) (Pučko, 1994, str. 327). Konkurenčno prednost, bazirano na diferenciaciji, lahko podjetje dosega na dva temeljna načina (Porter, 1985, str. 153-158):

- aktivnosti iz svoje verige vrednosti izvaja na edinstven način, kar zahteva dobro poznavanje in obvladovanje strukturnih dejavnikov, ki vplivajo na enkratnost in
- spremeni strukturo verige vrednosti na način, ki bo povečal njegovo edinstvenost, kar je možno z uvedbo novih distribucijskih kanalov ali z drugačnim pristopom k prodaji, z integracijo naprej z namenom boljšega razumevanja kupcev ali izločanja posrednikov, s prehodom na popolnoma novo tehnologijo v poslovnem procesu, idr.

Tudi banke se trudijo, da bi se v določenih dejavnikih razlikovale od konkurence in prav ta razlika naj bi prepričala komitente, da se odločijo za določeno banko in ji ostanejo zvesti (Campbell, 1998, str. 30). Posamezne banke se danes ne razlikujejo dosti po jedru storitve (Levesque, McDougall, 1996, str. 12), zato jedro bančne storitve še ne predstavlja zadostnega razlikovanja od konkurence. Razlikovanje pa se lahko doseže z načinom posredovanja storitev. Odličnost bančne storitve je namreč lahko zaradi neprijaznosti zaposlenega zmanjšana (Irons, 2001, str. 21). Zato se banke namesto na posamezne transakcije raje osredotočajo na odnose, medsebojni odnosi med udeleženci na trgu pa tako postajajo pomembnejši od samih storitev (Levesque, McDougall, 1996, str. 12).

Tudi vzpostavitev sistema poslovnega skrbništva v bankah je eden od načinov za razlikovanje med bankami. Ta sistem naj bi izboljšal odnose med bančnimi delavci in komitenti. Boljši odnosi omogočajo večje zadovoljstvo komitentov, zadovoljstvo vodi do ponovnih nakupov in preko tega do vzpostavitve zvestobe (Kotler, 1996, str. 43). Zvesti uporabniki pa pomenijo dolgoročno konkurenčno prednost ter predstavljajo najcenejši in najučinkovitejši vir pozitivnega tržnega komuniciranja (Dubrovski, 1997, str. 35).

2.4.2.3. Strategija osredinjenja na tržne praznine

Strategija osredinjenja na tržne praznine si gradi uspešnost na boljšem zadovoljevanju potreb določenega tržnega segmenta. Strategija prihaja v poštev, če lahko predpostavljamo, da lahko naše podjetje ozko določene naloge učinkoviteje opravi kot neko drugo podjetje, ki je širše usmerjeno v svojem poslovanju. Nekateri govorijo tudi o strategiji specializacije (Pučko, 1991, str. 175).

V okviru te strategije imamo v načelu še dve strateški (pod)možnosti: Lahko se usmerjamo k temu (Pučko, 1994, str. 328):

- da bi najbolje med vsemi konkurenti zadovoljevali potrebe določene tržne niše oziroma niš na temelju nizkih stroškov, ki bi jih pri tem dosegali (nižjih kakor drugi konkurenti) ali
- da bi šli po poti ponujanja za tržno nišo posebej diferenciranega proizvoda, ki bo bolje zadovoljeval potrebe te tržne niše kakor proizvodi (storitve) konkurence.

Osredotočenje na stroške izrablja posebno obnašanje stroškov v nekaterih segmentih, medtem ko osredotočenje na diferenciacijo izrablja specialne potrebe določenih segmentov kupcev (Pučko, 1991, str. 175).

Čeprav ima univerzalno bančništvo nesporne prednosti ekonomije obsega, ima tudi svoje slabe strani. Kritike so predvsem na račun prevelike osredotočenosti prodaje storitev preko poslovne mreže in nizki ravni specializiranega znanja zaposlenih. Rešitev se ponuja v specializaciji in sicer v produktni, distribucijski in procesni specializaciji:

- produktni specialisti izkoriščajo prednosti diferenciacije (tudi pri trženju substitutov klasičnih bančnih storitev),
- distribucijski specialisti nudijo storitve določenim segmentom komitentov in
- procesni specialisti izkoriščajo prednosti ekonomije obsega v specifičnih storitvah (npr. procesiranje kreditnih kartic).

Bistveno je, da se specialisti neposredno ne spopadajo s tržnimi vodji in da se hitro prilagodijo spremembam v potrebah komitentov. Preživetje specializiranih bank je namreč pogojeno s kvaliteto storitev, ozkim spletom in osredotočanjem na ciljni segment. Pomembno je, da se specialisti bolj kot na rast trga osredotočajo na donosnost (Bradly, 1995, str. 367).

3. TRŽENJSKI IN RAČUNOVODSKI VIDIKI POSLOVNEGA SKRBNIŠTVA

Bančne storitve se v svojem jedru le malo razlikujejo med posameznimi bankami. Od konkurentov se posamezna banka lahko najbolj diferencira z izvajanjem kakovostnejših storitev. Zaznavanje kakovosti storitev je tesno povezano z zadovoljstvom uporabnikov, ki ocenjujejo svoja pričakovanja z dejanko izvedbo (Potočnik, 1998, str. 156). Pri odločanju za določeno banko uporabniki izberejo seveda tisto, ki najbolj zadovolji njihova pričakovanja. Banke se zato usmerjajo v večanje zadovoljstva svojih komitentov – zadovoljstvo uporabnikov je namreč generator ponovnih nakupov in vodi k postavitvi lojalnosti (zvestobi, privrženosti) do storitev in do banke kot same. Zvesti uporabniki pomenijo dolgoročno konkurenčno prednost ter predstavljajo najcenejši in najučinkovitejši vir pozitivnega tržnega komuniciranja (Dubrovski, 1997, str. 35).

Kvaliteto bančnih storitev in s tem zadovoljstvo uporabnikov oziroma komitentov lahko zelo učinkovito izboljšamo s spremenjenim odnosom zaposlenih do uporabnikov. Potreben pogoj za spremenjene odnose zaposlenih do uporabnikov je ustrezna organizacijska struktura. Zato je tudi Banka Domžale uvedla poslovno skrbništvo pravnih oseb. Temeljna ideja je, da komitent opravi vse storitve pri eni osebi - pri svojem poslovnemu skrbniku, s čimer se izognemo zelo motečemu pošiljanju od vrat do vrat in omogočimo vzpostavitev bolj osebnega odnosa med bančnim delavcem in komitentom, kar vodi k večjemu zadovoljstvu komitentov.

Banke se zaradi velike konkurence banke "borijo" za vsakega komitenta posebej, po drugi strani so omejene z vse ostrejšimi zahtevami po varnosti naložb. Ta dva pogoja sta botrovala nastanku naslednje dileme poslovnih skrbnikov: katere naložbe odobriti, da bo zadoščeno pogoju čim večje količine naložb in hkrati pogoju po samo varnih naložbah (pri čemer se moramo zavedati, da gre vedno za določeno stopnjo varnosti). Tu nastopi poleg same presoje poslovnega skrbnika o boniteti poslovanja komitenta še Služba za upravljanje s tveganji banke, ki nastopa seveda restriktivno in komitent, ki želi prepričati poslovnega skrbnika, da ne bo problema s poravnavanjem obveznosti. Ko poslovni skrbnik odda predlog za odobritev naložbe organom odločanja, mora biti ta dilema (med kvantiteto in kvaliteto naložb) ustrezno rešena.

Poslovni skrbnik je tako vez med banko in uporabnikom bančnih storitev. Od njega in njegove spretnosti je odvisno (seveda v okviru poslovne politike banke), ali bo prišlo do sklenitve posla. Za poslovnega skrbnika je tako bistveno, da ima tako trženjska kot tudi računovodska znanja: prodati mora čim več storitev, hkrati pa

mora paziti, komu. Tako skuša od komitenta že med samim razgovorom "izvleči" čim več informacij o poslovanju, pridobiti ustrezna pojasnila posameznih postavk iz računovodskih izkazov komitenta (ki jih bo kasneje posredoval Službi za upravljanje s tveganji banke) in narediti hitro oceno bonitete poslovanja komitenta, saj je dogovarjanje o pogojih posla odvisno od presoje uspešnosti poslovanja.

Za uspešno delovanje poslovni skrbnik ne potrebuje samo znanja o bančnih storitvah in o računovodskih izkazih, ampak tudi o trženju in v tem okviru predvsem o (poslovni) komunikaciji. V tem poglavju se posvečam teoretičnim izhodiščem trženjskih in računovodskih vidikov poslovnega skrbništva pravnih oseb, na samem začetku pa na kratko nakažem, kaj sploh obsega delo poslovnega skrbnika.

3.1. DELO POSLOVNEGA SKRBNIKA

Delo poslovnega skrbnika obsega:

- trženje vseh bančnih storitev (naložbeni posli, depoziti, plačilni promet, ...),
- sprejemanje vseh vrst zahtevkov komitentov, pregled dokumentacije in po potrebi pošiljanje operativnemu skrbniku,
- razčiščevanje nejasnih zadev s sodelovanjem s komitentom in bonitetno službo,
- analiza investicijskih programov,
- ugotavljanje kreditne sposobnosti in spremljanje finančnega poslovanja komitentov,
- priprava predlogov za odločanje o naložbah in ostalih poslih,
- odpiranje kartic posameznih naložb in pisno obvestilo komitentu o odobritvi,
- sklepanje pogodb,
- svetovanje komitentom,
- sprejem in tekoče reševanje reklamacij,
- spremljanje finančnega dela poslovanja komitentov,
- pisno obveščanje o zapadlosti kreditov oz. drugih poslov,
- tekoča in problematična izterjava zapadlih neplačanih terjatev,
- izdelava predlogov za izvržbo, izdelava prijave za stečaj in prisilno poravnavo,
- posli v zvezi z odpiranjem in vodenjem transakcijskih računov,
- vodenje in urejanje splošnih in posebnih delov kreditnih map,
- sodelovanje z ostalimi organizacijskimi enotami banke,
- sodelovanje z drugimi bankami v zvezi z deviznimi plasmaji,
- priprava določenih analiz za potrebe oddelka in sektorja,
- priprava dokumentacije za arhiviranje,
- druga dela po zahtevi vodje oddelka.

3.2. TRŽENJSKI VIDIKI POSLOVNEGA SKRBNISTVA

3.2.1. Trženje, trženjski splet in komunikacijski splet

V uvodnem delu tega poglavja bom najprej opredelila trženje in (glede na to, da je tema magistrskega dela vezana na storitve na medorganizacijskem trgu) trženje storitev in medorganizacijsko trženje, nato pa še trženjski in komunikacijski splet ter osebno in neosebno komuniciranje. V nadaljevanju se osredotočam samo na komuniciranje in še to samo na tisti njegov del, ki se nanaša na znane udeležence, kajti samo na ta del trženjskega in tudi komunikacijskega spleta ima poslovni skrbnik vpliv.

Trženje je načrtovanje in usklajevanje investicij, proizvodnje, prodaje in oglaševanja s potrebami in možnostmi tržišča (Slovar slovenskega knjižnega jezika). Trženje je poslovni proces, v katerem tako posamezniki kot tudi organizacije pridobivajo, kar potrebujejo ali želijo, tako da ustvarjajo, ponujajo in medsebojno izmenjujejo poslovne učinke, ki imajo za njih vrednost (Kotler, 1996, str.13).

Trženje storitev obsega vse dejavnosti, ki so potrebne za izvajanje storitev in njihovo prodajo končnemu potrošniku (Tavčar, 1997, str. 8). Pri storitvah sta navadno najpomembnejši izkušnja porabnika in zaupanje v izvajalca storitve. Zato občutijo porabniki več tveganja kot pri nakupu izdelkov in ostanejo izredno zvesti določenemu ponudniku, če so z njegovo storitvijo zadovoljni (Potočnik, 1998, str. 155).

Medorganizacijsko trženje je trženje med posamezniki iz organizacij ponudnikov in posamezniki iz organizacij naročnikov, ki uporabljajo surovine, materiale, polizdelke, izdelke, storitve, informacije, znanja ali pravice za lastno enostavno ali razširjeno reprodukcijo (Tavčar, 1997, str. 19). Medorganizacijske trge sestavljajo posamezniki in organizacije, ki kupujejo storitve za potrebe svoje poslovne dejavnosti oziroma z namenom nadaljnjega posredovanja. V primerjavi s porabniškim trgom je na medorganizacijskem trgu manj kupcev storitev, ki so večji in bolj prostorsko osredotočeni, kupovanje teh storitev pa je bolj strokovno. Zaradi tega je za storitvene organizacije na medorganizacijskem trgu še posebno pomembno, da stalno izpopolnujejo lastno izvajanje storitev in njihovo kakovost (Potočnik, 2000, str. 79).

Podjetje dosega zastavljene trženjske cilje s pomočjo **trženjskega spleta**, ki obsega (Slika 4):

- izdelke in storitve,

- pogoje trženja,
- trženjske poti in
- komuniciranje.

S trženjskim spletom oziroma trženjskimi instrumenti (4P), naj bi dosegli zastavljene trženjske cilje, hkrati pa naj vsak trženjski instrument zagotovi določeno korist tudi kupcem (4C) (Potočnik, 1998, str. 19). Povezanost med trženjskimi instrumenti, ki jih imenujemo tudi 4P, in koristmi kupcev, ki jih imenujemo tudi 4C, prikazujem v Tabeli 2.

Slika 4: Sestavine trženjskega spleta



Vir: Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 352.

Tabela 2: Povezanost 4P in 4C

4 P	4 C
Izdelek (Product)	Kupčeve potrebe (Customer needs)
Cena (Price)	Strošek za kupca (Customer cost)
Prostor (Place)	Ugodnost (Convenience for customer)
Promocija (Promotion)	Komuniciranje (Communication)

Vir: Potočnik, 1998, str. 19.

Za storitve, ki so specifične zaradi svojih značilnosti (neopredmetenost, neločljivost, spremenljivost in minljivost), velja nekoliko spremenjen trženjski splet. Poleg klasičnih trženjskih instrumentov (4P) so za uspešno prodajo storitev pomembni še ljudje (People), fizični dokaz opravljane storitve (Physical evidence) in njeno izvajanje (Processing). Tako govorimo o tipičnih 3P pri oblikovanju trženjskega spleta za storitve (Potočnik, 2000, str. 19).

Kot je razvidno iz Slike 4 in Tabele 2, je del trženjskega spleta komuniciranje, komuniciranje pa ima tudi svoj splet. Sestavine **komunikacijskega spleta** so (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 356):

- oglaševanje: to so vsa plačana sporočila o organizaciji ali njenih izdelkih in storitvah (npr. oglasi v časopisih in revijah, radijske in televizijske objave, napisi in slike na javnih prostorih, plakati in letaki, itd.),
- pospeševanje prodaje, ki obsega spodbujanje prodaje s sredstvi, ki niso neposredno vezana na trženi izdelek ali storitev (npr. sejmi in razstave, posvetovanja in predstavitve, propagandna darila in tekmovanja, itd.),
- publiciteto, ki obsega vsa ugodna, vendar neplačana sporočila o organizaciji ali njenih izdelkih in storitvah (npr. članki v časopisih, vesti na televiziji, ugodne govornice med porabniki, itd.),
- osebno prodajanje, ki poteka med dvema ali več udeleženci v neposrednem stiku, po telefonu, po drugih tehničnih sredstvih, z dopisovanjem, itd.

Komuniciranje lahko delimo na (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 352-357):

- **osebno komuniciranje** je komuniciranje med dvema ali več znanimi, osebno opredeljenimi udeleženci; primer je prodajni razgovor ali pisna izterjava; ta vrsta prevladuje v trženju dražjih trajnih potrošnih dobrin in v trženju med organizacijami,
- **neosebno komuniciranje** je namenjeno osebno neznanim udeležencem, opredeljenim po izbranih značilnostih; primer je oglas v časopisu ali oglas na televiziji; ta vrsta prevladuje tam, kjer je vrednost posameznega posla majhna in ne prenese stroškov osebnega komuniciranja.

Posamezne sestavine komunikacijskega spleta imajo različne deleže osebnega in neosebnega komuniciranja: osebno prodajanje je v največjem delu osebno komuniciranje, publiciteta ima nekoliko več neosebnega komuniciranja, pospeševanje prodaje še več neosebnega komuniciranja, pri oglaševanju je najmanj osebnega komuniciranja. V nadaljevanju se, kot sem že omenila, osredotočam samo na tisti del trženjskih aktivnosti banke, kjer ima poslovni skrbnik vpliv, to je na komuniciranje z znanimi udeleženci.

3.2.2. Splošno o poslovni komunikaciji

Beseda **komuniciranje** izhaja iz latinske besede *communicare* in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. Slovar slovenskega knjižnega jezika definira pojem komunicirati kot izmenjavati misli, informacije, sporazumevati se. Seveda je še veliko drugih definicij komuniciranja, skupno pa jim je, da gre pri komuniciranju za dvosmeren proces izmenjave informacij med oddajnikom in sprejemnikom, ki se v vlogah oddajnika in sprejemnika menjavata (Kavčič, 1998, str. 2) in da je cilj komuniciranja prenesti informacijo iz misli ene osebe v misli druge osebe ali več oseb, kot to terja informiranje, dogovarjanje, vplivanje, ipd. (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 44).

Poslovno komuniciranje se od drugih vrst komuniciranja razlikuje po tem, da se nanaša na poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije in da ima za cilj doseganje poslovnih rezultatov (Kavčič, 1998, str. 63).

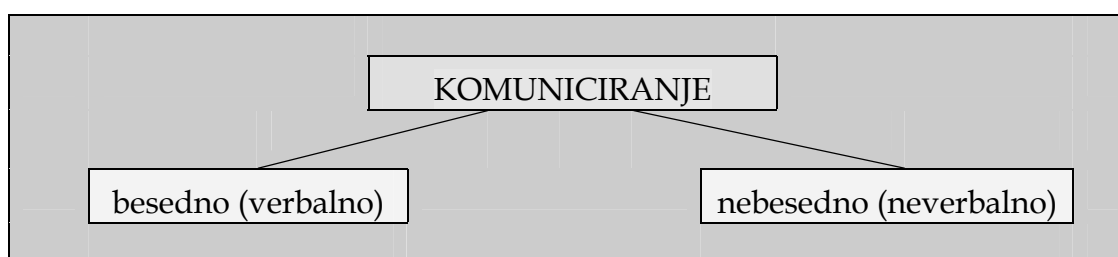
Pri procesu komuniciranja med ljudmi moremo ugotoviti naslednje **zakovitosti** (Hargie, 1994, str. 35):

- komuniciranje je obojestransko (oddajnik in sprejemnik vplivata drug na drugega),
- komuniciranje je neizogibno (v situacijah, ko se ljudje zavedajo prisotnosti drug drugega),
- komuniciranje ima svoj namen (udeleženci stremijo k želenemu cilju),
- komuniciranje je večdimenzionalno (redko vsebuje eno samo diskretno sporočilo) in
- komuniciranje je nepovratno (ko je določena informacija na voljo javnosti, jo je nemogoče zadržati zase).

Poznamo **dva vidika komuniciranja** (glej Sliko 5):

- besedno (verbalno) in
- nebesedno (neverbalno).

Slika 5: Vidiki komuniciranja



Vir: Ule, Kline, 1996, str.42.

Večina komunikacij vsebuje tako besedno kot tudi nebesedno komponento, ki pa morata biti nujno usklajeni – opaženo neskladje in hitre spremembe neverbalnega komuniciranja bistveno prizadenejo verodostojnost sporočanja in so navadno odraz prikritih dogajanj v poročevalcu. Za čim večjo prepričljivost sporočila se je torej potrebno pripraviti ne samo na to, kaj bomo povedali, ampak tudi kako bomo to povedali.

V vsakdanjem hitenju, zbiranju informacij in pomanjkanju časa navadno pozabimo, da se večina pomena posreduje na neverbalni način. Raziskave kažejo, da se pomen pri komuniciranju prenaša na naslednji način (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 47):

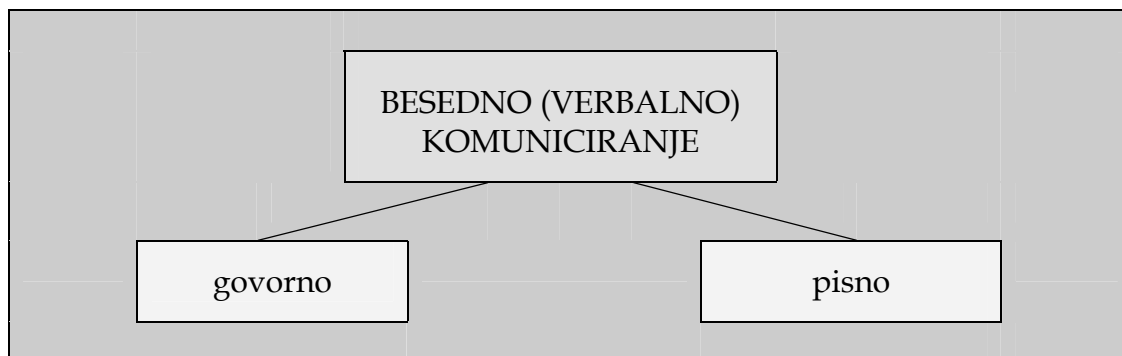
- 7% z uporabljenimi besedami,
- 38% z intonacijo govora oziroma parajezikom in
- 55% z govornico telesa, prostor in čas, otip, vonj, ipd.

Poleg velikega vpliva neverbalnega komuniciranja na pomen sporočil, je za neverbalno komuniciranje (ogled, reakcije kože, nenamerni gibi rok, itd.) značilna manjša nadzorovanost kot pri izbiri besed. V veliki meri pa se lahko ustreznega neverbalnega komuniciranja naučimo: držo telesa, nadzorovani gibi rok in nog, pogled, glas, urejenost, itd. in uspeh ne bo izostal.

3.2.2.1. Verbalno komuniciranje

Verbalno (besedno) komuniciranje je lahko **govorno** ali **pisno** (glej Sliko 6). Vsako ima svoje prednosti in pomanjkljivosti, zato ju (navadno) kombiniramo (ustni dogovor potrjen s pisno pogodbo) in na ta način kumuliramo prednosti obeh.

Slika 6: Vrste besednega (verbalnega) komuniciranja



Vir: Tavčar, 2002, str. 272.

Prednosti ustnega komuniciranja so (Kavčič, 1998, str. 151-153, Tavčar, 2002, str. 272):

- hitrost sporočanja (hitra izmenjava informacij, reagiranje in povratno informiranje),
- celovitost sporočanja pomena (poleg pomena besed, so tu še sporočila iz govornice telesa, intonacija glasu, spremembe v glasnosti in hitrosti govora),
- možnost presoje skladnosti verbalnega in neverbalnega dela sporočila, kar povečuje prepričljivost sporočila,
- možnost sočasnega komuniciranja z več ljudmi,
- neposredno preverjanje razumevanja sporočila (sporočevalec lahko sproti preverja, kako je prejemnik razumel pomen sporočila) in
- večja zasebnost sporočanja (manjša možnost, da sporočilo pride tudi do tistega, ki mu ni namenjeno).

Prednosti pisnega komuniciranja so (Kavčič, 1998, str. 99-100, Tavčar, 2002, str. 272):

- dokumentarnost sporočila (enostavno ga je shraniti in ponovno najti),
- dokazna vrednost sporočila (je trajnejše in ga je vedno znova mogoče analizirati) in
- natančnost sporočanja (sporočevalec ga bolj kontrolirano sestavlja, preden ga pošlje prejemniku, prejemnik ga lahko večkrat prebere).

Pomanjkljivosti ustnega komuniciranja so (Kavčič, 1998, str. 153-154, Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 46):

- ni dokumentirano (to zna biti velik problem, če pride kasneje do spora),
- manjša dokazna vrednost in
- manjša natančnost sporočanja (čim več ljudi sodeluje v prenašanju sporočila, tem več je možnosti, da bo prišlo do velikih razlik med poslanim in prejetim sporočilom).

Pomanjkljivosti pisnega komuniciranja so (Kavčič, 1998, str. 100-103, Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 47):

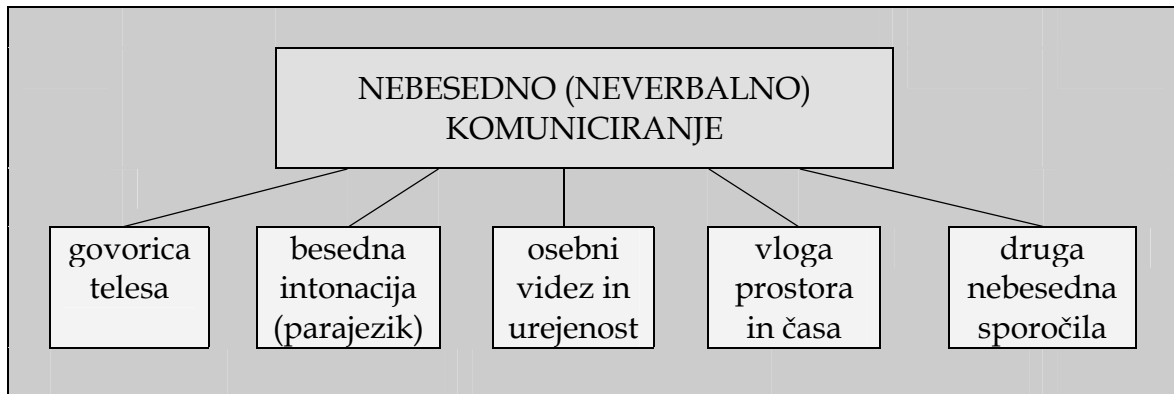
- relativna počasnost sporočanja (z elektronsko pošto se sicer hitrost povečuje, še vedno pa ni tako hitro kot ustno komuniciranje),
- manjša zanesljivost sporočanja (neposredno preverjanje pravilnosti razumevanja in dodatno pojasnjevanje, poleg tega pošiljatelj ob oddaji ne ve zagotovo, ali je prejemnik sporočilo dobil) in
- manjša zasebnost sporočanja.

3.2.2.2. Neverbalno komuniciranje

Neverbalno (nebesedno) komuniciranje obsega (glej Sliko 7):

- govornico telesa,
- besedno intonacijo (parajezik),
- osebni videz in urejenost,
- vlogo prostora in časa ter
- druga nebesedna sporočila, namenjena kateremu koli človeškemu čutu.

Slika 7: Vrste nebesednega (neverbalnega) komuniciranja



Vir: Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 46-49.

Govornica telesa obsega (Tavčar, 1995, str. 16):

- (a) gestiko (kretnje rok, nog in glave),
- (b) mimiko (izraz obraza, oči),
- (c) proksemiko (položaj in gibanje ljudi v prostoru) in
- (d) držo in hojo ljudi.

(a) Pomen gest se zelo razlikuje med kulturami, nekatere pa imajo tudi univerzalen pomen (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 50):

- razprte roke pomenijo dobrodošlico,
- krčevit prijem druge roke ali kakšnega predmeta pomeni jezo, tremo, napadalnost, obvladano moč,
- udarec z dlanjo po čelu pomeni nenadno domislico in
- hiter dvig roke pomeni, da sogovornik želi do besede.

(b) Mimika je tip neverbalnega komuniciranja, ki ga najlažje kontroliramo, npr. vljuden nasmeh. Ne velja pa to za vse izraze mimike. Tako je npr. (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 51):

- mežikanje pomeni živčnost,
- odprta usta pomenijo začudenje ali znamenje, da želi do besede,

- umikanje pogleda pomeni strah, neodkritost, slabo vest,
 - dviganje enega kota ust pomeni cinizem.
- (c) Iz raziskav o območjih, ki si jih v svojih mislih in občutkih lastimo, je nastal pojem proksemika (Tavčar, 2002, str. 273). Območja delijo na:
- intimno območje (do 0,4 m): to območje je rezervirano za ljubezenskega partnerja in otroke, v poslovnem komuniciranju pa je uporabljeno, kadar gre za vsebino, ki jo ne sme slišati nobeden drug,
 - osebno območje (0,4 m – 1,5 m): običajno pri razgovorih v dvoje (daje nekaj zasebnosti, vendar ne pomeni intimnega odnosa),
 - družabno območje (1,5 m – 4 m): večina poslovnega komuniciranja med ljudmi, ki se poznajo zelo malo ali nič (navadno poteka v skupini nekaj ljudi za konferenčno mizo, v gruči, ki se pogovarja stoje) in
 - javno območje (nad 4 m): različne konference, predstavitve, seminarji.
- (d) Socialne norme določajo, kakšen položaj telesa pričakujemo od ljudi v različnih situacijah. Osebe, ki ne zavzamejo s socialnimi pravili pričakovane poze v določeni situaciji brez dobrih razlogov, vzbujajo pri drugih percepcijo nezaželenih lastnosti, kot je plahost, nezanimanje, dolgčas, odmaknjenost ali celo nasilnost. Z držo telesa namreč sporočamo stopnjo samozavesti ali prizadevanja za pogovor in počutje. Tako je naprimer nagibanje k človeku, ki govori verjetno znamenje interesa, tesno prekrižane noge ali udarjanje s stopali pa izražajo tesnobo (Možina, 1994, str. 563).

Parajezik označuje, kako je nekaj povedano (ne kaj je povedano) – gre za sporočanje čustvenega odnosa do tega, kar sicer sporočamo z besedami. Parajezik se nanaša na naslednje lastnosti (Kavčič, 1998, str. 279):

- višino glasu,
- glasnost oziroma jakost uporabljenega glasu,
- hitrost govora,
- kakovost glasu oziroma ton glasu in
- poudarke v stavku.

Posameznikov zunanji videz, posebej še način oblačenja, kaže na njegov položaj v poslovnem življenju, izdaja pa tudi odnos do samega sebe, do svojega dela in položaja ter do ljudi, s katerimi sodeluje (glej Sliko 8). Posebnosti, ki opozarjajo na individualnost pri zunanjem videzu, so lahko majhne, vsekakor pa ne preveč izrazite in pozornost vzbujajoče. Preveliki ekstravagantnosti ali drugačnosti od tistega, kar se pričakuje, se je priporočljivo ogniti, kajti odstopanja od povprečja lahko sogovornika odbijejo in v njem sprožijo predsodke. Od tod kar dolgočasna zadržanost, ki je značilna za večino poslovnih ljudi (Tavčar, 1995, str. 20).

Slika 8: Štirje osnovni tipi urejenosti

večja	POVRŠNOST	VZORNOST	
elegantnost			
manjša	ZANIKRNOST	SKROMNOST	
	manjša	urejenost	večja

Vir: Možina, Tavčar in Kneževič, 1995, str. 53.

Oseba, ki želi poudariti svoj formalni status, pusti obiskovalca dalj časa čakati pred vrati kot oseba, ki statusa ne želi poudariti. Načeloma pa je pri nas cenjena **točnost** (kdor zamuja, izraža svojo malomarnost, nezainteresiranost in podcenjevanje drugih udeležencev). Pomembno je tudi, koliko dni vnaprej se načrtuje pomembne sestanke – to je odvisno od teme (možnost za pripravo) in od poslovnega partnerja (koliko se mu mudi in koliko je za nas pomemben).

3.2.3. Primeri najpogosteje uporabljenih oblik komunikacije pri poslovnem skrbništvu

Pri poslovnem skrbništvu so najpogosteje uporabljene oblike komunikacije:

- telefonski pogovor,
- poslovna predstavitev,
- pogajanja in
- pisna sporočila.

Od teh so za poslovne skrbnike najpomembnejša pogajanja, zato bom ravno pogajanjem namenila največ pozornosti.

3.2.3.1. Telefonski pogovor

Telefonski pogovor poslovni skrbniki uporabljajo predvsem za dogovarjanje o času in kraju predstavitev in pogajanj pa tudi za sporočanje ali pridobivanje kratkih informacij ter za redno opominjanje in izterjavo zapadlih terjatev. Za telefoniranje veljajo isti koncepti kot za vsak poslovni razgovor, la da imamo tu na voljo samo svoj glas in nič drugega (Možina, Tavčar in Kneževič, 1995, str. 141).

3.2.3.2. Poslovna predstavitev

Podobnost besed "predstavitev" in "predstava" ni naključna: vsaka dobra predstavitev, vsak uspešen nastop in vsak učinkovit govor je sočasno tudi predstava. Smiselno se je zgledovati po pripravljanju predstav, filmov, televizijskih oddaj, ipd. v tistem delu, ko podrobno določijo vsebino in potek predstave. Izkušeni govorci povedo, da je razmerje med trajanjem predstavitve in zanjo porabljenim časom vsaj 1 : 10 (Tavčar, 2002, str. 293), od pomembnosti in zahtevnosti predstavitve pa je seveda odvisno, koliko časa in kako (z zapiski ali samo v mislih) poteka načrtovanje, vsekakor pa se temu ne kaže povsem odpovedati (Možina, Tavčar in Knežević, 1995, str. 204).

Pred poslovno predstavitevijo je potrebno odgovoriti na **dve temeljni vprašanji** (Kavčič, 1998, str. 216-220):

- kaj je cilj predstavitve: informiranje, vplivanje, prepričevanje, dajanje napotkov, usposabljanje, podučevanje in
- komu je predstavitev namenjena: koliko udeleženci že vedo o temi predstavitve, kaj pričakujejo od predstavitve (njihove koristi od predstavitve) in kakšne so njihove socialno – demografske lastnosti (izobrazba, izkušnje, interesi, stališča, starost in spol).

Predstavitev bi lahko razdelili na **dva dela** (Kavčič, 1998, str. 220-232):

- pripravo, ki vsebuje:
 - izbiro stila predstavitve (pripovedni ali interaktivni),
 - izbiro prostora,
 - pripravo vsebine (priporočljivo je, da se najprej pripravi osrednji del predstavitve in šele nato prilagodi uvod in zaključek),
 - pripravo gradiva (gradivo, ki ga bo potreboval sam in gradivo, ki ga bo posredoval udeležencem),
 - poskusni nastop in
- izvedba predstavitve, ki ima nasledenje tri dele
 - uvod, ki ima tri funkcije: vzbuditi pozornost udeležencev, vzpostaviti naklonjen odnos z udeleženci in predstaviti temo predstavitve,
 - osrednji del: največji učinek dosežemo z enostavno zgradbo, zato osrednji del razdelimo na največ tri dele in
 - zaključek, kjer povzamemo glavne poudarke predstavitve.

Poslovni skrbniki skušajo med pogajanja o npr. obrestni meri kredita predstaviti (tržiti) druge bančne storitve, ki bi jih lahko koristil komitent (npr. kartično poslovanje, limit na poslovnem računu, depoziti, itd.). To so kratke predstavitve, ki

pa imajo vse bistvene dele pravih predstavitev – pomembno je, da se poslovni skrbnik vnaprej pripravi in izkoristi vsako možnost predstavljanja bančnih storitev.

3.2.3.3. Pogajanja

Pogajanje je usklajevanje stališč ljudi glede ciljev ali glede doseganja teh ciljev (Tavčar, 2002, str. 261).

Proces pogajanj lahko razdelimo v štiri stopnje (Kavčič, 1998, str. 315-343):

- prva stopnja so **priprave na pogajanja**: eno bistvenih pravil je, da nepripravljeni pogajalci ne smejo na pogajanja; tega pravila se je včasih težko držati zaradi pomanjkanja časa, vendar je pripravljenost zelo pomembna,
- sledi **začetek pogajanj**: to je faza, ko se stranki v pogajanjih prvič srečata,
- najpomembnejši in najdaljši del pogajanj predstavlja **iskanje sporazuma**: obe strani morata popuščati od začetnih zahtev, poseben problem predstavlja slepa ulica,
- zadnja stopnja je **sklenitev sporazuma**.

A. Priprave na pogajanja

Kot sem že omenila, nepripravljeni pogajalci ne smejo na pogajanja. Slaba pripravljenost oziroma nepripravljenost pogajalcev podaljšuje in otežuje pogajanja, zmanjšuje verjetnost za doseganja predvidenega cilja, povečuje verjetnost nepotrebnih popuščanj ali celo izgubo pogajanj, itd. Da bi se izognili neprijetnostim v kar največji možni meri, se torej maksimalno pripravimo na pogajanja in tako vzpostavimo optimalne pogoje.

Kavčič (1998, str. 321-328) razdeljuje priprave na pogajanja v naslednje faze:

1. določitev ciljev,
2. izbiro pogajalske strategije,
3. zbiranje informacij,
4. določitev pogajalca ali pogajalske skupine,
5. odločitev o času,
6. določitev kraja pogajanj,
7. določitev pristojnosti pogajalcev in
8. odločitev o javnosti ali tajnosti pogajanj.

1) Določitev cilja

Pri opredeljevanju ciljev navadno opredeljujemo pogajalski interval. To je območje, v katerem smo se pripravljene gibati – od najbolj ugodnega (to je navadno naša začetna pozicija) do še sprejemljivega (to je končna pozicija, ki je za nas še sprejemljiva). Z določitvijo ciljev dejansko določimo vsebino pogajanj, hkrati pa so kriterij za presojanje uspešnosti pogajanj. Potrebno je razlikovati tudi med bolj in manj pomembnimi cilji. Pomembnejšim ciljem bomo namenili več pozornosti in naša pripravljenost za popuščanje bo pri teh ciljih manjša. Pogosto je mogoče s popuščanjem pri (za nas) manj pomembnih ciljih doseči (za nas) boljši dogovor pri (za nas) pomembnejših ciljih. Prioriteta ciljev mora biti določena še pred samim začetkom pogajanj, ne smemo pa pozabiti, da imamo opraviti z dinamičnim procesom, kar pomeni, da je treba biti pripravljen na različne spremembe, ki se lahko pojavijo tudi med samimi pogajanja.

2) Izbira strategije

V osnovi poznamo dve temeljni strategiji:

- razdruževalna strategija temelji na prepričanju, da pogajalski stranki nimata skupnih interesov pri pogajanjih, zato skušata maksimalno zaščititi vsaka svoj interes; oboji so prepričani, da lahko dobijo le na račun drugih: če eden dobi, drugi izgubi; ta strategija je uporabljena, kadar gre za enkratni posel,
- združevalna strategija temelji na prepričanju, da imata obe pogajalski stranki v pogajanjih nasprotne in hkrati skupne interese; pogoj za to strategijo je medsebojno zaupanje; ta strategija je uporabljena, kadar gre za dolgoročno poslovno sodelovanje.

3) Zbiranje informacij

Informacije so asimetrično razporejene, kar lahko povzroči oportunitizem, tj. popačeno dajanje informacij z namenom zavajanja, prikrivanja, povzročanje zmede, kar naj bi poslabšalo položaj nasprotne strani oziroma izboljšalo naš položaj (Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 294). Bolje informiran ima bistveno prednost pred manj informiranim.

Vendar pa je pridobivanje informacij povezano s stroški, kajti informacije stanejo. Zato je treba najti pravo mero: stroški informacij morajo biti manjši, kot so koristi od teh informacij. Ker vse informacije ne stanejo enako, najprej pridobimo tiste, do katerih pridemo z manjšim naporom (kar pomeni tudi manjše stroške) in za katere se zdi, da jih pridobimo mimogrede (npr: mnenja poslovnih partnerjev, zaposlenih,

časopisi, revije, ipd.), šele nato pa (če je seveda potrebno) se načrtno lotimo pridobivanja specifičnih informacij, kar je navadno precej dražje.

Informacije zbiramo pred pogajanjem pa tudi med samimi pogajanjem. Iz obnašanja nasprotne stranke lahko razberemo marsikaj koristnega, zato je zelo pomembno, da je pogajalec dober opazovalec, ki se zna prilagoditi in vsako situacijo obrniti sebi v prid. Tudi tukaj moramo biti fleksibilni in biti pripravljeni na spremembe. Kritična presoja informacij, ki jih dobimo med pogajanjem, je zelo pomembna, saj je možno, da je določeno obnašanje nasprotne strani le spretna pogajalska tehnika, ki pa nas ne sme zavesti.

4) Določitev pogajalca ali pogajalske skupine

Če pošljemo na pogajanja pogajalsko skupino, so nujne skupne priprave, razdelitev vlog, pristojnosti, uskladitev pristopa, strategije, ipd. Pri pogajalcu posamezniku ni šibkega člana, odgovornost nosi sam, lahko se hitreje odloči, ni se mu treba posvetovati z ostalimi člani skupine, ipd. Iz tega bi lahko sklepali, da je na pogajanja bolje poslati enega človeka kot skupino. V večini primerov je to res, vendar ne vedno, posebno, če je predmet pogajanj kompleksnejši.

5) Odločitev o času

Pri času sta pomembna dva vidika: kdaj bodo pogajanja potekala in koliko časa ima posamezna stran na voljo. Čas različno deluje na stranki. Tako lahko čas izboljšuje (npr. pogajamo se v času, ko nam ni "življenjsko" pomembno, da pogajanja uspejo) ali pa slabša pogajalsko pozicijo (npr. zelo se nam mudi zaključiti pogajanja).

Ljudje smo različni tudi pri času: nekaterim se nikoli ne mudi, drugi vedno hitijo, tretji so točni, spet drugi vedno zamujajo. Sami poskrbimo, da bomo v vsakem primeru točni na dogovorih, kot tudi to, da se bomo držali rokov, kajti to daje vtis zanesljivosti. Po drugi strani pa nas zamuda pogajalskega partnerja ne sme "vreči iz tira". Tudi (ne)točnost nam kaže odnos nasprotnika, kar je tudi lahko dodatna informacija o njegovem odnosu do nas in o njegovi zanesljivosti.

6) Določitev kraja pogajanj

Pogajanja lahko potekajo pri nas, pri nasprotni stranki, na nevtralnem terenu, lahko pa tudi kombiniramo. Če imamo možnost vplivanja na izbiro prostora, poskrbimo za čim bolj prijeten ambient. Neprijetne vonjave, preglasna glasba, trušč, mraz, vročina, preprih negativno vplivajo na razpoloženje pogajalcev. Zato poskrbimo za primerno osvetljenost, zračenje, prijetne vonjave, klimatizacijo, zvočno izolacijo, primerno pohištvo – v glavnem: izberimo prostor, kjer se bomo dobro počutili.

7) Določitev pristojnosti pogajalcev

Gre za natančno opredelitev, ali so pogajalci pooblaščen za sklenitev sporazuma ali pa bodo morali predhodno dobiti soglasje nadrejenih. Zelo neprijetno bi bilo (pa tudi izgubili bi na ugledu), če bi se dogovorili, za nekaj, česar ni v naši pristojnosti.

8) Odločitev o javnosti ali tajnosti pogajanj

Navadno pogajanja niso tajna. Izjema je primer, ko bi javno vedenje o pogajanjih povzročilo škodo pogajalskemu procesu oziroma poslovanju katerekoli strani. Druga izjema (ki pa je pogostejša) je, da se z različnimi poslovnimi partnerji dosegamo različne pogoje pri enakih stvareh. Tu gre predvsem za primere, ko dajemo poslovnim partnerjem, ki so za nas pomembnejši ali od katerih smo odvisni, ugodnejše pogoje kot drugim.

B. Začetek pogajanj

Začetek pogajanj pomeni ustvarjanje prvega vtisa, ki nasprotni stani pokaže, kako resno jemljemo pogajanja, koliko so pomembna za nas, koliko smo se pripravili nanje in kakšen je naš odnos, tako do samih pogajanj kot tudi do naših poslovnih partnerjev. Pri tem ne mislim samo na vsebino povedanega, ampak tudi neverbalno sporočanje. Zelo pomembna je urejenost, negovanost, eleganca in zmerna prilagojenost modi, pa tudi t.i. govornica telesa. Gre za to, da se naučimo kontrolirati svojo držo in hojo, gestiko (kretnje rok, nog in glave), mimiko (izraz obraza in oči) in da smo pozorni na proksemiko (položaj in gibanje ljudi v prostoru). Dober vtis naredi prijazen, pokončen, sproščen človek, ki se zna smejati, ki se uglajeno vede, ki ne nosi preveč vpadljive obleke, nakita in ki nima odbijajočega stila.

Začetek pogajanj se prične s spoznavanjem strank. Sledi določitev dnevnega reda, nato predstavitev začetnih pozicij (in tudi začetnih izhodišč) obeh strank (Možina, 1994, str. 584-585). Če se s pogajalskim partnerjem že poznamo oziroma, če so pogajanja večkrat, potem lahko to fazo skrčimo na uvodni pozdrav, vljudnostne fraze in seveda predstavitev dnevnega reda. Ta del je odvisen tudi od tega, ali bo pogajanje strogo formalno ali pa bo potekalo v bolj sproščenem vzdušju.

C. Iskanje sporazuma

Iskanje sporazuma so pogajanja v ožjem smislu. Predstavlja najdaljšo fazo pogajanj, ki pa jo je možno razdeliti na osem (ne nujno zaporednih) delov (Kavčič, 1998, str. 329-335):

- vzpostavljanje primernega vzdušja in odnosov,
- dokazovanje,
- nakazovanje novih možnosti,
- predlaganje,
- prekinitve,
- prepričevanje,
- popuščanje in
- izhod iz slepe ulice.

1) Vzpostavljanje primernega vzdušja in odnosov

Vzdušje zaupanja, razumevanja in pripravljenosti na iskanje rešitve, ki bo sprejemljiva za obe strani, vpliva na hiter, ugoden, produktiven potek pogajanj. Na vedenje pogajalcev vpliva veliko dejavnikov: poleg osebnostnih lastnosti, tudi pričakovanja, cilji, želje, vrednote, občutki in čustva, počutje, razumevanje in poznavanje nasprotne strani, sposobnost empatije, pripravljenost sklepati kompromise in nenazadnje tudi izkušnje. Če pomagamo pri vzpostavitvi dobrega vzdušja in poskrbimo za sproščeno komunikacijo, še ne pomeni, da smo "mehki" pogajalci. Enačenje napetega vzdušja in nepopustljivosti ni upravičeno – dober pogajalec zna doseči zastavljeno brez izsiljevanja in nizkih udarcev.

2) Dokazovanje

Gre za postavljanje zahtev, utemeljevanje in vrednotenje teh zahtev, razpravljanje o njih in poskušanje prepričati nasprotno stran o prednostih zahtev in zavračanje kritik. Vsak pogajalec ima svoj način dokazovanja. Nekateri "dokazujejo svoj prav" s tem, da skušajo očrniti druge. Menim, da to ni ustrezen način, saj je na voljo cela vrsta drugih, boljših načinov, hkrati pa si s takimi (mislim, da jih lahko imenujem kar neprimernimi) metodami lahko napravimo svoj ugled.

3) Nakazovanje novih možnosti

Nakazovanje novih možnosti je nekakšno testiranje nasprotne strani. Gre za preizkus, kaj bi naredila nasprotna stran, če bi mi naredili določeno potezo oziroma popustili pri določeni stvari (to še ni popuščanje). Nove možnosti nakazujemo s pogojnimi stavki, npr.: "Če boste vi zavarovali našo terjatev z zastavo nepremičnine, bi mi mogoče lahko premislili o nižji obrestni meri." Hkrati pa moramo biti odprti za nove ideje in možnosti, ki nam jih nakaže pogajalski partner. V vsakem primeru, pa je treba biti pozoren na vsako pobudo in vsak namig.

4) Predlaganje

Predlaganje je zelo primerno, kadar se pojavijo zastoji. "Brez nič ni nič" oziroma "nič dati, če v zameno ne dobim nič". Gre torej za to, da mora vsaka stran nekje popustiti, če hoče drugje pridobiti. Torej, če pričakujemo, da bomo s popuščanjem pridobili, je prav, da popustimo, drugače pa ne. Povsem brez smisla pa je zniževati naše zahteve, če lahko dosežemo naše cilje brez tega.

5) Prekinitve

Prekinitve so lahko tudi zelo dobrodošle, saj omogočajo nam in tudi nasprotni strani, da pregledamo in obdelamo nove informacije, da ponovno razmislimo o stališčih in svojem položaju ter možnostih, da umirimo pogajanja, da pokažemo, da z "NE" mislimo resno. Seveda pa prepogoste prekinitve ne vplivajo ugodno na pogajalski proces, saj pretirano podaljšujejo (oziroma zavlačujejo) pot do cilja. Tudi tukaj je dobro najti neko srednjo pot.

6) Prepričevanje

Pri prepričevanju je treba govoriti počasi in ne preveč, poleg tega je treba sproti preverjati, če je nasprotna stran razumela naša stališča. Zelo pomembno je, da aktivno poslušamo, da usmerimo našo pozornost na tisto, kar je povedano med vrsticami (včasih je to dosti bolj pomembno kot pa tisto, kar je povedano) in na neverbalno izražanje. Včasih je pametno uporabiti pravo mero čustev, vedno pa poudariti naše močne točke in oblikovati naše predloge tako, da bo videti, kot da smo samo malo preoblikovali predloge nasprotne strani. Empatija je vedno dobrodošla, prav tako spoštovanje (le zakaj bi po nepotrebnem provocirali ali dražili nasprotnika).

7) Popuščanje

Izhajamo iz ravni našega pričakovanja in pričakovanja nasprotne strani. Priporočljivo je, da ne popuščamo prehitro (prvi predlog najbrž ne bo sprejet, zato je treba imeti rezervo za nadaljnje popuščanje), vendar tudi ne prepočasi (lahko dobijo napačen vtis, da sploh nismo pripravljeni popuščati in zato se pogajanja predčasno zaključijo brez dogovora). Zelo v redu je, če se nam prva ponudba nasprotne strani zdi ugodna, vendar ni pametno sprejeti te ponudbe, kajti najbrž lahko "izborimo" še boljšo ponudbo, hkrati pa sprejetje prve ponudbe ustvari vtis, da nismo dobri pogajalci.

8) Izhod iz slepe ulice

Zgodi se, da pogajanja zaidejo v slepo ulico. Vzroki za nastalo situacijo so najbolj pogosto v tem, da ima vsaj ena od pogajalskih strani prevelike zahteve in/ali je vsaj ena stran ocenila, da bo zanjo bolje, da se ne sporazume ali pa gre le za iskanje izgovorov za prekinitve pogajanj. Če obstaja resnična želja za sklenitev dogovora, je možen izhod iz slepe ulice s tem, da se vrnemo na zgodnejšo točko – to je tisto, ki še ni bila sporna; lahko tudi preložimo sporne zadeve za kasneje ali poudarimo negativne posledice prekinitve pogajanj in pozitivne posledice sklenitve sporazuma. Možna je tudi prekinitve pogajanj za določen čas ali pa zamenjava pogajalcev (od novih udeležencev pričakujemo, da bodo na podlagi vseh zbranih informacij bolje začeli pogajanja in jih tudi uspešno pripeljali do cilja).

D. Sklenitev sporazuma in zaključek pogajanj

Pogajanj ne smemo zaključiti prezgodaj ali pa prepozno (Kavčič, 1998, str 337):

- če zaključimo prezgodaj, lahko izpustimo možnost, da lahko od nasprotne strani še kaj pridobimo in
- če zaključimo prepozno, smo lahko nasprotni strani po nepotrebnem dali možnost, da od nas še kaj pridobi.

Idealno je zaključiti pogajanja takrat, kadar obe strani ocenjujeta, da sta dosegli največ, kaj je bilo mogoče.

Na podlagi sporazuma poslovni skrbnik pripravi predlog za Kreditni odbor, nato sledi odobritev predloga na Kreditnem odboru (sprejem sklepa na Kreditnem odboru), sklenitev pogodbe in ureditev zavarovanja in končno realizacija naložbe.

3.2.3.4. Pisna poslovna sporočila

Načrtovanje pisnega sporočila obsega (Možina, Tavčar in Kneževič, 1995, str. 239-302) :

- opredelitev **smotra in cilja** (informiranje, prepričevanje ali sodelovanje)
- opredelitev **prejemnikov** (kdo so, kako bodo reagirali na sporočilo, koliko vedo o zadevi in kakšni so odnosi med pošiljateljem in prejemnikom)
- določitev **vsebine sporočila**
- izbiro **oblike sporočila** (pismo, opomnik, poročilo in predlog).

Uspešno pisno sporočilo upošteva potrebe, želje, pričakovanja in sposobnosti bralcev, smotri in cilji pa opredeljujejo vsebino in obliko sporočila.

Pisna sporočila bi lahko razdelili po kriteriju, **kakšne novice sporočajo** (Kavčič,1998, str. 74-78):

- **dobra novica** je npr. sporočilo o odobritvi kredita, čestitka ob doseženem uspehu ali voščilo za praznike; sporočanje dobrih novic je relativno enostavno; sporočilo naj v tem primeru vsebuje:
 - čestitko in vsebino ugodne novice,
 - obrazložitev in
 - zaključni stavek ali frazo.
- **nevtralna sporočila** so npr. splošne informacije o bančnih storitvah in novostih; nevtralna sporočila imajo naslednje sestavine:
 - vljudnostni uvod in namen sporočila,
 - vsebinske podrobnosti in
 - pozitiven zaključek za ustvarjanje dobrega vtisa.
- **slaba novica** je npr. sporočilo o neodobritvi kredita in obvestilo o izterjavi neplačanih obveznosti; sporočanje slabih novic je neprijetno, vendar neizogibno; zavedati se moramo, da sporočanje takih novic ne ustvarja ugodnega vtisa o sporočevalcu in da bo prejemnik takega sporočila praviloma negativno razpoložen do pošiljatelja; pri sporočanju takih novic se zato osredotočimo na to, da s sporočanjem ustvarimo čim manj negativnih učinkov in mnenj; priporočljiva zgradba sporočila s slabimi novicami:
 - nevtralni komentar za uvod (izogibamo se negativnim besedam in direktni zavrnitvi),
 - pojasnitev razlogov za zavrnitev (izogibamo se prevelikemu opravičevanju in preveč podrobnemu razlaganju zavrnitve, naslovljenca ne poučujemo in nismo nejasni, prekratki ali preveč splošni),
 - jedrnata dejanska zavrnitev (ki pa ne sme biti preveč poudarjena, ker bi s tem lahko dajali vtis, da smo veseli, da sporočamo slabo novico) in
 - pozitiven zaključek (kjer ne ponavljamo zavrnitve, se ne opravičujemo in ne uporabljamo obrabljenih fraz).

Poslovni skrbniki večino pisnih sporočil namenjajo komitentom in kreditnemu odboru. Medtem ko je oblika predlogov za odobritev naložb in poročil za kreditni odbor natančno predpisana, imajo pri sporočilih komitentom bolj proste roke.

3.3. RAČUNOVODSKI VIDIKI POSLOVNEGA SKRBNIŠTVA

Delo poslovnega skrbnika obsega tudi pridobivanje pojasnil o posameznih postavkah računovodskih izkazov in drugih relevantnih informacij, ki služijo za nadaljno analizo poslovanja v banki (predvsem za potrebe Službe za upravljanje s tveganji banke), ocenjevanje kreditne sposobnosti komitentov in njihove bonitete poslovanja. Ta del predstavlja računovodske vidike poslovnega skrbništva.

3.3.1. Boniteta in kreditna sposobnost

Pri pojmovanju bonitete in kreditne sposobnosti gre za dva zelo sorodna pojma. Ocenjevanje **kreditne sposobnosti** je omejeno na analizo konkretnega obstoječega stanja, v katerem se podjetje nahaja v času raziskovanja, **boniteta** pa odraža splošni položaj podjetja in njegovo perspektivo, kar pomeni, da ocenjuje situacijo podjetja s statičnega in dinamičnega vidika. Boniteta tako vsebuje kreditno sposobnost in likvidnost podjetja, prav tako pa njegovo splošno materialno solidnost, solventnost, dobro ime v poslovnem svetu in trden položaj na trgu (Žagar, 1999, str. 52).

3.3.2. Merila za razvrščanje podjetij v bonitetne razrede

Za oceno bonitete je izrednega pomena, da pridobimo čim več informacij. Merila, po katerih banka razvršča podjetja v bonitetne razrede, lahko delimo na:

- objektivna in
- subjektivna.

Objektivna merila so tista, pri katerih so kriteriji znani in enaki za vse. Med objektivna merila sodijo:

- **splošni podatki o podjetju**: ime in sedež, pravna oblika, dejavnost, datum ustanovitve, ustanovitveni kapital, ustanovitelji, struktura lastništva, vodstvo (direktor, odgovorne osebe), velikost podjetja, število zaposlenih, povezana podjetja, ipd.,
- **podatki o sodelovanju z banko**: kamor uvrščamo podatke o preteklem sodelovanju, npr. o zamudah pri poravnavanju obveznosti, unovčenih garancijah, prekoračitvah limita na računu, razvrstitvah podjetja, ipd.) in podatke o trenutnem stanju aktivnih (kreditih in garancijah) in pasivnih (depozitih) poslov, obsegu tolarskega in deviznega plačilnega prometa, usmerjanju osebnih dohodkov zaposlenih preko banke, ipd.,
- **podatki o blokadah računa**, ki kažejo na likvidnost in disciplino pri poravnavanju obveznosti do drugih dolžnikov.

Subjektivna merila so merila, kjer na vrednotenje podatkov vpliva subjektivnost ocenjevalca:

- **analiza splošnega gospodarskega položaja**, ki vključje spremljanje stopnje inflacije in BDP, gibanje obrestnih mer in deviznih tečajev, gibanje uvoza in izvoza, ipd.,
- **analiza panoge**, kamor Mramor (2001) uvršča:
 - strukturo in ekonomsko uspešnost: konkurenčnost (monopol, oligopol, itd.), vpliv zakonodaje in državnega nadzora, pomen in status panoge v gospodarstvu, stopnja kontrole povpraševanja in cen s strani panoge, ekonomska odvisnost panoge od drugih panog in države,
 - zrelost: faza življenjskega cikla, možnost vstopa, stopnja povečevanja kapacitet,
 - stabilnost: vpliv gospodarskih ciklov, vpliv kreditnih ciklov, ravnotežje ponudbe in povpraševanja, vpliv tehnoloških inovacij, vpliv sprememb v načinu proizvodnje in distribucije, vpliv sprememb v obnašanju potrošnikov, vpliv stopnje umrljivosti,
- **analiza finančnega položaja podjetja**: v ožjem smislu finančni položaj pomeni stanje podjetja v danem trenutku, gledano z vidika doseganja finančnih ciljev podjetja, pri čemer opredelitev tega stanja izhaja iz ugotavljanja kratkoročne in dolgoročne plačilne sposobnosti ter ugotavljanja trendov plačilne sposobnosti v preteklosti in na tej osnovi predvideno gibanje v prihodnosti, v širšem smislu pa bi lahko finančni položaj opredelili tudi z vidika potencialnih možnosti podjetja v odnosu do okolja (dobro ime firme, priznana kreditna sposobnost, uživanje zaupanja poslovnih partnerjev, možnosti relativno hitre preskrbe dodatnih finančnih kratkoročnih in dolgoročnih sredstev, itd.) (Bergant, 1995, str. 30-32), pa tudi ocene vodstva podjetja in kadrov (izkušnje, širina in kvalifikacije, stalnost, ugled, pripravljenost sodelovanja z banko, vizija razvoja, realnost, poštenost, itd.) in drugih dejavnikov v podjetju.

V nadaljevanju predstavljam teoretična izhodišča analize finančnega položaja podjetja v ožjem smislu, kajti ta del je računovodsko zanimiv.

3.3.3. Analiza finančnega položaja podjetja

Za analizo finančnega položaja podjetja banke uporabljajo tri skupine kriterijev:

- **preseke bilance stanja, uspeha in finančnih tokov** (kot sem že omenila v prvem poglavju, bo ocena bonitete narejena na podlagi računovodskih izkazov iz leta 2000 in 2001, ki so bili sestavljeni na podlagi Slovenskih računovodskih standardov iz leta 1993, zato tudi tukaj predstavljam izkaze, kot so bili opredeljeni v teh standardih; na tem mestu naj samo omenim, da po Slovenskih

računovodskih standardih iz leta 2001(v nadaljevanju: novi standardi) računovodske izkaze kot celoto sestavljajo bilanca stanja (glej Prilogo 1), izkaz poslovnega izida (glej Prilogo 2), izkaz gibanja kapitala, izkaz finančnega izida (glej Prilogo 3) in razlagalna računovodska pojasnila,

- **kazalnike poslovanja** in
- **finančno posredniški položaj**.

3.3.3.1. Preseki izkazov stanja, uspeha in finančnih tokov

Pri preseku se uporablja tako vodoravna kot navpična analiza računovodskih izkazov. Z **vodoravnim analiziranjem** razumemo ugotavljanje vrednostnega zneska in odstotka spremembe določene postavke v računovodskih izkazih. Pri tej analizi so postavke v prejšnjem obdobju osnova za primerjanje s postavkami zadnjega leta (Igličar, Hočevnar, 1997, str. 221). Ta vrsta analize nam pove, kako je podjetje poslovalo glede na preteklo leto. Pri **navpični analizi** pa se postavke prikazujejo kot relativni deleži glede na izbrano celoto (navadno bilančno vsoto), kar omogoča primerjavo med podjetji v panogi.

Možnosti za analizo računovodskih izkazov je več, kot dovoljuje predvidena predstavitev na tem mestu, zato bom v nadaljevanju predstavila samo najbolj pogoste, in sicer:

- bilanco stanja,
- izkaz uspeha in
- izkaz finančnih tokov.

A. Bilanca stanja

Vsaka bilanca stanja ima množico postavk na aktivni in pasivi. Razčlenitev bilance stanja je odvisna od velikosti podjetja. Banke kot osnovo navadno vzamejo obliko, ki je prikazana v Tabeli 3, možno razčlenitev postavk za mala podjetja (ki bo verjetno tudi osnova za bančno analizo) po novih standardih pa prikazujem v Prilogi 1.

Mnoge od postavk v bilanci stanja so za analizo nepomembne. Zato bilanco včasih prilagodimo (glej Tabeli 4 in 5). Prilagojena bilanca stanja omogoča neposredno ocenjevanje likvidnosti, zadolženosti, investiranja in strukture sredstev ter virov sredstev, saj v njej postavke grupiramo na način, ki je potreben za tovrstna ocenjevanja. (Pučko, 1998, str. 82).

Tabela 3: Razčlenitev postavk bilance stanja za gospodarske družbe

<p><u>A. STALNA SREDSTVA</u> I. Neopredmetena dolgoročna sredstva II. Opredmetena osnovna sredstva i. Nepremičnine ii. Oprema in druga opredm. osn. sred. III. Dolgoročne finančne naložbe IV. Popravek kapitala <u>B. GIBLJIVA SREDSTVA</u> I. Zaloge i. Material ii. Nedokončana proizvodnja iii. Proizvodi iv. Blago II. Dolg. terjatve iz poslovanja III. Kratk.terjatve iz poslovanja IV. Kratk. finančne naložbe V. Denarna sredstva VI. AČR <u>C. SREDSTVA</u> <u>Č. ZUNAJBILANČNA SREDSTVA</u></p>	<p><u>A. KAPITAL</u> I. Osnovni kapital II. Vplačani presežek kapitala III. Rezerve IV. Preneseni čisti dobiček iz prejšnjih let V. Prenesena izguba iz prejšnjih let VI. Revalorizacijski popravek kapitala VII. Nerazdeljen čisti dobiček poslov. leta VIII. Izguba poslovnega leta <u>B. DOLGOROČNE REZERVACIJE</u> <u>C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI</u> <u>Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI</u> I. Kratk. obveznosti iz poslovanja II. Kratk. obveznosti iz financiranja <u>D. PČR</u> <u>E. OBVEZN. DO VIROV SREDSTEV</u> <u>F. ZUNAJBILANČNE OBVEZNOSTI</u></p>
---	--

Vir: Izpis iBON 2002/II.

Tabela 4: Primer prilagojene bilance stanja (1)

Aktiva	Pasiva
<p>GIBLJIVA SREDSTVA: Kratkoročne finančne naložbe Obratna sredstva - Kratkoročna - Dolgoročna STALNA SREDSTVA Dolgoročne finančne naložbe Osnovna sredstva</p>	<p>TUJI VIRI: Kratkoročni Dolgoročni LASTNI VIRI</p>
Skupaj sredstva	Skupaj viri

Vir: Pučko, 1998, str. 82.

Tabela 5: Primer prilagojene bilance stanja (2)

Sredstva	Obveznosti do virov sredstev
dolgoročna sredstva a.) neopredmetena dolg. sr. b.) opredmetena osnovna sr. c.) dolg. finančne naložbe d.) dolg. terjatve iz poslovanja	dolgoročni viri sredstev a.) trajni kapital b.) dolg. rezervacije c.) dolg. obveznosti - iz poslovanja - iz financiranja
kratkoročna sredstva a.) zaloge b.) krat. terjatve iz poslovanja c.) krat. finančne naložbe d.) denarna sredstva e.) aktivne časovne razmejitve	kratkoročni viri sredstev a.) kratkoročne obveznosti - iz poslovanja - iz financiranja b.) pasivne časovne razmejitve
celotna sredstva (1+2)	celotne obv. do virov sredstev (3+4)

Vir: Interno gradivo Banke Domžale.

Bilanco stanja lahko analiziramo na način, kot sem ga predstavila v začetku točke 3.3.3.1. (vodoravna in navpična analiza), lahko pa iz njenih postavk ocenjujemo tudi (Pučko, 1998, str. 81-92):

- obseg in strukturo obveznosti do virov sredstev, kjer ugotavljamo, kakšne vire sredstev ima družba (tuje-lastne, kratkoročne-dolgoročne) in tudi, koliko je ta sestava ustrezna (npr. družba naj ne bi imela več kot polovico obveznosti do tujih virov),
- obseg in strukturo sredstev, kjer ugotavljamo deleže, ki jih imajo v skupnih sredstvih posamezne skupine sredstev; prekomeren ali nezadosten obseg sredstev ima negativen vpliv na poslovno uspešnost:
 - premalo sredstev lahko pomeni prekinitve poslovnega procesa, ozka grla, najemanje neugodnih kreditov na hitro, itd.,
 - prekomerna sredstva pa znižujejo donosnost poslovanja zaradi oportunitetnih stroškov,
- razmerje med strukturo virov in strukturo sredstev, s pomočjo katerega ugotavljamo namenskost uporabe finančnih virov (ali se posamezne skupine sredstev financirajo z ustreznimi skupinami virov, npr. dolgoročna sredstva z dogoročnimi viri, finančno sposobnost in raven likvidnosti družbe.

B. Izkaz uspeha

Oblika izkaza uspeha, ki je za banke osnovan, je prikazana v Tabeli 6, možno razčlenitev postavk izkaza poslovnega izida po novih standardih pa prikazujem v Prilogi 2.

Tabela 6: Razčlenitev postavk izkaza uspeha za gospodarske družbe

<u>A. Čisti prihodki iz prodaje</u>
I. Čisti prihodki iz prodaje proizvodov in storitev na domačem trgu
II. Čisti prihodki iz prodaje proizvodov in storitev na tujem trgu
III. Čisti prihodki iz prodaje blaga in materiala na domačem trgu
IV. Čisti prihodki iz prodaje blaga in materiala na tujem trgu
<u>B. Povečanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje</u>
<u>C. Zmanjšanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje</u>
<u>Č. Vrednost usredstvenih lastnih proizvodov, storitev, blaga in materila</u>
<u>D. Drugi prihodki iz poslovanja</u>
<u>E. Kosmati donos iz poslovanja</u>
<u>F. Stroški blaga, materiala in storitev</u>
I. Nabavna vrednost prodanega blaga
II. Stroški materiala
III. Stroški storitev
<u>G. Stroški dela</u>
I. Plače
II. Stroški za socialno varnost
III. Drugi stroški dela
<u>H. Amortizacija</u>
<u>I. Odpis obratnih sredstev</u>
<u>J. Rezervacije</u>
<u>K. Drugi odhodki poslovanja</u>
<u>L. Dobiček iz poslovanja</u>
<u>M. Izguba iz poslovanja</u>
<u>N. Prihodki od financiranja</u>
I. Na podlagi deležev iz dobička
II. Iz obresti in drugi prihodki od financiranja
<u>O. Odpis dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb</u>
<u>P. Stroški obresti in drugi odhodki financiranja</u>
<u>R. Dobiček iz rednega delovanja</u>
<u>S. Izguba iz rednega delovanja</u>
<u>Š Izredni prihodki</u>
I. Od odprave rezervacij
II. Drugi izredni prihodki
<u>T. Izredni odhodki</u>
I. Za poravnavo izgube iz prejšnjih let
II Drugi izredni odhodki
<u>U. Celotni dobiček</u>
<u>V. Celotna izguba</u>
<u>Z. Davek iz dobička (izgube)</u>
<u>Ž. Čisti dobiček poslovnega leta</u>
<u>X. Čista izguba poslovnega leta</u>
<u>Povprečno število zaposlenih delavcev</u>
<u>Število mesecev poslovanja</u>

Vir: Izpis iBON 2002/II.

Analizo strukture poslovnega uspeha usmerjamo na celoto tokov nastajanja tega uspeha, tj. na strukturo prihodkov in odhodkov, ki določajo poslovni uspeh in ne toliko na strukturo delitve poslovnega uspeha (Pučko, 1998, str. 95). Zato tudi postavke v izkazu uspeha lahko (in ponavadi tudi jih) grupiramo na različne načine (glej Tabeli 7 in 8).

Tabela 7: Primer 1 prilagojenega izkaza uspeha

<u>PRIHODKI</u>
Prihodki iz poslovanja
Prihodki od financiranja
Izredni prihodki
<u>ODHODKI</u>
Odhodki iz poslovanja
Odhodki od financiranja
Izredni odhodki
<u>POSLOVNI IZID</u>

Vir: Interno gradivo Banke Domžale.

Tabela 8: Primer 2 prilagojenega izkaza uspeha

1. poslovni prihodki
2. poslovni odhodki
3. dobiček (izguba) v poslovnem delu (1-2)
4. finančni prihodki
5. finančni odhodki
6. dobiček (izguba) v finančnem delu (4-5)
7. dobiček (izguba) v rednem delu (3+6)
8. izredni prihodki
9. izredni odhodki
10. dobiček (izguba) v izrednem delu (8-9)
11. celotni prihodki (1+4+8)
12. celotni odhodki (2+5+9)
13. celotni dobiček (izguba) (11-12)
14. davki
15. čisti dobiček (izguba) (13-14)

Vir: Interno gradivo Banke Domžale.

V okviru analize uspešnosti je potrebno analizirati temeljne kazalce uspešnosti, tj. kazalce donosnosti, ob tem pa tudi ekonomičnost, obračanje sredstev, produktivnost dela in opremljenost dela s sredstvi kot pomembne delne kazalce (dejavnike) uspešnosti (Pučko, 1998, str. 99).

C. Izkaz finančnih tokov

Tretji temeljni računovodski izkaz je izkaz finančnih tokov. Možno razčlenitev postavk v izkazu finančnih tokov prikazujem v Tabeli 9, v Prilogi 3 pa predstavljam možno razčlenitev postavk izkaza finančnega izida po novih standardih.

Tabela 9: Razčlenitev postavk v izkazu finančnih tokov

A. ZAČETNO STANJE DENARNIH TOKOV	
B. PRITOKI PRI POSLOVNI DEJAVNOSTI: i. prihodki ii. poslovno dezinvestiranje (ali -investiranje): začetne manj končne terjatve iz poslovanja in AČR	D. ODTOKI PRI POSLOVNI DEJAVNOSTI: i. odhodki brez amortizacije in oblikovanih dolg. rezervacij ii. Davki iz dobička in deleži iz dobička (razen lastnikov) iii. poslovno investiranje (ali -dezinvestiranje): končne manj začetne zaloge iv. poslovno definanciranje (ali -financiranje): začetne manj končne obveznosti iz poslovanja in PČR
C. PRITOKI PRI INVESTICIJSKI DEJAVNOSTI (DEZINVESTIRANJE): i. pobotano zmanjšanje neopredmetenih dolgoročnih sredstev ii. pobotano zmanjšanje opredmetenih osnovnih sredstev iii. pobotano zmanjšanje dolgoročnih finančnih naložb iv. pobotano zmanjšanje kratkoročnih finančnih naložb	E. ODTOKI PRI INVESTICIJSKI DEJAVNOSTI (INVESTIRANJE): i. pobotano povečanje neopredmetenih dolgoročnih sredstev ii. pobotano povečanje opredmetenih osnovnih sredstev iii. pobotano povečanje dolgoročnih finančnih naložb iv. pobotano povečanje kratkoročnih finančnih naložb
Č. PRITOKI PRI DEJAVNOSTI FINANCIRANJA (NOVO FINANCIRANJE): i. povečanje kapitala (zunaj dobička poslovnega leta) ii. pobotano povečanje dolgoročnih rezervacij iii. pobotano povečanje dolgoročnih obv. iz financ. iv. pobotano povečanje kratkoročnih obv. iz financ. v. pobotano povečanje obv. do lastnikov iz dobička	F. ODTOKI PRI DEJAVNOSTI FINANCIRANJA (DEFINANCIRANJE): i. zmanjšanje kapitala (zunaj dobička poslovnega leta) ii. pobotano zmanjšanje dolgoročnih rezervacij iii. pobotano zmanjšanje dolgoročnih obv. iz financ. iv. pobotano zmanjšanje kratkoročnih obv. iz financ. v. pobotano zmanjšanje obv. do lastnikov iz dobička
	G. KONČNO STANJE DENARNIH TOKOV

Vir. Interno gradivo Banke Domžale.

Izkaz finančnih tokov prikazuje, kako pritoki in odtoki vplivajo na spremembe stanja denarnih tokov. S finančnim tokom razumeno vsako spremembo sredstev, ne glede na to, ali je ta sprememba denarna ali nedenarna. Finančni tok je torej širša kategorija kot denarni tok - pri predstavljanju finančnih tokov ne zadošča le navajanje prejemkov in izdatkov, ampak je potrebno zajeti tudi spremembe drugih pojavnih oblik sredstev in obveznosti do virov sredstev v podjetju v določenem obdobju (Slovenski računovodski standardi, 1993, str. 137):

- pritoki so povezani z novim financiranjem (povečanje sredstev v obdobju s povečanjem kapitala ali dolgov) ali dezinvestiranjem (spreminjanje nedenarnih sredstev v denarna) v obdobju,
- odtoki so povezani z investiranjem (spreminjanje denarnih sredstev v nedenarna) in definanciranjem (zmanjšanje sredstev v obdobju z zmanjšanjem kapitala ali dolgov) v obdobju.

3.3.3.2. Kazalniki poslovanja

Poznamo veliko kazalnikov, vendar moramo zaradi velikega števila izbirati med njimi. Izbira je odvisna od podjetja, ki ga ocenjujemo, namena ocenjevanja, ocenjevalca in nenazadnje tudi časa, ki ga imamo na voljo za oceno.

Računovodstvo razvršča kazalnike na (Turk et al., 1996, str. 362):

- kazalnike stanja financiranja,
- kazalnike stanja investiranja,
- kazalnike vodoravnega finančnega ustroja,
- kazalnike obračanja,
- kazalnike gospodarnosti in
- kazalnike dobičkonosnosti.

Slovenski računovodski standardi iz leta 2001 predvidevajo naslednje skupine kazalnikov (SRS 29, 2002):

- kazalniki stanja financiranja (vlaganja),
- kazalniki stanja investiranja (naložbenja),
- kazalniki vodoravnega finančnega ustroja,
- kazalniki obračanja,
- kazalniki gospodarnosti,
- kazalniki dobičkonosnosti,
- kazalniki dohodkovnosti in
- kazalniki finančne tokovnosti.

Mramor (2001) predlaga za analizo kreditne sposobnosti naslednje skupine kazalnikov:

- kazalniki likvidnosti,
- kazalniki upravljanja z aktivo,
- kazalniki upravljanja s pasivo in
- kazalniki donosnosti.

V nadaljevanju bom prikazala kazalnike, kot jih definira Mramor (2001), pri čemer pri prikazu posameznih kazalnikov uporabljam načelo, da v kolikor sam naziv natančno definira vsebino kazalnika, vsebine ponovno ne opisujem.

A. KAZALNIKI LIKVIDNOSTI

$$(1.) \textit{Kratkoročni koeficient} = \frac{\textit{Kratkoročna sredstva}}{\textit{Kratkoročne obveznosti}}$$

Kratkoročni koeficient je grobi indikator sposobnosti podjetja, da servisira svoje tekoče sposobnosti. V splošnem velja, da večji ko je ta kazalec, večja je verjetnost, da bo podjetje lahko plačalo tekoče obveznosti, previsoka vrednost tega kazalca pa lahko pomeni neučinkovito uporabo kapitala. V literaturi se omenja vrednost 2 kot najnižja, v praksi pa je različna od panoge do panoge, odvisna pa je tudi od inflacije in drugih splošnih pogojev gospodarjenja (V ZDA je okoli 1,5).

$$(2.) \textit{Hitri koeficient} = \frac{\textit{Kratkoročna sredstva - Zaloge}}{\textit{Kratkoročne obveznosti}}$$

Bolj "konzervativen" indikator sposobnosti poravnavanja tekočih obveznosti. Vrednosti nad 0,70 so za "povprečno" panogo zadovoljive.

$$(3.) \textit{Koeficient čiste likvidnosti} = \frac{\textit{Denar + Kratkor. vloge + Prodajljivi vrednostni papirji}}{\textit{Kratkoročne obveznosti}}$$

Najbolj "konzervativen" indikator od vseh treh. Nekih standardnih mejnih vrednosti ni, zato ga je potrebno primerjati z vrednostjo v preteklosti in s panogo.

B. KAZALNIKI UPRAVLJANJA Z AKTIVO

$$(1.) \textit{Obračanje terjatev do kupcev} = \frac{\textit{Prihodki od prodaje}}{\textit{Letno povprečje terjatev do kupcev}}$$

Višji kot je ta kazalec, manj časa (v povprečju) preteče med prodajo in plačilom. Kazalec je smiselno primerjati s preteklostjo in panogo.

$$(1a.) \text{ Dnevi vezave terjatev do kupcev} = \frac{365}{\text{Obračanje terjatev do kupcev}}$$

Kazalec nam izraža povprečno število dni, po katerih so terjatve do kupcev plačane. Običajno velja, da kolikor je ta povprečni rok plačila daljši, večja je verjetnost, da terjatve ne bodo plačane.

$$(2.) \text{ Obračanje zalog} = \frac{\text{Stroški prodanih proizvodov}}{\text{Letno povprečje zalog}}$$

Višji koeficient obračanja zalog pomeni boljšo likvidnost in prodajo (v primerjavi s panogo in preteklostjo). Vendar v nekaterih (bolj redkih) primerih previsok koeficient obračanja zalog lahko pomeni tudi izgube zaradi premajhnih zalog ali namerno povečanje zalog zaradi pričakovanih pomanjkanj določenega blaga.

$$(2a.) \text{ Dnevi vezave zalog} = \frac{365}{\text{Obračanje zalog}}$$

$$(3.) \frac{\text{Prihodki od prodaje}}{\text{Obratni kapital}} = \frac{\text{Prihodki od prodaje}}{\text{Letno povprečje (Kratkor. sredstva - Kratkor. obveznosti)}}$$

Presežek obratnih sredstev nad tekočimi obveznostmi (obratni kapital) nam po eni strani kaže stopnjo zavarovanja "tekočih" kreditodajalcev in s tem finančno stabilnost v obliki likvidnosti. Razmerje med prihodki od prodaje in obratnim kapitalom pa nam pokaže učinkovitost uporabe obratnega kapitala. Načeloma višji koeficient pomeni boljše poslovanje, vendar previsok lahko pomeni tudi določeno stopnjo tveganja nelikvidnosti.

$$(4.) \frac{\text{Prihodki od prodaje}}{\text{Osnovna sredstva}} = \frac{\text{Prihodki od prodaje}}{\text{Letno povprečje sedanje vrednosti osnovnih sredstev}}$$

Kazalec meri učinkovitost uporabe osnovnih sredstev. Načeloma višji koeficient pomeni boljše poslovanje, vendar so možna tudi popačenja, ki jih povzroči velika odpisanost osnovnih sredstev ali pa delovno intenzivno poslovanje. Najbolj primerna je primerjava s preteklostjo in panogo.

$$(5.) \frac{\text{Prihodki od prodaje}}{\text{Aktiva}} = \frac{\text{Prihodki od prodaje}}{\text{Letno povprečje aktive}}$$

Kazalnik je splošno merilo sposobnosti podjetja, da ustvarja prihodke od prodaje. Uporabljamo ga samo v primerjavi znotraj panoge in ga ocenjujemo skupno z drugimi koeficienti upravljanja z aktivo.

C. KAZALNIKI UPRAVLJANJA S PASIVO

$$(1.) \frac{\text{Dolg}}{\text{Aktiva}} = \frac{\text{Kratkoročne obveznosti} + \text{Dolgoročne obveznosti}}{\text{Aktiva}}$$

Čim manjši je ta kazalnik, tem večja je finančna moč podjetja (in varnost upnikov, da bodo dobili obresti in vrnjene kredite), vendar premajhna vrednost tega kazalnika lahko pomeni tudi neracionalno financiranje podjetja z dražjim lastniškim kapitalom. V preteklosti je predstavljala vrednost 0,50 mejno vrednost tega kazalnika, vendar je razvoj financ razveljavil to pravilo. Ustrezna je primerjava s preteklostjo in panogo.

$$(2.) \frac{\text{Dolg}}{\text{Lastniški kapital}} = \frac{\text{Kratkoročne obveznosti} + \text{Dolgoročne obveznosti}}{\text{Lastniški kapital}}$$

Ta kazalnik predstavlja bolj ozko usmerjen kazalnik finančne moči podjetja. Njegova nizka vrednost običajno odraža finančno varnost podjetja in večjo sposobnost najemanja novih kreditov, vendar hkrati običajno pomeni tudi nižjo donosnost lastniškega kapitala.

$$(3.) \text{Pokritje dospelih dolgoročnih kreditov} = \frac{\text{Čisti dobiček} + \text{Amortizacija}}{\text{Odplačila dolgoročnih kreditov}}$$

Vsota čistega dobička in amortizacije predstavlja oceno denarnega toka iz poslovanja; ta denarni tok je primarni vir za odplačilo dolgoročnih kreditov in seveda tudi vir za izplačilo dividend lastnikom. Kazalnik nam pokaže zmožnost podjetja odplačevati dolgoročne dolgove (varnost kreditodajalcev) in je hkrati tudi indikator možnega obsega najemanja novih dolgoročnih kreditov. Financiranje novih investicij s krediti pa seveda omogoči večja izplačila čistega dobička lastnikom.

$$(4.) \text{Multiplikator obresti} = \frac{\text{Dobiček iz poslovanja}}{\text{Plačane obresti}}$$

Komplementarno prejšnjemu kazalniku nam ta kazalnik pokaže zmožnost poravnati dospele obresti. Čim višji je kazalnik, tem manjša je verjetnost, da obresti ne bodo plačane in tem večja je tudi sposobnost podjetja najemati nove kredite. Za najboljša podjetja ZDA velja, da je ta kazalnik višji od 13.

$$(5.) \text{Obračanje obveznosti do dobaviteljev} = \frac{\text{Ocena stroškov prodanih proizvodov}}{\text{Povpr. letne obveznosti do dobaviteljev}}$$

Kazalnik nam da vsebinsko enako informacijo kot kazalnik obračanja terjatev do kupcev, s to razliko, da tokrat opazujemo obračanje obveznosti do dobaviteljev.

$$(5a.) \text{ Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev} = \frac{365}{\text{Obračanje obveznosti do dobaviteljev}}$$

Kazalnik nam kaže povprečno število dni, v katerih so bili plačani računi dobaviteljem.

$$(6.) \frac{\text{Obratni kapital}}{\text{Dolgoročni dolg}} = \frac{\text{Kratkoročna sredstva} - \text{Kratkoročne obveznosti}}{\text{Dolgoročne obveznosti}}$$

Čim večji je ta kazalnik, tem večji delež osnovnih sredstev je financiranih z lastniškim kapitalom, zato je varnost upnikov in stabilnost poslovanja večja. Negativna vrednost kazalnika pomeni, da se poleg zalog tudi del dolgoročnih sredstev financira iz kratkoročnih virov, kar pomeni veliko tveganje za upnike in tudi za lastnike (večje nihanje donosnosti in tveganje izgube zaradi nelikvidnosti). Ustrezna je primerjava s preteklostjo in panogo.

$$(7.) \frac{\text{Neto materialna aktiva}}{\text{Dolgoročni dolg}} = \frac{\text{Celotna sredstva} - \text{Nematerialne naložbe} - \text{Kratkor. obvezn.}}{\text{Dolgoročne obveznosti}}$$

Čim manjši delež materialnih naložb podjetje financira z dolgoročnimi dolgovi, tem večja je solventnost (=dolgoročna likvidnost) podjetja, zato je visoka vrednost tega kazalnika znak varnosti upnikov. Ustrezna je primerjava s preteklostjo in panogo.

$$(8.) \frac{\text{Lastniški kapital}}{\text{Sedanja vrednost osnovnih sredstev}}$$

Najbolj varno za upnike bi bilo, če bi bila vrednost tega kazalnika za podjetje, ki ima tudi zaloge, večja od ena, saj bi bila tako najbolj nelikvidna aktiva financirana z lastniškim kapitalom. Čim večja je, tem večja je varnost naložb upnikov v to podjetje. Z vidika lastnikov je seveda lastniški kapital dražji od dolžniškega, seveda pa nosi s seboj tudi tveganje stroškov bankrota podjetja. Zato mora biti to razmerje optimalna kombinacija med donosnostjo in tveganjem za lastnike. Ustrezna je primerjava s preteklostjo in panogo.

$$(9.) \text{ Stopnja samofinanciranja} = \frac{\text{Lastniški kapital}}{\text{Sedanja vrednost osnovnih sredstev} + \text{Zaloge}}$$

Kazalnik je po vsebini enak prejšnjemu, nudi pa nam dodatno informacijo v zvezi z obsegom zalog.

D. KAZALNIKI DONOSNOSTI

Za vse kazalnike donosnosti velja, da višji, kot je kazalnik, boljše je poslovanje podjetja. Medtem ko za prva dva kazalnika velja, da ju je mogoče primerjati poleg s preteklimi vrednostmi samo v okviru panoge, pa sta zadnja dva najbolj splošno primerljiva, saj posredno odražata cilj poslovanja vsakega podjetja.

$$(1.) \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Prihodki od prodaje}}$$

$$(2.) \frac{\text{Dobiček iz rednega poslovanja}}{\text{Prihodki od prodaje}}$$

$$(3.) \text{Donosnost lastniškega kapitala (ROE)} = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Lastniški kapital}}$$

$$(4.) \text{Donosnost aktive (ROI)} = \frac{\text{Čisti dobiček} + \text{Plaçane obresti}}{\text{Letno povprečje aktive}}$$

3.3.3.3. Finančno posredniški položaj

Finančno posredniški položaj podjetja je opredeljen kot finančno razmerje do okolja. Izražamo ga s stanjem terjatev in dolgovi v posameznih trenutkih proučevanja in sicer ga ugotavljamo na kratkoročnem področju (razmerje med kratkoročnimi terjatvami in kratkoročnimi dolgovi) in na dolgoročnem področju (razmerje med dolgoročnimi terjatvami in dolgoročnimi dolgovi) (glej Tabelo 10).

Tabela 10: Finančno posredniški položaj

1.	kratkoročne terjatve
2.	kratkoročni dolgovi
3.	kratkoročna neto terjatev (dolg) (1-2)
4.	dolgoročne terjatve
5.	dolgoročni dolgovi
6.	dolgoročna neto terjatev (dolg) (4-5)
7.	skupaj terjatve (1+4)
8.	skupaj dolgovi (2+5)
9.	neto terjatev (dolg) (7-8)

Vir. Interno gradivo Banke Domžale.

Ločimo tri vrste finančno posredniškega položaja:

- podjetje je **neto upnik**, kadar je vsota vseh terjatev večja od vsote vseh dolgov (razlika je neto terjatev),
- podjetje je **neto dolžnik**, kadar je vsota vseh dolgov večja od vsote vseh terjatev (razlika je neto dolg),
- podjetje se **samofinancira**, kadar je vsota vseh terjatev enaka vsoti vseh dolgov.

4. POSLOVNO SKRBNIŠTVO PRAVNIH OSEB V BANKI DOMŽALE

4.1. PREDSTAVITEV BANKE DOMŽALE

Hranilnice in posojilnice so na Slovenskem začeli ustanavljati leta 1872. V domžalski občini so bile hranilnice in posojilnice ustanovljene med prvimi v Sloveniji. Tako je bila leta 1896 ustanovljena hranilnica in posojilnica v Moravčah, leto kasneje pa še v Mengšu, Domžalah in na Rovah. V Blagovici, Moravčah in na Homcu so hranilnice in posojilnice delovale do leta 1947, ko so jih ukinili z Zakonom o likvidaciji kreditnih zadrug.

Kot prva bančna ustanova je začela s svojim delovanjem na domžalskem področju podružnica Narodne banke, leta 1950. Sledilo je veliko reorganizacij bančnega sistema in tako je bila leta 1955 v Domžalah podružnica Komunalne banke Ljubljana, leta 1960 Komunalna banka in hranilnica Domžale, od katere se je naslednje leto odcepila Služba družbenega knjigovodstva. Komunalna banka Ljubljana – podružnica Domžale je nastala ponovno leta 1962. Leta 1966 je banka vnovič spremenila svoj naziv, postala je Kreditna banka in hranilnica Ljubljana, podružnica Domžale. Od leta 1970 do leta 1977 je bila Ljubljanska banka – podružnica Domžale, 1977 leta je postala samostojna temeljna banka v sistemu Ljubljanske banke in je od 1.1.1990 poslovala kot LB – Banka Domžale d.d..

Ljubljanska banka–Banka Domžale d.d., je bila ustanovljena 20.12.1989, registrirana pa 1.1.1990. Banka Domžale d.d., Domžale, bančna skupina Nove Ljubljanske banke (v nadaljevanju: Banka Domžale) je 01.09.1997 podpisala krovno Pogodbo o poslovnem sodelovanju in obvladovanju poslovnih tveganj v bančni skupini NLB, v letu 1998 pa tudi vse izvedbene pogodbe. S tem je postala članica te skupine poleg Koroške banke d.d., Slovenj Gradec, Pomurske banke d.d., Murska Sobota, Banke Zasavje d.d., Trbovlje in Banke Velenje d.d., Velenje.

Banka Domžale, in seveda tudi pred njo številne hranilnice, je aktivno sodelovala pri financiranju različnih projektov, tako v gospodarstvu kakor tudi v negospodarstvu. Ne glede na različne naslove, ki jih je imela v posameznih obdobjih, je bila Banka Domžale tista denarna ustanova, ki je bila s svojimi sredstvi stalno prisotna v gospodarskem življenju domžalske občine, saj je udeležena pri izgradnjah številnih šol, kulturnih domov, komunalne infrastrukture ...

Ena od zanimivosti Banke Domžale je tudi pionirsko hranilništvo, ki se je kot prvo, organizirano v Sloveniji, začelo leta 1975. Ob obstoječi poslovni zgradbi je zrasla

pionirska hranilnica nenavadne oblike in privlačne rdeče barve. Njen namen je bil spodbuditi varčevanje pri najmlajših, kar ji je tudi uspelo.

4.1.1. Dejavnost

Zakon o bančništvu (Uradni list RS št. 7/99) deli storitve, ki jih opravljajo banke, na:

- A. Bančne storitve: te so sprejemanje depozitov od fizičnih in pravnih oseb ter dajanje kreditov iz teh sredstev za svoj račun, kar je osnovna dejavnost banke, kjer le-ta nastopa kot posrednik na finančnem trgu med subjekti, ki imajo na eni strani presežke denarja, in tistimi, ki jim ga primanjkuje.
- B. Finančne storitve, kamor sodijo:
1. factoring,
 2. finančni zakup (leasing),
 3. izdajanje garancij in drugih jamstev,
 4. kreditiranje, vključno s potrošniškimi krediti, hipotekarnimi krediti in financiranjem komercialnih poslov,
 5. trgovanje s tujimi plačilni sredstvi, vključno z menjalniškimi posli,
 6. trgovanje z izvedenimi finančnimi instrumenti,
 7. zbiranje, analiza in posredovanje informacij o kreditni sposobnosti pravnih oseb,
 8. posredovanje pri prodaji zavarovalnih polic po zakonu, ki ureja zavarovalništvo,
 9. izdajanje in upravljanje s plačilni instrumenti (npr. plačilne in kreditne kartice, potovalni čeki, bančne menice),
 10. oddajanje sefov,
 11. posredovanje pri sklepanju posojilnih in kreditnih poslov,
 12. storitve v zvezi z vrednostnimi papirji, po zakonu, ki ureja trg vrednostnih papirjev,
 13. upravljanje pokojninskih oziroma investicijskih skladov po zakonu, ki ureja pokojninske oziroma investicijske sklade,
 14. opravljanje poslov plačilnega prometa.

Banka lahko opravlja zgoraj navedene storitve, če zaprosi Banko Slovenije za izdajo dovoljenja, le ta pa ga izda, če ugotovi, da banka izpolnjuje vse pogoje za opravljanje teh storitev. Razpoznavni znak, da ima banka dovoljenje za opravljanje finančnih storitev, je zelena nalepka z besedilom: »Dovoljenje za poslovanje – Banka Slovenije«.

Banka Domžale ima poleg osnovnih bančnih storitev tudi dovoljenje za:

- odplačno prevzemanje terjatev z regresom ali brez (factoring),
- izdajanje garancij in drugih jamstev,

- kreditiranje (potrošniški krediti, hipotekarni krediti, financiranje komercialnih poslov),
- trgovanje s tujimi plačilnimi sredstvi,
- izdajanje in upravljanje s plačilnimi karticami in potovalnimi čeki,
- oddajanje sefov,
- opravljanje poslov plačilnega prometa.

4.1.2. Pomembnejši podatki o poslovanju

Kljub zaostrenim konkurenčnim razmeram na finančnem trgu, je bila Banka Domžale v letu 2001 tretja najhitreje rastoča banka na slovenskem trgu, v skupini NLB pa celo prva. Po lestvici bank se je Banka Domžale premaknila s 17. mesta (ob koncu leta 2000) na 13. mesto (ob koncu leta 2001). Realno je po bilančni vsoti prehitela dve banki, saj sta bili drugi dve v letu 2001 prikjučeni k NLB. Nominalna bilančna vsota se je povečala za 35% ali 16 milijard, kar pomeni, da je bila realna rast bilančne vsote 26,2%. Bilančna vsota je konec leta 2001 znašala 61.693 mio SIT (glej Tabelo 11).

Iz Tabele 11 je razvidno tudi, da so v obdobju od 31. 12. 2000 do 31. 12. 2001 sredstva prebivalstva narasla iz 27.952 mio SIT na 40.584 mio SIT (kar pomeni 45% povečanje), pri pravnih osebah pa je bil porast iz 8.439 mio SIT na 10.316 mio SIT (kar pa pomeni 22% povečanje). V istem obdobju so krediti prebivalstvu narasli iz 9.892 mio SIT na 10.358 mio SIT (kar pomeni 4% povečanje), krediti pravnim in drugim osebam pa od 13.024 mio SIT na 16.305 mio SIT (kar pa pomeni 25% povečanje).

Tabela 11: Nekateri podatki iz bilance stanja Banke Domžale (v mio SIT)

	31. 12. 2001	31. 12. 2000	31. 12. 1999
Bilančna vsota	61.693	45.693	38.023
Vloge nebančnega sektorja	50.900	36.391	29.490
- pravnih in drugih oseb	10.316	8.439	6.969
- prebivalstva	40.584	27.952	22.521
Kreditni nebančnemu sektorju	26.663	22.916	20.342
- pravnim in drugim osebam	16.305	13.024	11.952
- prebivalstvu	10.358	9.892	8.390
Celotni kapital	6.800	6.092	5.431
Rezervacije	3.277	2.752	1.994
Obseg zunajbilančnega poslovanja	8.667	7.108	6.719

Vir: Letno poročilo 2001 Banke Domžale d.d., skupina NLB

Struktura aktive:

- krediti strankam, ki niso banke, so predstavljali 43,2% vseh sredstev banke in so bili največja postavka v aktivih banke;
- kratkoročni krediti so predstavljali 56,4%, dolgoročni pa 43,6% vseh sredstev nebančnega sektorja.

Struktura pasive:

- obveznosti do nebančnega sektorja so v celotni pasivi predstavljale 82,5% in so bile osnovni vir financiranja naložb;
- vloge na vpogled so zavzele 40,5% vseh obveznosti do nebančnega sektorja, kratkoročne obveznosti 54,9% in dolgoročne obveznosti 4,6%.

Ustvarjen dobiček pred obdavčitvijo (glej Tabelo 12) je bil 708 mio SIT in je bil za 27,4% večji od preteklega leta. Največji prihodki so bili pri obrestih, sledijo pa provizije od plačilnega prometa in provizije od opravljenih kreditnih poslov.

Tabela 12: Nekateri podatki iz izkaza uspeha Banke Domžale (v mio SIT)

IZKAZ USPEHA	31. 12. 2001	31. 12. 2000	31. 12. 1999
Čiste obresti	2.462	2.270	1.800
Čisti neobrestni prihodki	641	545	442
Splošno upravni stroški	1.683	1.361	1.207
Neto rezervacije	543	757	429
Dobiček pred obdavčitvijo	708	555	466

Vir: Letno poročilo 2001 Banke Domžale d.d., skupina NLB

Konec leta 2001 je delnice banke imelo 80 delničarjev (glej Tabelo 13). Deset največjih delničarjev: Nova Ljubljanska banka d.d., Helios TBLUS d.o.o. Količevo, FIN 2000, d.o.o. Kamnik, LHB Finance d.o.o. Ljubljana, Zavarovalnica Triglav d.d., Tosama d.d. Domžale, Finconsult d.o.o. Kamnik, Občina Domžale, Helios kemična tovarna d.o.o. Domžale, Vele d.d. Domžale.

Tabela 13: Podatki o delnicah in delničarjih Banke Domžale

DELNICE	31. 12. 2001	31. 12. 2000	31. 12. 1999
- število delničarjev	80	87	85
- število delnic	141.330	141.330	141.330
- knjigovod. vrednost delnice (SIT)	48.112	43.104	38.425

Vir: Letno poročilo 2001 Banke Domžale d.d., skupina NLB

Konec leta 1999 je bilo 175 zaposlenih, naslednje leto 182 in konec leta 2001 pa 194 zaposlenih.

4.1.3. Organi

Banka Domžale d.d. je v skladu z Zakonom o bančništvu (Uradni list RS, št. 7/99) v juniju 2000 na novo oblikovala organe banke:

- a. uprava banke,
- b. nadzorni svet,
- c. skupščina delničarjev banke.

Uprava banke

Uprava je najkompetentnejši in hierarhično najvišji organ upravljanja. Zastopa in predstavlja banko ter vodi njeno poslovanje samostojno in na lastno odgovornost, v dobro banke (glej tudi poglavje 4.1.4.!).

Uprava je imenovana s strani nadzornega sveta. Dolžnost uprave banke je zagotavljanje spremljanja tveganj, katerim je banka izpostavljena pri poslovanju, kakor tudi organizacija sistema notranjih kontrol in notranje revizije na vseh področjih poslovanja banke, poročanje drugim organom banke in izdaja soglasij za prenos delnic zunaj in znotraj kroga obstoječih delničarjev (v primeru, če pridobitelj že poseduje več kot 10 % delnic).

Nadzorni svet

Nadzorni svet v skladu s predpisi spremlja in nadzoruje vodenje in poslovanje banke. Nadzorni svet :

- daje soglasja upravi k določitvi poslovne politike banke, finančnega načrta banke, organizacije in dela notranje kontrole in revizije, oblikovanju sklada lastnih menic...
- obravnava ugotovitve Banke Slovenije, davčne inšpekcije, notranje revizije in predlaga ukrepe na podlagi teh poročil,
- daje mnenje k poročilom (letnemu, finančnemu, notranje revizije,...),
- poroča skupščini delničarjev banke o svojem delu in ugotovitvah, ter potrjuje ukrepe za izboljšanje poslovanja,
- določi število članov uprave ter jih imenuje in razrešuje,
- drugo.

Skupščina delničarjev banke

Vsaka delnica prinaša njenemu imetniku pri glasovanju en glas. Uporabi ga na skupščini delničarjev banke, ki jo skliče uprava banke, nadzorni svet ali delničarji, ki imajo skupaj vsaj eno dvajsetino osnovnega kapitala banke. Skupščino delničarjev banke vodi predsednik, ki ga imenuje skupščina na predlog uprave banke. Predsednik določa način glasovanja, vrstni red točk dnevnega reda ter odloča o proceduralnih in organizacijskih vprašanjih zasedanja skupščine.

Skupščina delničarjev banke obravnava in sklepa o:

- letnem poročilu,
- imenovanju in odpoklicu članov nadzornega sveta,
- sprejemu statuta in njegovih sprememb in dopolnitev,
- ukrepih za povečanje oziroma zmanjšanje kapitala in statusnih spremembah,
- delitvi in uporabi dobička ali ukrepih za kritje izgube,
- imenovanju revizorja,
- drugo.

4.1.4. Notranja organizacijska struktura

Banka določi svojo organizacijo z Aktom o notranji organizaciji banke, s katerim določi tudi vrste in oblike organizacijskih delov ter vrste poslov, ki jih organizacijski deli opravljajo. Sistem organizacijske strukture je sestavljen iz organizacijskih delov na petih kompetenčnih nivojih banke:

- a) uprava,
- b) sektor,
- c) služba,
- d) oddelek in
- e) poslovalnica.

Uprava banke

Uprava banke zastopa in predstavlja banko v pravnem prometu, posamezna pooblastila in pristojnosti pa lahko prenese na druge delavce (sklepanje pogodb...), kar uprava uredi s Pravilnikom o pooblastilih in podpisovanju Banke Domžale. V primeru odsotnosti predsednika ali članov uprave banke, ima pristojnosti odsotnega člana uprave banke pooblaščen delavec banke, ki ga za to pisno pooblasti uprava banke (glej tudi poglavje 4.1.3.!).

Sektor

Sektor je organizacijski del banke na drugi kompetenčni ravni zastopanja in vodenja banke. Banka Domžale ima dva sektorja:

- Sektor bančni trg, ki je razdeljen na dva oddelka - Oddelek poslovanja z gospodarskimi družbami in samostojnimi podjetniki in Oddelek poslovne mreže, ki se nadalje deli na šest poslovalnic in pet enot: Poslovalnica za kreditiranje občanov, Poslovalnica Domžale 1, Poslovalnica Domžale 2, Poslovalnica Mengeš, Poslovalnica Trzin, Poslovalnica trezor ter Enota Moravče, Enota Vir, Enota Jarše, Enota Mlake in Enota Lukovica,
- Sektor upravljanje in podpora, ki je razdeljen na štiri oddelke in sicer Oddelek finančnega upravljanja, Oddelek plačilnega prometa, Oddelek informacijske tehnologije in Oddelek splošne podpore.

Služba

Služba je organizacijski del banke na tretji kompetenčni ravni zastopanja in vodenja banke. Je štabna organizacijska enota, ki jo vodi vodja službe. V Banki Domžale je pet služb, in sicer Služba zakladništva, Služba notranje revizije, Služba upravljanja s tveganji banke, Pravna služba in Služba poslovanja s problematičnimi naložbami.

Oddelek

Oddelek je organizacijski del banke na četrti kompetenčni ravni zastopanja in vodenja banke. Vodi ga vodja oddelka, ki o svojem delu poroča vodji sektorja. Poslovni skrbniki so v Oddelku za poslovanje z gospodarskimi družbami in samostojnimi podjetniki.

Poslovalnica

Poslovalnica je organizacijski del banke na peti kompetenčni ravni zastopanja in vodenja banke. Vodi jo vodja poslovalnice, ki o svojem delu poroča vodji oddelka. Poslovalnica lahko posluje na več lokacijah s svojimi enotami, ki pa niso samostojni organizacijski deli banke.

4.2. POSTOPEK PRI ODOBRAVANJU NALOŽB

Vsak poslovni skrbnik skrbi za določeno število gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov. Ker so glavna in najpomembnejša dela poslovnih skrbnikov povezana z naložbami, bom v prvem delu tega poglavja predstavila naložbe, v drugem delu pa postopek odobrevanja naložb.

4.2.1. Vrste naložb

Banka zbira prosta finančna sredstva in jih usmerjanja v različne naložbe. Preden se posvetim samim postopkom odobrevanja naložb, bom na kratko opredelila vrste naložb:

- kredite, klasične limite na poslovnem računu,
- bančne garancije in druge oblike jamstev,
- poslovne kartice,
- mednarodne dokumentarne akreditive in
- odkupe terjatev.

4.2.1.1. Krediti in klasični limiti na poslovnem računu

Banka odobrava **tolarske in devizne** kredite iz lastnih in tujih virov. Devizni krediti so za namen in skladno s Sklepom o pogojih sklepanja kreditnih poslov v tujem denarju med rezidenti (Uradni list RS 50/99). Krediti se glede na način uporabe in vračanja odobrevajo kot **fiksni ali okvirni** krediti, glede na rok vračila pa kot dolgoročni ali kratkoročni:

- **dolgoročni krediti** so namenjeni financiranju investicij v osnovna sredstva; praviloma se odobrevajo za dobo 5 let za določen namen, prosilec mora v primeru prošnje za dolgoročen investicijski kredit dostaviti tudi investicijski načrt,
- **kratkoročni krediti** se odobrevajo za uravnavanje tekoče likvidnosti, za financiranje priprave za izvoz, za financiranje izvoza, za financiranje terjatev do domačih kupcev, za financiranje prodaje blaga z obročnimi odplačili, za uvoz blaga in storitev, za redne ali sezonske zaloge blaga ali izdelkov in za druge namene.

Banka spremlja odobrene kredite in klasične limite na poslovnem računu ter evidentira koriščenje le-teh. Koriščenje kreditov banka evidentira na podlagi naloga za prenos. Kopija naloga za prenos je do vknjižbe dokaz za porabo sredstev.

Poslovni skrbnik spremlja vračila kredita na podlagi zapadlosti posameznih kreditov po rokovniku, redno opozarja dolžnike na zapadlost, za terjatve, ki niso

plačane v dogovorjenih rokih, pa poslovni skrbnik izvaja izterjavo na naslednji način:

- telefonsko opozorilo, nato pisni opomin,
- predložitev inštrumentov zavarovanja organizaciji za plačilni promet, ki vodi račun kreditojemalca ali poroka ali obremenitev transakcijskega računa pri banki na podlagi pooblastila,
- kompenzacija terjatev in obveznosti v primeru zavarovanja z depozitno pogodbo,
- vzpostavitev drugih oblik zavarovanja (postopki do zavarovalne skupnosti, poroki, unovčenje hipotek...).

Posamezen poslovni skrbnik je zadolžen za celovito spremljanje posameznega komitenta. Za vsakega komitenta vodi kreditno mapo, ki je razdeljena na splošni in posebni del:

- splošni del kreditne mape vsebuje podatke o komitentu, statusno dokumentacijo, letne bilance in tudi analize poslovanja in oceno bonitete, ki jo pripravi Služba upravljanja s tveganji banke,
- poseben del posojilne mape je sestavljen iz dokumentov, ki se nanašajo na določen posel (pogodba o sklenjenem poslu, dokazila in dokumentacija o zavarovanju, sklep ustreznega organa odločanja za odobritev naložbe, predlog za odobritev naložbe, prošnja komitenta za naložbo z vso dopolnilno dokumentacijo, dokazila o izvršenem poslu,...).

4.2.1.2. Bančne garancije in druge oblike jamstev

Po uveljavitvi Zakona o javnih naročilih (Uradni list RS, št. 24/97), ki je bil sprejet ob koncu leta 1997 in ki določa bančne garancije za resnost ponudbe kot obvezen dokument na javnih razpisih, se je obseg poslov na področju izdajanja tolarskih bančnih garancij izrazil povečal.

Bančna garancija v poslovni praksi predstavlja enega izmed najbolj sprejemljivih instrumentov zavarovanja pogodbenih obveznosti. Z bančno garancijo se banka zaveže plačati znesek garancije uporabniku garancije v primeru, če naročnik garancije ne bi izpolnil določene obveznosti uporabniku garancije (sklenitev pogodbe, izpolnitev pogodbenih obveznosti, dobro izvedbo del, odpravo napak v garancijskem roku, pravočasno plačilo blaga...).

Vrste bančnih garancij:

- garancija za resnost ponudbe,
- garancija za vračilo prejetih avansov,

- garancija za dobro, kvalitetno ter pravočasno izvedbo del,
- garancija za odpravo pomanjkljivosti v garancijskem roku,
- garancija za plačilo carinskih obveznosti,
- garancija za vračilo prejetih kreditov,
- druge.

Za izdajo garancij mora naročnik garancije banki predložiti poleg osnovne dokumentacije tudi:

- dokumentacijo, iz katere je razvidna zahteva za izdajo garancije (fakturo, pogodbo o sklenjenem poslu oz. kopijo objave javnega razpisa v uradnem listu za garancijo za resnost ponudbe),
- vzorec bančne garancije (če je oblika in vsebina le-te predpisana),
- pri carinski garanciji tudi obseg uvoza v preteklem letu in plan predvidenega uvoza za tekoče oz. prihodnje leto,
- pri storitveni devizni garanciji pa je potrebna Izjava, Sklep in Nalog za izdajo garancije, izpolnjene s strani naročnika garancije.

Tveganje za banko je enako kot pri kreditu. Odvisno je od: osnovnega posla, razvrstitve in finančnega stanja naročnika garancije, zavarovanj, dežele, v kateri prejemnik garancije posluje, ter vrste garancije. Tveganje za banko bo nižje, če bodo navedeni elementi jasno definirani in ocenjeni. V primeru unovčenja garancije je naročnik garancije banki dolžan povrniti garantirano vsoto.

Naročnik garancije plača banki za izdajo garancije enkratno nadomestilo za obdelavo prošnje ter nadomestila za vodenje garancije, ki se plačujejo 3-mesečno vnaprej, v skladu s Tarifo Banke Domžale.

4.2.1.3. Poslovne kartice

Poslovne kartice so plačilni instrument, namenjen plačevanju blaga in storitev pri fizičnih in pravnih osebah, podpisnicah pogodbe o sprejemanju kartic Eurocard. V tujini in doma je mogoče z njimi dvigati gotovino pri bančnih avtomatih in v bankah.

Vrste poslovni kartic:

- LB Eurocard,
- Geacard – LB Eurocard,
- Mercescard LB Eurocard.

Banka Domžale izdaja garancijo za zavarovanje LB Eurocard poslovne kartice, izdajatelj pa je NLB. Garancija velja za nedoločen čas do višine maksimalnega mesečnega limita po poslovni kartici uporabnika (gospodarska družba oz. samostojni podjetnik). Maksimalni mesečni limit je seštevek maksimalnih mesečnih limitov po posameznih poslovnih karticah in predstavlja znesek, do katerega imetnik lahko vsak mesec plačuje s poslovno kartico. Uporabnik pooblasti fizične osebe za razpolaganje s poslovno kartico in določi maksimalni mesečni limit za vsako poslovno kartico posebej.

Postopek odobravanja izdaje poslovne kartice je enak kot za ostale naložbe, le da sta potrebni dve pogodbi, in sicer Pogodba o medsebojnem razmerju med banko (garantom) in uporabnikom (gospodarsko družbo ali samostojnim podjetnikom) ter tripartitna pogodba med banko, uporabnikom in NLB (izdajatelj poslovne kartice). Uporabnik kartice Banki Domžale plača enkratno provizijo za obdelavo prošnje in vodenje naložbe, NLB pa letno članarino.

4.2.1.4. Mednarodni dokumentarni akreditiv

Akreditiv je pismeno jamstvo, ki ga da kupčeva banka – akreditivna banka, da bo plačala izvozniku blaga – uporabniku, ponavadi preko avizirne ali konfirmne banke v državi uporabnika, vendar samo pod pogojem, da so akreditivni pogoji izpolnjeni in dokumenti, ki se zahtevajo po akreditivu, predloženi v določenem časovnem terminu. Dokumentarni akreditiv je tako plačilni instrument kot instrument zavarovanja. Varuje interese obeh udeležencev. Kupcu blaga zagotavlja, da bo banka prodajalcu izvršila plačilo dokumentov, ki bodo dokazovali, da je blago odpremljeno pravočasno, na ustrezen način, na pravi naslov in v dogovorjeni količini ter pravšnje kvalitete. Prodajalcu pa jamči plačilo za poslano blago v dogovorjenem roku, če bo izpolnil akreditivne pogoje.

Osnovni udeleženci v akreditivnem poslu so:

- nalogodajalec – kupec, ki predloži nalog za odprtje akreditiva v korist prodajalca blaga/storitev,
- akreditivna banka, ki po nalogu kupca odpre akreditiv,
- akreditivni upravičenec – prodajalec, ki predloži akreditivne dokumente banki.

Postopek je sledeč: kupec (uvoznik, nalogodajalec) in prodajalec (izvoznik, koristnik, uporabnik) se dogovorita za plačilo z akreditivom. Kupec da na osnovi kupoprodajne pogodbe ali računa banki nalog za odprtje dokumentarnega akreditiva. Istočasno mora dati banki na razpolago zadostna sredstva, ki predstavljajo kritje akreditivnega zneska. Nato banka (akreditivna banka) odpre

akreditiv, ki vsebuje določene pogoje in njeno plačilno zavezo v korist osebe, ki jo navede kupec v svojem nalogu. To osebo (koristnika akreditiva, izvoznika) akreditivna banka obvesti o odprtju akreditiva neposredno ali preko druge banke (korespondenčne, avizirane). Prodajalec odpremi blago, listine o odpremi pa predloži korespondenčni banki ali neposredno akreditivni banki. Korespondenčna banka pošlje odpremne listine banki kupca (akreditivni banki), ki jih plača pod pogojem, da je prodajalec v predpisanem roku predal pravilne listine, zahtevane v akreditivu. Z odprtjem akreditiva se namreč akreditivna banka prodajalcu (izvozniku, koristniku akreditiva) zaveže za plačilo v skladu z akreditivnimi pogoji. Prejete dokumente akreditivna banka preda kupcu (uvozniku) v uporabo.

Poznamo veliko vrst akreditivov, ki se v grobem delijo glede na:

- smer plačila (nostro, loro),
- obveznost, ki jo prevzema akreditivna banka (preklicni, nepreklicni),
- obveznost, ki jo prevzema koristnikova, avizirna, sporočilna banka (nepotrjeni, potrjeni),
- na koristnika akreditiva (neprenosni, prenosni),
- rok plačila (plačljivi na vpogled, z odloženim rokom plačila),
- kraj plačila akreditivov (domicilirani doma, domicilirani v tujini),
- angažiranje sredstev (pokriti, nepokriti),
- drugi.

Mednarodni dokumentarni akreditiv je lahko:

- **nepokriti:** kadar nalagodajalec ne zagotovi kritja ob odpiranju akreditiva, mu banka odpre nepokriti dokumentarni akreditiv; ti akreditivi za banko predstavljajo potencialno obveznost, zato zanje velja postopek odobravanja, kot za ostale vrste bančnih naložb; pri odobravanju limitov za odpiranje nepokritih dokumentarnih akreditivov ločimo enkratni limit (če gre za en posel) in letni limit (če gre za več poslov in enega ali več različnih dobaviteljev),
- **pokriti:** v primeru, da nalagodajalec zagotovi 100% kritje ob odpiranju akreditiva, bo akreditiv odprt takoj, če bo nalog za otvoritev akreditiva pravilno izpolnjen; v takem primeru nam ni potrebno izdelovati predloga za kreditni odbor, saj takšen posel za banko ne predstavlja tveganja neplačila.

4.2.1.5. Odkup terjatev

Banka Domžale odkupuje nezapadle, izterljive terjatve od gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov z dobro boniteto. Gospodarska družba ali samostojni podjetnik, ki želi prodati svojo terjatev mora banki poleg potrebne osnovne

dokumentacije (to je dokumentacije, ki je potrebna za odobritev katerekoli naložbe) dostaviti tudi:

- pogodbo o poslu, iz katere izhajajo terjatve, in je osnova za odkup in
- fakturo (praviloma potrjena s strani dolžnika – kupca).

Poslovni skrbnik pripravi predlog za odkup terjatev, ki se nato obravnava na Kreditnem odboru. Po odobritvi na Kreditnem odboru banke se z odstopnikom terjatev uredi zavarovanje in sklene pogodba o odkupu terjatev. Banka zaračunava pri odkupu terjatev mesečno diskontno stopnjo, ki se določi v odstotku od zneska odkupljenih terjatev, in sicer glede na bonitetno skupino, v katero je razvrščen dolžnik – kupec, ter stroške obdelave zahtevka v skladu s Tarifo Banke Domžale.

Pred realizacijo odkupa mora banka prejeti potrdilo dolžnika terjatve, da je pogodbo o odkupu terjatve sprejel v vednost. Odstopniku terjatev banka na dan odkupa terjatev nakaže na račun znesek terjatve, zmanjšan za diskont ter stroške obdelave zahtevka in sklenitve pogodbe. Če pride pri plačilu odkupljene terjatve s strani dolžnika – kupca do zamude, banka obračunava zakonske zamudne obresti odstopniku terjatev.

4.2.2. Postopek odobravanja naložb

Postopek odobravanja naložb je sestavljen iz več faz in sicer:

1. obdelava pisnega zahtevka prosilca,
2. izdelava pisnega predloga,
3. odobritev predloga na Kreditnem odboru (sprejem sklepa na Kreditnem odboru),
4. sklenitev pogodbe in ureditev zavarovanja,
5. realizacija naložbe.

4.2.2.1. Obdelava pisnega zahtevka prosilca

Gospodarska družba ali samostojni podjetnik mora na banko nasloviti pisno vlogo z dodatno dokumentacijo, ki se razlikuje glede na vsebino vloge. Vsaka vloga mora vsebovati:

- znesek naložbe,
- namen naložbe,
- dobo trajanja,
- predlagano zavarovanje,
- potrjeno tekoče bonitetno poročilo in predviden denarni tok,
- ostale podatke, ki so potrebni za presojo kreditne sposobnosti in poslovanja komitenta.

Pravne osebe, ki še nimajo statusne dokumentacije v banki ali v primeru tovrstnih sprememb, morajo poleg vloge in dokumentacije, ki je specifična za določeno naložbo, predložiti še:

- akt o ustanovitvi, dokumentacijo o registraciji družbe, izpisek iz sodnega registra,
- potrdilo o davčni številki,
- fotokopijo podpisnega kartona,
- klasifikacijo Zavoda za statistiko,
- zadnji zaključni oz. periodični obračun (bilanca stanja, bilanca uspeha),
- kratko predstavitev podjetja,
- ostalo (po dogovoru).

Samostojni podjetniki pa:

- obrtno dovoljenje,
- priglasitveni list,
- potrdilo o davčni številki,
- zaključni račun za zadnji dve obračunski obdobji in bilanco stanja,
- odločbo RUJP za preteklo poslovno leto,
- potrdilo o plačanih davčnih obveznostih,
- ostalo (po dogovoru).

Obdelava pisnega zahtevka se seveda še ne konča s sprejetjem potrebne dokumentacije, ampak je potrebno pridobiti tudi vse ostale informacije, ki niso razvidne iz predloženega, a so kljub temu bistvene za oceno bonitete poslovanja. V tem delu poslovni skrbnik v bistvu že naredi hitro oceno bonitete, pridobi vse informacije (oziroma kar največ potrebnih informacij) za podrobnejšo analizo Službe za upravljanje s tveganji banke in se okvirno dogovori za posel. Koliko časa traja ta del, je odvisno od velikosti naložbe:

- če gre za relativno majhne zneske in če poslovni skrbnik oceni, da je boniteta poslovanja primerna, se s komitentom že na prvem sestanku dogovorita za posel, pri čemer poslovni skrbnik opozori komitenta, da bo svoje mnjenje podala še Služba za upravljanje s tveganji banke, dokončno odločitev pa sprejel Kreditni odbor (torej se lahko pogoji še spremenijo in v tem primeru je potrebno ponovno usklajevanje),
- če gre za višje zneske ali za vprašljivo boniteto in kreditno sposobnost, poslovni skrbnik najprej pridobi potrebno dokumentacijo in pojasnila, potem se posvetuje s Službo za upravljanje s tveganji banke, po potrebi pridobi še dodatne informacije in se šele nato s komitentom dogovarja o pogojih posla.

4.2.2.2. Izdelava pisnega predloga

Predlog za odobritev naložb pripravi poslovni skrbnik gospodarske družbe ali samostojnega podjetnika, nato pa se obravnavajo na Kreditnem odboru, kjer so prisotni predstavniki banke kot člani Kreditnega odbora. Kreditni odbori potekajo v Banki Domžale dvakrat tedensko, in sicer ob sredah in petkih. Poslovni skrbnik mora predlog za odobritev naložbe skupaj z bonitetnim poročilom Službe za upravljanje s tveganji banke predložiti vodji oddelka do 11^h en dan pred sejo.

Predlog sestavljajo naslednji elementi:

- obrazložitev,
- ocena uspešnosti poslovanja,
- zadolženost komitenta,
- sodelovanje z banko,
- kreditna sposobnost,
- zavarovanje,
- obrestna mera,
- provizija,
- ostalo in
- predlog sklepa Kreditnega odbora.

A. Obrazložitev

Na začetku predloga se na kratko predstavi komitent – kreditojemalec: ime in sedež, pravna oblika, datum ustanovitve in ustanovitelji, povezane osebe, vodstvo, število zaposlenih, poslovni prostori, dejavnost, glavni kupci, glavni dobavitelji, sklenjeni posli, konkurenca, podatki o razvojnih možnostih, o donosnih investicijah in druge informacije o komitentu. Drugi del obrazložitve se nanaša na naložbo, ki je predmet odobritve: znesek kredita, čas kreditiranja, namen, predlagano zavarovanje...

B. Ocena uspešnosti poslovanja

Preverjanje uspešnosti poslovanja komitenta in ustrezno zavarovanje zmanjšuje tveganje naložb. Zato dobiva ocenjevanje uspešnosti poslovanja komitenta v poslovanju banke vedno večji pomen. Ta del vsebuje:

- računovodske izkaze podjetja zadnjih dveh poslovnih let: izkaz uspeha in bilanco stanja z obrazložitvijo nekaterih postavk,
- tekoče bonitetne obrazce: to je interni obrazec Banke Domžale, ki vsebuje podatke o prihodkih v tekočem letu, stanju zalog, specifikacijo terjatev in

obveznosti iz poslovanja (poseben poudarek je na obrazložitvi zapadlih terjatev in obveznosti, še posebno, kadar so zapadle več kot 30 dni),

- oceno poslovanja komitenta, ki jo izdelata Služba upravljanja s tveganji banke in
- bonitetno razvrstitev komitenta.

C. Zadolženost komitenta

V tem delu predloga se predstavi znesek zadolženosti komitenta v naši banki, drugih bankah ali na sivem trgu, opredeljeno po ročnosti in načinu zavarovanja ter izpostavljenost banke do komitenta in do povezanih oseb. Izpostavljenost banke do posameznega komitenta in povezanih oseb ne sme presegati 25% kapitala banke. V primeru nastanka velike izpostavljenosti banke do posamezne pravne osebe oziroma povezanih oseb (10% kapitala banke) je potrebno pridobiti soglasje nadzornega sveta banke za sklenitev pravnega posla. Soglasje nadzornega sveta je potrebno tudi vsakokrat, ko izpostavljenost banke do posamezne pravne osebe oziroma povezanih oseb doseže ali preseže 15% oz. 20% kapitala banke.

D. Sodelovanje z banko

Sodelovanje med banko in komitentom je lahko na različnih področjih. V tej točki predloga se prikaže obseg prometa na transakcijskem računu, morebitne blokade transakcijskega računa, obseg poslovanja s področja plačilnega prometa s tujino, povezani posli, depoziti pri banki, ipd.

E. Kreditna sposobnost

Kreditna sposobnost podjetja se izračunava z namenom ugotovitve, ali je podjetje morebiti že preseglo mejo zadolževanja in tako ne bo zmožno vračanja dolga, ki je predmet predloga ob zapadlosti. Izračunava se kratkoročna in dolgoročna kreditna sposobnost: kratkoročna kreditna sposobnost se izračuna kot razmerje med kratkoročno zadolženostjo in povprečno mesečno realizacijo, dolgoročna kreditna sposobnost pa se izračuna kot razmerje med dobičkom, povečanim za amortizacijo in višino vseh dolgoročnih kreditov (skupaj s predlagano naložbo).

F. Zavarovanje

Temeljni namen zavarovanja je zmanjšanje kreditnega tveganja. Na zahtevano zavarovanje naložb banke vpliva ocena poslovanja gospodarske družbe oz. samostojnega podjetnika, obseg zadolženosti ter ročnost naložbe. Zavarovanje naložbe se zahteva kot zaščita v primeru naplčila ob zapadlosti, do katerega bi

prišlo zaradi sprememb okoliščin, ki so bile znane ob odobritvi naložbe. Nikakor pa zavarovanja ne smejo nadomestiti ocene komitentove kreditne sposobnosti. Oblike zavarovanj, ki jih gospodarska družba oz. samostojni podjetnik lahko ponudi banki, so različne:

- menice in pooblastilo na transakcijski račun,
- poroštvo (osebno ali druge gospodarske družbe oz. samostojnega podjetnika),
- zastava depozita (tolarskega oz. deviznega) ali vrednostnih papirjev,
- zastava nepremičnin in premičnin,
- zastava kapitalskega deleža v družbi,
- odstop terjatev,
- zavarovanje zavarovalnice,
- nepreklicna in brezpogojna bančna garancija,
- garancija Republike Slovenije,
- drugo.

G. Obrestna mera

Obresti so cena, ki jih kreditojemalec plača za sposojena sredstva. Določajo se z višino obrestne mere. Poslovni skrbnik predlaga Kreditnemu odboru obrestno mero za posamezno naložbo, ki je odvisna od:

- izhodiščne obrestne mere in bonitetne razvrstitve komitenta,
- sodelovanja med banko in komitentom,
- vrste in kakovosti zavarovanja in
- posebnega interesa banke.

H. Provizija

Provizije se določajo v skladu s Tarifo Banke Domžale. V njej so navedene izhodiščne provizije in veljajo za komitente, uvrščene v bonitetno skupino A1. V ostalih bonitetnih podskupinah v okviru razreda A se provizija povečuje za 0,1 odstotno točko, v bonitetni skupini B za do 0,4 odstotne točke in v bonitetni skupini C za do 0,5 odstotne točke... Poslovni skrbnik predlaga Kreditnemu odboru provizijo, ki je odvisna od:

- izhodiščne provizije in bonitetne razvrstitve komitenta,
- sodelovanja med komitentom in banko,
- vrste zavarovanja,
- od višine odobrenega zneska in
- posebnega interesa banke.

I. Ostalo

Ta del je namenjen vsem ostalim podatkom, ki poleg prej navedenih (lahko) vplivajo na odobritev naložbe.

J. Predlog sklepa Kreditnega odbora

V predlogu sklepa so predstavljeni vsi bistveni elementi odobrene naložbe: komu in kaj se odobri, znesek, čas naložbe, obrestna mera, provizija, zavarovanje, itd.

4.2.2.3. Odobritev predloga na Kreditnem odboru

Dokončno se odobritev ali zavrnitev predloga poslovnega skrbnika sprejme na Kreditnem odboru banke. Na podlagi prejetega pisnega sklepa o odobritvi naložbe poslovni skrbnik pripravi ustrezne pogodbe in ostalo potrebno dokumentacijo.

4.2.2.4. Sklenitev pogodbe in ureditev dogovorjenega zavarovanja

Odobritev kredita, odkup terjatev, izdaja garancije, otvoritev akreditiva in drugih poslov se uredi s pismeno pogodbo. Pogodba vključuje v celoti določbe sklepa Kreditnega odbora, v njej pa se definirajo tudi vse medsebojne pravice in obveznosti pogodbenih strank, datum in številka seje Kreditnega odbora, na katerem je bil sprejet sklep o odobritvi naložbe, idr. Pogodba je veljavna, ko jo podpišejo pooblaščenca vseh pogodbenih strank.

4.2.2.5. Realizacija naložbe

Realizacija naložbe pomeni črpanje kredita (nakazilo), odkup terjatev (nakazilo), izdajo garancije, otvoritev akreditiva, odobritev izdaje poslovne kartice, drugo. Pred realizacijo naložbe je potrebno skleniti ustrezne pogodbe in/oziroma pridobiti od komitenta ustrezna zavarovanja (vpis zastave nepremičnin, premičnin, vrednostnih papirjev, depozitov, itd.) in ostalo potrebno dokumentacijo.

4.3. PRAKTIČEN PRIMER RAČUNOVODSKIH IN TRŽENJSKIH VIDIKOV POSLOVNEGA SKRBNISTVA PRI ODOBRAVANJU NALOŽB

V tem poglavju bom na praktičnem primeru prikazala računovodske in trženjske vidike poslovnega skrbništva pri odobranju naložb v banki. Podjetje, ki ga predstavljam in analiziram, dejansko obstaja, vendar pod drugim imenom (poleg imena bodo prilagojeni tudi nekateri drugi podatki zaradi varovanja poslovnih skrivnosti). Naj na tem mestu poudarim, da gre pri oceni bonitete poslovanja in kreditne sposobnosti za oceno poslovnega skrbnika, ki je ponavadi narejena na hitro - neredko se celo zgodi, da mora poslovni skrbnik v grobem oceniti boniteto poslovanja kar ob prisotnosti komitenta. Ta ocena je kasneje vedno preverjena in nadgrajena z oceno Službe za upravljanje s tveganji banke (ta ocena je bolj podrobna in natančna).

Kot sem že navedla v poglavju 4.2.2., je **postopek odobranja naložb** sestavljen iz več faz, in sicer:

1. **obdelave pisnega zahtevka prosilca,**
2. **izdelave pisnega predloga,**
3. **odobritve predloga na Kreditnem odboru (sprejem sklepa na Kreditnem odboru),**
4. **sklenitve pogodbe in ureditve zavarovanja,**
5. **realizacije naložbe.**

Ker je trženjsko in računovodsko zanimiva samo prva faza, to je obdelava pisnega zahtevka prosilca, se v nadaljevanju omejujem samo na to fazo.

Obdelava pisnega zahtevka prosilca so v bistvu pogajanja, ki jih (kot sem navedla v poglavju 3.2.3.3.) lahko razdelimo v štiri stopnje:

- **priprave na pogajanja,**
- **začetek pogajanj,**
- **iskanje sporazuma in**
- **sklenitev sporazuma.**

4.3.1. Priprave na pogajanja

Prva stopnja pogajanj oziroma obdelave pisnega zahtevka prosilca so priprave na pogajanja. Koliko se bomo pripravili, je odvisno od časa, ki ga imamo na voljo in ki ga lahko porabimo za posamezen posel: če gre za velike zneske ali specifične situacije, si vzamemo več časa za priprave.

Velikokrat pa poslovni skrbnik nima časa za priprave, saj je pogost primer, da komitent pokliče tik pred zdajci ali pa celo pride nenajavljen – možnost imamo, da ga zavrremo, vendar tega ne storimo, kajti ena od prednosti naše banke je prilagodljivost komitentu in hitrost.

V konkretnem primeru je komitent poklical tik pred zdajci, zato so **priprave na pogajanja** vsebovale naslednje faze:

1. **odločitev o času in kraju pogajanj**: s komitentom smo se dogovorili za sestanek čez tri ure (pri čemer imamo za sestanek na voljo največ eno uro) v banki ,
2. **izbiro pogajalske strategije**: odločimo se za združevalno, saj imamo interes vzpostavitve dolgoročnega sodelovanja,
3. **odločitev o javnosti ali tajnosti pogajanj**: pogajanja so tajna, kar se pogodbeni pogoji določajo individualno in zato različni komitenti dosegajo različne pogoje,
4. **zbiranje informacij**: ta faza je najkompleksnejša, zato jo podrobno predstavljam v nadaljevanju,
5. **določitev pogajalca ali pogajalske skupine in s tem pristojnosti pogajalcev**: navadno je na prvem sestanku samo poslovni skrbnik, če pa se pokaže potreba po sodelovanju več pogajalcev (z več pristojnosti ali različnimi specializiranimi znanji), se tak sestanek organizira po prvem sestanku, zato sem se odločila za enega pogajalca, to je sebe,
6. **določitev ciljev**: komitent želi pridobiti 10 mio SIT kratkoročnega kredita - določim pogajalski interval za obrestno mero in provizijo (glede na oceno bonitete poslovanja).

Zbiranje informacij se nanaša na zbiranje vseh informacij, ki jih lahko pridobimo pred srečanjem s komitentom. Te informacije kasneje dopolnimo s pojasnili komitenta med samim sestankom (s poševnim tiskom sem označila, kaj bi bilo dobro vprašati komitenta). Pred sestankom sem pridobila naslednje informacije:

- **splošne podatke o podjetju**:

- ime: M d.o.o.,
- sedež: Ljubljana,
- dejavnost: trgovina na drobno z motornimi vozili (G/50.102),
- ustanovitev: 1990,
- ustanovitelji: direktor in njegova žena, ki je tudi prokuristka (vsak je lastnik do polovice),
- povezana podjetja: /

- **podatke o sodelovanju z banko**:

- preteklo sodelovanje: podjetje je v preteklosti redno poravnavalo obveznosti do banke, nikoli ni imelo nedovoljenega negativnega stanja na poslovnem

računu, izdane garancije niso bile unovčene, podjetje je uvrščeno v A2 bonitetno skupino,

- trenutno stanje: podjetje ima pri banki en kratkoročni kredit v višini 16,6 mio SIT (enkratno vračilo, rok vračila je 10. 02. 2003), nobene garancije (v preteklosti je imelo kar nekaj garancij, ker se je javljalo na javne razpise), v letu 2001 je imelo 1.157 mio SIT prilivov na račun, v desetih mesecih leta 2002 pa 1.086 mio SIT, deviznih prilivov in odlivov nima, nima tudi depozitov, vse plače delavcev usmerja preko banke, *nujno pridobi podatke o prihodkih za tekoče leto (najbrž bodo lahko priskrbeli podatke za prvih deset mesecev), o zalogah, o terjatvah do kupcev, o obveznostih do dobaviteljev in zadolženosti,*
- **podatke o blokadah računa**, podjetje v zadnjem letu ni bilo blokirano,
- **ocene splošnega gospodarskega položaja in analize panoge**: medletne inflacijske stopnje so se povečale od januarja do maja 2001 z 8,5% na 9,7% in nato razmeroma hitro zmanjševanje do konca leta do 7,0%, rast BDP je v letu 2001 znašala 3%, v panogi je 484 podjetij (550 v letu 2000), od tega 57 enake velikosti (65 v letu 2000) in 289 z dobičkom (314 v letu 2000), tržni delež obravnavanega podjetja se je povečal iz 0,23% v letu 2000 na 0,28% v letu 2001, za panogo je značilna visoka stopnja konkurence, nizka donosnost kapitala, prihodkov in sredstev (Vir: iBON 2002/II),
- **analize finančnega položaja podjetja (v širšem pomenu)**, ki jo podrobno predstavljam v nadaljevanju.

Analiza finančnega položaja podjetja v širšem pomenu je narejena na podlagi:

- **presekov bilance stanja,**
- **presekov izkaza uspeha,**
- **kazalnikov poslovanja in finančno posredniškega položaja,**
- **ocene vodstva in kadrov in**
- **sposobnosti podjetja za nadaljnji razvoj.**

V Prilogah 4,5,6 in 7 prikazujem bilanco stanja in izkaz uspeha za obravnavano podjetje in panogo za leti 2000 in 2001. Na podlagi teh podatkov je narejena nadaljnja analiza.

Naj na tem mestu ponovno poudarim, da je to ocena bonitete poslovanja in kreditne sposobnosti, kot jo naredi poslovni skrbnik – natančnejšo oceno izdelata kasneje Služba za upravljanje s tveganji banke. Tudi ta del (ravno tako kot poglavje 3.3.) ima za osnovo Slovenske računovodske standarde iz leta 1993, ker so vsi računovodski izkazi narejeni po njihovih načelih.

4.3.1.1. Preseki bilance stanja

Bilanco stanja lahko prilagodimo na način, kot je prikazana v Tabeli 14.

Tabela 14: Prilagojena bilanca stanja družbe M d.o.o. v 000 SIT

SREDSTVA	31. 12. 2001	%	31. 12. 2000	%	RI
STALNA SREDSTVA	80.433	26	48.362	20	155
Neopredmetena dolgor. sred.	117	0	468	0	23
Opredmetena osnovna sred.	80.316	26	47.894	20	157
Skupaj dolgoročna sredstva	80.433	26	48.362	20	155
GIBLJIVA SREDS. (kratk.)	225.981	74	195.437	80	108
Zaloge	107.558	35	121.703	50	83
Kratkor. terjatve iz poslov.	101.773	33	70.863	29	134
Kratkor. finančne naložbe	959	0	809	0	111
Denarna sredstva	15.691	5	2.062	1	711
SKUPAJ AKTIVA	306.414	100	243.799	100	117
VIRI	31. 12. 2001	%	31. 12. 2000	%	RI
KAPITAL	74.521	24	45.527	19	153
Osnovni kapital	10.000	3	10.000	4	93
Prenešeni čisti dobiček	21.472	7	17.102	7	117
Revaloriz. popravek kapitala	17.242	6	14.055	6	115
Nerazdeljeni č.dobiček posl. l.	25.807	8	4.370	2	552
DOLGOR. REZERVACIJE	38.000	12	38.000	16	93
DOLGOR. OBV. IZ FINANC.	398	0	1.866	1	20
SKUPAJ DOLGOR. VIRI	112.919	37	85.393	35	124
Razlika	32.486	11	37.031	15	82
KRATKOR. OBVEZNOSTI	193.495	63	138.606	57	130
Kratkor. obv iz financiranja	35.514	12	48.964	20	68
Kratkor. obv. iz poslovanja	157.981	52	89.642	37	165
PČR	0	0	19.800	8	0
SKUPAJ PASIVA	306.414	100	243.799	100	117

Vir: Lastni preračun.

Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev:

- kapital predstavlja 24% pasive (v prejšnjem letu 19%),
- dolgoročni viri predstavljajo 37% pasive (v prejšnjem letu 35%),
- dolgoročni viri so kapital (19% v letu 2000 in 24% v letu 2001), dolgoročne obveznosti iz financiranja (1% v letu 2000 in 0,1% v letu 2001), precej velik delež pa predstavljajo dolgoročne rezervacije (16% v letu 2000 in 12% v letu 2001) - *vprašaj komitenta po razlagi dolgoročnih rezervacij,*
- kratkoročni viri predstavljajo 63% pasive (v prejšnjem letu 57%),
- kratkoročne obveznosti so se realno povečale za 30%, pri čemer so se kratkoročne obveznosti iz financiranja zmanjšale iz 49,0 mio SIT na 35,5 mil SIT,

kratkoročne obveznosti iz poslovanja pa povečale iz 89,4 mio SIT na 158,0 mio SIT,

- pasivne časovne razmejitve so v letu 2000 znašale 19,8 mio SIT – *vprašaj komitenta po razlagi PČR,*
- v splošnem velja, da naj družba ne ima več kot polovico obveznosti do tujih virov – v našem primeru temu kriteriju ni zadoščeno, če pa primerjamo s panogo, vidimo, da je v panogi delež lastniškega kapitala v pasivi še nižji (v letu 2001 je delež 21,9%).

Obseg in struktura sredstev:

- dolgoročna sredstva predstavljajo 26% aktive (v prejšnjem letu 20%),
- med dolgoročnimi sredstvi je največja postavka opredmetena osnovna sredstva, ki jo sestavljajo nepremičnine (10,5 mio SIT v letu 2000 in 44,3 mio SIT v letu 2001) in oprema ter druga opredmetena osnovna sredstva (37,3 mio SIT v letu 2000 in 36,0 mio SIT v letu 2001) – *glede na veliko povečanje vrednosti nepremičnin, vprašaj komitenta o teh nepremičninah,*
- kratkoročna sredstva predstavljajo 74% aktive (v prejšnjem letu 80%),
- največji postavki med kratkoročnimi sredstvi so zaloge (50% aktive v letu 2000 in 35% aktive v letu 2001) in kratkoročne terjatve iz poslovanja (29% aktive v letu 2000 in 33% aktive v letu 2001).

Razmerje med strukturo virov in strukturo sredstev:

- pokritost dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri je ustrezna: dolgoročni viri so bili v letu 2000 za 37,0 mio SIT, v letu 2001 pa za 32,5 mio SIT večji od dolgoročnih sredstev,
- kapital pokriva 94,1% (v letu 2000) oziroma 92,6% (v letu 2001) stalnih sredstev.

4.3.1.2. Preseki izkaza uspeha

Izkaz uspeha lahko prilagodimo na način, kot prikazujem v Tabeli 15.

Obseg in struktura prihodkov:

- prihodki so se nominalno povečali od 763,4 mio SIT na 805,4 mio SIT (realno so ostali na enaki ravni),
- prihodke skoraj v celoti predstavljajo prihodki iz poslovanja (98% prihodkov v letu 2000 in 99% prihodkov v letu 2001),
- izredni prihodki so se zmanjšali od 15,4 mio SIT na 5,3 mio SIT – *komitenta vprašaj po razlagi izrednih prihodkov.*

Tabela 15: Prilagojen izkaz uspeha družne M d.o.o. v 000 SIT

	I-XII 2001	%	I-XII 2000	%	RI
PRIHODKI	805.441	100	763.354	100	99
Prihodki iz poslovanja	799.696	99	747.233	98	100
Prihodki od financiranja	451	0	735	0	57
Izredni prihodki	5.294	1	15.386	2	32
ODHODKI	779.589	100	756.635	100	96
Odhodki iz poslovanja	769.227	99	732.795	97	98
Odhodki od financiranja	4.013	1	13.069	2	29
Izredni odhodki	3.349	0	10.771	1	29
POSLOVNI IZID	28.852		6.719		401

Vir: Lastni preračun.

Obseg in struktura odhodkov:

- odhodki so se povečali od 457 mio SIT na 777 mio SIT
- odhodke skoraj v celoti (97% v letu 2000 in 99% v letu 2001) predstavljajo odhodki iz poslovanja,
- izredni odhodki so se zmanjšali od 10,8 mio SIT na 3,3 mio SIT – *komitenta vprašaj po razlagi izrednih odhodkov.*

Poslovni izid:

- podjetje je v obeh letih imelo dobiček,
- dobiček se je povečal iz 6,7 mio SIT na 28,9 mio SIT, kar pomeni 401% realno povečanje.

4.3.1.3. Kazalniki poslovanja in finančno posredniškega položaja

Kazalnike poslovanja in finančno posredniškega položaja, ki so predstavljeni v Tabeli 16, lahko obrazložimo na naslednji način:

- donosnost prihodkov se je povečala iz 0,57% na 3,20% (za panogo velja za enako obdobje znižanje od 0,9% na 0,4%),
- donosnost sredstev se je povečala iz 1,79% na 8,42% (za panogo velja za enako obdobje znižanje od 1,7% na 0,6%),
- donosnost kapitala se je povečala iz 9,60% na 34,63% (za panogo velja za enako obdobje znižanje od 7,8% na 2,7%),
- stopnja finančne varnosti je z 18,67% (v letu 2000) oziroma 24,30% (v letu 2001) deležem kapitala v strukturi virov financiranja relativno nizka, kar posledično predstavlja visoko tveganje za upnike družbe; družba izkazuje relativno visoke dolgoročne rezervacije, ki jih po vsebini lahko štejemo kot kvaliteten lasten vir družbe in če stopnjo finančne varnosti izračunamo kot razmerje med kapitalom,

povečanim za dolgoročne rezervacije in celotno pasivo, se slika izboljša: stopnja finančne varnosti znaša 34,26% za leto 2000 in 36,72% za leto 2001; nizka stopnja finančne varnosti zagotavlja visoko donosnost lastnikom, vendar pa zaradi visoke zadolženosti povečuje tveganost,

Tabela 16: Kazalniki poslovanja in finančno posredniškega položaja za podjetje M d.o.o.

KAZALNIK	kriterij	2000	2001
donosnost prihodkov %		0,57	3,20
donosnost sredstev %		1,79	8,42
donosnost kapitala %		9,60	34,63
stopnja finančne varnosti %	>=50	18,67	24,32
stopnja samofinanciranja %	>=80	26,77	39,64
povpr. vezava sr. v zalogah (št. dni)		62	56
povpr. vezava sr. v kratk. terjatvah (št. dni)		42	39
povpr. vezava kratk. obv iz poslov. (št. dni)		72	60
dolgoročni neto +/- (v 000 SIT)		-1.866	-398
kratkoročni neto +/- (v 000 SIT)		-64.872	-75.072
skupaj +/- (v 000 SIT)		-66.738	-75.470
povprečni mesečni prihodek (v 000 SIT)		63.613	67.120
kratkor. neto +/- v primerjavi s povpr. mes. prih.	>=2mes .	-1,02	-1,12
povprečno število zaposlenih (v 000 SIT)		15	17
povpr. bruto plača na zaposlenega (v 000 SIT)		245	220
skupni prihodki na zaposlenega (v 000 SIT)		50.890	47.379
čisti dobiček na zaposlenega (v 000 SIT)		291	1.518

Vir: Lastni preračun

- tudi stopnja samofinanciranja je prenizka (26,77% v letu 2000 oziroma 39,64% v letu 2001) v primerjavi s kriterijem, da mora biti večja ali enaka 80%, zaradi nizkega deleža lastnih virov kapitala (če stopnjo samofinanciranja računamo kot razmerje med kapitalom, povečanim za dolgoročne rezervacije, in osnovnimi sredstvi, povečanimi za zaloge, se slika nekoliko izboljša: za leto 2000 velja 49,11% stopnja, za leto 2001 pa 9,85% stopnja),
- zaloge so se v letu 2000 obrnile povprečno v 62 dneh, v letu 2001 pa nekoliko hitreje, to je v 56 dneh,

- sredstva so bila v letu 2000 vezana v terjatvah povprečno 42 dni, v letu 2001 pa 39 dni,
- družba je poravnala obveznosti do dobaviteljev v povprečno 72 dnevih v letu 2000, v letu 2001 pa v 60 dneh,
- podjetje je dolgoročno in kratkoročno neto dolžnik,
- dolgoročni neto dolg se je v obravnavanem obdobju zmanjšal, kratkoročni neto dolg pa povečal,
- v letu 2000 je skupni neto dolg znašal 66,7 mio SIT, v letu 2001 pa se je povečal na 75,5 mio SIT, kar predstavlja 6% realno povečanje,
- v letu 2000 je neto kratkoročni dolg znašal 1,02, v letu 2001 pa 1,12 povprečne mesečne realizacije v obravnavanem letu,
- število zaposlenih se je povečalo od 15 na 17,
- povprečna bruto mesečna plača na zaposlenega se je zmanjšala iz 245 tisoč SIT na 220 tisoč SIT, v panogi pa se je povečala iz 178 tisoč SIT na 211 tisoč SIT,
- skupni prihodki na zaposlenega so se sicer zmanjšali iz 50,9 mio SIT na 47,4 mio SIT, vendar je to zmanjšanje še bolj izrazito v panogi (iz 66,5 mio SIT na 55,7 mio SIT),
- čisti dobiček na zaposlenega se je izrazito povečal (iz 291 tisoč SIT na 1,5 mio SIT), medtem ko se je v panogi zmanjšal iz 611 tisoč SIT na 201 tisoč SIT.

4.3.1.4. Ocena vodstva in kadrov

V podjetju je 17 zaposlenih (v preteklem letu 15). *Vprašaj, kakšne izkušnje imajo z zaposlenimi (morebitne težave), koliko časa se dejansko ukvarjajo s prodajo motornih vozil (prejšnja zaposlitev), kaj menijo o perspektivnosti panoge, itd. Pozornost nameni izkušenosti in profesionalnemu odnosu vodstva!*

4.3.1.5. Sposobnosti podjetja za nadaljnji razvoj

Vprašaj po načrtih za nadaljnji razvoj, kaj menijo o možnostih pridobitve novih večjih poslov. Presodi realnost načrtov!

4.3.2. Začetek pogajanj

Glede na to, da se s komitentom že poznamo, lahko to fazo skrčimo na uvodni pozdrav, vljudnostne fraze in seveda predstavitev izhodišč (ker so podatki o konkretnih obrestnih merah in provizijah poslovna skrivnost, ne bom navajala konkretnih števil). V tem delu skušam pridobiti vsa potrebna pojasnila (vsaj tisto, kar sem označila s poševnim tekstom) in izvedeti čim več podatkov o poslovanju:

- v prvih desetih mesecih imajo 749 mio SIT prihodkov iz poslovanja (kar pomeni mesečno 75 mio SIT za primerjavo: v letu 2000 so dosegli 67 mio SIT in v letu 2001 62 mio SIT),
- zaloge so na ravni stanja konca leta 2001 (v letu 2000 so imeli 122 mio SIT zalog, v letu 2001 so jih zmanjšali zaradi uvajanja prodaje za znanega kupca na 108, trenutne zaloge znašajo 101 mio SIT),
- terjatve do kupcev na dan 31. 10. 2002 znašajo 82 mio SIT, nobena terjatev ni zapadla,
- obveznosti do dobaviteljev na dan 31. 10. 2002 znašajo 115 mio SIT, podjetje plačuje obveznosti ob roku plačila (nič zapadlih obveznosti),
- zadolženost: podjetje ni dolgoročno zadolženo (dolgoročna obveznost v bilanci stanja je predstavlja leasing za avtomobile - so že plačali), kratkoročno zadolženost pa predstavlja kredit lastnika (18,9 mio SIT) in kredit pri Banki Domžale (16,6 mio SIT),
- kratkoročna kreditna sposobnost: po odobritvi 10 mio SIT bo komitent kratkoročno zadolžen 26,6 mio SIT, kar predstavlja 0,39 povprečnih mesečnih prihodkov iz prodaje iz leta 2001 oziroma 0,35 povprečnih mesečnih prihodkov iz prodaje v prvih desetih mesecih leta 2002 (pri zadolženosti nisem upoštevala kredita lastnika),
- dolgoročne rezervacije ima podjetje za ureditev novega salona: podjetje je že pridobilo zemljišče - to zemljišče je že v bilanci stanja konec leta 2001, kjer je precejšnje povečanje vrednosti nepremičnin, ob tej priliki sem komitenta povprašala še o podrobnejših načrtih z gradnjo novega salona, ki pa jih na tem mestu zaradi varovanja podatkov ne morem razkriti,
- PČR predstavljajo obračunane obresti,
- izredni prihodki so izhajali od odprave rezervacij iz prejšnjih let (morda skrivanje dobička v preteklih letih),
- izredni odhodki so povezani z uvajanjem računalniške podpore,
- podjetje nima težav z odhodi delavcev,
- s prodajo avtomobilov se ukvarjajo od leta 1996 - ustanovitelj in direktor je prej deloval kot s.p., še prej pa je bil skoraj 20 let zaposlen v podjetju, ki se je ukvarjalo s prodajo in servisem motornih vozil,
- menijo, da se konkurenca zaostre in da jim distributer postavlja čedalje ostrejša pogoje, vendar niso zaskrbljeni za prihodnost,
- načrtujejo, da se bodo spet začeli javljati na javne razpise, povečali bodo servisno dejavnost,
- menim, da je vodstvo izkušeno in realno postavlja načrte, poleg razkritih načrtov pa imajo zagotovo še kakšno rezervno možnost, ki pa je niso hoteli razkriti,
- sklep: podjetje je kreditno sposobno za ta kredit, ostaja pa v isti bonitetni skupini kot v preteklem letu (A2).

4.3.3. Iskanje sporazuma

Iskanje sporazuma se začne z vzpostavljanjem primernega vzdušja in odnosov, ki bo pomagalo k produktivnemu poteku pogajanj. Sledi predlaganje, popuščanje (npr. popustimo pri proviziji na račun sprejetja predlagane obrestne mere), nakazovanje novih možnosti (npr. če bi komitent zavaroval našo terjatev z zastavo depozita direktorja, bi mi lahko premislili o nižji obrestni meri), dokazovanje (npr. primerjamo efektivno obrestno mero z efektivno obrestno mero, ki bi jo komitent lahko dobil pri drugih kreditodajalcih), prepričevanje (npr. da bo dobil ugodno obrestno mero za vezavo depozitov ali ugoden devizni tečaj), možne so tudi krajše prekinitve, v primeru, da zaidemo v slepo ulico, pa se vrnemo na zgodnejšo točko (tisto, ki še ni sporna) in nadaljujemo.

4.3.4. Sklenitev sporazuma

Na podlagi sporazuma predam dokumentacijo Službi za upravljanje s tveganji banke in v primeru, da sem pridobila vse potrebne informacije in da sem ustrezno ocenila poslovanje, pripravim predlog za Kreditni odbor. Če kateri od teh dveh zahtev ni zadoščeno, moram ponovno poklicati komitenta, pridobiti pojasnila in/ali se uskladiti glede pogojev kreditiranja.

4.4. ANKETA O POSLOVNEM SKRBNIŠTVU

Zadovoljstvo uporabnikov s storitvijo je predvsem odvisno od njihovih subjektivnih pričakovanj, kakšna bi po njihovem osebnem prepričanju kakovost storitve morala biti, in kako uporabniki zaznajo korist storitve (Potočnik, 2000, str. 181). Čim bolj uresničujemo ali presegamo pričakovanja naših komitentov, bolj bodo zadovoljni. Zadovoljni komitenti pa so bolj **zvesti** svoji banki. Avtorji navajajo vrsto razlogov, ki potrjujejo **smiselnost in pomen ohranjanja obstoječih uporabnikov** (Starman, 1999, str. 54):

- 65% poslov povprečnega podjetja je opravljenih s stalnimi, zadovoljnimi uporabniki,
- petkrat dražje je pridobiti novega uporabnika kot oskrbovati obstoječega,
- 91% razočaranih uporabnikov ne bo nikoli več kupovalo pri podjetju, ki jih ni zadovoljilo, svoje nezadovoljstvo pa bodo izrazili vsaj devetim drugim ljudem.

Zvestoba uporabnikov narašča, kadar banka bolje pozna potrebe, želje in pričakovanja uporabnikov (Lee, 2001, str. 122). Zato je Banka Domžale uvedla sistem poslovnega skrbništva, pri katerem vsak poslovni skrbnik "skrbi" za svoje komitente (poimensko je določeno, kateri so njegovi). Tako ima poslovni skrbnik večjo

možnost, da komitente čim bolje spozna in tudi bolje izpolni njihova pričakovanja, kar rezultira v povečanem zadovoljstvu in posledično v zvestobi banki.

Kako so uporabniki zadovoljni, ugotavljamo z **metodami za merjenje zadovoljstva uporabnikov** so (Kotler, 1996, str. 41-43):

- sistem pritožb in predlogov,
- ankete o zadovoljstvu uporabnikov,
- namišljeno nakupovanje (mystery shopping): banke najamejo ljudi, ki se pretvarjajo, da so potencialni uporabniki in nam nato poročajo o dobrih in slabih izkušnjah pri nakupovanju storitev določene banke ali konkurence,
- analiza izgubljenih uporabnikov: banka vzpostavi stik z uporabniki, ki so prenehali uporabljati njihove storitve, da ugotovi razloge za odhod,
- intervjuji fokusnih skupin: neformalna diskusija 8-12 uporabnikov in vodje, ki pogovor le usmerja,
- interna raziskava med zaposlenimi.

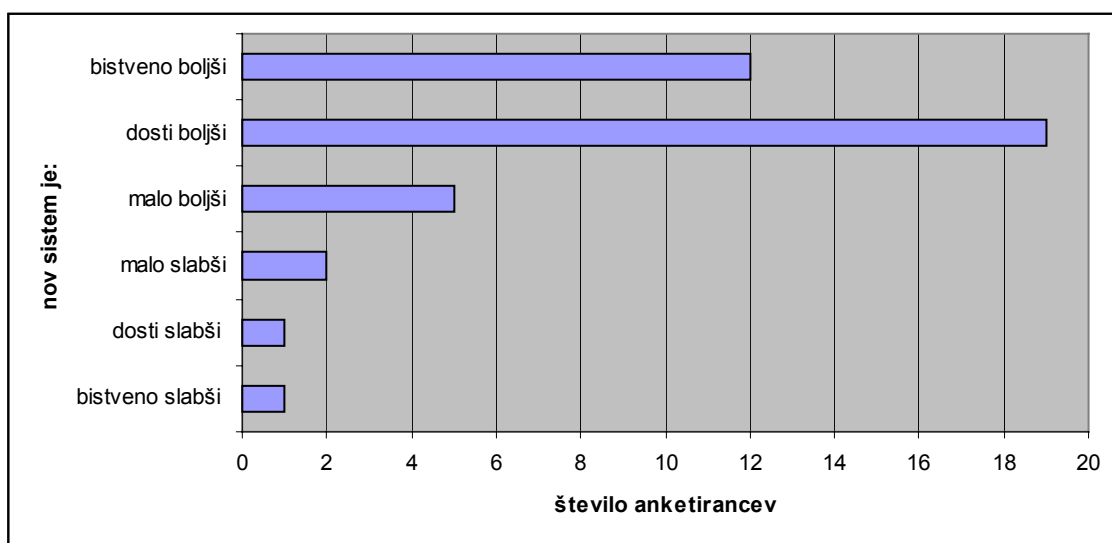
Kakšno je mnenje komitentov – pravnih oseb o sodelovanju z Banko Domžale, kako so zadovoljni s poslovnim skrbništvom, z diskretnostjo, s konkurenčnostjo storitev, načinom reševanja problemov, ipd. ter kaj vpliva na njihovo (ne)zvestobo banki, sem poskušala ugotoviti z anketo, ki sem jo izvedla med komitenti Banke Domžale. Ciljno populacijo so sestavljala majhna in srednje velika podjetja. Anketirala sem 40 vzorčnih enot, anketiranje pa je potekalo v oktobru 2002.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen tako, da so bila vprašanja skoncentrirana na eni strani (če je vprašalnik predolg, se po mojih dosedanjih izkušnjah pojavita predvsem dve reakciji: velik del anketirancev odkloni sodelovanje ali pa preveč hitijo skozi vprašanja, zato njihovi odgovori ne odsevajo dejanskega stanja) in da analiza odgovorov kljub kratkosti nudi vse bistvene informacije, ki sem jih želela pridobiti z anketiranjem.

Prvo vprašanje ankete se je nanašalo na primerjavo sistema poslovnega skrbništva s prejšnjim sistemom (ko so komitenti vsako storitev opravljali pri drugem bančnem delavcu). S tem vprašanjem sem želela ugotoviti, ali nov sistem v očeh komitentov pomeni izboljšavo.

Iz Slike 9 vidimo, da 90% anketirancev meni, da je sistem poslovnega skrbništva boljši od prejšnjega sistema, kar kaže na to, da je bila uvedba poslovnih skrbnikov zelo dobra odločitev.

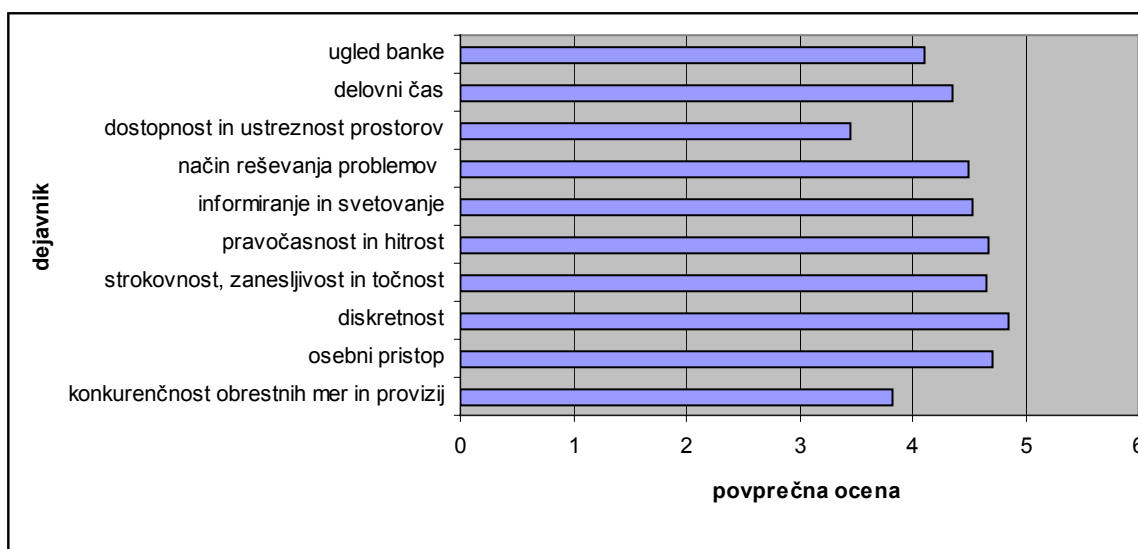
Slika 9: Primerjava sistema poslovnega skrbništva s prejšnjim sistemom



Vir: Anketa, vprašanje 1.

Drugo vprašanje se je nanašalo na zadovoljstvo s posameznimi dejavniki. Komitenti so imeli možnost, da posamezni dejavnik ocenijo z najmanj eno in največ šestimi točkami, pri čemer ena pomeni, da so zelo nezadovoljni, šestica pa, da so zelo zadovoljni.

Slika 10: Povprečna ocena zadovoljstva s posameznimi dejavniki

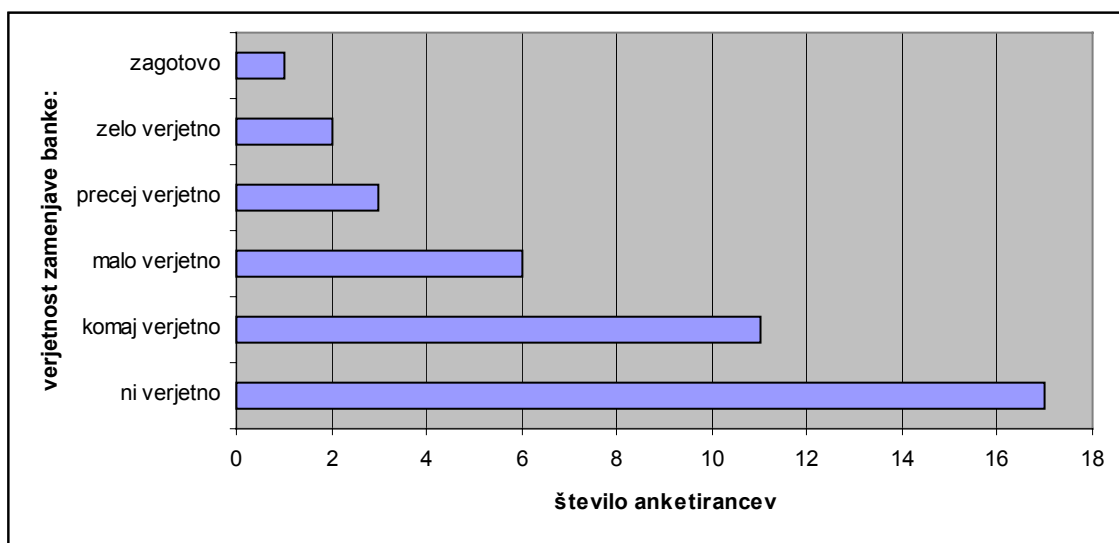


Vir: Anketa, vprašanje 2.

Iz Slike 10 vidimo, da so komitenti najbolj zadovoljni z diskretnostjo, osebnim pristopom, pravočasnostjo in hitrostjo ter strokovnostjo, zanesljivostjo in točnostjo. Najmanj so zadovoljni s konkurenčnostjo obrestnih mer in provizijami ter dostopnostjo in ustreznostjo prostorov.

V naslednjem vprašanju sem komitente spraševala po verjetnosti, da bodo v roku enega leta zamenjali banko.

Slika 11: Verjetnost, da bo komitent v roku enega leta zamenjal banko



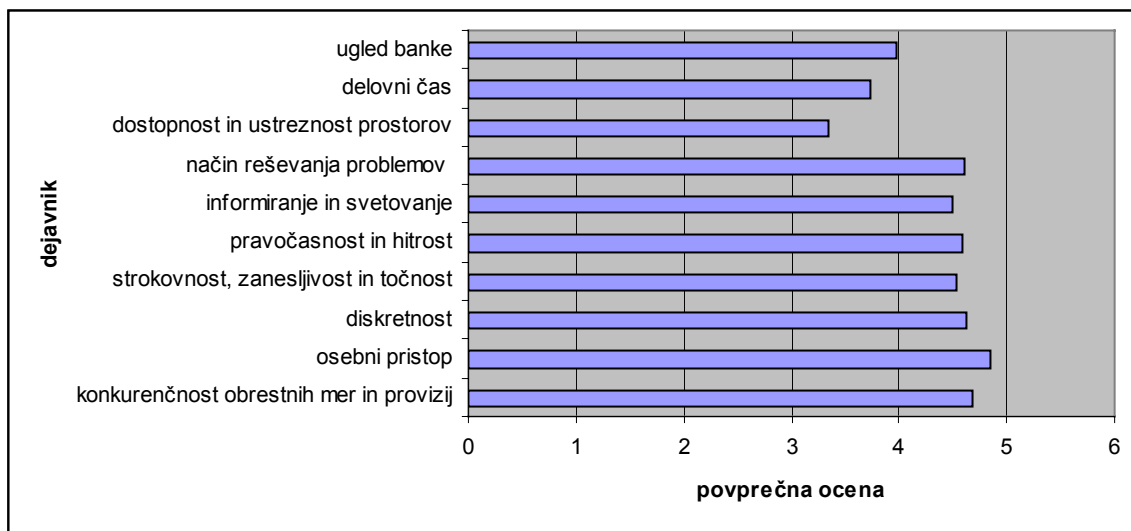
Vir: Anketa, vprašanje št. 3.

Na Sliki 11 vidimo, da 70% anketirancev meni, da ni verjetnosti ali pa da obstaja zelo majhna verjetnost za menjavo banke. 12,5% anketirancev meni, da je precej ali zelo verjetno, da bodo menjali banko in ravno ti so tisti, za katere se bo potrebno posebej potruditi, da ne bodo odšli drugam.

Kateri so tisti dejavniki, ki so za komitente najpomembnejši, me je zanimalo v zadnjem vprašanju. Komitenti so z ocenami od ena (nepomemben dejavnik) do šest (odločilen dejavnik) določali, kakšno stopnjo pomembnosti ima za njih posamezen dejavnik.

Iz Slike 12 je razvidno, da ima največjo pomembnost osebni pristop. Zelo visoko je ocenjena konkurenčnost obrestnih mer in provizij, sledijo pa ji diskretnost, način reševanja problemov ter pravočasnost in hitrost. Najmanjšo pomembnost pripisujejo ugledu banke, delovnemu času ter dostopnosti in ustreznosti prostorov.

Slika 12: Povprečna ocena pomembnosti posameznih dejavnikov za (ne)zvestobo banki



Vir: Anketa, vprašanje št. 4.

S primerjavo stopenj zadovoljstva in pomembnosti posameznih dejavnikov vidimo, da sta diskretnost in osebni pristop obakrat zelo visoko ocenjena, kar pomeni, da sta za komitente zelo pomembna in da so z njima zelo zadovoljni. Ugled banke, delovni čas ter dostopnost in ustreznost prostorov so relativno nizko ocenjeni – tudi tu sta pomembnost in zadovoljstvo z obstoječim stanjem na lestvici približno izenačeni. Pri delovnem času je opaziti relativno višjo oceno stopnje zadovoljstva glede na oceno stopnje pomembnosti, pri konkurenčnosti obrestnih mer in provizij pa je ravno obratno.

Priložnosti za izboljšanje zadovoljstva strank je še veliko. Posebno pozornost pa ne kaže nameniti samo tistim dejavnikom, kjer je zaznana stopnja pomembnosti v očeh komitentov višja od stopnje zadovoljstva (npr. obrestne mere in provizije), ampak pri vseh dejavnikih, ki so za komitenta pomembni (npr. osebni pristop, diskretnost). To je edina pot, ki vodi do zadovoljstva in zvestobe strank, kar pa je bistveno za doseganje dolgoročne uspešnosti poslovanja.

5. SKLEP

Za sedanje bančno okolje so značilne hitre spremembe pogojev poslovanja in čedalje večja konkurenca. Potreben pogoj za uspešnost poslovanja banke je zmožnost banke, da pridobi in obdrži komitenta. To pa doseže le v primeru, če upošteva in izboljšuje tisto, kar je v očeh uporabnika pomembno (enaka storitev ustvari pri dveh uporabnikih različno zadovoljstvo - odvisno od tega, kako uporabnik zazna ustreznost opravljene storitve glede na njegova pričakovanja).

Tudi Banka Domžale se zaveda pomembnosti zvestobe komitentov za dolgoročno uspešnost ter povezave med zadovoljstvom komitenta in njegovo zvestobo. Zato poskuša bančne storitve na različne načine prilagajati komitentom. Ena bistvenih sprememb pri poslovanju s pravnimi osebami je uvedba poslovnega skrbništva. Sistem poslovnega skrbništva pomeni, da komitent vse bančne storitve vedno opravi pri enem bančnem dalavcu, to je pri svojem poslovnem skrbniku. S tem je odpravljeno pošiljanje od vrat do vrat, prav tako je odpravljeno prevezovanje telefonov in pojasnjevanje podrobnosti o svojih načrtih različnim osebam. To ne pomeni samo, da komitenti prihranijo na času, ampak tudi s svojim poslovnim skrbnikom vzpostavijo bolj osebno odnos, kar bistveno poveča diskretnost, točnost informacij, strokovnost svetovanja, upoštevanje dogovorov, kakovost reševanja reklamacij in nenazadnje osebno angažiranost poslovnih skrbnikov za reševanje problemov.

Poslovni skrbniki se soočajo z dvema nasprotujočima zahtevama: prva je zahteva po samo varnih naložbah, druga pa je zahteva po čim več naložbah oziroma problem ustrezne kvantitete in kvalitete naložb. Za uspešno reševanje te dileme so nujno potrebna trženjska in računovodska znanja: poslovni skrbnik mora vedeti, kaj vprašati komitenta in kako ga vprašati, da dobi potrebne informacije za odločitev o (ne)odobritvi in pogojih posla, pri tem pa komitent ne sme dobiti občutka, da je na zasliševanju.

Trženjske cilje dosežemo s pomočjo trženjskega spleta (4P), ki v splošnem obsega izdelke in storitve, ceno, trženjske poti in komuniciranje. Od naštetega ima poslovni skrbnik bistveni vpliv na komuniciranje. Komunikacijski splet obsega oglaševanje, pospeševanje prodaje, publiciteto in osebno prodajanje. Komuniciranje lahko delimo na osebno in neosebno komuniciranje. Poslovni skrbnik je omejen na prvo, saj navadno komunicira z znanimi, osebno opredeljenimi udeleženci. Komuniciranje je lahko besedno (verbalno), kamor uvrščamo govorno in pisno komuniciranje, in nebesedno (neverbalno), ki obsega govorico telesa, besedno intonacijo (parajezik),

osebni videz in urejenost, vlogo prostora in časa ter druga nebesedna sporočila, namenjena kateremukoli človeškemu čutu. Večina komunikacij vsebuje tako besedno kot tudi nebesedno komponento, ki pa morata biti nujno usklajeni – opaženo neskladje bistveno prizadene verodostojnost sporočanja. Pri poslovnem skrbništvu so najpogosteje uporabljene oblike komunikacije: telefonski pogovor, poslovna predstavitev, pogajanja in pisna sporočila. Med pravkar naštetimi prevladujejo pogajanja, ki imajo štiri stopnje: priprave na pogajanja, začetek pogajanj, iskanje sporazuma in sklenitev sporazuma.

Računovodski vidik poslovnega skrbništva obsega tako pridobivanje pojasnil o posameznih postavkah računovodskih izkazov in drugih relevantnih informacij, ki služijo za nadaljnjo analizo poslovanja (predvsem za potrebe Službe za upravljanje s tveganji banke), kot tudi okvirno oceno kreditne sposobnosti komitentov in njihove bonitete poslovanja. Merila, po katerih banka razvršča podjetja v bonitetne razrede, lahko delimo na objektivna in subjektivna. Objektivna merila so tista, pri katerih so kriteriji znani in enaki za vse. Med objektivna merila sodijo splošni podatki o podjetju (ime in sedež, dejavnost, datum ustanovitve, ustanovitveni kapital, ustanovitelji, itd.), podatki o sodelovanju z banko (preteklo in trenutno sodelovanje) in podatki o blokadah računa (ki kažejo na likvidnost in disciplino pri poravnavanju obveznosti do drugih dolžnikov). Subjektivna merila so merila, kjer na vrednotenje podatkov vpliva subjektivnost ocenjevalca. Med subjektivna merila sodi analiza splošnega gospodarskega položaja, analiza panoge in analiza finančnega položaja podjetja (stanje podjetja v danem trenutku, gledano z vidika doseganja finančnih ciljev podjetja, pri čemer opredelitev tega stanja izhaja iz ugotovljanja kratkoročne in dolgoročne plačilne sposobnosti ter ugotavljanja trendov plačilne sposobnosti v preteklosti in na tej osnovi predvideno gibanje v prihodnosti, in tudi z vidika potencialnih možnosti podjetja v odnosu do okolja, ocene vodstva podjetja in kadrov ter drugih dejavnikov v podjetju).

Postopek odobravanja naložb je sestavljen iz več faz, in sicer: obdelave pisnega zahtevka prosilca, izdelave pisnega predloga, odobritve predloga na Kreditnem odboru (sprejem sklepa na Kreditnem odboru), sklenitve pogodbe in ureditve zavarovanja ter realizacije naložbe. Faza obdelave pisnega zahtevka prosilca običajno obsega tudi razgovor (ki ima značaj pogajanj) komitenta s poslovnim skrbnikom. Poslovni skrbnik namreč ob prejemu vloge pregleda vso dokumentacijo, povpraša po pojasnilu postavk iz računovoskih izkazov, približno oceni poslovanje in se okvirno dogovori za posel (pri čemer poslovni skrbnik pojasni komitentu, da mora dogovorjene pogoje potrditi še Kreditni odbor banke). Poleg pridobitve relevantnih podatkov o poslovanju ima poslovni skrbnik priložnost, da bistveno prispeva k naklonjenim medsebojnim odnosom in prijetnemu vzdušju ter da

komitentu nevsiljivo predstavi tudi druge bančne storitve: katere bančne storitve bo poslovni skrbnik še ponudil in po kakšni ceni, pa je spet odvisno od (njegove) ocene bonitete komitenta. Tej prvi in najkompleksnejši fazi sledi faza izdelave pisnega predloga poslovnega skrbnika, ki ima za priložo mnenje Bonitetne službe oziroma Službe za upravljanje s tveganji banke. Če je poslovni skrbnik že ob sprejemu vloge pridobil vsa potrebna pojasnila in če sta oceni poslovnega skrbnika in Službe za upravljanje s tveganji banke podobni, je velika verjetnost, da bo predlog poslovnega skrbnika odobril tudi Kreditni odbor. Po odobritvi poslovni skrbnik pripravi pogodbe, uredi zavarovanje in realizira posel. V takem primeru (ko poslovni skrbnik kvalitetno izpelje prvo fazo odobritve) je postopek za komitenta relativno kratek in enostaven, kar ugodno vpliva na njegovo zadovoljstvo.

Zadovoljstvo komitentov lahko opredelimo kot razliko med subjektivnimi pričakovanji komitenta in njegovo zaznavo dejanske izvedbe posla. Čim bolj uresničujemo ali presegamo pričakovanja naših komitentov, tem bolj bodo zadovoljni. Zadovoljni komitenti so bolj zvesti svoji banki, kar vpliva na dolgoročno uspešnost poslovanja banke. Mnenje komitentov (pravnih oseb) o sodelovanju z Banko Domžale, kako so zadovoljni s poslovnim skrbništvom ter kaj vpliva na njihovo (ne)zvestobo banki, sem poskušala ugotoviti z anketo. Velika večina anketirancev meni, da je sistem poslovnega skrbništva boljši od prejšnjega sistema in da ni verjetnosti, ali pa da obstaja zelo majhna verjetnost za menjavo banke v naslednjem letu. Komitenti so najbolj zadovoljni z diskretnostjo in osebnim pristopom, pravočasnostjo in hitrostjo ter strokovnostjo, zanesljivostjo in točnostjo, najmanj pa s konkurenčnostjo obrestnih mer in provizij ter dostopnostjo in ustreznostjo prostorov. Največjo pomembnost pripisujejo osebnemu pristopu, zelo visoko je ocenjena tudi konkurenčnost obrestnih mer in provizij, sledijo pa ji diskretnost, način reševanja problemov ter pravočasnost in hitrost. Najmanjši vpliv na njihovo zadovoljstvo in zvestobo banki pa ima ugled banke, delovni čas ter dostopnost in ustreznost prostorov. S primerjavo stopenj zadovoljstva in pomembnosti posameznih dejavnikov vidimo, da je pri delovnem času je opaziti relativno višjo oceno stopnje zadovoljstva glede na oceno stopnje pomembnosti, pri konkurenčnosti obrestnih mer in provizij pa je ravno obratno.

Ali obstajajo možnosti za nadaljnjo povečevanje zadovoljstva komitentov? Naj namesto odgovora spomnim na znano zgodbo o dveh trgovskih potnikih, ki sta raziskovala trg za prodajo čevljev v Afriki. Prvi je domov sporočil: "Trga za prodajo ni, vsi hodijo naokrog brez čevljev!", drugi pa je poslal naslednje sporočilo: " Trg za prodajo je neznansko velik, saj so se še vsi brez čevljev!" Ve se, komu bi uspelo prodati več čevljev...

6. LITERATURA

1. Barfield Richard: *Creating Value Through Mergers*. The Banker, London, 148 (1998), 869, str. 24-27.
2. Bergant Živko: *Sistem kompleksne analize finančnega položaja podjetja*. Ljubljana: ITEO-Institut za trženje, ekonomiko in organizacijo, 1995. 269 str.
3. Bradly Frank: *Providing, Communicating and Delivering Value*. Cambridge: Prentice Hall International, 1995. 955 str.
4. Brojan Matjaž: *Domžalska bančna leta*. Domžale: Ljubljanska banka, Banka Domžale d.d., 1994.
5. Campbell Mark: *Branding the Bank*. Canadian Banker, Toronto, 1998, maj/april, str. 28-33.
6. Courtney Huhg et. al.: *Strategy Under Uncertainty*. Harvard Business Review, Boston, 1997, november – december, str. 67-79.
7. Centrih Peter: *Plačilni sistemi. Šola bančnega managementa – 2. del, gradivo za seminar*, Ljubljana 2001.
8. Damjan Janez, Možina Stane: *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998.
9. Dimovski Vlado: *Bančništvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 74 str.
10. Dubrovski Drago: *Model potrošnikovega zadovoljstva*. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 48 (1997), 5, str. 33-42.
11. Enkelmann Nikolaus B.: *Moč retorike*. Kranj: Vernar Consulting, 1997. 252 str.
12. Falatov Peter: *Dokumentarni akreditiv v mednarodnem poslovanju*. Ljubljana: CISEF, 1998.
13. Gnidovec Vera: *Akreditivno poslovanje I. Gradivo za seminar, Združenje bank Slovenije*, Ljubljana, februar 1998.
14. Grady B. Duane, Spencer H. Austin: *Managing Commercial Banks*. New Jersey: Prentice Hall, 1990. 769 str.
15. Hargie Owen et al: *Social Skills in Interpersonal Communication*. London: Routledge, 1994. 369 str.
16. Hunger J., Wheelen D., *Strategic Management and Business Policy*, New Jersey, Prentice Hall, 2000, 344 str.
17. Igličar Aleksander, Hočevar Marko: *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 423 str.
18. Irons Ken: *Podkupovanje kupca ni program zvestobe*. Finance, Ljubljana, 2001, 89, str. 21.
19. Kavčič Bogdan: *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 354 str.

20. Kavčič Slavka: Računovodske informacije za zunanje uporabnike. 29. Simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Zbornik referatov. Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev. Portorož 26. – 28. marec 1997, str. 143-153.
21. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Uravnoreženi sistem kazalnikov. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000. 341 str.
22. Kavran Tanja: Kažipot do srečnega kupca. Finance, Ljubljana, 2001, 89, str. 20.
23. Kotler Philip: Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 932 str.
24. Lee Moonkyu, Cunningham F. Lawrence: A Cost/Benefit Approach to Understanding Service Loyalty. Journal of Service Marketing, 15(2001), 2, str. 113-130.
25. Levesque Terrence, McDougall H.G. Gordon: Determinants of Customer Satisfaction in Retail Banking. International Journal of Bank Marketing, 14(1996), 7, str. 12-20.
26. Lipičnik Bogdan, Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1991.
27. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Založba Obzorja, Maribor, 1987. 355 str.
28. Molyneux Philip et. al.: Efficiency in European Banking. John Wiley & Sons Ltd., West Sussex, 1996. 345 str.
29. Moorhead Gregory, Griffin Ricky W.: Organisational Behavior. Boston: Houghton Mifflin Company, 1992. 808 str.
30. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič N. Ana: Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja, 1995. 511 str.
31. Možina Stane, Damjan Janez: Komuniciranje v organizaciji. Možina Stane ed.: Management. Radovljica: Didakta, 1994, str. 558-600.
32. Mramor Dušan: Primarni trg kapitala. Gradivo za šolo bančnega managementa. Ljubljana: CISEF, 1998. 12 str.
33. Mramor Dušan: Ocena kreditne sposobnosti podjetja. Gradivo za seminar. Ljubljana: CISEF, 2001.
34. Mumel Damjan: Vedenje porabnikov. Maribor: Ekonomsko - poslovna fakulteta, 1999. 182 str.
35. Pearce A. John, Robinson B. Richard: Strategic Management, Chichago, Irwin, 1997.
36. Porter Michael E.: How Competiteve Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, Boston, 57 (1979), 2, str. 137-145.
37. Porter Michael E.: Competative Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 str.

38. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 2. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 169 str.
39. Potočnik Vekoslav: Trženje storitev. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 229 str.
40. Prašnikar Janez, Debeljak Žiga: Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 435 str.
41. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja, Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1998, 196 str.
42. Pučko Danijel: Strateško upravljanje, Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1999, 399 str.
43. Pučko Danijel: Strateško planiranje. Možina Stane ed.: Management. Radovljica: Didakta, 1994, str. 298-341.
44. Pučko Danijel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Ljubljana: Didakta, 1991. 366 str.
45. Repanšek Borut: Stroški finančnega posredništva. Prikazi in analize, Ljubljana: Banka Slovenije, 1996, 4. str. 5-18.
46. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1994.
47. Starman Danijel: Kako do lojalnih kupcev. Podjetnik, Ljubljana, 1999, junij, str. 54-56.
48. Tavčar Mitja: Uspešno poslovno sporazumevanje. Ljubljana: Novi Forum, 1995. 87 str.
49. Tavčar Mitja: Trženje med organizacijami. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 156 str.
50. Tavčar Mitja: Strateški management. Učbenik za podiplomski študij. Koper: Visoka šola za management, Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta in Institut za razvoj managementa. 2002. 498 str.
51. Top 1000 World Banks. The Banker, London, 149 (1999), posebna izdaja julij 1999, str. 88-208.
52. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Koželj Stanko, Kokotec - Novak Majda: Finančno računovodstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 406 str.
53. Ule Mirjana, Kline Miro: Psihologija tržnega komuniciranja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1996.
54. Voljč Marko, Šega Polona: Prihodnji razvoj slovenskih bank. Bančni vestnik, Ljubljana, 2001, 5, str. 11-13.
55. Vozel Aleksander: Kako prevetrili poslovne procese v banki?. Bančni vestnik, Ljubljana 48 (1999) 7-8, str. 10-14.
56. Žagar Iva: Boniteta kreditojemalcev in vrste kreditnih rizikov. Ravnanje s tveganji. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1999, str. 51-63.

7. VIRI

1. Izpis iBON 2002/II - BONITETE POSLOVANJA ZA SLOVENSKA PODJETJA, Vir podatkov: Agencija za plačilni promet, 2002 NOVI FORUM.
2. Interna gradiva Banke Domžale d.d., skupina NLB.
3. Interna gradiva Nove Ljubljanske banke d.d.
4. Letno poročilo Banke Domžale d.d., skupina NLB 2001. Domžale: Banka Domžale d.d., skupina NLB, 2002.
5. Pravilnik o notranji organizaciji Banke Domžale d.d., skupina NLB. Domžale: Banka Domžale d.d., skupina NLB. 2001.
6. Priročnik tehnologija in procesi - Poslovni račun za pravne osebe in samostojne podjetnike. Ljubljana: Nova Ljubljanska banka d.d., 2001.
7. Sklep o obrestnih merah Banke Domžale d.d., skupina NLB. Domžale: Banka Domžale d.d., skupina NLB. 2002.
8. Sklep o razvrstitvi aktivnih bilančnih in zunajbilančnih postavk bank in hranilnic, 2002 (Uradni list RS, št. 24/2002).
9. Slovenski računovodski standardi 2001. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2002. 326 str.
10. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993. 209 str.
11. Statut Banke Domžale d.d., skupina NLB. Domžale: Banka Domžale d.d., skupina NLB. 2001.
12. Tarifa Banke Domžale d.d., skupina NLB. Domžale: Banka Domžale d.d., skupina NLB. 2002.
13. Zakon o bančništvu (Uradni list RS, št. 7/99).
14. Zakon o deviznem poslovanju (Uradni list RS, št. 23/99, 35/01).
15. <http://www.banka-domzale.si>. Prestavitvene strani Banke Domžale d.d., skupina NLB, 03.03.2002.
16. <http://www.bsi.si/html/povezave/seznam-bank.html>. Seznam poslovnih bank, 26.11.2002.
17. http://www.bsi.si/html/publikacije/letna_porocila/index.html. Letno poročilo Banke Slovenije 2001, 09.12.2002.
18. <http://www.nlb.si/cgi-bin/nlbweb.exe?doc=3765&SeS=212308810-11229985472139>. O skupini Nove Ljubljanske banke d.d., 26.11.2002.

8. PRILOGE

PRILOGA 1: Bilanca stanja - razčlenitev postavk po SRS 2001 za majhna podjetja

PRILOGA 2: Izkaz poslovnega izida - možno razčlenjevanje postavk po SRS 2001

PRILOGA 3: Izkaz finančnega izida - možno razčlenjevanje postavk po SRS 2001

PRILOGA 3: Bilanca stanja in izkaz uspeha družbe M d.o.o. in panoge na dan 31. 12. 2001

PRILOGA 5: Bilanca stanja in izkaz uspeha družbe M d.o.o. in panoge na dan 31. 12. 2000

PRILOGA 6: Podrobna bilanca stanja družbe M d.o.o. na dan 31. 12. 2001 in 31. 12. 2000

PRILOGA 7: Podroben izkaz uspeha družbe M d.o.o. na dan 31. 12. 2001 in 31. 12. 2000

PRILOGA 8: ANKETNI VPRAŠALNIK

PRILOGA 9: REZULTATI ANKETE

PRILOGA 1:

Bilanca stanja - razčlenitev postavk po SRS za majhna podjetja 2001

<u>SREDSTVA</u>
A. Stalna sredstva
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva
1. Dolgoročno odloženi stroški poslovanja
2. Druga neopredmetena dolgoročna sredstva
II. Opredmetena osnovna sredstva
III. Dolgoročne finančne naložbe
B. Gibljava sredstva
I. Zaloge
II. Poslovne terjatve
a) Dolgoročne poslovne terjatve
b) Kratkoročne poslovne terjatve
III. Kratkoročne finančne naložbe
IV. Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina
C. Aktivne časovne razmejitve
<u>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</u>
A. Kapital
I. Vpoklicani kapital
1. Osnovni kapital
2. Nevpoklicani kapital
II. Kapitalske rezerve
III. Rezerve iz dobička
IV. Preneseni čisti poslovni izid
V. Čisti poslovni izid obračunskega obdobja
VI. Prevrednotovalni popravki kapitala
1. Splošni prevrednotovalni popravek kapitala
2. Posebni prevrednotovalni popravki kapitala
B. Rezervacije
C. Finančne in poslovne obveznosti
a) Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti
b) Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti
D. Pasivne časovne razmejitve

Vir: Slovenski računovodski standardi 2001.

PRILOGA 2:

Izkaz poslovnega izida - možno razčlenjevanje postavk po SRS 2001

1. Čisti prihodki od prodaje
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve
4. Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)
5. Stroški blaga, materiala in storitev <ul style="list-style-type: none">a) Nabavna vrednost prodanih blaga in materiala ter stroški porabljenega materialab) Stroški storitev
6. Stroški dela <ul style="list-style-type: none">a) Stroški plačb) Stroški socialnih zavarovanj (posebej izkazani stroški pokojninskih zavarovanj)c) Drugi stroški dela
7. Odpisi vrednosti <ul style="list-style-type: none">a) Amortizacija in prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvihb) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih
8. Drugi poslovni odhodki
9. Finančni prihodki iz deležev <ul style="list-style-type: none">a) Finančni prihodki iz deležev v podjetjih v skupini razen v pridruženih podjetjihb) Finančni prihodki iz deležev v pridruženih podjetjihc) Drugi finančni prihodki iz deležev (s prevrednotovalnimi finančnimi prihodki)
10. Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev <ul style="list-style-type: none">a) Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetijb) Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev do pridruženih podjetijc) Drugi finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev (s prevrednotovalnimi finančnimi prihodki)
11. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev <ul style="list-style-type: none">a) Finančni prihodki iz obresti in kratkoročnih terjatev do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetijb) Finančni prihodki iz obresti in kratkoročnih terjatev do pridruženih podjetijc) Drugi finančni prihodki iz obresti in kratkoročnih terjatev (s prevrednotovalnimi finančnimi prihodki)
12. Finančni odhodki za odpise dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb <ul style="list-style-type: none">a) Prevrednotovalni finančni odhodki pri finančnih naložbah v podjetja v skupini razen v pridružena podjetjab) Prevrednotovalni finančni odhodki pri finančnih naložbah v pridružena podjetjac) Drugi prevrednotovalni finančni odhodki

13. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti
a) Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij
b) Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti do pridruženih podjetij
c) Drugi finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti
14. Davek iz dobička iz rednega delovanja
15. Čisti poslovni izid iz rednega delovanja ($1 \pm 2 + 3 + 4 - 5 - 6 - 7 - 8 + 9 + 10 + 11 - 12 - 13 - 14$)
16. Izredni prihodki
17. Izredni odhodki
a) Izredni odhodki brez prevrednotovalnega popravka kapitala
b) Izredni odhodki za prevrednotovalni popravek kapitala
18. Poslovni izid zunaj rednega delovanja ($16 - 17$)
19. Davek iz dobička zunaj rednega delovanja
20. Drugi davki, ki niso izkazani v drugih postavkah
21. Čisti poslovni izid obračunskega obdobja ($15 + 16 - 17 - 19 - 20$)

Poslovni izid iz poslovanja se izračuna iz postavk:

$$1 \pm 2 + 3 + 4 - 5 - 6 - 7 - 8,$$

Poslovni izid iz rednega delovanja iz postavk:

$$1 \pm 2 + 3 + 4 - 5 - 6 - 7 - 8 + 9 + 10 + 11 - 12 - 13,$$

Celotni poslovni izid pa iz postavk:

$$1 \pm 2 + 3 + 4 - 5 - 6 - 7 - 8 + 9 + 10 + 11 - 12 - 13 + 16 - 17.$$

Vir: Slovenski računovodski standardi 2001.

PRILOGA 3:

Izkaz finančnega izida - možno razčlenjevanje postavk po SRS 2001

A. Finančni tokovi pri poslovanju
a) Prejemki pri poslovanju Prejemki od prodaje proizvodov in storitev Drugi prejemki pri poslovanju
b) Izdatki pri poslovanju Izdatki za nakupe materiala in storitev Izdatki za plače in deleže zaposlencev v dobičku Izdatki za dajatve vseh vrst Drugi izdatki pri poslovanju
c) Prebitek prejemkov pri poslovanju (a manj b) ali prebitek izdatkov pri poslovanju (b manj a)
B. Finančni tokovi pri naložbenju
a) Prejemki pri naložbenju Prejemki od dobljenih obresti in deležev v dobičku drugih Prejemki od odtujitve neopredmetenih dolgoročnih sredstev Prejemki od odtujitve opredmetenih osnovnih sredstev Prejemki od odtujitve dolgoročnih finančnih naložb Prejemki od odtujitve kratkoročnih finančnih naložb
b) Izdatki pri naložbenju Izdatki za pridobitev neopredmetenih dolgoročnih sredstev Izdatki za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev Izdatki za pridobitev dolgoročnih finančnih naložb Izdatki za pridobitev kratkoročnih finančnih naložb
c) Prebitek prejemkov pri naložbenju (a manj b) ali prebitek izdatkov pri naložbenju (b manj a)
C. Finančni tokovi pri financiranju
a) Prejemki pri financiranju Prejemki od vplačanega kapitala Prejemki od dobljenih dolgoročnih posojil Prejemki od dobljenih kratkoročnih posojil
b) Izdatki pri financiranju Izdatki za dane obresti Izdatki za vračila kapitala Izdatki iz naslova rezervacij Izdatki za vračila oziroma odplačila dolgoročnih posojil in kreditov Izdatki za vračila oziroma odplačila kratkoročnih posojil in kreditov Izdatki za izplačila dividend in drugih deležev v dobičku
c) Prebitek prejemkov pri financiranju (a manj b) ali prebitek izdatkov pri financiranju (b manj a)
Č. Končno stanje denarnih sredstev in njihovih ustreznikov
x) Finančni izid v obdobju (seštevek prebitkov Ac, Bc in Cc)
+
y) Začetno stanje denarnih sredstev in njihovih ustreznikov

Vir: Slovenski računovodski standardi 2001.

PRILOGA 4:

Bilanca stanja in izkaz uspeha družbe M d.o.o. in panoge na dan 31. 12. 2001

BILANCA STANJA	Družba M d.o.o.			Panoga	
	1000 SIT	Sestava	Index	1000 SIT	Sestava
A. SREDSTVA	306.414	100,0%	59	523.599	100,0%
I. Stalna sredstva	80.433	26,2%	45	177.236	33,8%
1. Osnovna sredstva	80.433	100,0%	50	160.558	90,6%
2. Dolg. finančne naložbe	0	0,0%	0	12.180	6,9%
3. Popravek kapitala	0	0,0%	0	4.498	2,5%
II. Gibljava sredstva	255.981	73,8%	65	346.363	66,2%
1. Zaloge	107.558	47,6%	140	76.888	22,2%
2. Terjatve iz poslovanja	101.773	45,0%	44	230.671	66,6%
3. Kratk. finančne naložbe	959	0,4%	4	25.936	7,5%
4. Denarna sredstva	15.691	6,9%	141	11.118	3,2%
5. Aktivne časovne razmejitve	0	0,0%	0	1.749	0,5%
B. Viri sredstev	306.414	100,0%	59	523.599	100,0%
I. Kapital	74.521	24,3%	65	114.783	21,9%
1. Osnovni	10.000	13,4%	22	45.864	40,0%
2. Presežek in akumulirani	47.279	63,4%	128	37.079	32,3%
3. Revalorizacija	17.242	23,1%	54	31.840	27,7%
II. Dolgoročne rezervacije	38.000	12,4%	160	23.756	4,5%
III. Dolgoročne obveznosti	398	0,1%	0	130.364	24,9%
IV. Kratkoročne obveznosti in PČR	193.495	63,1%	76	254.696	48,6%

IZKAZ USPEHA	Družba M d.o.o.			Panoga	
	1000 SIT	Sestava	Index	1000 SIT	Sestava
A. SKUPNI PRIHODKI	805.441	100,0%	92	873.293	100,0%
I. Prihodki iz poslovanja	799.969	99,3%	96	834.173	95,5%
II. Prihodki od financiranja	451	0,1%	2	21.472	2,5%
III. Izredni prihodki	5.294	0,7%	30	17.648	2,0%
B. SKUPNI ODHODKI	776.589	100,0%	90	867.596	100,0%
I. Odhodki od poslovanja	769.227	99,1%	92	834.819	96,2%
1. Str. blaga, materiala in storitev	687.078	89,3%	89	769.131	92,1%
2. Stroški dela	61.085	7,9%	136	44.930	5,4%
3. Amortizacija	19.766	2,6%	129	15.271	1,8%
4. Ostali odhodki	1.298	0,2%	24	5.487	0,7%
II. Odhodki od financiranja	4.013	0,5%	17	23.698	2,7%
III. Izredni odhodki	3.349	0,4%	37	9.079	1,0%
C. CELOTNI DOBIČEK (IZGUBA)	28.852		506	5.697	
D. EFEKTIVNA ST. OBDAVČITVE	10,6%		24	44,8%	
E. ČISTI DOBIČEK (IZGUBA)	25.807		820	3.146	

Vir: Izpis iBON 2002/II.

PRILOGA 5:

Bilanca stanja in izkaz uspeha družbe M d.o.o. in panoge na dan 31. 12. 2000

BILANCA STANJA	Družba M d.o.o.		Index	Panoga	
	1000 SIT	Sestava		1000 SIT	Sestava
A. SREDSTVA	243.799	100,0%	50	483.104	100,0%
I. Stalna sredstva	48.362	19,8%	28	171.351	35,5%
1. Osnovna sredstva	48.362	100,0%	31	155.857	91,0%
2. Dolg. finančne naložbe	0	0,0%	0	13.867	8,1%
3. Popravek kapitala	0	0,0%	0	1.628	1,0%
II. Gibljava sredstva	195.437	80,2%	63	311.752	64,5%
1. Zaloge	121.703	62,3%	159	76.703	24,6%
2. Terjatve iz poslovanja	70.863	36,3%	36	198.364	63,6%
3. Kratk. finančne naložbe	809	0,4%	3	24.184	7,8%
4. Denarna sredstva	2.062	1,1%	19	10.928	3,5%
5. Aktivne časovne razmejitve	0	0,0%	0	1.573	0,5%
B. Viri sredstev	243.799	100,0%	50	483.104	100,0%
I. Kapital	45.527	18,7%	44	104.037	21,5%
1. Osnovni	10.000	22,0%	28	35.682	34,3%
2. Presežek in akumulirani	21.472	47,2%	51	42.237	40,6%
3. Revalorizacija	14.055	30,9%	54	26.118	25,1%
II. Dolgoročne rezervacije	38.000	15,6%	179	21.171	4,4%
III. Dolgoročne obveznosti	1.866	0,8%	2	109.451	22,7%
IV. Kratkoročne obveznosti in PČR	158.406	65,0%	64	248.446	51,4%

IZKAZ USPEHA	Družba M d.o.o.		Index	Panoga	
	1000 SIT	Sestava		1000 SIT	Sestava
A. SKUPNI PRIHODKI	763.354	100,0%	87	880.353	100,0%
I. Prihodki iz poslovanja	747.233	97,9%	89	843.323	95,8%
II. Prihodki od financiranja	735	0,1%	3	22.104	2,5%
III. Izredni prihodki	15.386	2,0%	103	14.927	1,7%
B. SKUPNI ODHODKI	756.635	100,0%	87	870.060	100,0%
I. Odhodki od poslovanja	732.795	96,8%	87	838.256	96,3%
1. Str. blaga, materiala in storitev	629.340	85,8%	81	781.237	93,2%
2. Stroški dela	59.133	8,1%	159	37.261	4,4%
3. Amortizacija	16.276	2,2%	129	12.575	1,5%
4. Ostali odhodki	28.046	3,8%	390	7.184	0,9%
II. Odhodki od financiranja	13.069	1,7%	50	26.350	3,0%
III. Izredni odhodki	10.771	1,4%	197	5.454	0,6%
C. CELOTNI DOBIČEK (IZGUBA)	6.719		65	10.293	
D. EFEKTIVNA ST. OBDAVČITVE	35,0%		163	21,5%	
E. ČISTI DOBIČEK (IZGUBA)	4.370		54	8.084	

Vir: Izpis iBON 2002/II.

PRILOGA 6:

Podrobna bilanca stanja družbe M d.o.o. na dan 31. 12. 2001 in 31. 12. 2000

BILANCA STANJA	Družba M d.o.o. 31. 12. 2001 1000 SIT	Index	Družba M d.o.o. 31. 12. 2000 1000 SIT
A. STALNA SREDSTVA	80.433	166	48.362
I. Neopredmetena dolg. sredstva	117	25	468
II. Opredmetena osnovna sredstva	80.316	168	47.894
1. Nepremičnine	44.259	421	10.894
2. Oprema in dr. opredm. osn. sr.	36.057	96	37.370
III. Dolg. finančne naložbe	0	-	0
IV. Popravek kapitala	0	-	0
B. GIBLJIVA SREDSTVA	255.981	116	195.437
I. Zaloge	107.558	88	121.703
1. Material	34.435	53	64.695
2. Nedokončana proizvodnja	0	-	0
3. Proizvodi	0	-	0
4. Blago	73.123	128	57.008
II. Dolgor. terjatve iz poslovanja	0	-	0
III. Kratkor. terjatve iz poslovanja	101.773	144	70.863
IV. Kratk. finančne naložbe	959	119	809
V. Denarna sredstva	15.691	761	2.062
V. Aktivne časovne razmejitve	0	-	0
C. SREDSTVA SKUPAJ	306.414	126	243.799
Č. ZUNAJBILANČNA SREDSTVA	0	-	0
A. Kapital	74.521	164	45.527
I. Osnovni kapital	10.000	100	10.000
II. Vplačani presežek kapitala	0	-	0
III. Rezerva	0	-	0
IV. Preneseni č. dobiček iz prej. let	21.472	126	17.102
V. Prenesena izguba iz prej. let	0	-	0
VI. Revaloriz. popravek kapitala	17.242	123	14.055
VII. Nerazdeljeni č. dobiček posl. l.	25.807	591	4.370
VIII. Izguba poslovnega leta	0	-	0
B. Dolgoročne rezervacije	38.000	100	38.000
C. Dolgoročne obveznosti	398	21	1.866
Č. Kratkoročne obveznosti	193.495	140	13.66
I. Kratkoročne obv. iz poslovanja	157.981	176	89.642
II. Kratkoročne obv. iz financiranja	35.541	73	48.964
D. Pasivne časovne razmejitve	0	0	19.800
E. Obveznosti do virov sredstev	306.414	126	243.799
F. ZUNAJBILANČNE OBVEZN.	0	-	0

Vir: Izpis iBON 2002/II.

PRILOGA 7:

Podroben izkaz uspeha družbe M d.o.o. na dan 31. 12. 2001 in 31. 12. 2000

IZKAZ USPEHA	Družba M d.o.o. 31. 12. 2001 1000 SIT	Index	Družba M d.o.o. 31. 12. 2000 1000 SIT
A. Čisti prihodki iz prodaje	799.696	107	747.233
I. proizvodov in storitev na domačem trgu	255.963	121	210.705
II proizvodov in storitev na tujem trgu	0	-	0
III. blaga in materiala na domačem trgu	543.733	101	536.528
IV. blaga in materiala na tujem trgu	0	-	0
B. Poveč. vr. zalog proiz. in nedok. proizvodnje	0	-	0
C. Zmanj. vr. zalog proiz. in nedok. proizvodnje	0	-	0
Č. Vr. usred. lastnih proizvod., stor., bl. in mater.	0	-	0
D. Drugi prihodki iz poslovanja	0	-	0
E. Kosmati donos iz poslovanja	799.696	107	747.233
F. Stroški blaga, materiala in storitev	687.078	109	629.340
I. Nabavna vrednost prodanega blaga	522.632	103	508.326
II. Stroški materiala	122.838	209	58.793
III. Stroški storitev	41.608	67	62.221
G. Stroški dela	61.085	103	59.133
I. Plače	44.896	102	44.095
II. Stroški za socialno varnost	6.781	101	6.698
III. Drugi stroški dela	9.408	113	8.340
H. Amortizacija	19.766	121	16.276
I. Odpis obratnih sredstev	0	-	0
J. Rezervacije	0	0	27.250
K. Drugi odhodki poslovanja	1.298	163	796
L. Dobiček iz poslovanja	30.469	211	14.438
M. Izguba iz poslovanja	0	-	0
N. Prihodki od financiranja	451	61	435
I. Na podlagi deležev iz dobička	0	-	0
II. Iz obresti in drugi prihodki od financiranja	451	61	735
O. Odpis dolgor. in kratkor. finančnih naložb	0	-	0
P. Stroški obresti in drugi odhodki financiranja	4.013	31	13.069
R. Dobiček iz rednega delovanja	26.907	1.279	2.104
S. Izguba iz rednega delovanja	0	-	0
Š Izredni prihodki	5.294	34	15.386
I. Od odprave rezervacij	0	0	10.750
II. Drugi izredni prihodki	5.294	114	4.636
T. Izredni odhodki	3.349	31	10.771
I. za poravnavo izgube iz prejšnjih let	0	-	0
II Drugi izredni odhodki	3.349	31	10.771
U. Celotni dobiček	28.852	429	6.719
V. Celotna izguba	0	-	0
Z. Davek iz dobička (izgube)	3.045	130	2.349
Ž. Čisti dobiček poslovnega leta	25.807	591	4.370
X. Čista izguba poslovnega leta	0	-	0
Povprečno število zaposlenih delavcev	17	113	15
Število mesecev poslovanja	12	100	12

Vir: Izpis iBON 2002/II.

PRILOGA 8:

ANKETNI VPRAŠALNIK št. _____ Datum: _____

Sodelovanje v anketi je anonimno. Za sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem.

1. Kakšen se vam zdi sistem poslovnega skrbništva pravnih oseb v primerjavi s prejšnjim sistemom?

1 2 3 4 5 6
bistveno slabši dosti slabši malo slabši malo boljši dosti boljši bistveno boljši

2. Ocenite, kako ste zadovoljni z naslednjimi dejavniki v banki:

	1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 bolj nezadovoljen kot zadovoljen	4 bolj zadovoljen kot nezadovoljen	5 zadovoljen	6 zelo zadovoljen
a. konkurenčnost obrestne mere in provizije	1	2	3	4	5	6
b. osebni pristop	1	2	3	4	5	6
c. diskretnost	1	2	3	4	5	6
d. strokovnost, zanesljivost in točnost	1	2	3	4	5	6
e. pravočasnost in hitrost	1	2	3	4	5	6
f. informiranje in svetovanje	1	2	3	4	5	6
g. način reševanja problemov	1	2	3	4	5	6
h. dostopnost in ustreznost prostorov	1	2	3	4	5	6
i. delovni čas	1	2	3	4	5	6
j. ugled banke	1	2	3	4	5	6

3. Kolikšna je verjetnost, da boste v roku enega leta zamenjali banko?

1 2 3 4 5 6
ni verjetno komaj verjetno malo verjetno precej verjetno zelo verjetno prav gotovo

4. Kateri dejavniki v banki so pomembni za to, da (ne) boste ostali zvesti svoji banki?

	1 nepomemben	2 manj pomemben	3 srednje pomemben	4 precej pomemben	5 zelo pomemben	6 odločilen
a. konkurenčnost obrestne mere in provizije	1	2	3	4	5	6
b. osebni pristop	1	2	3	4	5	6
c. diskretnost	1	2	3	4	5	6
d. strokovnost, zanesljivost in točnost	1	2	3	4	5	6
e. pravočasnost in hitrost	1	2	3	4	5	6
f. informiranje in svetovanje	1	2	3	4	5	6
g. način reševanja problemov	1	2	3	4	5	6
h. dostopnost in ustreznost prostorov	1	2	3	4	5	6
i. delovni čas	1	2	3	4	5	6
j. ugled banke	1	2	3	4	5	6

PRILOGA 9:

REZULTATI ANKETE

Tabela 1: Primerjava sistema poslovnega skrbništva pravnih oseb v primerjavi s prejšnjim sistemom

NOV SISTEM JE:	fk	fk (v%)
(1) bistveno slabši	1	2,5
(2) dosti slabši	1	2,5
(3) malo slabši	2	5,0
(4) malo boljši	5	12,5
(5) dosti boljši	19	47,5
(6) bistveno boljši	12	30,0
skupaj	40	100,0

Vir: Anketa, vprašanje št. 1

Tabela 2a: Povprečna ocena zadovoljstva s posameznimi dejavniki (fk)

	1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 bolj nezadovoljen kot zadovoljen	4 bolj zadovoljen kot nezadovoljen	5 zadovoljen	6 zelo zadovoljen	
ZADOVOLJSTVO	1	2	3	4	5	6	arit. sred.
a. konkurenčnost obrestnih mer in provizij	5	3	8	7	12	5	3,83
b. osebni pristop	1	3	4	6	11	15	4,70
c. diskretnost	1	2	3	6	12	16	4,85
d. strokovnost, zanesljivost in točnost	2	2	4	7	10	15	4,65
e. pravočasnost in hitrost	1	3	3	8	11	14	4,68
f. informiranje in svetovanje	2	3	2	10	11	12	4,53
g. način reševanja problemov	3	1	7	6	8	15	4,50
h. dostopnost in ustreznost prostorov	4	7	8	11	8	2	3,45
i. delovni čas	3	3	5	7	10	12	4,35
j. ugled banke	4	2	8	7	10	9	4,10

Vir: Anketa, vprašanje št. 2

Tabela 2b: Povprečna ocena zadovoljstva s posameznimi dejavniki (fk v %)

	1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 bolj nezadovoljen kot zadovoljen	4 bolj zadovoljen kot nezadovoljen	5 zadovoljen	6 zelo zadovoljen	
ZADOVOLJSTVO	1	2	3	4	5	6	skupaj
a. konkurenčnost obrestnih mer in provizij	12,5	7,5	20	17,5	30	12,5	100,0
b. osebni pristop	2,5	7,5	10	15	27,5	37,5	100,0
c. diskretnost	2,5	5	7,5	15	30	40	100,0
d. strokovnost, zanesljivost in točnost	5	5	10	17,5	25	37,5	100,0
e. pravočasnost in hitrost	2,5	7,5	7,5	20	27,5	35	100,0
f. informiranje in svetovanje	5	7,5	5	25	27,5	30	100,0
g. način reševanja problemov	7,5	2,5	17,5	15	20	37,5	100,0
h. dostopnost in ustreznost prostorov	10	17,5	20	27,5	20	5	100,0
i. delovni čas	7,5	7,5	12,5	17,5	25	30	100,0
j. ugled banke	10	5	20	17,5	25	22,5	100,0

Vir: Anketa, vprašanje št. 2

Tabela 3: Verjetnost, da bo komitent v roku enega leta zamenjal banko

ZAMENJAVA BANKE:	fk	fk (v%)
(1) ni verjetno	17	42,5
(2) komaj verjetno	11	27,5
(3) malo verjetno	6	15,0
(4) precej verjetno	3	7,5
(5) zelo verjetno	2	5,0
(6) zagotovo	1	2,5
skupaj	40	100

Vir: Anketa, vprašanje št. 3

Tabela 4a: Povprečna ocena pomembnosti posameznih dejavnikov za (ne)zvestobo banki (fk)

	1 nepomemben	2 manj pomemben	3 srednje pomemben	4 precej pomemben	5 zelo pomemben	6 odločilen	
POMEMBNOST	1	2	3	4	5	6	arit. sred.
a. konkurenčnost obrestnih mer in provizij	3	2	3	6	9	17	4,68
b. osebni pristop	2	1	4	6	8	19	4,85
c. diskretnost	7	2	1	1	7	22	4,63
d. strokovnost, zanesljivost in točnost	0	2	7	8	14	9	4,53
e. pravočasnost in hitrost	2	3	5	6	8	16	4,58
f. informiranje in svetovanje	2	1	8	9	4	16	4,50
g. način reševanja problemov	1	2	7	7	8	15	4,60
h. dostopnost in ustreznost prostorov	5	8	8	11	3	5	3,35
i. delovni čas	6	5	6	8	7	8	3,73
j. ugled banke	5	4	6	7	8	10	3,98

Vir: Anketa, vprašanje št. 4

Tabela 4b: Povprečna ocena pomembnosti posameznih dejavnikov za (ne)zvestobo banki (fk v %)

	1 nepomemben	2 manj pomemben	3 srednje pomemben	4 precej pomemben	5 zelo pomemben	6 odločilen	
POMEMBNOST	1	2	3	4	5	6	skupaj
a. konkurenčnost obrestnih mer in provizij	7,5	5	7,5	15	22,5	42,5	100,0
b. osebni pristop	5	2,5	10	15	20	47,5	100,0
c. diskretnost	17,5	5	2,5	2,5	17,5	55	100,0
d. strokovnost, zanesljivost in točnost	0	5	17,5	20	35	22,5	100,0
e. pravočasnost in hitrost	5	7,5	12,5	15	20	40	100,0
f. informiranje in svetovanje	5	2,5	20	22,5	10	40	100,0
g. način reševanja problemov	2,5	5	17,5	17,5	20	37,5	100,0
h. dostopnost in ustreznost prostorov	12,5	20	20	27,5	7,5	12,5	100,0
i. delovni čas	15	12,5	15	20	17,5	20	100,0
j. ugled banke	12,5	10	15	17,5	20	25	100,0

Vir: Anketa, vprašanje št. 4