

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA TRENDOV V ELEKTRONSKEM BANČNIŠTVU**

Ljubljana, november 2017

SNEŽANA VRHOVAC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Snežana Vrhovac, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza trendov v elektronskem bančništvu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Alešem Groznikom

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta(-ke): \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 ELEKTRONSKO BANČNIŠTVO .....</b>	<b>4</b>
1.1 Opredelitev elektronskega bančništva .....	4
1.2 Zgodovina in razvoj elektronskega bančništva.....	5
1.3 Distribucijske poti v elektronskem bančništvu .....	6
1.3.1 Bankomati.....	6
1.3.2 Plačilne kartice .....	7
1.3.3 Bančništvo od doma .....	8
1.4 Vrste elektronskih bančnih storitev .....	9
1.5 Novodobne oblike elektronskega bančništva.....	11
<b>2 PREDNOSTI IN SLABOSTI ELEKTRONSKEGA BANČNIŠTVA.....</b>	<b>13</b>
2.1 Prednosti s strani banke .....	14
2.2 Prednosti s strani komitenta .....	15
2.3 Slabosti s strani banke.....	16
2.4 Slabosti s strani komitenta .....	17
<b>3 TRENDI V ELEKTRONSKEM BANČNIŠTVU .....</b>	<b>17</b>
3.1 Mobilno bančništvo .....	18
3.1.1 Mobilno plačevanje .....	21
3.2 Vključevanje socialnih medijev v elektronsko bančništvo.....	22
3.3 Vstop nefinančnih ponudnikov na trg.....	25
3.4 Bančništvo v oblaku.....	27
3.5 Masovni podatki kot konkurenčna prednost.....	29
3.6 Integracija vseh bančnih kanalov .....	30
<b>4 IZZIVI BANK PRI UPORABI ELEKTRONSKEGA BANČNIŠTVA.....</b>	<b>31</b>
4.1 Varnost.....	32
4.2 Vpliv na klasične fizične poslovalnice .....	33
4.3 Upravljanje s tveganji .....	34
4.3.1 Regulatorno tveganje.....	34
4.3.2 Operativno tveganje.....	35
4.3.3 Tveganje ugleda.....	36
4.3.4 Strateško tveganje.....	36
<b>5 ANALIZA IMPLEMENTACIJE ELEKTRONSKIH TRENDOV NA PRIMERU BANKE MBANK.....</b>	<b>37</b>

5.1	Analiza distribucijskih kanalov banke mBank .....	38
5.1.1	Internetno bančništvo .....	38
5.1.2	Mobilno bančništvo .....	41
5.1.3	Digitalizacija klasičnih poslovalnic .....	44
<b>6</b>	<b>ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA BANKE MBANK.....</b>	<b>46</b>
6.1	Splošna opredelitev analize poslovanja s finančnimi kazalniki .....	46
6.1.1	Kazalniki donosnosti .....	46
6.1.2	Stroškovna učinkovitost .....	48
6.1.3	Kazalniki likvidnosti .....	48
6.1.4	Kazalniki kapitalske ustreznosti .....	49
6.1.5	Kazalniki kreditnega tveganja .....	50
6.2	Analiza poslovanja banke mBank s finančnimi kazalniki.....	51
6.2.1	Poslovno okolje .....	51
6.2.2	Donosnost.....	53
6.2.3	Stroškovna učinkovitost .....	56
6.2.4	Likvidnost.....	57
6.2.5	Kapitalska ustreznost.....	58
6.2.6	Kreditno tveganje .....	59
6.3	Preverjanje hipotez .....	61
	<b>SKLEP.....</b>	<b>67</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>71</b>
<b>KAZALO SLIK</b>		
Slika 1:	Oblike elektronskega bančništva .....	5
Slika 2:	Dostop do interneta glede na vrsto mobilne naprave v obdobju 2013-2016.....	19
Slika 3:	Izkoriščanje socialnih medijev za izboljšanje uporabniške izkušnje.....	23
Slika 4:	Stopnja ogroženosti posameznih bančnih storitev.....	26
Slika 5:	mBank spletna banka .....	39
Slika 6:	mBank mobilna aplikacija .....	42
Slika 7:	"Lahka" poslovalnica in mKiosk .....	45
Slika 8:	Povprečna donosnost sredstev (ROA) za obdobje 2009 – 2016.....	53
Slika 9:	Povprečna donosnost kapitala (ROE) v obdobju 2009-2016 .....	54
Slika 10:	Neto obrestna marža za obdobje 2009-2016 .....	55
Slika 11:	Kazalnik stroškovne učinkovitosti za obdobje 2009-2016.....	56
Slika 12:	Delež kreditov v bilančni vsoti za obdobje 2009-2016 .....	57
Slika 13:	Razmerje med krediti in depoziti v obdobju 2009-2016 .....	58
Slika 14:	Enostavni kazalnik kapitala za obdobje 2009-2016 .....	58

Slika 15: Količnik kapitalske ustreznosti za obdobje 2009-2016 .....	59
Slika 16: Rast kreditov v obdobju 2009-2016.....	60
Slika 17: Delež slabih kreditov za obdobje 2009-2016.....	60

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Bankomatska mreža Bankarta.....	7
Tabela 2: GAP analiza funkcionalnosti v primerjavi z najboljšimi spletnimi trgovci.....	40
Tabela 3: DuPont analiza kazalnika donosnosti kapitala za banko mBank v obdobju 2009-2016.....	55
Tabela 4: Povprečna donosnost banke mBank v obdobjih 2009-2012 in 2013-2016 .....	62
Tabela 5: Primerjava povprečne donosnosti banke mBank in poljskega bančnega sektorja .....	62
Tabela 6: Povprečna stroškovna učinkovitost banke mBank v obdobjih 2009-2012 in 2013-2016 .....	63
Tabela 7: Primerjava povprečne stroškovne učinkovitosti banke mBank in poljskega bančnega sektorja.....	63
Tabela 8: Povprečna likvidnost banke mBank v obdobjih 2009-2012 in 2013-2016.....	64
Tabela 9: Primerjava povprečne likvidnosti banke mBank in poljskega bančnega sektorja .....	64
Tabela 10: Povprečna kapitalska ustreznost banke mBank v obdobjih 2009-2012 in 2013-2016.....	65
Tabela 11: Primerjava povprečne kapitalske ustreznosti banke mBank in poljskega bančnega sektorja.....	65
Tabela 12: Povprečno kreditno tveganje banke mBank v obdobjih 2009-2012 in 2013-2016 .....	66
Tabela 13: Primerjava povprečnega kreditnega tveganja banke mBank in poljskega bančnega sektorja.....	66



## UVOD

Pojav interneta je imel pomemben vpliv na bančne storitve, ki so jih tradicionalno banke nudile svojim strankam. S širitvijo uporabe interneta in s hitrim tehnološkim napredkom so alternative klasičnim bančnim storitvam pritegnile precejšnjo pozornost bank, kar je vodilo v ponudbo elektronskega bančništva. Elektronsko bančništvo v svoji najosnovnejši obliki pomeni zagotavljanje informacij o bankah in njihovih storitvah preko domače strani na internetu (Shah & Clarke, 2009). V bolj prefinjeni obliki pa omogoča dostavo novih in tradicionalnih bančnih produktov in storitev prek elektronskih in interaktivnih komunikacijskih kanalov (Joshi, 2010). V najširšem pomenu elektronsko bančništvo predstavlja način poslovanja bank s strankami, ki je neodvisen od fizičnih poslovalnic banke in temelji na informacijski tehnologiji ter elektronskih medijih (Bračun, 1997). Uporabnikom omogoča opravljanje bančnih storitev kadarkoli in kjerkoli, če le imajo dostop do medijev, ki podpirajo elektronsko bančništvo. V današnjem času, ki ga zaznamuje izredno hiter tempo življenja, tako ni presenetljivo, da so uporabniki hitro in pozitivno sprejeli elektronsko bančništvo, ki jim omogoča udobnejšo, cenejšo ter predvsem lastnim potrebam prilagojeno uporabo bančnih storitev.

Elektronsko bančno poslovanje ni prineslo pozitivnih sprememb samo komitentom; tudi banke so v njem prepoznale nove poslovne priložnosti. V uporabi elektronskega poslovanja niso videle le prednosti zaradi večjega zadovoljstva strank in uvajanja inovativnega poslovanja, temveč možnost močnega povečanja pokritosti trga, znižanja stroškov poslovanja ter najpomembneje doseganja višjega dobička (Arnaboldi & Claeys, 2008). Zavedale so se, da internet kot medij za elektronsko poslovanje omogoča stroškovno učinkovitejši, zmogljivejši in fleksibilnejši kanal kot tradicionalne bančne podružnice ter hkrati predstavlja način, s katerim lahko uspešneje in učinkoviteje dosežejo svojo ciljno publiko in izboljšajo svojo marketinško strategijo.

Zaradi začetnih visokih stroškov implementacije elektronskega poslovanja so v ugodnostih, ki jih ta nudi, sprva lahko uživale le največje in najuspešnejše banke, ki so imele dovolj sredstev za investicijo. S tehnološkim razvojem in vedno bolj priljubljeno uporabo elektronskega bančnega poslovanja med strankami pa so se jim v ponudbi elektronskih storitev začele pridruževati tudi ostale banke. Še več, nastajati so začele tudi popolnoma elektronske banke, za katere je značilno, da s strankami poslujejo večinoma izključno na spletu z zelo malo ali brez fizičnih podružnic (VanHoose, 2009). Vedno večje število ponudnikov elektronskih bančnih storitev je tako vodilo v oblikovanje močne konkurence med bankami.

V razvitem svetu je danes težko najti banko, ki ne bi nudila elektronskega bančništva niti v najosnovnejši obliki. Prav zato dejstvo, da je uporaba elektronskega poslovanja za banke ključnega pomena za preživetje, ne preseneča. Za doseganje konkurenčne prednosti tako ni

dovolj le nuditi elektronskih storitev, temveč morajo banke nenehno iskati in razvijati nove rešitve za elektronsko poslovanje, ki bi jim prinesle dodatne stranke oziroma zagotovile obstanek trenutnih. Obdobje razvoja elektronskega poslovanja, za katerega je bilo značilno, da so banke preko interneta poskušale predvsem razširiti geografski doseg svojih storitev, je nadomestilo novo kompleksnejše obdobje, ki prinaša širjenje bančnih storitev v nove kanale, predvsem mobilne. Z evolucijo tehnologije in spremembami v potrošniških preferencah postajata internetni in mobilni kanal prevladujoča bančna kanala, čemur se morajo banke pri razvijanju svoje ponudbe prilagoditi. Pri razvijanju novih elektronskih bančnih storitev morajo slediti predvsem željam svojih strank, saj bodo le potrošniku prilagojene storitve zagotovile zadovoljstvo komitentov ter posledično višji donos.

Večini trenutnih trendov v elektronskem bančništvu je skupno, da banke na prvo mesto postavljajo potrošnika in razvijajo storitve v skladu z njegovimi preferencami. Končni namen takega poslovanja je vzpostavitev dolgoročnega odnosa, ki vodi v večjo lojalnost komitentov. Banke se namreč zavedajo, da lahko zaradi digitalizacije bančništva hitro izgubijo svoje stranke, saj lahko te enostavno primerjajo banke med seboj ter si izberejo tisto, ki jim bo nudila višjo kakovost in bolj prilagojeno ponudbo.

Sledenje globalnim bančnim trendom in vse večja ponudba elektronskih bančnih storitev je postalo ključnega pomena, saj si z izbiro take strategije banke lahko zagotovijo konkurenčno prednost. Trenutno smo priča številnim različnim trendom na področju elektronskega bančništva. Glede na to, da so družbeni mediji postali sestavni del življenjskega sloga potrošnikov, banke preučujejo možnosti vključevanja družbenih medijev v elektronsko bančništvo. Pojavljajo se storitve in tehnologije, ki strankam omogočajo skupni vpis v družbeno mrežo in elektronsko bančništvo. Banke uporabljajo navzkrižno prodajo produktov in storitev, prilagojenih potrošnikovim internetnim brskalnim navadam. Prav tako lahko banke preko mobilnega sledenja potrošnikovi lokaciji ponujajo lokacijsko prilagojene ponudbe preko družbene mreže, razvijajo pa se celo rešitve, ki omogočajo plačevanje preko družbenih medijev (Choudhary, 2013). Izredno hitro se razvijajo tudi inovativni načini mobilnega plačevanja ter storitve, ki preko elektronskega bančništva prispevajo k življenjskemu slogu posameznika, kot so personalizacija, internetni ali mobilni dostop do svetovalcev ter prilagojeno upravljanje osebnih financ. Preko vključevanja v družbene medije, zbiranja in analize večje količine podatkov lahko tako banke ponujajo strankam prilagojene in usmerjene rešitve, skrbijo za ohranjanje svojega ugleda preko nadzora mnenja in zadovoljstva strank ter izboljšajo svoje marketinške rešitve. Izrednega pomena je tudi integracija vseh bančnih kanalov, tako fizičnih kot digitalnih, ki strankam omogoča nemoteno in konsistentno poslovanje. Izbira večkanalne strategije, ki postavlja stranko v središče, namreč bankam omogoča, da kanale, ki služijo kot posamezni razdeljevalci storitev ali podatkov o proizvodih, pretvorijo v celostno platformo, ki strankam omogoča, da si izberejo kanal, ki jim zagotavlja največjo vrednost in udobje, ter tako posledično povečajo svoje prihodke (Vater, 2012).



**Namen** magistrskega dela je raziskati trenutno stanje elektronskega bančništva, prikazati trende, ki lahko bankam pripomorejo k večji konkurenčnosti, ter analizirati implementacijo in vpliv elektronskih trendov na uspešnost banke mBank.

**Cilji**, povezani s tem delom, so:

- predstaviti trende na področju elektronskega bančništva ter prikazati njihovo uporabo na primeru banke mBank;
- preko primerjalne analize finančnih kazalnikov ugotoviti, kakšen je vpliv vpeljevanja in izvajanja elektronskih bančnih trendov na uspešnost izbrane banke ter poskusiti podati smernice za nadaljnji razvoj.

Analiza sloni na poljski banki mBank, ki je s preoblikovanjem svoje elektronske bančne platforme postavila nove mejnike v izvajanju in uporabi spletnih bančnih kanalov.

**Temeljna teza** magistrskega dela je, da je integracija elektronskih bančnih trendov pozitivno vplivala na uspešnost banke mBank.

Temeljno tezo bom preverila s preizkusom naslednjih hipotez:

- H<sub>1</sub>**: Donosnost banke mBank se je po integraciji elektronskih bančnih trendov povežala.
- H<sub>2</sub>**: Stroškovna učinkovitost banke mBank se je po integraciji elektronskih bančnih trendov povežala.
- H<sub>3</sub>**: Likvidnost banke mBank se je po integraciji elektronskih bančnih trendov povežala.
- H<sub>4</sub>**: Kapitalska ustreznost banke mBank se je po integraciji elektronskih bančnih trendov povežala.
- H<sub>5</sub>**: Kreditno tveganje banke mBank se je po integraciji elektronskih bančnih trendov zmanjšalo.

Pri preučevanju teme bom uporabila različne metode:

- deskriptivno metodo za opis dejstev, procesov in pojavov povezanih z elektronskim bančništvom;
- metodo kompilacije z namenom pridobivanja in povzemanja informacij iz strokovne literature različnih avtorjev;
- zgodovinsko metodo za analizo preteklega razvoja;
- metodo študije primera z namenom prikaza integracije opisanih trendov v izbrani banki mBank;
- analizo poslovanja s finančnimi kazalniki;
- komparativno metodo za primerjalno analizo finančnih kazalnikov pred in po implementaciji preoblikovane elektronske bančne platforme;

- metodo sinteze z namenom združevanja pridobljenih spoznanj v nove rešitve.

Magistrsko delo je sestavljeno iz šestih delov. V prvem delu bom podrobneje predstavila elektronsko bančništvo, njegov zgodovinski razvoj, različne vrste elektronskih bančnih storitev in distribucijskih poti, preko katerih lahko do njih dostopamo, ter novodobne oblike elektronskega bančništva. Drugo poglavje predstavlja analizo prednosti in slabosti uporabe elektronskega bančništva, ki je ločena glede na izvajalca in končnega uporabnika storitev. V tretjem delu bom predstavila trenutno najbolj razširjene trende, med katere sodijo tako nove elektronske bančne storitve in aplikacije kot tudi razvoj inovativnih tehnologij za podporo elektronskemu poslovanju bank. Kljub številnim prednostim, ki jih elektronsko poslovanje prinaša, se banke pri njegovi uporabi srečujejo tudi s številnimi izzivi. Predstavitvi teh izzivov bom namenila četrto poglavje. V zadnjih dveh poglavjih, ki predstavljata bolj praktičen del, bom na primeru poljske banke mBank, ki trenutno velja za eno izmed bolj inovativnih bank na področju elektronskega bančništva, prikazala splet trendov, ki so jih integrirali v svoje poslovanje ter predvsem njihov vpliv na uspešnost banke. V banki so se zaradi vse večjih pritiskov, s katerimi so se srečevali na trgu elektronskega bančništva v želji po večji konkurenčnosti odločili prenoviti svojo nekoliko zastarelo elektronsko platformo. V letu 2013 so kot rezultat prenove predstavili socialen spletni kanal nove generacije, ki strankam prinaša edinstveno izkušnjo v bančnem poslovanju, banki pa preko mešanice inovativnih rešitev omogoča izkoriščanje digitalnih tehnologij za poglobitev odnosov s strankami in povečanje prihodkov ter uspešnosti poslovanja (Walker, 2013). V petem poglavju bom tako predstavila trende, ki jih je banka integrirala v svoje poslovanje; temu v šestem poglavju sledi analiza poslovanja banke s finančnimi kazalniki, s pomočjo katere želim predvsem ugotoviti, kakšen je vpliv integracije elektronskih bančnih trendov na uspešnost banke ter preko ugotovitev poskusiti podati smernice za trg elektronskih bančnih storitev.

## **1 ELEKTRONSKO BANČNIŠTVO**

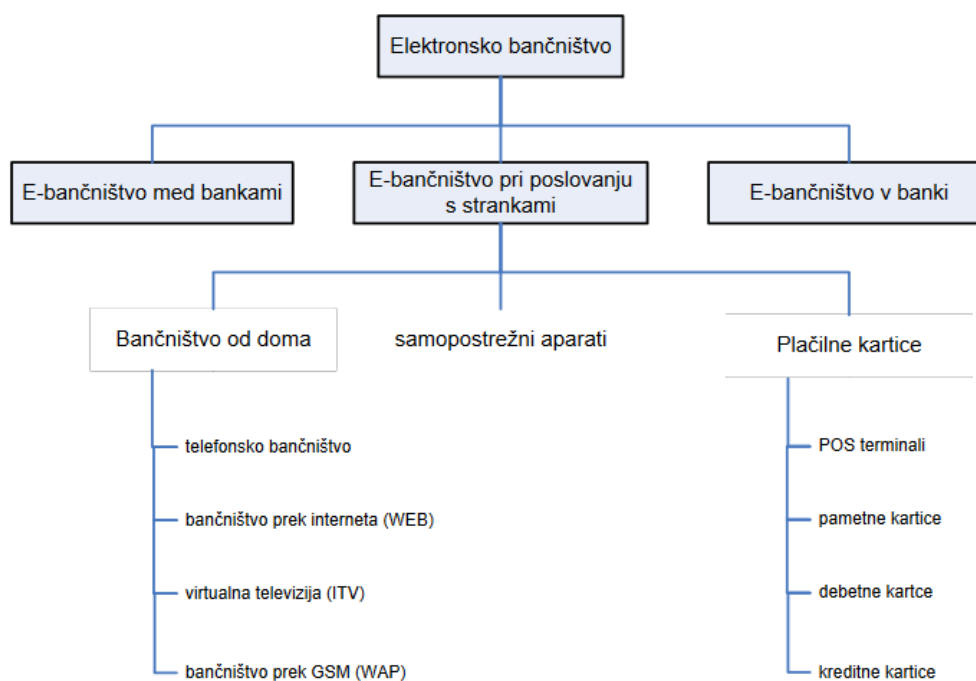
### **1.1 Opredelitev elektronskega bančništva**

V širšem smislu pod pojmom elektronsko bančništvo razumemo celoten proces elektronskega poslovanja banke. Sem spada tako sama digitalizacija poslovanja znotraj banke kot tudi njeno elektronsko poslovanje z drugimi bankami in s strankami. V ožjem smislu pa predstavlja elektronsko bančništvo poslovanje banke s komitenti po elektronskih poteh. Različne oblike elektronskega bančništva so prikazane na Sliki 1.

Elektronsko bančništvo znotraj banke je usmerjeno predvsem v avtomatizacijo posameznih rutinskih nalog z namenom povečevanja hitrosti in zmanjševanja stroškov, medtem ko elektronsko poslovanje med bankami omogoča lažje medbančno sodelovanje prek izmenjave informacij po elektronskih kanalih (The Society for Worldwide Interbank

Financial Telecommunication - v nadaljevanju SWIFT, 2016). Preko skupnega omrežja SWIFT lahko finančne ustanove po vsem svetu pošiljajo in prejemaajo informacije o finančnih transakcijah v varnem, standardiziranem in zanesljivem okolju, kar bankam omogoča nemoteno in predvsem hitro opravljanje meddržavnih bančnih transakcij. Elektronsko poslovanje s strankami je sestavljeno iz informiranja strank o banki in storitvah, ki jih ponuja, ter iz zagotavljanja oziroma izvajanja samih storitev (Shah & Clarke, 2009). Zaradi hitrega razcveta elektronskega poslovanja med bankami in prebivalstvom je prav ta segment velikokrat definiran kot elektronsko bančništvo. Prav zato so naslednja poglavja namenjena temeljitejši analizi elektronskih bančnih storitev, ki jih banke nudijo svojim komitentom.

Slika 1: Oblike elektronskega bančništva



Vir: A. Groznik & J. Lindič, *Elektronsko poslovanje*, 2004, str. 8.

## 1.2 Zgodovina in razvoj elektronskega bančništva

Začetki elektronskega bančništva segajo v zgodnja 1980-a. Po vzoru nefinančnih organizacij, ki so se v tistem času začela spogledovati z elektronskim modelom poslovanja, so tudi prve banke pograbile priložnost za preizkušanje tega inovativnega modela. Tako so v letu 1981 glavne štiri banke v New Yorku – Citibank, Chase Manhattan, Chemical in Manufactures Hanover – začele svojim strankam ponujati možnost dostopa do banke od doma (Sarrael, 2016). Podoben proces je potekal tudi v Veliki Britaniji, kjer je leta 1983 kot prva na kontinentu elektronsko bančništvo predstavila Bank of Scotland. Prva ponudba

elektronskega bančništva se je precej razlikovala od današnje. S pomočjo terminala, tipkovnice in televizije ali računalniškega monitorja so lahko uporabniki dostopali do bančnega računa preko telefonske linije, hkrati pa je bila tudi ponudba precej omejena, saj je bil omogočen le vpogled v stanje na računu in plačevanje položnic (Shannak, 2013). Prvi elektronski sistemi tako niso omogočali dostopa do polne bančne ponudbe, kljub temu pa so pripomogli k dolgotrajnejšemu razvoju in čedalje večji priljubljenosti med uporabniki.

Šele konec 80-ih in v začetku 90-ih prejšnjega stoletja smo bili priča celovitejšemu razvoju elektronskega bančništva. Računalniki so postajali vedno bolj pogosti v domovih; prav tako se je povečevalo število gospodinjstev z internetom; na drugi strani je razvoj tehnologije bankam omogočal razvoj boljše elektronske ponudbe. V letu 1994 je banka Stanford Federal Credit Union svojim komitentom prva ponudila internetno bančništvo, približno leto kasneje pa je banka Presidential Bank kot prva v državi omogočila strankam dostop do njihovih računov preko spleta (Sarrael, 2016). Temu vzoru so kmalu sledile tudi ostale banke.

Sprva uporabniki niso bili pretirano navdušeni nad uporabo elektronskega bančništva predvsem zaradi vprašljive varnosti, nepoznavanja samega modela poslovanja ter vloženega časa za začetek uporabe spletne banke. A z razvojem elektronskega poslovanja na globalni ravni v vseh panogah je tudi v bančništvu ideja o spletnem poslovanju začela postajati vse bolj privlačna. Kot posledica je do leta 2000 80,0 % vseh bank v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) ponujalo spletne bančne storitve; banka Bank of America je imela v letu 2001 že več kot 3 milijone uporabnikov spletnega bančništva; dodatnih 7 bank je imelo v istem letu več kot milijon uporabnikov; skupno je kar 19 milijonov gospodinjstev že uporabljalo internet za dostop do banke (Pilcher, 2012). S prehodom v novo stoletje se je tako pričelo novo poglavje v elektronskem bančništvu. S poglobljanjem zaupanja potrošnikov v njegovo rabo je uporaba elektronskih bančnih storitev začela rasti. Posledično so banke začele ponujati vedno več storitev preko spleta. Še več. Začele so se pojavljati tudi popolnoma digitalne banke. Število uporabnikov in tudi same ponudbe iz dneva v dan narašča; glede na pretekle trende je pričakovati tak razvoj tudi v prihodnje.

### **1.3 Distribucijske poti v elektronskem bančništvu**

#### **1.3.1 Bankomati**

Bankomati uporabniku omogočajo opravljanje osnovnih bančnih transakcij brez obiska poslovalnice in neodvisno od obratovalnega časa banke. Sprva so bili namenjeni predvsem dvigovanju gotovine, danes pa ponujajo širok spekter dodatnih storitev (Bankart, 2016):

- avtomatski polog gotovine,
- elektronsko plačilo univerzalnih plačilnih nalogov (v nadaljevanju UPN),
- hitri dvig gotovine,
- dvig zneska po izbiri,
- izpis prometa po osebnem računu,
- vpogled v stanje na osebnem računu,
- spremembo osebnih identifikacijskih števil (v nadaljevanju PIN),
- nakup GSM kartic,
- vpogled v stanje na kreditnih karticah,
- naročilo za polog gotovine,
- naročilo za poravnavo plačilnih nalogov.

*Tabela 1: Bankomatska mreža Bankarta*

<b>Leto</b>	<b>Število bankomatov</b>
2000	865
2001	1.027
2003	1.240
2005	1.456
2007	1.643
2009	1.818
2011	1.927
2013	2.000
2014	1.979
2015	1.981
2016	1.981

*Vir: Bankart spletna stran.*

Med uporabniki je ta distribucijski kanal izredno priljubljen, o čemer pričajo podatki o porastu števila bankomatov v zadnjih letih. Iz Tabele 1 je razvidno, da se je število bankomatov v Sloveniji od leta 2000 do danes več kot podvojilo.

### **1.3.2 Plačilne kartice**

Omogočajo poravnavanje obveznosti brez gotovine ob nižjih stroških procesiranja od bančnih storitev, ki se klasično izvajajo v bančnih poslovalnicah. V najširšem pomenu nudijo dvig gotovine in nakup blaga ali storitev; glede na vrsto nekatere omogočajo tudi storitve, kot so obročno odplačevanje in odloženo plačilo.

Plačilne kartice delimo na (Moj Denar, 2016):

- predplačniške kartice (za uporabo je potrebna vnaprejšnja polnitev),
- debetne kartice (kartice, vezane na tekoči račun, značilna je takojšnja obremenitev),
- kreditne kartice oz. kartice z odloženim plačilom (banka potrošnika obremeni s stroški nakupov oz. dvigi gotovine samo enkrat v mesecu, do plačila pa nas kreditira sama),
- posojilne kartice (banke uporabnikom z njimi omogočajo nakupe ali porabo gotovine na obročno odplačevanje).

### 1.3.3 Bančništvo od doma

**Telefonsko bančništvo.** Uporabniki lahko do bančnih storitev dostopajo tudi preko telefona, in sicer preko avtomatskega telefonskega odzivnika ali preko bančnega operaterja. Oba pristopa ponujata enake storitve; razlika je le v načinu in dostopnosti. V primeru avtomatskega odzivnika gre za posneta sporočila, ki uporabnika po vnaprej določenih algoritmičnih vodijo do želene storitve, medtem ko gre pri bančnem operaterju za interakcijo z dejansko osebo. Prav zato je telefonsko opravljanje bančnih storitev s pomočjo operaterja omejeno z delovnim časom telefonskih operaterjev, uporaba avtomatskega odzivnika pa je mogoča 24 ur na dan. Posebej primerno je za komitente, ki ne želijo ali nimajo časa za obisk poslovalnice, a (v danem trenutku) nimajo dostopa do interneta ali drugih elektronskih medijev.

Telefonsko bančništvo uporabnikom omogoča (SKB banka, 2016):

- dostop prek telefona kjerkoli na preprost in varen način;
- nižje provizije za opravljene storitve kot v poslovalnicah;
- možnost naročanja termina za sestanek z osebnim bančnikom.

**Internetno bančništvo.** Internetno bančništvo predstavlja najpomembnejši in najbolj zastopan distribucijski kanal elektronskega bančništva. Bankam omogoča doseganje širše publike ob nižjih stroških, uporabnikom pa informiranje in dostop do bančnih storitev preko internetne povezave kjerkoli in kadarkoli, navadno tudi z nižjimi stroški.

V splošnem razlikujemo 4 načine uporabe interneta v finančnih institucijah (Seitz & Stickel, 2001):

- informiranje (npr. predstavitev informacij o banki ali bančnih storitvah);
- informiranje z dvosmerno komunikacijo (npr. uporaba elektronskega sporočila za pridobitev dodatnih informacij o komitentu);
- interakcija (komitentu je na spletu omogočen dostop do določenih podatkov);
- opravljanje bančnih transakcij (npr. elektronsko plačilo računa).

**Mobilno bančništvo.** Mobilno bančništvo predstavlja najnovejši distribucijski kanal, za katerega je značilna uporaba mobilne elektronske naprave za dostop do bančnih storitev. Nanaša se na uporabo mobilnih naprav za zagotavljanje finančnih informacij in opravljanje bančnih storitev, kot so preverjanje stanja sredstev na računu, prenos sredstev in plačevanje računov ter dostop do drugih bančnih proizvodov in storitev (Ensor, Montez & Wannemacher, 2012). Komitentom omogoča takojšen dostop do bančnih storitev ne glede na njihovo lokacijo in čas; prav tako pa ima pomemben vpliv na zmanjšanje stroškov, povečevanje količine obdelanih podatkov, večjo operativno zmogljivost in spodbujanje sprememb v bančni ponudbi.

Z naraščanjem razširjenosti uporabe mobilnih naprav narašča tudi potencial poslovnega modela, ki temelji na uporabi mobilne tehnologije. V letu 2016 je 43,0 % vseh lastnikov mobilnih telefonov z bančnim računom uporabilo mobilno bančništvo v primerjavi z 39,0 % v letu 2014 in 33,0 % v letu 2013 (Federal Reserve Board, 2016). Vedno večje priljubljenosti mobilnega bančništva se zavedajo tudi banke, ki intenzivno oblikujejo svojo mobilno ponudbo. Mobilno bančništvo je podrobneje predstavljeno v nadaljevanju, kjer je zaradi svoje naraščajoče pomembnosti predstavljeno kot eden izmed trendov v elektronskem bančništvu.

#### **1.4 Vrste elektronskih bančnih storitev**

Prodajne poti, predstavljene v prejšnjem poglavju, omogočajo dostop in uporabo različnih bančnih storitev. Vsebinsko Vrešak (1997) elektronske bančne storitve razvršča na informacijske storitve, ki služijo predvsem informiranju komitentov in transakcijske storitve, ki komitentom omogočajo izvajanje transakcij.

Glede na kompleksnost Cronin (1998) bančne storitve deli v 3 kategorije, in sicer osnovne, ki služijo predvsem za izpolnjevanje potreb po upravljanju preteklosti, vmesne za izpolnjevanje potreb po upravljanju sedanjosti in napredne, ki omogočajo izpolnjevanje potreb po upravljanju prihodnosti.

Najpogostejši sklopi elektronskih bančnih storitev so (Shah in Clarke, 2009):

- dostop do računa: dostopanje do informacij o vseh računih posameznika, ki se osvežujejo dnevno ali pa gre za informacije v realnem času;
- prenos sredstev med računi;
- plačevanje računov: ročno vsakega posebej ali direktna obremenitev;
- posojila: spletno iskanje, povpraševanje in odobritve različnih vrst posojil;
- poslovne bančne storitve: omogočajo naprednejši način plačevanja računov, vodenje plačanih računov in prejetih sredstev;
- storitve za stranke in administracija elektronske poti predstavljajo odličen in cenejši

način za informiranje strank in povečevanje njihovega zadovoljstva;

- navzkrižna prodaja: s pomočjo elektronskega bančništva lahko banke segmentirajo svoje stranke in jim na podlagi njihovih preferenc ponujajo dodatne storitve (tudi nebančne);
- vsebina in orodja po meri stranke: tehnologije elektronskega bančništva posamezno stranko takoj prepoznajo in ji prikazujejo njej prilagojeno vsebino; hkrati lahko banka določene storitve in aplikacije prilagaja posamezni stranki;
- združevanje računov: stranki je omogočen vpogled v vse račune in storitve, ki jih uporablja, na enem mestu;
- elektronski prenos sredstev: omogoča prenos denarnih sredstev med bankami brez uporabe dejanskega denarja.

Z razvojem tehnologije se razvija in izpopolnjuje tudi ponudba bančnih storitev. V želji po diferenciaciji in doseganju večjega tržnega deleža so številne banke začele ponujati nove oblike bančnih storitev, ki so prilagojene predvsem uporabi po elektronskih kanalih. V čedalje bolj digitalnem svetu banke razvijajo storitve, ki bodo zadostile potrebam uporabnikov po mobilnosti. Preko spletnih platform lahko uporabniki upravljajo s svojimi sredstvi, saj se po prijavi avtomatično prikažejo podatki o trenutnem stanju na računu, o limitu, o tem, ali se držijo svojega proračuna, ter o ugodnostih, ki jih lahko pridobijo. Prav tako lahko preko virtualnega svetovanja dostopajo do informacij v realnem času neodvisno od svoje lokacije; preko video bančništva lahko opravijo transakcije, kupijo bančne proizvode, pridobijo nasvet ali delijo dokumente. Pridobijo lahko ugodnosti, vezane izključno na uporabo elektronskih kanalov; na podlagi vzorcev preteklih transakcij določene banke svojim strankam nudijo tudi ugodnosti tretjih ponudnikov.

Skoraj neomejen spekter uporabniku prilagojenih storitev je odprlo mobilno bančništvo. Aplikacije za mobilne naprave uporabnikom omogočajo opravljanje prometa med fizičnimi osebami (v nadaljevanju P2P), kot so osnovni prenosi sredstev z enega telefona na drugega in deljenje plačila računa med več uporabniki. Uporabnikom so lahko v pomoč pri vodenju financ, saj z njimi lahko spremljajo svoje izdatke ter načrtujejo prihodnjo uporabo sredstev; preko mobilne bančne aplikacije lahko tudi dostopajo do osebnega bančnega svetovalca. Preko potisnih obvestil in sledenja geografski lokaciji mobilne naprave lahko banka aktivno obvešča svoje stranke, ko so v bližini bankomata ali poslovalnice, hkrati pa lahko lokacijske informacije izkoristi za navzkrižno trženje svojih storitev ali storitev in ugodnosti partnerskega ponudnika.

Pomembna novost, ki jo je omogočilo mobilno bančništvo, je tudi mobilno plačevanje. Uporabniki lahko svoje mobilne naprave uporabljajo za plačevanje preko SMS sporočil, za plačilo računov z optičnim branjem matrične črtne (v nadaljevanju QR) kode; preko mobilne naprave lahko plačujejo tudi z virtualnimi predplačniškimi karticami, katerih uporabo omogočajo temu prilagojene mobilne aplikacije. Zelo priljubljene so tudi mobilne



denarnice, ki uporabniku omogočajo, da vanje shrani podatke o svojih plačilnih karticah in nato pri mobilnem plačevanju uporabi mobilno denarnico namesto kreditne kartice. V osnovi so to mobilne aplikacije, ki delujejo kot virtualne denarnice. Uporabne so tudi pri brezstičnem plačevanju, kjer uporabnik na plačilnem mestu, ki omogoča mobilno plačevanje, odpre aplikacijo z mobilno denarnico in izbere kartico, s katero želi zaključiti nakup. Pojavljajo se aplikacije za množično zbiranje sredstev, P2P posojila, za upravljanje premoženja in tematska vlaganja. Mnoge aplikacije ponujajo rešitve za mobilno borzništvo ali za elektronsko izmenjavo valut.

Tudi socialni mediji igrajo pomembno vlogo v novodobnih bančnih storitvah. Uporabniki lahko za personifikacijo storitev uporabijo svoje Facebook slike, Facebook prijatelje lahko dodajo med prejemnike za plačila v spletni ali mobilni banki, omogočijo lahko hitro opcijo P2P plačevanje med svojimi Facebook prijatelji ter na socialnih medijih delijo ugodnosti, ki so jih pridobili. Preko informacij, ki jih banka zbere o stranki na socialnih medijih, lahko izdela profil stranke ter ji ponuja prilagojene rešitve. Pomembno vlogo imajo družbeni mediji tudi pri interakciji s strankami, saj lahko na omrežjih stranke pišejo komentarje o bankah in njihovih storitvah, hkrati pa lahko banke s svojimi strankami preko njih komunicirajo v realnem času. Z učinkovito uporabo in izkoriščanjem podatkov na socialnih omrežjih lahko banke prilagajajo svojo ponudbo in izboljšujejo splošno uporabniško izkušnjo.

Skupno sodobnim bančnim storitvam je, da so prilagojene željam in potrebam uporabnikov, da omogočajo nemoteno in celovito izkušnjo pri opravljanju bančnih storitev, da so enostavne in praktične za uporabo ter predvsem mobilne. Potrošniki postajajo zahtevnejši, zato osnovne tradicionalne storitve ne zadoščajo več.

## **1.5 Novodobne oblike elektronskega bančništva**

Razvoj informacijske tehnologije je imel pomembno vlogo pri ponudbi finančnih storitev, zlasti na področju bančnega sektorja. Vse pogostejša uporaba mobilnih storitev in interneta za dostop do bančnih storitev je gonilo razvoja današnjega elektronskega bančništva. Mobilnost ni več želja temveč prioriteta. Mobilne naprave postajajo nujno potreben del vsakdana, zato potrošniki pričakujejo, da bodo tudi banke ponudbo svojih bančnih storitev prilagodile njihovim pričakovanjem. V skladu s pričakovanji banke vlagajo sredstva v izgradnjo spletnih in mobilnih platform za ponudbo elektronskega bančništva, hkrati pa se odpirajo vrata tudi netradicionalnim konkurentom. Mobilnost namreč ustvarja priložnosti za podjetja in banke, ki na trg vstopajo s ponudbo izključno digitalnih bančnih storitev.

Digitalne banke so konvencionalne banke, vendar brez fizičnih poslovalnic, ki svoje storitve zagotavljajo preko uporabe spletnih mest in mobilnih aplikacij. Včasih se za take banke uporablja tudi izraz izzivajoče banke (angl. *Challenger Banks*), saj je bil njihov

prvoten namen prevzeti segment strank, ki so bile nezadovoljne s stopnjo storitev v klasičnih kreditnih institucijah. Storitve, ki jih digitalne banke nudijo, so večinoma precej tradicionalne: računi in prenos sredstev med računi, krediti, depoziti, naložbe, upravljanje osebnih financ in podobno. Svojo ponudbo dopolnjujejo tudi z novjšimi oblikami bančnih storitev, kot so posojila P2P, množične finančne platforme, finančni robotski svetovalci in kripto valute oziroma digitalni denar. Od tradicionalnih bank se razlikujejo predvsem v načinu ponujanja svojih storitev; komitenti namreč odprejo račun in tudi dostopajo do vseh storitev, ki jih banka nudi izključno preko elektronskih kanalov. Osredotočajo se na boljše, uporabniku prijaznejšo izkušnjo prek mobilnih telefonov in drugih digitalnih kanalov ter dajejo poudarek preglednosti in zniževanju provizij. S tem pristopom poskušajo povečati zvestobo strank ter pridobiti podatke in povratne informacije, ki jim omogočajo, da preko prilagajanja potrebam izboljšujejo svoje storitve.

Poleg digitalnih bank, ki imajo bančno licenco, na trgu delujejo tudi podjetja, ki na podlagi partnerskega odnosa s tradicionalno banko uporabnikom omogočajo opravljanje bančnih storitev preko mobilnih kanalov. Pridobitev bančne licence je namreč precej drag in kompleksen proces, zato se podjetja, specializirana za ponudbo elektronskih finančnih storitev, povezujejo z bankami, da bi lahko nudila popoln nabor finančnih storitev. Tradicionalno namreč taka nefinančna podjetja nudijo posamezne finančne rešitve, kot so upravljanje osebnih financ ali predplačilne kartice. V partnerstvu z banko lahko začnejo delovati kot digitalna banka. Gre za izredno konkurenčen in inovativen pristop k elektronskemu bančništvu. Podjetja na tak način postanejo konkurenčnejša in vstopijo na trg digitalnega bančništva kot ponudnik celovite bančne izkušnje.

Ponudniki digitalnih bančnih storitev so osredotočeni na mlajše stranke in v skladu s tem tudi pozicionirajo svojo blagovno znamko. Njihov namen ni doseči celotnega trga, temveč predvsem tradicionalnim bankam prevzeti stranke mlajših generacij. Poslovanje prilagajajo načinu in tempu življenja svojih ključnih strank – dostop do vseh bančnih storitev je omogočen preko mobilne naprave; veliko vlogo igrajo tudi socialni mediji. Tako lahko uporabniki preko socialnih omrežij ali videotelefonijske zastavljanje vprašanja v realnem času, preko mobilnega sledenja lokacije prejmejo ponudbe, prilagojene njihovi trenutni lokaciji, z mobilnim telefonom lahko plačujejo v trgovinah, preko aplikacij na mobilnem telefonu lahko nakazujejo denar drugim osebam ali plačujejo položnice. Mobilna naprava v modernem bančništvu nadomešča denarnico in tudi bančnega svetovalca ter uporabnikom omogoča, da imajo vse bančne storitve in ugodnosti na doseg roke neodvisno od časa in prostora. Banke preko mobilnega bančništva dosegajo stranke, ki jih sicer s tradicionalno ponudbo bančnih storitev ne bi mogle.

V zadnjih letih postajajo digitalne in mobilne banke vse bolj priljubljene. V Veliki Britaniji so se v letu 2015 njihova sredstva iz naslova posojil povečala za 31,5 % v primerjavi s 4,9 % zmanjšanjem v tradicionalnih bankah. Bile so tudi donosnejše. Njihov dobiček se je

povečal za 194 milijonov funtov, medtem ko se je dobiček klasičnih bank v istem obdobju zmanjšal za 5,6 milijona funtov (Mead, Iferenta & Hibbert, 2016). Priljubljenost novih digitalnih in mobilnih bank je razvidna tudi iz pojava množičnega investiranja (angl. *Crowdfunding*). Tako je 5 britanskih digitalnih bank samo od svojih sedanjih in potencialnih komitentov prek množičnega investiranja na spletnih platformah zbralo 6,9 milijona funtov kapitala. Banka Mondo, na primer, je še pred svojim uradnim odprtjem v samo 96 sekundah zbrala kar 1 milijon funtov. Gre za zanimiv pojav, saj so stranke uspeli navdihniti, da tvegajo svoj denar, da bi pomagale zgraditi banko in ponudbo, kot si jo same želijo. Zanimive pa so tudi za druge investitorje; v letu 2015 so angleška podjetja, ki ponujajo digitalne bančne storitve skupno preko zunanjega investiranja zbrala več kot 500 milijonov funtov kapitala (Gulamhuseinwala & Kutecha, 2016).

Nasprotniki so pogosto skeptični do digitalnih bank, saj trdijo, da lahko tudi tradicionalne banke uvedejo iste rešitve v svoje poslovanje, ne da bi njihove aplikacije zaostajale v funkcionalnosti. Na drugi strani zagovorniki trdijo, da so razlike občutne, saj digitalne banke ustvarjajo rešitve primarno v skladu z mobilno uporabo, medtem ko tradicionalne banke digitalne storitve ustvarjajo za podporo svojemu fizičnemu poslovanju. Soldiky (2017) ponazarja razliko med enakimi storitvami obeh vrst bank z razliko med hibridnim avtom in avtom s popolnoma električnim pogonom, kjer hibridni avto nikoli ne bo pri uporabi električnega pogona tako učinkovit kot avto s samo električnim pogonom. Tako o digitalnih bankah ne gre razmišljati kot o dodatnem distribucijskem kanalu, temveč o popolnoma novi vrsti banke.

Ali obstajajo razlike in kako velike so, bo pokazal čas. Dejstvo je, da je prihodnost bančništva v digitalizaciji in mobilnosti, česar se zavedajo tako tradicionalne banke, ki iz leta v leto širijo svojo elektronsko ponudbo, kot tudi novi ponudniki izključno elektronskih bančnih storitev.

## **2 PREDNOSTI IN SLABOSTI ELEKTRONSKEGA BANČNIŠTVA**

Elektronsko bančništvo prinaša veliko ugodnosti, ki povečujejo zadovoljstvo strank v smislu boljše kakovosti ponudb storitev in istočasno omogočajo bankam pridobitev večje konkurenčne prednosti pred drugimi konkurenti. Za razliko od klasičnega bančništva omogoča poslovanje z bankami, ki je neodvisno od časa in prostora, hkrati pa podpira različne vrste bančnih transakcij, s čimer ponuja strankam celovito storitev. Poleg tega zmanjšuje stroške tako bank kot tudi strank ter omogoča boljšo komunikacijo med obema. Z uporabo informacijsko komunikacijske tehnologije in po meri narejenimi aplikacijami vodi k večji operativni učinkovitosti bank in k bolj zadovoljnim komitentom. Hkrati pa so ob uporabi elektronskega bančništva tako uporabniki kot banke izpostavljeni tudi določenim tveganjem, ki se jih morajo za varno in učinkovito bančno poslovanje zavedati. Predvsem za banke je pomembno, da slabosti pravočasno zaznavajo in rešujejo, da ne bi

ogrozile svojega poslovanja, ali nasprotno, da z njihovim reševanjem poskusijo slabosti spremeniti v priložnosti za pridobivanje novih strank in ohranjanje konkurenčne prednosti.

## 2.1 Prednosti s strani banke

**Izboljšanje odnosov s strankami.** Ker je precejšen delež elektronskega bančništva avtomatiziran, preostane bančnim uslužbencem več časa za osredotočanje na stranko. Na ta način lahko v veliki meri pripomorejo k izboljševanju odnosov s strankami in na dolgi rok gradijo dolgoročne odnose z njimi, kar je bistvo upravljanja odnosov s strankami (angl. *Customer Relationship Management* – CRM). Upravljanje odnosov je poslovna strategija, ki temelji na celovitem in načrtnem spoznavanju stranke, in je ena izmed ključnih konkurenčnih prednosti v današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem svetu (Groznik, Trkman & Lindič 2009). Za banke je namreč izredno pomembno, da so sposobne obdržati svoje stranke, saj tako ohranjajo svoj tržni delež, hkrati pa je pridobivanje novih strank dolgotrajno, zahtevno ter precej dražje.

**Zmanjšanje stroškov bančnega poslovanja.** Bančno poslovanje zmanjšuje stroške posameznih transakcij; v nekaterih primerih je strošek transakcij v poslovnih enotah tudi do 30-krat večji od stroška primerljive spletne transakcije (Rebello, 2013). Prav tako se preko spletnih transakcij zmanjšuje strošek papirja in tiskanja za račune, izpiske o prometu in stanju, ki lahko letno znaša tudi več evrov na komitenta (Sovdat, 2015). Zaradi avtomatizacije procesov in elektronske baze podatkov se zmanjšujejo tudi stroški zbiranja in obdelave informacij, komunikacije, pretoka informacij in znanja, spremljanja uporabe bančnih storitev in zadovoljstva strank.

**Omogočanje kakovostnejših storitev.** V ozadju spletnih bančnih storitev stoji tehnologija, ki se v današnjem času nenehno spreminja, kar pomeni, da omogoča, da se spletne storitve nenehno dopolnjujejo in izboljšujejo. Na ta način banka lahko razširi svoj nabor storitev, ki jih ponuja, hkrati pa lahko izboljšuje obstoječe storitve ter jih prilagaja željam svojih komitentov. To jim omogoča kakovostno upravljanje osebnih financ (angl. *Personalized Financial Management* – PFM).

**Večja preglednost in kontrola poslovanja.** Pri procesu elektronskega bančništva so podatki urejeni v pregledni obliki, kar omogoča lažji pregled in kontrolo. Veliko računalniških aplikacij opozarja na manjkajoče podatke ali nepravilne transakcije, lahko pa zahtevajo tudi odobritve odgovornih oseb, kar zmanjšuje število napak. Če do njih pride, pa je iskanje razlogov enostavno in hitro (Groznik, Trkman & Lindič, 2009).

**Lažje zbiranje, ažuriranje in obdelava podatkov.** Tehnologija v ozadju procesov omogoča elektronsko avtomatsko zbiranje in ažuriranje podatkov, kar izredno pospeši

celoten proces, hkrati pa je tudi obdelava podatkov hitrejša in natančnejša; posledično so končne informacije celovitejše.

**Integrirana baza strank in celosten pregled nad njimi.** Preglednejši pregled nad informacijami o strankah omogoča predvsem boljše upravljanje odnosov s strankami, saj lahko banke pripravljajo ponudbe, prilagojene posameznim strankam, glede na njihove potrebe ter vpeljujejo navzkrižno prodajo (angl. *Cross-Selling*).

**Hitrejša obdelava transakcij.** Zaradi avtomatizacije je sistem sposoben procesirati več informacij, hkrati pa je tudi število nepravilnih transakcij zaradi človeških napak manjše.

**Možnost povečanja geografske pokritosti trga.** Preko elektronskega bančništva lahko banka pridobi stranke tudi na lokacijah, kjer sicer nima fizičnih poslovalnic ali pa bi bila njihova izgradnja neracionalna. Preko spletnih kanalov se bankam odpirajo tudi tuji trgi, kar zaradi globalizacije vedno bolj pridobiva na pomenu.

**Časovna in geografska neodvisnost pri poslovanju.** Elektronsko bančništvo omogoča strankam dostop do bančnih storitev ne glede na to, kje so in koliko je ura, če le imajo dostop do interneta. Za banko to pomeni več opravljenih transakcij, saj je čas delovanja trikrat daljši od običajnega delovnega časa v poslovnih enotah, kar posledično prinaša tudi višji dobiček.

**Zmanjševanje števila fizičnih poslovalnic.** Ob primerno izoblikovanem in uspešno delujočem elektronskem bančništvu lahko banka zmanjša število poslovnih enot in si zniža stroške vzdrževanja. Prav tako bankam za namen geografske širitve ni potrebno vlagati sredstev v nakup novih fizičnih poslovalnic, če jim uspe povečati število komitentov s pomočjo uporabe elektronskega bančništva.

## 2.2 Prednosti s strani komitenta

**Udobje.** Najverjetneje ena izmed največjih prednosti, ki velikokrat prevlada nad vsako pomanjkljivostjo elektronskega bančništva. Zmožnost opravljanja bančnih transakcij v udobju lastnega doma ali pisarne je zagotovo najpomembnejši razlog, da se stranke odločijo za uporabo spletnega bančništva.

**Prihranek in prilagodljivost časa.** Elektronsko bančništvo omogoča komitentom opravljanje bančnih storitev neodvisno od delovnega časa banke, torej v času, ki ustreza njim samim. Prav tako jim ni treba izgubljati časa s potjo na banko in čakanjem v vrsti, same elektronske transakcije pa prinašajo dodaten prihranek časa v primerjavi s tradicionalnimi (npr. elektronsko plačevanje položnic v primerjavi z ročnim izpolnjevanjem papirnatih položnic).

**Nižje cene storitev.** Zaradi nižjih stroškov, povezanih z elektronskimi bančnimi transakcijami v primerjavi s tradicionalnimi, lahko banka svojim komitentom ponudi ugodnejše cene za opravljanje elektronskih bančnih storitev. Nižje cene plačevanja položnic, višje obrestne mere za depozite, nižje obrestne mere za posojila in druge ugodnosti tako marsikatero stranko prepričajo v uporabo elektronskega bančništva.

**Boljši dostop do informacij.** Komitenti imajo na voljo različne distribucijske poti za dostop do zelenih informacij, kar izboljša njihovo informiranost, skrajša potreben čas za dostop do informacij ter posledično poveča njihovo zadovoljstvo.

**Večji nabor storitev.** Večina elektronskih distribucijskih poti ponuja uporabnikom dodatne storitve, navadno prilagojene njihovim potrebam. Preko preprostih aplikacij se odpira dostop do različnih storitev, kot so načrtovanje finančne zmogljivosti, funkcionalna razporeditev proračuna, kalkulatorji posojil in depozitov ter orodja za investicijske analize.

**Varstvo okolja.** Dodatna prednost elektronskega bančništva, predvsem za okoljevarstveno osveščene stranke, je tudi njegov pozitiven vpliv na okolje, saj zmanjšuje porabo papirja in onesnaževanje povezano z izpustom plinov zaradi potrebe po fizičnem potovanju do poslovalnic.

## 2.3 Slabosti s strani banke

**Stroški vpeljave in vzdrževanja.** Ena izmed največjih slabosti elektronskega bančništva so stroški, povezani z njegovo vpeljavo in vzdrževanjem. Začetna investicija v potrebno infrastrukturo je namreč izredno visoka, zato si jo marsikatera manjša banka težko privošči, s čimer večje banke ohranjajo svoj vodilni položaj v elektronskem bančništvu. Tudi stroški vzdrževanja so izredno visoki in predvsem ključni za uspešno delovanje platforme, saj lahko banka hitro izgubi stranke, če ne vlaga sredstev v tekoče delovanje sistema in razvoj novih aplikacij ter storitev.

**Ohranjanje integritete in zaupnosti.** Zaupnost in integriteta sta zelo pomembni značilnosti bančnega sektorja, ki sta še posebej ranljivi pri elektronskem bančništvu. Ker komunikacija med banko in strankami večinoma poteka po nezavarovanih kanalih, kot je internet, lahko vsaka najmanjša napaka pri varovanju podatkov vodi v izgubo zaupanja s strani strank in posledično izgubo dobrega imena (Chavan & Ahmad, 2013).

**Primeren kader.** Elektronsko bančništvo je tehnološko zahteven proces, zato banka potrebuje primerno izobražen kader z dovolj izkušnjami. Čeprav so stroški povezani s takim kadrom višji, pa slabo oblikovan informacijski sistem ali sistemske oz. aplikacijske napake povečujejo operativno tveganje in zanesljivost sistema ter s tem vplivajo tudi na zaupanje in zadovoljstvo strank.

**Distribucijski kanali.** Elektronski distribucijski kanali kljub mnogim prednostim, ki jih prinašajo, niso primerni za vse stranke (Groznik, Trkman & Lindič, 2009). Predvsem starejša generacija ni toliko vešča pri uporabi elektronskih naprav ter ima manj zaupanja v varnost takega poslovanja, zato se morajo banke zavedati, da kljub vedno večjemu številu uporabnikov elektronskih naprav, ne morejo doseči vseh.

**Tveganje izgube ugleda.** Zaradi nedelujočega oz. slabo delujočega sistema ali nepravilnega procesiranja informacij in kakršnega koli ogrožanja varstva podatkov lahko banka hitro izgubi ugled in zaupanje strank.

**Varnostno tveganje.** Možnosti vdora v sistem, kibernetских zločinov in nevarnost elektronskih goljufij predstavljajo za banke veliko varnostno tveganje

**Pravno tveganje.** Do pravnega tveganja prihaja predvsem zaradi trenutno še vedno slabo definiranih zakonov o elektronskem bančništvu. Predvsem pri čezmejnih poslih obstaja nevarnost nezakonitih transakcij, saj zakoni o elektronskem bančništvu med državami niso poenoteni, hkrati pa je nadzorovanje takih transakcij veliko težje od nadzorovanja notranjih.

## 2.4 Slabosti s strani komitenta

**Varnost.** Nezaupanje v varnost ostaja ena izmed največjih pomanjkljivosti z vidika uporabnikov. Na eni strani gre za zakoreninjen strah iz preteklosti, na drugi strani pa je grožnja vdora in zlorabe računa kljub mnogim naporom bank za izboljšanje varnosti uporabe elektronskega bančništva še vedno realna.

**Nepoznavanje uporabe elektronskega bančništva.** Nepoznavanje elektronskih naprav ali težje razumevanje delovanja in učenje uporabe same elektronske platforme lahko uporabnike odvrne od uporabe elektronskega bančništva.

**Odnosi z bančnim osebjem.** Elektronsko bančno poslovanje negativno vpliva na odnose z bančnim osebjem, medtem ko jih tradicionalen obisk poslovalnice navadno krepi. Številnim strankam kontakt z bankirjem veliko pomeni, bodisi zaradi osebne obravnave, bodisi zaradi dodatnih ugodnosti, ki jih lahko pridobijo, če poznajo osebje. Določeno osebje ima namreč pristojnosti za hitrejšo odobritev posojil, nekoliko nižje obrestne mere ali druge ugodnosti, hkrati pa je pogovor z bankirjem mnogokrat lahko vir pomembnih finančnih informacij in nasvetov (BankBazar, 2012).

## 3 TRENDI V ELEKTRONSKEM BANČNIŠTVU

V današnjem času je značilno hitro spreminjajoče se vedenje uporabnikov zaradi dveh ključnih dejavnikov, in sicer psihologije samouresničevanja in tehnoloških inovacij (King,

2012). Hitrost in stopnja vedenjskih sprememb se pospešuje, zaradi česar imajo banke manj časa, da predvidijo vpliv sprememb na poslovanje in se nanje primerno odzovejo. Dlje časa kot čakajo, večji postaja razkorak med pričakovanji uporabnikov in storitvami, ki jih banke nudijo. Zato je ključnega pomena, da banke sledijo trendom in jih pravočasno vpeljujejo v svoje poslovanje.

Zaradi tehnološkega napredka, inovativne ponudbe nebančnega sektorja in sprememb v potrošniških preferencah se vzorec uporabe tradicionalnih bančnih poti hitro spreminja. Banke po vsem svetu spreminjajo in prilagajajo svoje poslovanje, da bi ugodile novim preferencam strank. Poslovanje se preusmerja v mobilne kanale, ki so zasnovani, da zagotavljajo izboljšano uporabniško izkušnjo z večjo enostavnostjo in večjimi možnostmi izpolnjevanja bančnih potreb. Osnovno gonilo ključnih bančnih trendov je izboljševanje uporabniške izkušnje preko celovite integracije vseh bančnih kanalov in ponudniku prilagojenih rešitev in storitev. Integracija socialnih medijev je prav tako visoko na listi prioritet, saj bankam omogoča koristen vpogled v vedenje posamezne stranke ter vodi k povečanju zvestobe kupcev z zagotavljanjem podpornih storitev.

### **3.1 Mobilno bančništvo**

Neverjetno hitra širitev uporabe mobilnih telefonov je eden izmed najpomembnejših tehnoloških fenomenov zadnjega časa. Po raziskavah Eurostata je v letu 2014 kar 89,6 % vse populacije Evropske unije (v nadaljevanju EU) uporabljalo mobilni telefon v zadnjih treh mesecih (Seybert & Reinecke, 2014). Hkrati se je uporaba mobilnih naprav za dostop do interneta skozi zadnja leta nenehno povečevala: iz 3,9 % v letu 2007 do 51,0 % v letu 2014. V posameznih evropskih državah so te številke še višje. Tako je v Veliki Britaniji v letu 2016 mobilne naprave za dostop do interneta uporabljalo kar 75,0 % vseh odraslih v primerjavi s 53,0 % v letu 2013 (Office for National Statistics, 2016).

V preteklih letih je opazen trend porasta uporabe mobilnih tehnologij, predvsem mobilnih telefonov, ki v mnogih državah že prevladujejo nad uporabo prenosnih računalnikov. Na Sliki 2 je iz natančnejše razčlenitve uporabe različnih vrst mobilnih naprav razvidno, da je uporaba mobilnih in pametnih telefonov narastla (od 66,0 % v letu 2015 na 70,0 % v letu 2016), medtem ko se je uporaba prenosnih računalnikov znatno zmanjšala (s 45,0 % v letu 2015 na 36,0 % v 2016).

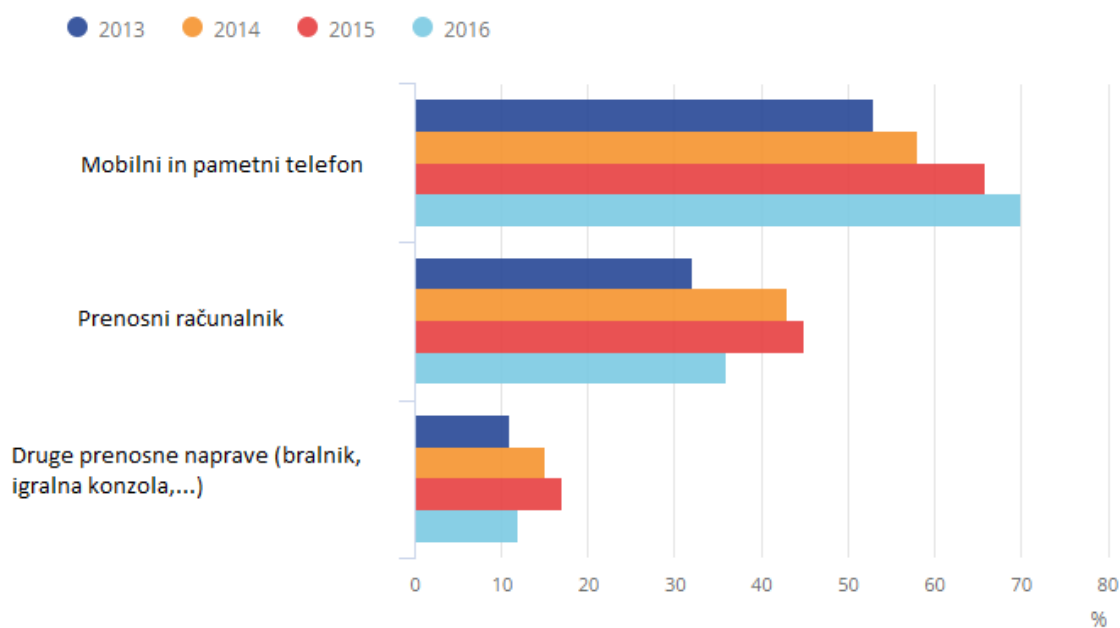
Razloge za priljubljenost uporabe mobilnih telefonov gre iskati predvsem v prednostih, ki jih mobilna tehnologija prinaša uporabnikom (Sørensen, 2011):

- Povezljivost z drugimi uporabniki ali z mobilnimi storitvami. Globalna mobilna infrastruktura in cenovno dostopne mobilne naprave omogočajo takojšnjo povezljivost, ki je na doseg roke za večino svetovne populacije.



- Prenosnost naprav in storitev. Izraz mobilni se nanaša na prenosljivost komunikacijsko informacijske tehnologije, ki uporabniku omogoča dostop do tehnologije in storitev, ki jih ponuja ne glede na geografsko lokacijo.
- Spomin na tekoča razmerja v nasprotju z vrsto izoliranih srečanj. Mobilna tehnologija prinaša premik od tradicionalne avtomatizacije transakcij v ozadju k bolj celovitemu pristopu, ki postavlja v ospredje povezljivost, spomin in gradnjo odnosov.
- Prodornost v smislu povezovanja uporabnika z okoljem. Mobilne tehnologije so sposobne zaznavanja okolja, v katerem uporabnik je, in povezovanja z le-tem preko ponujanja lokacijskih storitev.
- Intimnost z uporabnikom v kontekstu individualizacije povezane s prepoznavanjem uporabnika. Uporabnik razvija intimnost preko možnosti personifikacije naprave, hkrati pa tudi povezovanje z drugimi do neke mere ustvarja intimen odnos z napravo.
- Določanje prednosti s pomočjo tehnološke asimetrije. Tehnologija podpira določanje prednosti, in sicer preko simetrije ponuja vsem delom enak status, preko asimetrije pa uporabniku omogoča določanje prednosti teh delov glede na pravila, ki jih določi.

*Slika 2: Dostop do interneta glede na vrsto mobilne naprave v obdobju 2013-2016*



*Vir: Office for National Statistics, Internet access – households and individuals, 2016, slika 3.*

Vedno večje število uporabnikov mobilne telefonije je tudi banke spodbudilo k prepoznavanju novih poslovnih priložnosti. Dostop do v veliki večini že razvitega internetnega poslovanja so z relativno majhnimi stroški omogočile tudi preko mobilnih naprav, s čimer so uporabniki pridobili dostop do bančnih storitev ne samo kadarkoli temveč tudi kjerkoli.

Povečan obseg uporabnikov mobilne tehnologije je vsekakor eden izmed pomembnejših razlogov, da se banke odločajo za uvedbo mobilnega bančništva, a ni edini. Na podlagi raziskave bostonske centralne banke o mobilnem bančništvu in mobilnem plačevanju v ameriških finančnih institucijah so ključni faktorji, ki motivirajo banke, da začnejo ponujati mobilno bančništvo (Crowe & Tavilla, 2015):

- pridobiti nove stranke (30,0 %),
- obdržati obstoječe stranke (30,0 %),
- konkurenčni pritisk (26,0 %),
- postati vodilni na trgu s tehnologijo (14,0 %).

Številne finančne institucije sprva ponujajo mobilne bančne storitve, da bi se izognile izgubi obstoječih strank, zato ni presenetljivo, da je ista raziskava pokazala, da več kot 80 % bank kot glavno korist mobilnega bančništva vidi zadržanje strank. Temu sledi izboljšana učinkovitost (48,0 %), zmanjšanje operativnih stroškov (29,0 %) in povečan obseg transakcij (29,0 %).

Uporaba mobilnih tehnologij je postala del vsakdanjega življenja, čemur se pri svojem poslovanju prilagajajo tudi banke, saj se zavedajo, da brez jasne mobilne bančne strategije tvegajo izgubo strank in priložnosti za izboljšanje poslovanja. Pričakovano povečanje mobilnih denarnih nakazil za 150,0 % samo v letu 2015 in presenetljivi dvigi P2P prometa v prejšnjem letu glede na poročilo Juniper raziskave (2015) o nakazilih in prenosih digitalnega denarja nakazujejo, da je v mobilnem bančništvu še vedno dovolj prostora za rast in izboljšave. Banke morajo dohajati trg, saj na področju mobilnih tehnologij pozni udeleženci težko nadoknadijo zamujeno. Bistvenega pomena je, da opredelijo osnovne mobilne bančne storitve, tiste, za katere se pričakuje, da bodo v vzponu, in tiste, ki so še nezrele, da bi lahko oblikovale strankam zanimivo in uporabno ponudbo.

Mobilno bančništvo ponuja številne prednosti – uporabnik lahko potrdi svojo identiteto in odpira nove račune, se prijavi za neposredne vloge, plača račune, najema posojila in preverja depozite s svojega mobilnega telefona. Aplikacije za mobilne naprave, kot je Venmo, uporabnikom omogočajo opravljanje P2P prometa, in sicer je možno z njimi opravljati osnovne prenose sredstev z enega telefona na drugega ali pa deliti plačilo računa med več uporabniki. Spet druge mobilne aplikacije omogočajo posebej vodenje financ, s katerimi lahko z mobilno napravo plačujemo, spremljamo svoje izdatke in shranjujemo denar za bodoče izdatke v elektronskih ovojnicah. Vsem mobilnim bančnim trendom je skupno, da omogočajo bankam trženje storitev glede na način življenja, interese ali družbene obveznosti strank ne glede na njihovo lokacijo (Groenfeldt, 2016). Uporabniku prilagojene storitve, mobilno plačevanje, mobilne denarnice, navzkrižno trženje in interaktivni mobilni portali so le nekateri izmed trendov, ki trenutno narekujejo razvoj mobilnega bančništva. Zaradi vedno večje uporabe mobilnih telefonov za dostop do

elektronskega bančništva je pričakovati, da bo to kmalu najpomembnejši distribucijski kanal, zato je za banke ključnega pomena, da sledijo mobilnim bančnim trendom in prek njihove uporabe skrbijo za zadovoljstvo svojih strank.

Mobilno bančništvo omogoča zagotavljanje bančnih in finančnih storitev preko mobilnih komunikacijskih naprav. Storitve mobilnega poslovanja v finančnem sektorju so splošno znane kot mobilne finančne storitve, ki so sestavljene iz mobilnega bančništva in mobilnega plačevanja (Tiwari & Buse, 2007). Medtem ko gre pri mobilnem bančništvu pravzaprav za zagotavljanje elektronskega bančništva prek mobilne telefonije, je mobilno plačevanje relativno nov pojav, ki ni nujno v domeni banke, niti ni samo zamenjava za na primer plačevanje s kreditno kartico, temveč je nova samostojna storitev.

### 3.1.1 Mobilno plačevanje

Evropska centralna banka (2008) opredeljuje elektronski denar kot katerikoli znesek denarne vrednosti, ki je na podlagi zahtevka izdan na predplačniški podlagi, shranjen v elektronskem mediju (na primer kartici ali računalniku) in pri podjetjih, ki niso izdajatelj, sprejet kot plačilno sredstvo predvsem za posle malih vrednosti.

Z elektronskim denarjem lahko opravljamo spletne plačilne transakcije ali pa ga naloženega na kartice ali mobilne naprave uporabljamo kot plačilno sredstvo v klasičnem prodajnem okolju.

Mobilno plačilo je definirano kot plačilo blaga ali storitev z mobilno napravo, pri čemer nista pomembna niti plačnikova lokacija niti lokacija podporne infrastrukture, plačilo pa je procesirano s plačilno kartico ali z vnaprej naloženimi sredstvi v mobilni denarnici (Innipay, 2016). Razlikujemo 2 vrsti mobilnih plačilnih kategorij, in sicer brezstično plačilo, kjer mobilna naprava ne sme biti oddaljena od podporne infrastrukture za sprejem sredstev (npr. plačevanje z Moneto na avtomatu) in oddaljeno plačevanje, kjer gre za prenos denarnih sredstev med mobilnimi napravami ali pa za plačevanje blaga ali storitev z mobilno napravo (npr. nakazilo denarja z mobilnega telefona ali nakup mobilne aplikacije na Google Play platformi).

Poznamo več oblik mobilnega plačevanja (Knoll, 2012):

- **Plačevanje prek SMS sporočil** je na voljo že dolgo časa in je v razvijajočih se državah še vedno močno zastopan način plačevanja. Uporabno je predvsem za mikro plačila, zaznamuje pa ga hitra, enostavna in anonimna uporaba.
- **Plačevanje s optičnim branjem QR kode** je potrošnikom zanimivo predvsem zaradi lahke uporabe in prihranka časa. Uporabnik mora namreč le optično prebrati QR kodo, na kateri so zapisani vsi relevantni podatki za izvedbo transakcije in potrditi plačilo na

svoji mobilni naravi. Primer uporabe je plačevanje položnic, kjer nam mobilna aplikacija omogoča optično branje QR kode, ki zapiše vse podatke z računa, nam pa preostane le potrditev plačila.

- **Čitalniki kartic** (v nadaljevanju POS čitalnik) spremenijo pametni telefon v POS čitalnik preko priključitve zunanega čitalnika kartic na mobilno napravo. Za plačilo je v tem primeru potrebna kreditna kartica, ker pa je v primeru sprejema denarnih sredstev potrebna uporaba mobilne naprave, še vedno govorimo o obliki mobilnega plačevanja.
- **Virtualne predplačniške kartice** so v osnovi digitalna verzija tradicionalnih plastičnih kartic s predhodno naloženimi denarnimi sredstvi. Za njihovo uporabo je potrebna aplikacija, ki nadomešča kartico, in ob nakupu generira črtno kodo, ki jo je za uspešen nakup potrebno optično prebrati. Precej uspešno je v svoje poslovanje virtualne predplačniške kartice uvedla družba Starbucks, ki na ta način svojim strankam mogoča plačevanje toplih napitkov z mobilnimi napravami.
- **Brezstično plačevanje s tehnologijo komunikacije kratkega dosega** (v nadaljevanju NFC plačevanje) omogoča plačevanje z mobilno napravo prek vgrajenega NFC čipa, in sicer mora za vzpostavitev komunikacije, potrebne za plačilo, uporabnik samo približati svojo napravo bralniku na prodajnem mestu. Zelo pogosta je uporaba NFC tehnologije pri mobilnih denarnicah ali v javnem prometu, kjer prek NFC plačilnih sistemov potniki vožnjo plačajo s prislonitvijo mobilnega telefona ob čitalnik.
- **Mobilne denarnice** so v osnovi mobilne aplikacije, ki delujejo kot virtualne denarnice. Uporabniku omogočajo, da vanje shrani podatke o svojih plačilnih karticah in nato pri mobilnem plačevanju uporabi mobilno denarnico namesto vpisovanja podatkov kreditne kartice. Prav tako so uporabne pri NFC plačevanju, kjer uporabnik na plačilnem mestu, ki omogoča mobilno plačevanje, odpre aplikacijo z mobilno denarnico in izbere kartico, s katero želi zaključiti nakup. Prav mobilne denarnice so v zadnjem času doživele največji razcvet, saj so svoje verzije na trg poslali mnogi "veliki" ponudniki, kot so Google, Samsung in Apple, kar napoveduje naraščanje mobilnega plačevanja v prihodnosti.

Mobilno plačevanje je trend elektronskega bančništva, ki je v porastu in lahko prinese bankam dodatne prednosti. Podatki Visa raziskave digitalnega plačevanja kažejo, da je v letu 2016 kar 54,0 % uporabnikov v 19 evropskih državah uporabljalo mobilne naprave za plačevanje v primerjavi s prejšnjim letom, ko jih je enake storitve uporabljalo le 18,0 %. Prav tako se manjša število potrošnikov, ki mobilnega plačevanja niso še nikoli uporabili, in sicer iz 38,0 % v letu 2015 na 12,0 % v letu 2016 (Rolfe, 2016).

### 3.2 Vključevanje socialnih medijev v elektronsko bančništvo

Ena izmed najbolj pogostih spletnih aktivnosti v EU-28 v letu 2014 je bila udeležba v socialnih medijih. Skoraj polovica (46,0 %) posameznikov, starih od 16 do 74 uporablja

internet za socialno mreženje, na primer z uporabo strani, kot sta Facebook in Twitter (Eurostat, 2016). Ker vedno več ljudi uporablja družabne medije za vsakodnevne interakcije in naloge, uporabniki vse bolj pričakujejo, da bodo tudi banke ponujale storitve prek teh platform. Če bodo banke še naprej želele krepiti odnos s komitenti, bodo morale razviti in uporabljati inovativne načine za izkoriščanje socialnih medijev, ki kažejo velik potencial za rast in pridobivanje novih strank tako v bančništvu kot tudi v preostalih panogah gospodarstva.

*Slika 3: Izkoriščanje socialnih medijev za izboljšanje uporabniške izkušnje*



*Vir: K. Suvarna & B. Banerjee, Social Banking: Leveraging Social Media to Enhance Customer Engagement, 2014, str. 11, slika 4.*

V nadaljevanju je predstavljenih nekaj načinov uporabe družbenih medijev v bančnem poslovanju (Suvarna & Banerjee, 2014):

- **Ozaveščenost kupcev/marketing.** Preko uporabe socialnih medijev lahko banke izvajajo ciljno usmerjene marketinške akcije, obenem pa zmanjšajo svoje skupne stroške trženja. Zaradi večjega dosega uporabnikov prek socialnih medijev v primerjavi s tradicionalnim načinom se lahko ozaveščanje strank o novih storitvah in izdelkih znatno poveča. Primer je stranka, ki pogosto potuje. Njegova banka lahko to informacijo uporabi za pripravo ponudbe plačilnih kartic za uporabo v tujini, popusta na potovalno zavarovanje in podobne produkte.
- **Vpogled v profil strank.** Banke lahko izkoristijo svojo sposobnost izpeljave profila strank s pomočjo podatkov na družbenih omrežjih, ki jih lahko kombinirajo z že zbranimi podatki o stranki v banki glede na preteklo uporabo bančnih storitev. Primer je stranka na družbenem mediju, ki svoje prijatelje obvesti o novem družinskem članu. Banka lahko to informacijo izkoristi, da stranki predlaga nove produkte, kot je varčevalni račun za otroka.

- Razvoj produkta/storitev. Ker se vedno več uporabnikov zanaša na družbene medije, lahko to banke izkoristijo za zbiranje povratnih informacij o bančnih produktih in storitvah. Na podlagi zbranih povratnih informacij lahko prilagodijo ali razvijejo produkte glede na preference strank. Primer je stranka, ki na družbenih medijih objavi svoje skrbi o okorni naravi kontaktnega bančnega centra. Banka vidi, da se številni uporabniki strinjajo s njenim mnenjem, zato uporabi ta prispevek za racionalizacijo interaktivnega glasovnega odzivnika za izboljšanje uporabniške izkušnje.
- Usmerjena prodaja na podlagi analize podatkov o uporabnikovi aktivnosti. Z analizo podatkov o obnašanju in aktivnosti uporabnikov na družbenih omrežjih lahko banke generirajo rešitve za najustreznejšo nadaljnjo usmerjeno prodajo. Primer je stranka, ki na družabnem omrežju objavi informacijo o prihajajočem potovanju v tujino. Banka lahko te podatke uporabi za usmerjeno prodajo valutnih izdelkov, potovalnega zavarovanja ali denarnih kartic. Ta ciljno usmerjen pristop lahko pomaga banki povečati delež aktualizirane prodaje.
- Storitve za stranke. Ker socialni mediji omogočajo interakcijo v realnem času, povečujejo sposobnost bank, da se strankam odzovejo pravočasno, intuitivno in na osebni način, kar vodi k izboljšanju splošne uporabniške izkušnje. Primer je stranka, ki ima težave pri uporabi svoje kreditne kartice in se o tem pritožuje na socialnem omrežju. Njena banka se lahko proaktivno odzove z vzpostavljanjem stika na družbenem omrežju in z rešitvijo težave ter tako negativno kritiko obrne v svoj prid.
- Razvoj znamke. Ker je doseg socialnih medijev širok in regijsko nevtralen, ga lahko banke izkoristijo za razvoj svoje znamke. Prav tako lahko marketinški oddelek izkoristi povratne informacije na socialnih medijih in prilagodi kampanje za učvrstitev znamke, s čimer banka prek interaktivnosti in odzivnosti krepi svoj status v očeh uporabnikov. Primer je stranka, ki uporablja Facebook in všečka sporočilo kampanje banke ali ponovno tweeta sporočilo banke na Twitterju in tako pomaga spodbujati blagovno znamko banke.
- Upravljanje ugleda. Ker so socialni mediji po svoji naravi odprti in dostopni vsem, lahko z negativnim klepetom na spletnih platformah ogrozijo ugled banke. S primernim in pravočasnim odzivom lahko banka zajezi negativen vpliv, zato je njena prisotnost na družbenih omrežjih izredno učinkovita. Hkrati lahko pozitivne komentarje poudarjajo in uporabijo za izboljševanje svojega ugleda. Primer je, ko preko analize socialnih omrežij banka opazi trend negativnega sentimenta o produktih, storitvah ali dejavnosti. Banka lahko v sodelovanju s strankami sprejme korektivne ukrepe za ublažitev potencialnega oškodovanja ugleda.
- Zvestoba strank. Socialni mediji ponujajo bankam platformo za povečanje zvestobe strank preko vključevanja v interaktivne kampanje, pozitivnih sporočil in preprostega odzivanja na težave, s katerimi se stranke srečujejo. Tak odnos vodi v večje zadovoljstvo strank, njihovo lojalnost in možna priporočila znancem. Primer je stranka, katere poizvedbe se redno in pravočasno obravnavajo: povečala bo svojo afiniteto do bančne blagovne znamke, kar vodi v večjo zvestobo. Taka stranka bi lahko postala tudi

zagovornik banke na socialnih omrežjih.

- Notranje sodelovanje. Socialni mediji dajejo bankam relativno ozko okno za odzivni čas za odgovore na vprašanja strank in odpravo njihovih težav. Zato je ključnega pomena, da banke vzpostavijo primerno komunikacijo znotraj organizacije, ki jim bo omogočila čim hitrejšo in boljše odzivanje na potrebe strank. Primer je stranka, ki na družbenem mediju objavi skrb o zlorabi njene kreditne kartice. Banka mora imeti urejen pretok informacij znotraj organizacije, da lahko nemudoma sprejme ukrepe za hitro rešitev težav v več oddelkih hkrati.

Ker vedno več ljudi sodeluje na socialnih medijih, obstaja velika potreba za banke, da sprejmejo ta hitro nastajajoč kanal. To je nujni del njihove celotne digitalne strategije, saj poveča prizadevanja, komunikacijo in vključevanje strank. Banke morajo razviti jasen načrt uporabe socialnih medijev za povečevanje splošne uporabniške izkušnje. Slika 3 prikazuje model, s katerim lahko banke najučinkoviteje izkoristijo socialne medije pri svojem poslovanju.

### **3.3 Vstop nefinančnih ponudnikov na trg**

V zadnjih letih je opazen vstop nefinančnih podjetij v bančni sektor. Gre za industrijo finančne tehnologije, znano kot fintech, ki je sestavljena iz podjetij, ki uporabljajo tehnologijo za ustvarjanje bolj učinkovitih in dostopnejših finančnih storitev – ožji pogled – ali katerega koli segmenta finančnega procesa – širši pogled (Landers, 2017).

Vzpon fintech podjetij je izrazito spremenil način poslovanja podjetij in izkušnje privatnih uporabnikov. Z njihovimi rešitvami se odpirajo nove, nekonvencionalne možnosti poslovanja in uporabe bančnih storitev. Podjetjem je tako na primer namesto tradicionalnega investiranja preko posojila v banki omogočeno pridobivanje sredstev na internetu. Z aplikacijami za množično zunanje izvajanje (angl. *crowdsourcing*), na primer Kikstarter, lahko ljudje z velikimi in inovativnimi idejami hitro in enostavno pridobijo sredstva iz kjerkoli na svetu, od ljudi, ki jih še nikoli niso srečali. Namesto mesecev pogovorov z investitorji lahko podjetniki na internetu ideje predstavijo neposredno svetu ter od neomejenega števila posameznikov, ki so njihovo idejo pripravljene podpreti. Dobrodošle so tudi spremembe na področju nakazovanja sredstev. Prenos denarja prek meja je področje, ki je uporabnikom vedno povzročilo precej težav. Fintech rešitve, kot je na primer TransferWise, so spremenile tradicionalno (in drago) bančno rešitev za pošiljanje denarja preko meja na glavo in omogočajo malim podjetjem in posameznikom veliko cenejši prenos denarja, kot je bilo to prej mogoče (Munch, 2016).

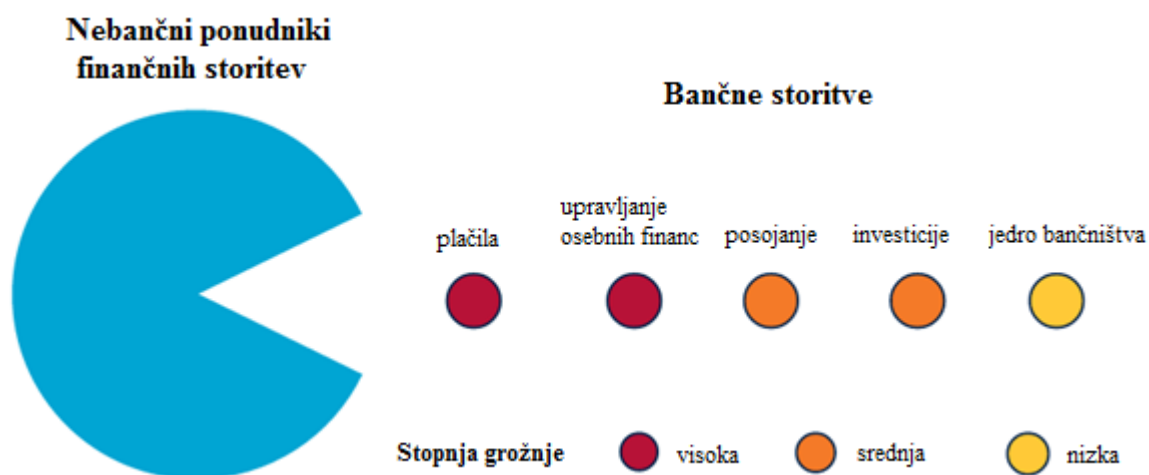
Fintech podjetja pokrivajo širok spekter finančnih področij: od zbiranja sredstev (angl. *Crowdfunding*, npr. Kikstarter) in P2P posojil (Lending Club) do algoritmičnega upravljanja premoženja (WealthFront) in tematskih vlaganj (MotifInvesting). Delujejo tudi

pri plačilih (Xoom), zbiranju podatkov (2iQ Research), kreditnem točkovanju (ZestFinance), elektronski valuti (Coinbase), izmenjavah (SecondMarket), upravljanju z delovnim kapitalom (Tesorio), kibernetiski varnosti (iDGate) in celo kvantni matematiki (McAuley, 2015).

Analitiki ocenjujejo, da je trenutno le približno 1,0 % potrošnikov v ZDA preselilo svoje bančne prihodke v nove digitalne poslovne modele, a naj bi se ta delež povečal na 10,0 % do leta 2020 in na 17,0 % do leta 2023. Podobno velja tudi za Evropo, medtem ko so se na Kitajskem fintech podjetja (kot Alipay ali Tencent) že popolnoma uveljavila in imajo pogosto toliko (če ne več) uporabnikov kot največje banke (Boyle, 2016).

Hitre tehnološke spremembe se izražajo v spremenjenih uporabniških potrebah in vidiku interakcije z bankami. Ker se banke načeloma počasi odzivajo na te spremembe, so nekateri nebančni ponudniki zgrabili priložnost in se odzvali na nastajajoče potrebe kupcev. S tem ustvarjajo motnje v bančni industriji, saj so s svojimi rešitvami mnogokrat usmerjeni v najbolj donosne poslovne segmente. Največjo grožnjo bankam predstavljajo na področju plačilnih storitev in osebnega upravljanja financ, nekoliko manjšo na področju posojanja in investiranja, najmanjšo pa na področju osnovnih bančnih storitev, kar je prikazano na Sliki 4.

Slika 4: Stopnja ogroženosti posameznih bančnih storitev



Vir: A. Kumar, A. Saxena, V. K. Suvarna, in V. Rawat, *Top 10 Trends in Banking in 2016*, 2016, str. 4, slika 1.

Posledice prihoda novih ponudnikov za banke so (Kumar, Saxena, Suvarna, in Rawat, 2016):



- zaradi razdrobljenosti industrije se poslovne priložnosti rasti in dobička za banke zmanjšujejo,
- kupci zaradi primerjave z rešitvami nebančnih ponudnikov pričakujejo višjo raven storitev v svojih bankah,
- da bi okrepile svoje sposobnosti, da zagotovijo bogato uporabniško izkušnjo, morajo dati banke prednost kritični obravnavi digitalizacije,
- banke se osredotočajo na razvoj inovativnih izdelkov in storitev z uvedbo inovacijskih laboratorijev, pogosto tudi s sodelovanjem s fintech podjetji.

Največji izziv, s katerim se srečujejo fintech podjetja, je obseg uporabnikov, ki ga banke že imajo. Hkrati so banke zaradi daljše prisotnosti v sektorju pridobile stabilnost, zaupanje strank in izkušnje v navigaciji med predpisi in zahtevami skladnosti ter imajo dostop do večjega kapitala. Največji izziv bank pa so predvsem obstoječi sistemi, ki dušijo inovativnost in sposobnost prilagodljivosti. Prav tako so banke omejene v zmožnosti uporabe tehnološkega strokovnega znanja in izkušenj, ki so potrebne za inovacije. Opaziti je torej možno močno korelacijo med prednostmi bank in slabostmi fintech podjetij in obratno. Zaradi teh komplementarnih potreb bi bilo za banke v prihodnosti bolj smiselno gledati fintech podjetja kot potencialne partnerje in ne kot konkurente (Morous, 2015).

### **3.4 Bančništvo v oblaku**

Računalništvo v oblaku je dostop do informacijsko tehnoloških (v nadaljevanju IT) sredstev, ki so locirana zunaj lastnega podatkovnega centra (Marks & Lozano, 2010). Podjetja lahko preko interneta dostopajo do različnih virov informacijske tehnologije – vse od aplikacij do podatkovnih centrov – na osnovi plačila glede na dejansko uporabo. Računalništvo v oblaku omogoča dostop do računalniških storitev iz katerekoli lokacije na ekonomičen, prilagodljiv in nadgradljiv način (Tomšič, 2011).

Vse več bank se odloča za uporabo računalništva v oblaku, saj jim izbira takega modela poslovanja zagotavlja večjo prilagodljivost trenutnim razmeram, minimalne investicijske stroške in relativno nizke operativne stroške.

Ločimo tri vrste oblakov (Kumar, Saxena, Suvarna & Rawat, 2016):

- Javni oblak, ki ga upravlja njegov lastnik, in preko javnega omrežja ponuja širši množici hiter dostop do cenovno ugodnih računalniških virov.
- Zasebni oblak je namenjen uporabi ene same organizacije, pri čemer ga upravlja organizacija sama ali zunanji ponudnik. Zasebni oblaki izkoriščajo prednosti računalništva v oblaku ob hkratnem večjem nadzoru podatkov in virov.
- Hibridni oblaki uporabljajo temelje zasebnih oblakov, kombinirano s strateško integracijo in uporabo storitev javnih oblakov.

Banke sredstva vlagajo predvsem v storitve v oblaku za podporo osrednjih poslovnih dejavnosti z namenom doseganja večje okretnosti in izboljšane stroškovne učinkovitosti svojih poslovnih strategij. Pri tem se velika večina osredotoča na zasebne oblake. V letu 2014 je delež investicij v zasebne ponudnike storitev v oblaku predstavljal skoraj 70,0 % vseh investicij (Kumar, Saxena, Suvarna & Rawat, 2016).

Ključni razlogi za uporabo računalništva v oblaku (Sriram, 2011):

- Nižji investicijski stroški, saj niso potrebne visoke investicije v strojno in programsko opremo ter s tem povezano delovno silo, zaradi česar je olajšano posodabljanje IT infrastrukture. Poleg tega edinstvena narava računalništva v oblaku omogoča finančnim institucijam, da izbirajo storitve, ki jih v danem trenutku potrebujejo in za njih plačujejo le za čas dejanske uporabe.
- Ponudnik računalništva v oblaku je odgovoren za upravljanje tehnologije, kar bankam omogoča višjo raven podatkov in več možnosti za njihovo obnovitev v primeru napak.
- Prilagodljivost poslovnih modelov, ki temeljijo na oblaku, zagotavlja finančnim institucijam doseganje krajših razvojnih ciklov za nove izdelke, zaradi česar se lahko hitreje in učinkoviteje odzovejo na potrebe strank. Računalništvo v oblaku omogoča tudi razvoj novih proizvodov brez začetnih kapitalskih naložb, hkrati pa lahko banke v oblak premaknejo nekritične storitve in svojo osredotočenost usmerijo na poslovne bančne storitve namesto na informacijske rešitve.
- Organizacije lahko uporabijo računalništvo v oblaku, da prenesejo svoje storitve v virtualno okolje, s čimer zmanjšujejo porabo energije in ogljični odtis, ki nastaja v primeru fizične infrastrukture. Prav tako pa računalništvo v oblaku vodi v učinkovitejšo izrabo računalniške moči.

Zaradi vseh prednosti, ki jih računalništvo v oblaku prinaša, je za banke smiselna njegova uvedba, da lahko zagotavljajo svojo konkurenčnost in odzivnost na tehnološke spremembe. Še posebej zaradi prihoda novih nefinančnih konkurentov, ki jih odlikuje predvsem visoka tehnološka razvitost in usmerjenost k odzivanju na hitro spreminjajoče se potrebe uporabnikov v finančnem sektorju.

V prihodnje lahko pričakujemo naslednje ključne trende v bančništvu v oblaku (Sardet & Viale, 2012):

- ponudba finančnih storitev v oblaku, ki z izkoriščanjem socialnih in mobilnih omrežij bogatijo uporabniško izkušnjo in gradijo tesnejše medsebojne odnose;
- zasebni oblaki bodo imeli ključno vlogo v temeljnih bančnih procesih, saj bankam omogočajo nadzor nad lokacijo občutljivih podatkov;
- uporaba javnih oblakov za netemeljne bančne dejavnosti, kot so sodelovanje zaposlenih, upravljanje dokumentacije in celo plačevanje.

### 3.5 Masovni podatki kot konkurenčna prednost

Masovni podatki (angl. *Big Data*) je koncept, ki je nastal zaradi setov podatkov, ki so postali tako veliki in kompleksni, da tradicionalna orodja niso več zadostovala za njihovo obdelavo. Da lahko govorimo o masovnih podatkih, morajo podatki prihajati v sistem izjemno hitro, mora jih biti veliko in morajo biti raznoliki (SRC, b.l.). Z združevanjem velike količine podatkov iz različnih virov omogočajo podjetjem rešitve za upravljanje masovnih podatkov in sprejemanje hitrejših in celovitejših poslovnih odločitev.

V nadaljevanju je naštetih nekaj glavnih prednosti uporabe masovnih podatkov v bankah (Shee, Crompton, Richter, & Maehle, b.l.).

**Analitika razpoložnja.** Socialni mediji so odprli nove možnosti za banke za povezovanje s svojimi strankami, vendar je lahko sam obseg komunikacij o blagovni znamki, njenih produktih in storitvah na različnih platformah prevelik. Z analitiko razpoložnja lahko banka enostavno prebere vse te podatke in pripravi povzetek tega, kaj imajo uporabniki radi in kaj jim pri blagovni znamki ali izdelkih ni všeč. Omogoča jim, da spremljajo, kaj stranke govorijo, in posledično poveča marketinški uspeh. Poznavanje mnenja in odnosa strank namreč nudi bankam poglobljeno znanje, na podlagi katerega lahko pravilno prilagodijo taktike trženja. Prav tako lahko z analizo banke identificirajo najbolj vplivne stranke v zvezi z blagovno znamko ali izdelki banke. Poglobitev odnosa s ključnimi strankami lahko vodi k širjenju pozitivnega mnenja na socialnih platformah. Hkrati lahko s z uporabo masovnih podatkov banke lažje identificirajo potrošniške povratne informacije, ki so objavljene na spletu in prilagodijo svojo ponudbo.

**360 stopinjski pogled na stranko.** Razumevanje stranke kot celote je izredno pomembno za ohranjanje konkurenčne prednosti. Preteklo in trenutno vedenje stranke je pomembno za napovedovanje prihodnjih trendov, transakcije in potovalne navade stranke pa pomagajo zgraditi profil življenjskega sloga. Poznavanje profilov strank pomeni, da imajo banke poglobljeno razumevanje o njih, kar lahko privede do boljših marketinških akcij, ciljne prodaje in boljših storitev za stranke. Analiza masovnih podatkov bankam pomaga ugotoviti, kako navezani so uporabniki na posamezne proizvode in storitve, zato lahko tržijo tiste, ki jih najbolj potrebujejo oz. takrat, ko jih najbolj potrebujejo. Prav tako lahko banke z napovedovanjem obnašanja strank izločijo tiste, ki zmanjšujejo svojo aktivnost in s korektivnimi ukrepi preprečijo njihov odhod.

**Segmentacija strank.** Glede na podobne lastnosti in vedenje lahko banke stranke razdelijo v skupine. Razumevanje potreb in želja posameznih skupin je osnova za prodajo in strategije trženja. Banke lahko ustvarijo marketinške ukrepe, ki so usmerjeni v posamezne skupine kupcev, uvedejo programe zvestobe, ki temeljijo na uporabniških navadah skupine in optimizirajo cenovno strategijo znotraj posamezne skupine.

**Naslednja najboljša ponudba.** Naslednja najboljša ponudba omogoča bankam povečanje navzkrižne prodaje s pomočjo napovedovanja naslednjih želja uporabnikov. To lahko stori z analizo uporabnikovih nakupov, prek katere išče vzorce med izdelki za napoved prihodnjih nakupov. Uporaba tega znanja lahko posledično vodi k izboljšanju tržnega deleža in zvestobe uporabnikov. S ponujanjem izdelkov ali storitev, ki so prilagojeni željam in potrebam stranke, lahko banka gradi tesnejše odnose in povečuje uporabniško zadovoljstvo. Ocenjevanje nagnjenosti k proizvodu lahko vodi k večjim prihodkom, saj banka strankam ponuja izdelke, ki si jih zares želijo, hkrati pa lahko preko napovedovanja banka ugotovi, kateri proizvodi se bodo najverjetneje prodajali skupaj in poveča prodajo grupiranih izdelkov.

**Večkanalna uporaba.** Ker stranke pri svojem bančnem poslovanju uporabljajo številne kanale, jim je včasih težko slediti. Z analizo masovnih podatkov lahko banke pridobijo pogled na celotno pot posamezne stranke in njene izkušnje z uporabo posameznih kanalov. To lahko banke izkoristijo za iskanje vzorcev navad za povečanje prodaje ali pa za prepoznavanje neuspešnih elementov v posameznih kanalih. S tem znanjem lahko odpravijo ozka grla, povečajo učinkovitost sporočanja in merijo rezultate trženja v vseh kanalih. Vsebinsko lahko prilagodijo specifični uporabi kanala, prepoznajo večkanalno vedenje, vodijo stranke k uporabi kanalov, s katerimi imajo najnižje stroške, in merijo učinkovitost trženja po posameznih kanalih.

Z analizo masovnih podatkov si banke lahko pomagajo pri oblikovanju trženjskih strategij, profilirajo stranke in jim pripravljajo prilagojene ponudbe, zaznavajo mnenja strank o ponudbi in izdelkih ter pridobljeno znanje izkoristijo za prilagajanje ponudbe in ne nazadnje za izboljšanje uporabniške izkušnje strank. V okolju, kjer se bančništvo razvija okoli potreb uporabnikov, lahko prav s temi podatki in znanjem banke pridobijo konkurenčno prednost.

### **3.6 Integracija vseh bančnih kanalov**

Integracija vseh bančnih kanalov še vedno predstavlja izziv številnim bankam. Ključna naloga vsake banke mora biti, da stranki omogoči uporabo različnih kanalov in jim hkrati zagotovi celovito izkušnjo ob prehajanju iz enega kanala v drugega. Prav tako pa morajo banke integrirati svoje zaledne sisteme z vsemi kanali, ki jih ponujajo, da bo pretok informacij in uporabniška izkušnja resnično zadovoljiva.

V povprečju banke uporabljajo 3 kanale, in sicer statične (oglasilni, brošure), interaktivne (spletne strani, mobilne aplikacije, socialni mediji) in fizične (poslovalnice). Uporaba teh kanalov je različna glede na opravilo, ki ga stranka ima. Tako bo za enostaven pregled stanja na računu uporabnik najverjetneje izbral uporabo mobilne naprave, medtem ko se bo na svetovanje odpravil v poslovalnico. Zato je pomembno, da banke prilagajajo kanale

glede na specifične potrebe, ki nastajajo pri njihovi uporabi. Tako se povečuje funkcionalnost posameznih kanalov in zmanjšuje kompleksnost njihove uporabe. Banka mora hkrati zagotoviti skladnost med kanali, kar doseže s standardizacijo informacij in usklajevanjem sistemov med različnimi kanali, obenem pa mora predstaviti tudi enoten videz oz. temo, enotno sporočilo in blagovno znamko v vseh kanalih. Vse to zagotavlja nemoteno uporabo vseh kanalov in preklapljanje med njimi. Stranki bi morale biti omogočeno, da začne opravilo v enem kanalu in ga brez težav dokonča v drugem. Če na primer prek spleta začne izpolnjevati vlogo za novo kreditno kartico in naleti na težavo, lahko pokliče v klicni center, kjer ima operater vpogled v vlogo, ki jo stranka izpolnjuje in ji pomaga rešiti težave (Levey, 2014).

Prav tako bi banke morale proaktivno voditi svoje stranke k uporabi kanala, ki jim omogoča izpolnjevanje opravil z minimalnim naporom in omogočati ocenjevanje učinkovitosti kanalov in prehodnosti med njimi, da bi prek izboljšav obogatili uporabniško izkušnjo. Investicija v integracijo kanalov je koristna za banke tudi z vidika preusmerjanja strank na nove poceni nadomestne poti. To lahko storijo z zagotavljanjem cenovnih spodbud ali z odpravo nekaterih storitev iz posameznih kanalov. Na ta način lahko znižajo operativne stroške in tudi povečajo zvestobo svojih strank, saj so stranke, ki uporabljajo več kanalov, bolj zveste (Bansal, 2014).

Uspeh brezhibne večkanalne integracije je odvisen predvsem od sposobnosti bank, da pravilno investirajo v IT strukturo in implementirajo proces in spremembe v organizacijski strukturi, s katerimi lahko dosežejo ravnovesje med posameznimi kanali in procesi v zaledju. Večkanalno bančništvo strankam prinaša dosledno izkušnjo pri dostopu do banke prek mobilnega telefona, računalnika ali obiska poslovalnice, saj ne prihaja do podvajanja informacij; ponudba in uporabniška izkušnja je med kanali enotna. Na drugi strani pa bankam ponuja 360 stopinjski pogled na vse dejavnosti svojih strank, kar jim prinaša jasne prednosti in jih postavlja v edinstven položaj, da natanko razumejo potrebe strank. Prek vzorcev prihodkov, porabe in varčevanja ter informacij, zbranih na različnih kanalih, lahko zgradijo podroben profil stranke in mu prilagodijo svojo ponudbo in marketinške aktivnosti.

#### **4 IZZIVI BANK PRI UPORABI ELEKTRONSKEGA BANČNIŠTVA**

Pri uporabi elektronskega bančništva so tako komitenti kot tudi same banke izpostavljeni številnim izzivom. Med njimi so najpogostejši zagotavljanje varnosti pri poslovanju na spletu, zmanjševanje negativnega vpliva elektronskega bančništva na klasične poslovalnice ter upravljanje s tveganji, ki izhajajo iz elektronskega poslovanja. Predvsem banke morajo biti učinkovite pri reševanju izzivov, ki jih ponujanje elektronskih bančnih storitev prinaša, saj le tako lahko zadostijo zakonskim, operativnim in strateškim zahtevam ter hkrati zadovoljujejo potrebe uporabnikov in skrbijo za svoj ugled.

## 4.1 Varnost

Varnost je eno izmed najbolj obravnavanih vprašanj, ki obkrožajo elektronsko bančništvo. Z izpostavljanjem tradicionalno zaprtih sistemov internetu elektronsko bančništvo povečuje varnostno tveganje bank. McDougall in Levesque (2000) kategorizirata varnostne probleme kot vdore s kriminalnim namenom (npr. goljufije), priložnostne vdore, ki upočasnjujejo spletne strani, in pomanjkljivosti v sistemu, ki omogočajo priložnosti za kršitev varnosti. Te grožnje imajo lahko resne finančne in pravne posledice; prav tako lahko vodijo v izgubo ugleda banke.

Najpogosteje varnostno tveganje povzročajo (Pakojwar, 2014):

- ribarjenje podatkov (angl. *phishing*), ki je vrsta prevare, s pomočjo katere goljufi preko lažnih spletnih strani ali elektronskih sporočil poskušajo od uporabnika pridobiti osebne podatke, kot so PIN koda, števila kreditne kartice in podobno;
- beleženje tipkanja preko programske opreme, ki beleži vsak dotik na tipkovnici ter zbrane informacije pošilja goljufu, ki na ta način pridobi osebne informacije;
- "pharming" napadi, kjer preko obiska lažne strani uporabniki goljufom predajo svoje osebne informacije, saj verjamejo, da uporabljajo uradno spletno stran banke;
- loterijska goljufija, preko katere goljufi z lažno elektronsko pošto žrtvi sporočijo, da je zadel dobitok na loteriji in za nakazilo dobitka prosijo za osebne podatke o računu;
- internetne prevare, preko katerih goljufi finančno oškodujejo žrtve, kot na primer ponudba lažnega zavarovanja;
- kraja identitete je kaznivo dejanje, v katerem goljuf pridobi ključne osebne podatke, s pomočjo katerih se lahko izdaja, da je žrtev, in v njenem imenu nakupuje ali upravlja s sredstvi na transakcijskem računu;
- virusi, ki so zlonamerna programska oprema, zasnovana tako, da se posnema iz enega računalnika na drugega. Lahko upočasnijo delovanje računalnika ali pokvari spomin. Izmenjava datotek preko elektronske pošte velja za glavni vir širjenja virusov;
- črvi, zlonamerni programi, ki se množijo, dokler ne zasedejo vsega prostora za shranjevanje na računalniškem disku, kar upočasnjuje delovanje sistema, prav tako pa lahko povzročijo težave pri internetni povezavi.

Banke se zavedajo tveganj, ki so jim pri elektronskem poslovanju izpostavljene, zato za varnost elektronskih sistemov namenijo veliko časa, znanja in denarja. Glavne varnostne rešitve so namenjene predvsem filtriranju prometa, overjanju identitete ter celovitosti in tajnosti sporočil (Pepelnjak & Bradeško, 1997). Zaradi hitro spreminjajočih se tehnologij, so elektronski sistemi precej ranljivi ter izpostavljeni tveganjem, zato je izrednega pomena, da so banke ažurne pri uvajanju in upravljanju svojih varnostnih rešitev. Določene banke so šle še korak dlje, in za preverjanje varnosti sistema zaposlujejo "etične hekerje", ki poskušajo vdreti v sistem banke ter na ta način iščejo ranljivosti v sistemu (Field, 2011).

Elektronsko bančništvo prinaša varnostna tveganja, vendar imajo ta pogosto manj opraviti s tehnologijo kot z ljudmi, ki jo uporabljajo. Ne glede na vse ukrepe, ki jih banke sprejemajo za povečevanje varnosti ob uporabi elektronskega bančništva, namreč velik del odgovornosti za varno elektronsko bančno poslovanje leži v uporabnikih samih. Zato je izredno pomembno, da so uporabniki seznanjeni s tveganji, povezanimi z elektronskim bančništvom ter sprejemajo primerne ukrepe za zaščito svojih računov. Svojo varnost pri opravljanju elektronskih bančnih storitev lahko povečajo z (Brunette, 2016):

- rednim spreminjanjem gesel,
- uporabo protivirusne programske opreme,
- uporabo varnega omrežja in uradne spletne strani,
- preverjanjem uporabnikove pristnosti v dveh korakih in
- brisanjem (brez odpiranja) sumljive e-pošte.

## **4.2 Vpliv na klasične fizične poslovalnice**

Vedno večji del bančnega poslovanja se prenaša na elektronske kanale, kar pod vprašanje postavlja delovanje klasičnih poslovalnic. Vyas (2012) navaja dva pogleda na elektronsko bančništvo, in sicer kor revolucijo ali pa le evolucijo klasičnega bančništva.

Argumenti, da je elektronsko bančništvo revolucija, ki bo nadomestila tradicionalno bančništvo:

- Elektronske bančne transakcije so veliko cenejše od klasičnih transakcij, opravljenih v poslovalnicah ali celo po telefonu. To lahko spremeni razvejano mrežo poslovalnic, ki je veljala za konkurenčno prednost, v primanjkljaj zaradi višjih stroškov.
- Vzpostavitev elektronskih bank je relativno lahka, zato je pričakovati vedno večje število novih ponudnikov, ki ne bodo obremenjeni s tradicionalno, velikokrat togo strukturo bančnega sektorja.
- Elektronsko bančništvo omogoča potrošnikom veliko večjo izbiro. Hkrati bodo potrošniki manj nagnjeni za to, da ostanejo zvesti banki.
- Klasične banke bodo na račun elektronskega bančništva izgubile del depozitov, zaradi česar se bodo morale boriti za nove stranke. Posledično bo to povečalo njihove stroške sredstev ali celo vodilo v slabše poslovanje.
- Obstaja velika verjetnost, da bodo virtualne banke pritegnile najbolj pomemben delež bančnih dobičkov.
- Ponudbo storitev bodo zagotavljali specializirani ponudniki, kar bi lahko pomenilo, da bodo klasične banke v prihodnosti opravljale samo plačilni promet.

Argumenti, da je elektronsko bančništvo evolucija tradicionalnega bančništva:

- Elektronsko bančništvo je le bančništvo, ki ga lahko opravljamo preko drugega kanala. Strankam preprosto omogoča novo storitev.
- Kot bankomati, bo elektronsko bančništvo vplivalo na delovanje klasičnih poslovalnic, a jih ne bo nadomestilo.
- Tradicionalne banke se začenjajo boriti za svoj tržni delež.
- Stroški za zagon elektronske banke so visoki. Hkrati je vzpostavitev zaupanja vredne blagovne znamke zelo draga, saj poleg nakupa dragih tehnologij zahteva precejšnje izdatke za oglaševanje.
- Bančno poslovanje s prebivalstvom postane donosno, ko je dosežena velika kritična masa uporabnikov. Zato so klasične banke z vzpostavljenimi bazami strank v prednosti.

Dejstvo je, da nihče ne more zagotovo vedeti, kakšen vpliv bo imelo elektronsko bančništvo na klasične poslovalnice. Kljub temu pa ne gre pričakovati, da ga bodo nadomestile. Elektronsko bančništvo postaja vedno pomembnejši kanal zagotavljanja bančnih storitev, česar se zavedajo tudi klasične banke, ki so v veliki večini že sprejele nov način poslovanja. Elektronsko bančništvo bo komplementarno klasičnemu, mogoče celo najpomembnejši kanal, a ni pričakovati, da bi klasične poslovalnice izginile. Možno je zmanjševanje mrež poslovalnic in definiranje novega načina njihovega delovanja.

### **4.3 Upravljanje s tveganji**

Pri svojem poslovanju, se banke spopadajo s številnimi tveganji, ki so v primeru elektronskega poslovanja velikokrat še izrazitejša. Paziti morajo, da sledijo vsem regulatornim smernicam, da skrbijo za varnost svojih sistemov in učinkovitost notranjih procesov ter da poslujejo v skladu s skrbno načrtovano strategijo, ki mora biti prilagojena elektronskemu poslovanju. Le tako lahko zagotovijo nemoten proces in visoko kakovost svoje elektronske ponudbe storitev ter zmanjšajo tveganje izgube konkurenčnosti in ugleda.

#### **4.3.1 Regulatorno tveganje**

Internet kot globalen medij ustvarja priložnosti za trgovanje na mednarodni ravni. Ker ima vsaka država svoje zakone in predpise, ki zadevajo opravljanje finančnih storitev, se lahko pojavi vprašanje regularnosti poslovanja bank. Preprečevanje pranja denarja, ki je velikokrat glavni vir financiranja terorizma in drugih sorodnih kriminalnih dejavnosti, zasebnost, varnost in zaščita podatkov so nekateri od glavnih problemov pri širitvi elektronskih bančnih storitev na svetovni ravni. Regulatorji morajo zagotoviti učinkovito reševanje teh problemov, pri čemer morajo biti predpisi vzpostavljeni hitreje kot v preteklosti, kar je privedlo do konstantnih sprememb v zakonih in predpisih. Posledično



imajo banke večje težave pri izpolnjevanju vseh predpisov, povečuje pa se tudi nevarnost, da se bodo skušale izogniti ureditvi in nadzoru (Shah & Clarke, 2009).

Elektronsko bančništvo prinaša povečana pravna tveganja za banke. Banke lahko potencialno razširijo geografski obseg svojih storitev hitreje preko elektronskega bančništva kot prek tradicionalnega. Posledica tega pa je, da v nekaterih primerih morda ne bodo v celoti seznanjene z lokalnimi zakoni in predpisi, še posebej, če za ponujanje finančnih storitev licence niso potrebne. Ob pomanjkanju stika z nadzornikom v državi gostiteljici imajo tako virtualne banke še večje težave s spremljanjem relevantne zakonodaje in lahko nevede kršijo zakone ter tvegajo izpostavljenost izgubam zaradi tožb (Nsouli & Schaechter, 2002).

Ker internet omogoča storitve, ki jih je možno zagotoviti od kjerkoli na svetu, obstaja nevarnost, da se bodo banke skušale izogniti ureditvi in nadzoru. Da bi to preprečili, lahko regulatorji zahtevajo od bank, ki ponujajo svoje storitve iz oddaljene lokacije preko interneta, da pridobijo licenco. Licenciranje je še posebej primerno, kadar sta sodelovanje in nadzor med virtualno banko in državo gostiteljico šibka ali neustrezna. Licenciranje je norma (na primer v ZDA in v večini držav EU). Tako mora tuja elektronska banka, ki želi ponuditi elektronske bančne storitve in sprejemati depozite v teh državah, najprej vzpostaviti podružnico in pridobiti licenco (Nsouli & Schaechter, 2002). Ker se elektronsko bančništvo širi preko nacionalnih meja, se poraja vprašanje, kateri regulatorni organi so odgovorni za raziskovanje in preganjanje kršitev. Odgovor je v usklajevanju zakonodaje in predpisov na mednarodni ravni.

#### **4.3.2 Operativno tveganje**

Zanašanje na nove tehnologije za zagotavljanje storitev postavlja varnost in razpoložljivost sistema na osrednje mesto operativnega tveganja elektronskega bančništva. Varnostne grožnje so lahko notranje ali zunanje. Notranje operativno tveganje izhaja predvsem iz pomanjkljivega ali neuspešnega internega procesa, bodisi prihaja do napak pri zaposlenih ali v sistemu samem. Običajno banke notranje tveganje upravljajo s strateškim načrtovanjem, primernim upravljanjem zaposlenih in reševanjem tehničnih težav ter z učinkovitimi notranjimi sistemi kontrole. Ti ukrepi skrbijo za zmanjšanje tveganj, ki nastajajo zaradi nepravilnosti v informacijskem sistemu, prevar, človeških napak in tehničnih okvar. Zunanje operativno tveganje pa nastaja zaradi zunanjih dogodkov, na katere banka nima vpliva, kot so naravne nesreče ali teroristični napadi. Upravljanje teh tveganj poteka v dveh fazah, in sicer preko prenosa tveganj na zavarovalnice in preko vzpostavitve odgovora in rešitev v primeru dogodka ter planiranja neprekinjenega poslovanja (Kondabagil, 2007).

Bančni regulatorji in nadzorniki morajo zagotoviti, da banke uporabljajo ustrezne postopke, s katerimi zagotavljajo zaupnost podatkov in tudi celovitost sistema. Varnostne prakse bank je potrebno redno preverjati in pregledovati z zunanjimi strokovnjaki za analizo ranljivosti omrežja in pripravljenosti za obnovitev. Pri načrtovanju zmogljivosti za obvladovanje vedno večjega obsega transakcij in razvoja novih tehnologij morajo banke upoštevati proračunski vpliv novih naložb, zmožnost, da pritegnejo osebje s potrebnim strokovnim znanjem, in morebitno odvisnost od zunanjih izvajalcev. Upravljanje operativnih tveganj mora postati sestavni del splošnega upravljanja bančnega tveganja; prav tako bi morali nadzorniki v svoje ocene varnosti vključevati tudi operativno tveganje.

### **4.3.3 Tveganje ugleda**

Kršitve varnosti in motnje razpoložljivosti sistema lahko škodujejo ugledu banke. Bolj ko banka temelji na elektronskih distribucijskih kanalih, večja je možnost ogrožanja ugleda. Internet omogoča izredno hitro širjenje informacij, zato je obvladovanje tveganja ugleda izredno pomembno. Že majhna napaka lahko, če na internetu dobi dovolj pozornosti, načne ugled banke. Tveganje pa predstavljajo tudi druge banke. Če se ena elektronska banka znajde v težavah, ki povzročajo izgubo zaupanja v elektronski distribucijski kanal kot celoto, lahko te težave vplivajo tudi na druge ponudnike elektronskih bančnih storitev. V številnih državah so prav zato vzpostavljeni notranji sistemi in smernice za obvladovanje takih tveganj.

Tveganje izgube ugleda lahko izhaja tudi iz nepravilne uporabe elektronskega bančništva na strani uporabnikov. Neupoštevanje varnostnih ukrepov oziroma njihovo nepoznavanje namreč povečuje varnostno tveganje in lahko vodi v izgubo zaupanja v elektronske distribucijske kanale. Banke bi zato morale vlagati v izobraževanje uporabnikov, hkrati pa lahko k temu procesu doprinesejo tudi regulatorji. Tako lahko na primer zagotovijo povezave na spletne strani, ki strankam omogočajo, da prepoznajo banke z urejenimi licencami, prav tako pa lahko nudijo nasvete za uporabo elektronskega bančništva, linije za pomoč uporabnikom in veljavne predpise.

### **4.3.4 Strateško tveganje**

Vodstvo in management finančne institucije mora razumeti tveganja, povezana z e-bančnimi storitvami, in oceniti stroške postopka za obvladovanje tveganj ter potencialno donosnost naložb, preden začnejo ponujati e-bančne storitve. Slabo načrtovanje in odločitve o naložbah v elektronske kanale lahko namreč povečajo strateško tveganje banke.

Elektronsko bančništvo je relativno nov pojav, zato obstaja možnost pomanjkanja razumevanja o njegovem potencialu in posledicah. Če je strategija o uvedbi in uporabi

prepuščena neusposobljenemu kadru, je lahko rezultat razdrobljena in nepovezana ponudba elektronskih storitev, ki ne more pokriti stroškov uvedbe niti prinesiti uporabniškega zadovoljstva. Vedno obstaja tudi tveganje, da kljub primerni strategiji banka ne bo pritegnila strank, ki si jih želi oz. jih pričakuje, ali pa bodo imeli elektronski kanali nepričakovane posledice na obstoječe kanale. Banke se morajo odzvati na ta tveganja z jasno strategijo, ki prihaja z vrha organizacije in zagotavlja upoštevanje učinkov e-bančništva v vseh delih banke. Takšna strategija mora biti jasno razširjena na vse poslovne procese in podprta z jasnim poslovnim načrtom in učinkovitim sredstvom kontrole (Tittrade, Ciolacu, & Florentina, 2008).

## **5 ANALIZA IMPLEMENTACIJE ELEKTRONSKIH TRENDOV NA PRIMERU BANKE MBANK**

Začetki banke Banka Rozwoju Eksportu (v nadaljevanju BRE banka) segajo v leto 1986, ko je bila ustanovljena kot delniška družba, da bi zadostila potrebam vedno večjega števila izvozno usmerjenih poljskih podjetij. Pet let kasneje je začela delovati BRE skupina z BRE posredništvom kot prvo hčerinsko družbo. V letu 1996 so kot prvi na Poljskem ponudili osebno bančništvo. Leto 2000 je zaznamovala ustanovitev prve izključno internetne banke na Poljskem – mBank. Banka je hitro postala poljska največja internetna banka in tretja največja banka za prebivalstvo v državi. Zahvaljujoč svoji uspešnosti se je v letu 2007 razširila tudi na sosednje trge, in sicer na Češko in Slovaško. V letu 2012 je kot odziv na mnoge spremembe v bančnem sektorju BRE banka sprejela strategijo »Ena banka« za 2012-2016, katere namen je preoblikovanje celotne banke. Prvi korak je bila vzpostavitev nove blagovne znamke, in sicer je celotna skupina prevzela naziv in blagovno znamko mBank kot najmočnejšega dela skupine. Temu je sledila celovita prenova vseh distribucijskih kanalov, ki je preko uvajanja trendov na področju transakcijskega bančništva, prilagojenega upravljanja osebnih financ, video bančništva, trženja v realnem času, integracije socialnih medijev in iger ter mobilnega bančništva poskrbela, da je mBank postala ena izmed najbolj inovativnih bank v zadnjem času in kot taka merilo za ostale banke pri ponudbi elektronskih bančnih storitev.

Staro blagovno znamko BRE Bank so nadomestili z vizijo in blagovno znamko mBank, izbrali so nov logotip in osvežili celoten videz banke; novo banko so zgradili na štirih glavnih temeljih:

- Marketing v realnem času (potrošnikom prilagojene ponudbe v realnem času in poslovno trženje s povezanimi ponudniki).
- Moderno direktno bančništvo (modern dizajn in uporabniški vmesnik, upravljanje osebnih financ (angl. Personal Finance Management) in video pogovor).
- Mobilno bančništvo (transakcijsko bančništvo, geografska lokacija in mobilno plačevanje).

- Socialni mediji (Facebook aplikacije s popusti, P2P plačila (preko Facebooka ali SMS-ov) in uporaba iger).

S prenavo poslovnega modela in implementacijo številnih elektronskih bančnih novosti je banka mBank postavila mejnike pri prehodu na digitalno bančništvo. Medtem ko v povprečju evropske banke ustvarijo le petino svoje prodaje preko digitalnih kanalov in klicnih centrov, opravi v mBank banki kar devet od desetih komitentov bančne storitve preko digitalnih kanalov. Prav tako se je število komitentov kot posledica digitalizacije povečalo. Konec leta 2016 je imela banka 4,13 milijone komitentov, kar je za 17,0 % več kot konec leta 2012 in za kar 44,0 % več kot v letu 2009. Hkrati so uspeli povečati število odprtih računov, ki je pred prenavo upadalo, in sicer za 26,0 %. V obdobju od leta 2013 se je vrednost depozitov povečala za 33,0 %, vrednost kreditov pa za 19,0 % (spletna stran banke mBank).

## **5.1 Analiza distribucijskih kanalov banke mBank**

Pri prenavi poslovnega modela se je banka mBank usmerila predvsem v izgradnjo kakovostnega elektronskega bančništva. Ker je glavni cilj banke prehod na večinsko digitalno bančno ponudbo, so celovito prenavili vse svoje distribucijske kanale. Preko implementacije trendov na področju internetnega in mobilnega bančništva so posodobili in okrepili svojo ponudbo elektronskih storitev, hkrati pa so digitalizirali tudi klasične poslovalnice, da bi izboljšali uporabniško izkušnjo ob fizičnem obisku poslovalnic.

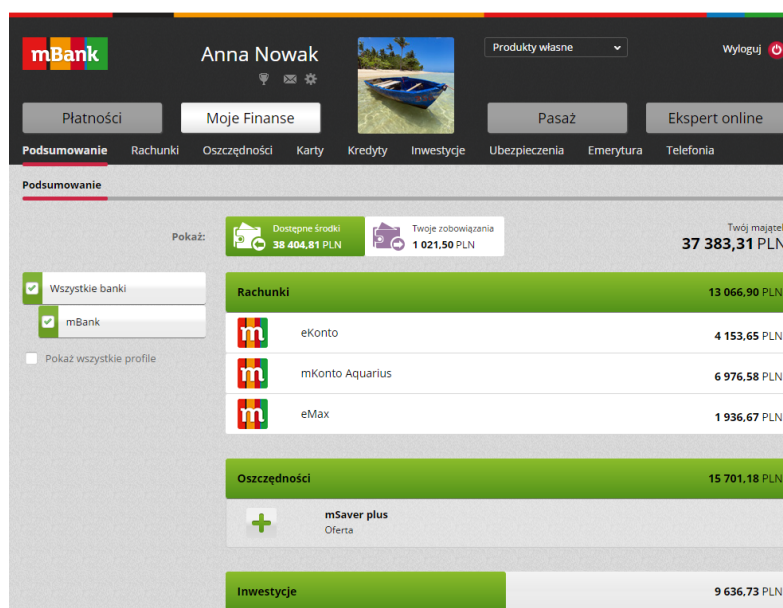
### **5.1.1 Internetno bančništvo**

Banka mBank je 4. junija 2013 oživila novo bančno spletno platformo, ki je uporabnikom prinesla radikalno spremembo v načinu poslovanja (slika 5). Pri njeni zasnovi so za navdih vzeli poslovanje svetovnih organizacij, ki so uspešno privabile uporabnike in povečale prodajo preko uporabe digitalnih kanalov.

Na osnovi dobre prakse digitalnega trženja so prepoznali tri področja, potrebna izboljšave, ki so podrobneje predstavljena v Tabeli 2 in v nadaljevanju. Gre za področje navigacije in predstavitev, raziskave in svetovanja ter odjave (Walker, 2013).

**Izboljšava navigacije in predstavitve** je uporabnikom omogočila lažje iskanje in nakup. Za najboljše spletne trgovce je značilna uporaba grafike, videa in animacije ter lahek dostop do relevantnih informacij, medtem ko za tradicionalne banke velja, da so izdelki in storitve velikokrat predstavljeni v besedilih in tabelah. mBank je rešitev našla v virtualni trgovini in hitri iskalni opciji.

Slika 5: mBank spletna banka



Vir: mBank spletna stran.

Virtualna trgovina z modernim uporabniškim vmesnikom, v kateri slike izražajo pomen izdelkov in je strankam omogočeno vrtenje navzdol, ki razkrije dodatne podrobnosti in koristi izdelka. Oblika je jasna, estetska, s funkcionalno razporeditvijo ključnih podatkov; za lažjo razumljivost so za predstavitev podatkov uporabljene tudi animacije. Googlu podobna hitra iskalna opcija, ki daje uporabniku možnost brskanja po zgodovini transakcij tako hitro in enostavno kot v spletnem brskalniku. Najbolj verjetni rezultati se prikažejo po vnosu treh začetnih črk ključne besede, saj iskalnik išče na podlagi predhodno uporabljenih fraz. Iskati je mogoče tudi transakcije po kategorijah, zneskih in drugih podrobnostih. Iskanje je učinkovito zahvaljujoč funkciji, ki uporabniku omogoča dodajanje in urejanje skupin, oznak in komentarjev posamezne transakcije.

Na področju **raziskave in svetovanja** je mBank predstavila orodja za raziskovanje in relevantne nasvete, uporaba katerega (po vzoru najboljših spletnih trgovcev, kot sta Amazon in iTunes) ne zahteva uporabniškega napora.

Celostno upravljanje denarja v vsakodnevnem bančništvu – stranki se ob vsaki prijavi avtomatično prikažejo podatki o trenutnem stanju na računu, o limitu, o tem, ali se drži svojega proračuna; hkrati ima omogočen dostop do konsolidiranega računovodskega izkaza vseh odprtih računov, ki samodejno kategorizira njihovo porabo z natančnostjo do 85,0 %. Na ta način izpostavi banka stranke najbolj pomembnim funkcijam upravljanja osebnih financ že ob samem vstopu v spletno platformo.

Tabela 2: GAP analiza funkcionalnosti v primerjavi z najboljšimi spletnimi trgovci

Področje	Dobra praksa spletnih trgovcev	Tradicionalno spletno bančništvo	Nove rešitve mBank
<b>Navigacija in predstavitev</b>	Kupci kupujejo izdelke s svojimi očmi, s pomočjo slik, video posnetkov in interaktivnih čarovnikov z natančnim iskalnikom.	Izdelki so predstavljeni skozi besedila in tabele; varno iskanje po straneh je redkost.	Okolje z virtualno trgovino in hitrim iskalnim orodjem.
<b>Raziskava in svetovanje</b>	Kupci imajo na voljo svetovanje v realnem času in naročanje preko algoritmov, analitike klikanja in klepeta.	Stranke vidijo generične transparente in slabo prilagojena naročila, tipično je za svetovanje; potreben obisk podružnice ali uporaba klicnega centra.	Naročila v realnem času v skladu z upravljanjem odnosa s kupci, integrirano upravljanje denarja in video bančništvo s polnim opisom izdelka in podrobnostmi.
<b>Odjava</b>	Shranjeni podatki o stranki in podrobnostih plačila omogočajo hitre nakupe in potrditev plačila s takojšnjo dostavo digitalnega blaga.	Odobritve izdelkov ali storitev lahko trajajo več dni; mehanizmi prepoznavanja stranke so kompleksni; plačila zahtevajo vnos različnih kod in števil računov.	Poenostavljena središča plačil in odobritev kreditov v realnem času preko poenostavljenega postopka prepoznave stranke.

Vir: S. Walker, *Case study: mBank builds a next-generation online banking experience 2013*, str. 4, tabela 2.

Prenovljeno upravljanje odnosov s strankami, ki omogoča svetovanje v realnem času glede na relevantne dogodke. Namesto uporabe generičnih transparentov sistem povezuje vnaprej določene dogodke z ustreznimi bančnimi rešitvami. Tako na primer sistem stranki, ki ima na tekočem računu malo sredstev in ji orodje za upravljanje financ napoveduje, da bo v kratkem porabila vsa svoja sredstva, prikaže možnost že vnaprej izpolnjenega in odobrenega obrazca za limit. Stranka mora za pridobitev samo klikniti ponudbo in sredstva se prenesejo na njen račun. Ker se ponudba stranki prikaže v trenutku, ko jo potrebuje, nanjo ne gleda kot na prodajno sporočilo, temveč kot na dobrodošel nasvet, kar izboljšuje uporabniško izkušnjo.

Video bančništvo za kompleksnejše interakcije, ki strankam daje več zaupanja v dokončanje bančnih storitev višjih vrednosti prek digitalnega kanala. Stranke lahko opravijo transakcije, kupijo proizvode, pridobijo nasvet ali delijo dokumente preko video bančništva, pri čemer jim za njegovo uporabo ni treba nameščati dodatne programske opreme ali aplikacije, niti uporabiti druge elektronske naprave. Video bančništvo je enostavno kot klepet na Facebooku, a nudi popolno preverjanje pristnosti in polno kvaliteto klicnega centra ob minimalni zahtevani internetni hitrosti. Hkrati sta omogočena

tudi klasično dopisovanje in govorni klic. Dostop do vseh načinov je enoten preko aplikacije za elektronsko bančništvo.

S ponudbo v nadaljevanju predstavljenih storitev omogoča mBank lažje, zabavnejše in atraktivnejše bančništvo (Walker, 2013).

Ugodnosti tretjih ponudnikov – banka prepozna vzorce v transakcijah stranke in ji na podlagi teh vzorcev ponuja ustrezne izdelke in/ali ugodnosti. Stranke do ponudbe dostopajo s klikom na trgovca znotraj svojega bančnega izpiska ali prek temu namenjene strani znotraj platforme. Za to storitev banka ponuja tudi Facebook aplikacijo mDeals, v kateri lahko stranke urejajo svoje ponudbe, delijo odlične ponudbe s prijatelji in na podlagi števila všečkov pridobivajo dodatne nagrade ali ugodnosti.

mOkazje je aplikacija za uporabniku prilagojene popuste, ki omogoča, da stranke zaslužijo med nakupovanjem. Banka se pogaja za popuste pri partnerjih, ki so glede na zgodovino transakcij popularni pri komitentih, in jih predstavi relevantnim strankam. Izbira popusta je avtomatična; za pridobitev mora stranka opraviti plačilo s plačilno kartico mBank. Aplikacija omogoča dostop do popustov, pripravljenih na podlagi profila in vzorca porabe kupca. Banka zagotavlja partnerjem priložnost, da dosežejo stranke, ki jih njihova ponudba zanima.

Vključevanje iger v spletno bančništvo preko aplikacije mGame, ki je sestavljena iz dveh delov. Pri prvem gre za niz vaj, ki delujejo kot neke vrste uporabniški priročnik, uporabnik pa za dokončanje pridobi značke. Drugi del pa je sestavljen iz izbora iger, v katerih igralci dobivajo točke za prijavo v spletno bančništvo, za transakcije, spletne depozite ali na primer za uporabo brezstičnega plačevanja.

Integracija družabnih medijev – stranka lahko uporabi Facebook slike za personifikacijo storitev, Facebook prijatelje lahko doda med prejemnike za plačila, omogoči lahko hitro P2P plačevanje s svojimi Facebook prijatelji in na družabnem mediju preko aplikacije mDeals deli ugodnosti, ki jih je pridobila pri tretjih ponudnikih. Z mDeals aplikacijo banka stranke spodbuja, da namesto nje širijo informacije na spletu.

### **5.1.2 Mobilno bančništvo**

Po uspešno prenovljeni spletni platformi je mBank v skladu s strategijo 2012-2016 v februarju 2014 uporabnikom dala še možnost uporabe mobilnega bančništva. Že od prvega dne je bilo mobilno orodje na voljo v različicah za vse tri najpomembnejše operativne sisteme, ki predstavljajo 99,0 % poljskega mobilnega trga (Android, iOS in Windows Phone). Orodje uporablja vse možnosti, ki jih telefoni in mobilni sistemi ponujajo. Tako je na primer funkcionalnost najnovejše aplikacije Windows Phone drugačna od preostalih

mobilnih bančnih različic in ponuja funkcije, značilne za tovrstno programsko opremo (na primer možnost vleke "ploščice" z informacijami o stanju računa ali salda kartice v namizje naprave). Vse različice aplikacije mBank omogočajo celovitost transakcij in nudijo nadzor nad financami v vsaki situaciji (mBank spletna stran). Izgled mobilne aplikacije prikazuje Slika 6.

Slika 6: mBank mobilna aplikacija



Vir: mBank spletna stran.

Banka je uvedla številne inovativne rešitve, po zaslugi katerih je upravljanje financ lažje in bolj odzivno na dejanja uporabnika v mobilnem kanalu. Ideja za delovanje je preprosta: aplikacija, nameščena na telefonu mora delovati kot osebni finančni asistent. Posledično se stranki ni treba prijaviti v aplikacijo, da bi videla stanje na računu, omejitev kreditne kartice in druge informacije, pri čemer sama odloča, kako podrobno bodo te predstavljene. Prav tako ni potrebna prijava v aplikacijo, da bi stranka našla najbližji bankomat ali posebno ugodnost, saj prek omogočanja potisnih obvestil (angl. *push notifications*) in geografske lokacije mBank aplikacija aktivno obvešča stranko, ko je v bližini bankomata, poslovalnice ali ponudnika s posebnimi ugodnostmi (mBank spletna stran).

Na mobilni napravi je omogočena tudi uporaba mOkazje za uporabniku prilagojene popuste, ki uporabnika ob vklopu potisnih obvestil opozarja na ugodnosti v njegovi bližini. Mobilna aplikacija omogoča P2P plačila preko SMS sporočil na osnovi prejemnikov v aplikaciji in imenika v telefonu; prav tako lahko stranka sklene najhitrejše mobilno posojilo na Poljskem, saj je proces končan v 30 sekundah.



Veliko pozornosti je bilo posvečeno varnosti. Za povezovanje aplikacije, nameščene na mobilni napravi z uporabnikovim transakcijskim računom, je potreben proces "seznanjanja" naprave, ki se potrjuje z unikatno enkratno PIN kodo. Postopek seznanjanja se izvede za vsako napravo posebej z določitvijo nove PIN kode (5 do 8 mest) ob vsaki uporabi. Koda se uporablja za prijavo in odobritev transakcije. Prednost rešitve, ki temelji na PIN kodi je odmik od vnašanja imena in gesla v mobilno aplikacijo, ki se uporablja pri elektronskem bančništvu, kar prispeva k varovanju zaupnih podatkov. Dodatna varnostna rešitev je možnost določitve najvišje vrednosti transakcije izključno za mobilni kanal in možnost preprečevanja uporabe aplikacije na določeni že seznanjeni mobilni napravi (mBank, 2013).

mBank je v svoji mobilni aplikaciji aktivirala funkcionalnost plačevanja v tradicionalnih in spletnih trgovinah ter dvig gotovine na bankomatih na podlagi Blik storitve. Zahvaljujoč tej funkciji, lahko stranke izvedejo plačilo samo z uporabo pametnega telefona, na katerem je naložena mobilna aplikacija banke. Brezstična plačila z uporabo pametnega telefona postajajo del naše realnosti, zato je zaradi vse večje priljubljenosti NFC tehnologije mBank v sodelovanju z Orange Finance razširila svojo ponudbo na NFC brezstično plačevanje, namenjeno Android sistemom. Proces je v celoti integriran z Orange Finance aplikacijo, ki zadostuje za vse ukrepe, kot so prošnja za NFC kartico, aktivacija ali preklic plačilne kartice. Z vidika stranke je uporaba NFC kartice zelo enostavna: vse, kar je potrebno storiti, je, da naloži aplikacijo, preko nje zaprosi za plačilno kartico in jo po pridobitvi PIN kode aktivira. Nato lahko začne uporabljati brezstično plačevanje (mBank, 2014).

Ostali elementi mBank mobilne aplikacije:

- Zavihek "Vloge", ki omogoča ponudbo depozitov preko mobilne aplikacije mBank s privlačno ponudbo izdelkov pod posebnimi pogoji, namenjenimi izključno tistim, ki so prenesli aplikacijo. Hkrati lahko uporabniki mobilne aplikacije uporabljajo ponudbe, ki so bile predhodno dostopne le preko internetnega bančnega kanala.
- Mobilni mTransfer, ki omogoča strankam, da plačajo za svoje nakupe preko PayU / Allegro platforme s samo enim klikom v mBank aplikaciji.
- Valutna mobilna platforma mPlatform, ki omogoča strankam spletno izmenjavo valute prek mobilne naprave.
- Večosebna avtorizacija transakcij, ki omogoča, da se mobilne transakcije dvakrat preverijo. Ta funkcija omogoča, da se odobrijo tudi transferji transakcij z drugih enot. Stranka lahko na eni napravi izpolni UPN obrazec, na drugi pa ga da v plačilo.
- Blik storitev, ki omogoča strankam hitro plačilo nakupov, mobilno plačevanje in dvige z bankomata preko mobilne naprave.
- Plačilo računov z uporabo kode QR s funkcionalnostjo optičnega branja.
- NFC plačila za sistem Android, ki so na voljo Orange naročnikom.
- Sprememba omejitev dovoljenj na plačilnih karticah, pri čemer se znesek ali število

omejitev lahko spremeni mesečno ali dnevno.

- mLine na klik, ki omogoča strankam, da se povežejo z mLine svetovalci neposredno iz aplikacije, ne da bi morali ročno poklicati številko in vzpostaviti klasičen klic.

Mobilno bančništvo so komitenti hitro in pozitivno sprejeli, kar je razvidno iz podatkov o njegovi uporabi (mBank, 2015):

- mBank se ponaša z največjim številom mobilnih uporabnikov na Poljskem. Konec tretjega četrtletja v lanskem letu so jih imeli že 1.162.000, kar je dvakrat več, kot je povprečje na poljskem trgu.
- Različne mBank aplikacije so bile prenesene 1.057.480-krat, kar predstavlja 44,0 % povečanje v primerjavi s predhodnim letom.
- Delež prijave strank v mobilnem kanalu se je povečal za polovico: v decembru 2015 je bila ena od treh prijav v banko opravljena z mobilno napravo.
- Leta 2015 se je število uporabnikov mobilnih kanalov povečalo za skoraj 45,0 % glede na predhodno leto.
- Aktivnost strank v mobilnem kanalu, ki se meri s številom prijav enega uporabnika, se je v dvanajstih mesecih povečala za polovico.

### **5.1.3 Digitalizacija klasičnih poslovalnic**

V skladu s strategijo, sprejeto v letu 2012, je bil cilj banke utrditi svojo prodajno mrežo in izboljšati uporabniško izkušnjo v poslovalnicah. Namesto opustitve bančnih podružnic se je mBank odločila, da bo v celoti konfigurirala svojo mrežo poslovalnic z najnovejšo digitalno tehnologijo, ki je usklajena z njihovo spletno in mobilno bančno ponudbo. Prenova se je začela leta 2014 in naj bi bila končana v letu 2018. Njen cilj je vzpostavitev mreže tako manjših "lahkih" poslovalnic kot tudi integriranih, večjih svetovalnih centrov.

Cilj tega projekta je optimizacija celotne prodajne mreže, s katero bi lahko zadovoljevali potrebe vedno večje baze digitalnih potrošnikov, saj bo nova mreža poslovalnic z uporabo najnovejše tehnologije izboljševala uporabniško izkušnjo in prodajo. Namesto da bi poskušali preoblikovati sedanje predvsem velike poslovalnice, so se odločili postaviti veliko manjše "lahke" poslovalnice na lokacije, za katere je značilna izmenjava velikega števila potrošnikov, kot so na primer nakupovalna središča. Poudarek teh manjših poslovalnic je na pridobitvi strank, komunikaciji, doživetju in enostavnih storitvah. Podpirajo hitre in učinkovite storitve na osnovnem bančnem področju – prodaja in storitve v zvezi s ključnimi izdelki, to so bančni računi, plačilne kartice izdane na kraju samem, gotovinska posojila, navodila in pomoč pri uporabi storitev. Na drugi strani pa je ideja večjih svetovalnih centrov ponuditi poglobljene, pogosto zamudne storitve. Njihovo delovanje naj bi temeljilo na svetovanju, navzkrižni prodaji in poslovni podpori. Sčasoma nameravajo tudi v svetovalnih centrih začeti uporabljati najnovejše tehnologije, kot so na

primer oddaljena digitalna podpora in druge tehnologije za strateško integracijo kanalov (Marous, 2015).

To novo distribucijsko strategijo dopolnjuje tudi 98 mKioskov, ki se nahajajo v nakupovalnih centrih. Tako prebivalstvo kot podjetja lahko v njih odpirajo račune, zaprosijo za posojila ali kreditne oz. debetne kartice, začnejo postopek varčevanja ali se odločijo za naložbe in zavarovanja (mBank, 2016).

Za majhne "lahke" poslovalnice je značilna prilagojena digitalna izkušnja v fizični poslovalnici. In prav to je eden izmed glavnih adutov, ki privablja stranke. Na vhodu tako interaktivni zaslon zasveti in prikaže akcijske ponudbe, ko se mu stranka približa, sama notranjost pa vizualno spominja bolj na moderno tehnološko trgovino kot banko. V notranjosti stranke pričakuje video stena, ki jo prek upravljanja z dotiki stranke lahko uporabijo za pregled izdelkov, storitev in splošne ponudbe. Eden izmed številnih edinstvenih vidikov je uporaba video kamer nad video steno, ki pomagajo pri prilagajanju vsebine. Preko starosti, identifikacije spola in interakcije uporabnika z zaslonom na dotik, si stranke lahko ogledajo mDiscount, ki jim omogoča po meri prilagojene trgovske popuste. Ti zasloni in razpoložljivost prilagojenih trgovskih popustov so ključna sestavina spodbujanja ponovnih obiskov strank (mBank spletna stran). Pričakovati je, da bodo sčasoma lahko te kamere uporabljali za lažjo biometrično identifikacijo strank ob vstopu v podružnico, kar bo omogočilo celo večjo stopnjo prilagojenih ponudb.

*Slika 7: "Lahka" poslovalnica in mKiosk*



*Vir: mBank spletna stran*

Vse naprave in interaktivne vsebine so povezane v eno samo lokalno omrežje, ki omogoča centralizirano upravljanje promocijskih materialov, vsebine, grafike in besedila. Sistem omogoča tudi zbiranje podatkov o količini, načinu in času interakcije med napravami. Celoten sistem je modularen in popolnoma prilagodljiv, kar omogoča konstanten in načrtovan razvoj. Čeprav so te poslovalnice oblikovane za osnovne bančne transakcije,

lahko potrošniki v njih pridobijo informacije tudi o kompleksnejših storitvah. V zasebnih sobah se namreč lahko preko videokonference povežejo s centraliziranim svetovalnim centrom ali strokovnjakom iz druge poslovalnice (Marous, 2015). Na storitvenih stojalih znotraj poslovalnice imajo stranke dostop do tabličnih računalnikov in manjših video naprav, na katerih lahko preko digitalne platforme, ki jo uporabljata tudi internetno in mobilno bančništvo mBanke, opravljajo osnovne bančne storitve. V poslovalnicah je tudi prostor za otroke, kjer lahko najmlajši sodelujejo v izmenjavi znanja ali v igri. Vizualna predstavitev "lahke" poslovalnice in mKioska je prikazana na Sliki 7.

mBank banka je uspela s tem novim konceptom poslovalnic približati digitalne kanale potrošnikom, saj se lahko stranke, ki so nezaupljive do uporabe elektronskih naprav v bančništvu, v klasični poslovalnici pobljše spoznajo s samim digitalnim bančništvom in naučijo njihove uporabe ob pomoči osebja. Hkrati pa je prek digitalizacije integrirala fizične poslovalnice z digitalnimi kanali in tako poskrbela za celovito večkanalno bančno izkušnjo, v kateri fizične poslovalnice dopolnjujejo njihovo digitalno ponudbo.

## **6 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA BANKE MBANK**

### **6.1 Splošna opredelitev analize poslovanja s finančnimi kazalniki**

Najpogosteje uporabljena metoda analize uspešnosti poslovanja je analiza s finančnimi kazalniki. Eden izmed glavnih razlogov za razširjeno uporabo kazalnikov pri finančni analizi je v nadzoru velikosti organizacije, kar omogoča primerjavo med različnimi organizacijami (Sudarsanam & Taffler, 1995). Hkrati nam ta metoda omogoča, da veliko število podatkov iz računovodskih poročil strnemo v nekaj glavnih parametrov (Slapničar, 2008).

Analiza poslovanja banke z uporabo finančnih kazalnikov predstavlja standardiziran način spremljanja uspešnosti poslovanja banke. Omogoča nam primerjavo doseženih rezultatov določene banke s preteklimi rezultati, s konkurenčnimi bankami in s celotnim bančnim sektorjem. V splošnem velja, da relativno višji kazalniki v primerjavi s konkurentom, s povprečjem v panogi ali s kazalniki v preteklih letih kažejo na izboljšanje poslovanja (Islam, 2014).

#### **6.1.1 Kazalniki donosnosti**

Najpogostejše merilo uspešnosti bank je donosnost. Merjenje donosnosti se uporablja za ocenjevanje sposobnosti organizacije za ustvarjanje dobička v primerjavi z vsemi stroški, ki jih ima v določenem časovnem obdobju. Natančneje kazalniki donosnosti prikazujejo donosnost organizacije ob upoštevanju vseh stroškov in davkov od dohodka, učinkovitosti poslovanja, politike oblikovanja cen, dobičkonosnosti sredstev in kapitala (Van Horne &

Wachowicz, 2005). Kot taki veljajo za osnovne finančne kazalnike pri oceni poslovanja z vidika doseganja dobička.

Najpogostejši kazalniki za merjenje donosnosti so donosnost kapitala, donosnost sredstev in neto obrestna marža.

**Donosnost sredstev** – ROA (angl. *Return on assets*) kaže delež dobička na posamezno enoto sredstev in je, kot prikazuje enačba (1), izražen kot količnik med čistim dobičkom in med povprečnimi sredstvi:

$$ROA = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečna bilančna vsota}} \quad (1)$$

Kazalnik kaže na sposobnost banke pridobivanja depozitov po razumni ceni in njihovega vlaganja v donosne naložbe (Ahmed, 2009). Z donosnostjo sredstev merimo čisti dobiček na enoto danega sredstva oziroma kako sposobna je banka pretvarjati sredstva v dobiček. Na splošno višji kazalnik pomeni uspešnejše delovanje in učinkovitejšo porabo sredstev banke, medtem ko so nižje vrednosti indikator neučinkovite uporabe sredstev (Islam, 2014).

**Donosnost kapitala** - ROE (angl. *Return on equity*) je najbolj razširjen in priljubljen kazalnik za merjenje uspešnosti banke z vidika lastnikov / investitorjev, saj z njim merimo delež dobička na vsako vloženo enoto kapitala. Je pomemben indikator donosnosti in potencialne rasti banke, s katerim pridobimo vpogled v uspešnost pridobivanja prihodkov in gospodarnost poslovanja (Golin & Delhaise, 2013). Izračuna se kot količnik med čistim dobičkom in med povprečnim kapitalom, kar prikazuje enačba (2):

$$ROE = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečni kapital}} \quad (2)$$

Na splošno, višji ROE pomeni boljšo donosnost, vendar pa je lahko višji tudi zaradi dolgov (finančni vzvod). Finančni vzvod ustvarja pomembno razliko med ROA in ROE, saj vedno povečuje ROE. To pravilo velja, dokler je ROA (bruto) višji od obrestne mere dolga (Ross, Westerfield & Jaffe, 2005).

Donosnost kapitala lahko s pomočjo DuPont analize razdelimo na posamezne komponente, ki nam kažejo, kakšna je struktura kapitala v banki, kakovost poslovanja in vzvodi, ki so gonilo donosnosti vložnega kapitala (Kenyon, 2016). To so:

- neto marža (angl. *Net profit margin*),
- izkoriščenost sredstev (angl. *Asset turnover*),
- multiplikator kapitala (angl. *Equity Multiplier*).

Neto marža prikazuje, koliko neto dobička je ustvarjenega na vsako enoto operativnega prihodka. Generalno je zaželena višja neto marža. Druga komponenta, izkoriščenost sredstev, kaže, koliko prihodka banka ustvari na posamezno investirano enoto sredstev. Navadno je negativno povezana z neto maržo, kar pomeni, da višja neto marža vodi v nižjo izkoriščenost sredstev in obratno. Zadnja komponenta, multiplikator kapitala, pa je mera finančnega vzvoda in prikazuje, kolikšen del donosnosti kapitala je rezultat zadolževanja oz. koliko sredstev je financiranih z dolgovi.

S pomočjo DuPont analize tako lahko dobimo nazornejši vpogled v gibanje donosnosti kapitala ter lažje primerjamo podjetja med seboj z vidika kazalnika dobičkonosnosti kapitala. Za primer vzamemo 2 podjetji, kjer ima eno podjetje višji kazalnik donosnosti kapitala. Na prvi pogled bi rekli, da je to podjetje donosnejše, a lahko natančnejša analiza pokaže, da je razlog visokega kazalnika v velikemu deležu dolgov in je zato podjetje kljub višjemu kazalniku donosnosti manj primerno za investicije.

**Neto obrestna marža** – NIM (angl. *Net interest margin*) prikazuje razliko med neto obrestnimi prihodki in povprečno bilančno vsoto. Izračun je prikazan v enačbi (3):

$$NIM = \frac{\text{neto obrestni prihodki}}{\text{povprečna bilančna vsota}} \quad (3)$$

Odraža razliko med prihodki od obresti, ki jih je banka ustvarila, in zneskom obresti, ki jih je morala banka izplačati svojim posojilodajalcem glede na višino povprečnih sredstev. Kazalnik kaže učinkovitost bančne cenovne politike, saj neto obrestna marža predstavlja glavni vir donosnosti banke z vidika cenovne politike dajanja kreditov in sprejemanja depozitov (Kobe 1997, 16).

### 6.1.2 Stroškovna učinkovitost

**Kazalnik stroškovne učinkovitosti** – C/I (angl. *Cost to income*) meri prihodke, ustvarjene na enoto stroška. Pove nam, kakšen strošek ima banka, da proizvede eno izhodno enoto. Izražen je kot količnik med stroški in prihodki, kar prikazuje spodnja enačba (4):

$$\text{Kazalnik stroškovne učinkovitosti} = \frac{\text{operativni stroški}}{\text{neto finančni in poslovni prihodki}} \quad (4)$$

### 6.1.3 Kazalniki likvidnosti

Likvidnost je sposobnost organizacije, da plača svoje obveznosti pravočasno, ko te zapadejo v plačilo v skladu s svojimi prvotnimi plačilnimi pogoji. Z likvidnostjo merimo sposobnost in enostavnost, s katerima je sredstva mogoče pretvoriti v denarno obliko. Banke se pri svojem poslovanju srečujejo z visokim likvidnostnim tveganjem, saj lahko

varčevalci kadarkoli prekinajo svoje depozite ali varčevalne račune. Če v kratkem času število prekinjenih depozitov bistveno preseže število novo sklenjenih, se lahko banka spopade z likvidnostnimi težavami (Samad in Hassan, 2000). Da banka ostane likvidna, mora imeti dovolj likvidnih sredstev za poravnavanje svojih kratkoročnih obveznosti.

**Delež kreditov v bilančni vsoti** – NLTA (angl. *Net loans to total assets*) je pomemben kazalnik likvidnost, ki meri delež sredstev, vezanih v kreditih. Kazalnik je izražen kot količnik med krediti in bilančno vsoto. Prikazan je v enačbi (5):

$$\text{Delež kreditov v bilančni vsoti} = \frac{\text{posojila}}{\text{povprečna bilančna vsota}} \quad (5)$$

Banke z nizkim deležem kreditov so bolj likvidne v primerjavi z bankami z visokim deležem posojil. Vendar pa je visok delež kreditov lahko tudi indikator potencialno višje donosnosti, s tem pa tudi višjega tveganja (Islam, 2014).

**Razmerje med krediti in depoziti** – LTD (angl. *Loan to deposit*) je eden izmed najpomembnejših kazalnikov likvidnosti banke. Izražen je kot količnik med krediti in depoziti, kar je prikazano v enačbi (6):

$$\text{Razmerje med krediti in depoziti} = \frac{\text{krediti}}{\text{depoziti}} \quad (6)$$

Splošno velja, da imajo banke z nizkim razmerjem med krediti in depoziti višjo likvidnost in s tem manjše tveganje in potencialno nižje dobičke. Visoko razmerje pomeni nižjo likvidnost. Vendar pa kljub potencialno višjim dobičkom visoko razmerje hkrati pomeni možnost, da je banka sprejela previsoko finančno obremenitev z vidika pretiranega posojanja, kar lahko vodi k tveganju izpolnjevanja terjatev ter posledično prodaje posojil ob izgubi (Islam, 2014).

#### 6.1.4 Kazalniki kapitalne ustreznosti

**Enostavni kazalnik kapitala** je eden izmed osnovnejših kazalnikov, ki je izračunan kot razmerje med povprečnim kapitalom in povprečno bilančno vsoto. Pomanjkljivost tega kazalnika je, da v celoti zanemarja tveganje naložb, saj so pri izračunu upoštevana celotna sredstva ne glede na njihovo tveganost z vidika naložb. Kazalnik je prikazan v enačbi (7):

$$\text{Enostavni kazalnik kapitala} = \frac{\text{kapital}}{\text{bilančna vsota}} \quad (7)$$

**Količnik kapitalne ustreznosti** (angl. *Capital adequacy ratio*) meri kapital banke v odnosu do tveganju prilagojenih sredstev. Namenjen je spodbujanju finančne stabilnosti in

učinkovitosti, izračuna pa se s seštevanjem kapitala prvega in drugega reda in deli s tveganju prilagojenimi sredstvi. Izračun je prikazan z enačbo (8).

$$\text{Količnik kapitalske ustreznosti} = \frac{\textit{kapital}}{\textit{tveganju prilagojena sredstva}} \quad (8)$$

Kapital prvega reda je temeljni kapital banke, ki vključuje lastniški kapital in razkrite rezerve. Ta vrsta kapitala absorbira izgube brez prenehanja delovanja banke; kapital drugega reda pa se uporablja za nadomestitev izgub v primeru likvidacije (Nickolas, 2015). V skladu z baselskim sporazumom morajo banke vzdrževati minimalno kapitalsko ustreznost, in sicer najmanj 8,0 %, pri čemer mora znašati kapital prvega reda najmanj 4,5 % (OECD, 2013).

### 6.1.5 Kazalniki kreditnega tveganja

Kreditno tveganje je eno izmed večjih tveganj, s katerim se soočajo banke. Prav zato morajo banke ugotavljanju, merjenju in upravljanju s kreditnim tveganjem nameniti največjo možno pozornost. Kreditno tveganje je tveganje nastanka izgube zaradi neizpolnjevanja obveznosti dolžnikov do banke (Veselinovič, Hauc, Jazbec, & Končina, 2003). Čeprav je pričakovati, da bo banka prevzela določeno število slabih posojil, pa je eden ključnih ciljev zmanjšanje izgub iz naslova slabih posojil (Casu, Girardone & Molyneux, 2015). S kreditnim tveganjem ocenjujemo kakovost izdanih posojil banke.

**Rast kreditov** je dober kazalnik kreditnega tveganja, saj prekomerna rast kreditov kaže na težave banke pri kreditnem upravljanju. Izračun prikazuje enačba (9):

$$\text{Rast kreditov v \%} = \frac{\textit{kreditit}_t - \textit{kreditit}_{t-1}}{\textit{kreditit}_t} * 100 \quad (9)$$

Pretekle finančne krize in še posebej globalna finančna kriza so pokazale, da pretirana rast kreditov pogosto vodi v kopičenje sistemskih tveganj za finančno stabilnost, ki se lahko uresničijo v obliki sistemske bančne krize (Alessi & Detken, 2014). Z namenom zmanjševanja tveganja, je bil z reformo Basel III v letu 2010 sprejet makro bonitetni element, ki naj bi ublažil potencialno procikličnost v bančnem sektorju. Gre za proticiklično kapitalsko rezervo, katere cilj je zaščita bančnega sektorja v obdobjih pretirane rasti kreditov, ki bi lahko vodila v sistemsko finančno nestabilnost (Geršl & Seidler, 2011). Banke so tako dolžne vzdrževati zakonsko predpisano kapitalsko rezervo, s katero lahko v času recesije krijejo izgube iz naslova zmanjšanega kreditiranja.

**Kazalnik deleža slabih kreditov v celotnih kreditih** – NPLTL (angl. *Non-performing loans to total loans*) je najpomembnejši kazalnik kreditnega tveganja. Izračuna se kot razmerje med slabimi krediti in vsemi krediti, kar je prikazano s spodnjo enačbo (10):



$$\text{Delež slabih kreditov v \%} = \frac{\text{slabi krediti}}{\text{vsi krediti}} * 100 \quad (10)$$

Prikazuje delež slabih kreditov, to je kreditov, ki se odplačujejo z zamudo ali se sploh ne odplačujejo, in kreditov, ki so zaradi neplačevanja odpisani. Slabi krediti so navadno rezultat agresivne kreditne aktivnosti v času ugodnega gospodarskega cikla, ko tako posojilodajalci kot posojilojemalci precenjujejo trenutne gospodarske razmere (Štiblar, 2010). Izračun deleža slabih kreditov kaže dobro sliko kreditnega tveganja, saj lahko odpis slabih kreditov vpliva na padec vrednosti kapitala banke.

Ustrezen kazalnik je tudi **rast slabih kreditov**, ki je izražen kot sprememba slabih kreditov v primerjavi z začetnim stanjem, kar je prikazano v enačbi (11):

$$\text{Rast slabih kreditov v \%} = \frac{\text{slabi krediti}_t - \text{slabi krediti}_{t-1}}{\text{slabi krediti}_t} * 100 \quad (11)$$

Rast slabih kreditov vodi v povečanje kreditnega tveganja.

## 6.2 Analiza poslovanja banke mBank s finančnimi kazalniki

### 6.2.1 Poslovno okolje

Poljska ima največje gospodarstvo v Srednji in Vzhodni Evropi. Po podatkih Eurostata je poljska ekonomija ena od najhitreje rastočih med državami članicami EU. Zaradi hitro rastoče ekonomije in naraščajočega povpraševanja po kreditih je izredno ugodna destinacija za naložbe v bančnem sektorju, ki predstavlja približno 70,0 % sredstev finančnega sektorja. Ob koncu leta 2016 je poljski finančni sistem sestavljalo 36 poslovnih bank, 558 zadružnih bank in 27 podružnic kreditnih institucij. Čeprav ima država v lasti več bank, sektor v veliki meri (okoli 80,0 %) nadzorujejo zasebne banke. Prevladujejo tuje banke, ki imajo približno 60,0 % vseh sredstev, od tega pet največjih bank kar 48,0 %. Po podatkih organa za finančni nadzor (poljsko *Komisija Nadzoru Finansowego* – v nadaljevanju KFN) na trgu deluje veliko združenih bank, ki pa predstavljajo relativno majhen delež trga (približno 7,0 %).

Zaradi dobro stoječega gospodarstva in predvsem strogega vzpostavljenega nadzora je poljski bančni sistem precej odporen in se je uspel izogniti resnejšim težavam v času krize. Pristojni organ, odgovoren za makro bonitetni nadzor, je Odbor za finančno stabilnost (poljsko *Komitet Stabilności Finansowej* - v nadaljevanju KSF). Gre za kolektivni organ, sestavljen iz štirih glavnih institucij, ključnih za finančno varnostno mrežo: Poljska centralna banka (*Narodowy Bank Polski* – v nadaljevanju NBP), Ministrstvo za finance (poljsko *Ministerstwo Finansów* – v nadaljevanju MF), Organ za finančni nadzor KNF in Jamstveni sklad bank (poljsko *Bankowy Fundusz Gwarancyjny* – v nadaljevanju BFG).

Dne 15. januarja 2016 je poljski parlament sprejel zakon o obdavčitvi premoženja nekaterih finančnih institucij, ki je začel veljati 1. februarja 2016. Zakon uvaja davek za izbrane finančne institucije, kot so domače banke, podružnice tujih bank in zavarovalnice, ki delujejo na Poljskem; izjema so investicijski in pokojninski skladi. Stopnja, ki se uporablja za obdavčitev, je 0.0366 % davčne osnove na mesec (0,44 % letno). Uvedba bančnega davka in rekordno dolgo obdobje nizkih obrestnih mer je vplivalo na dobičkonosnost bank; v letu 2015 se je dobiček bank glede na predhodno leto zmanjšal za skoraj 30,0 %. Delno je k padcu prispeval tudi propad SK banke (prva poljska propadla banka v petnajstih letih), saj so si preko jamstvenega sklada BFG preostale banke morale razdeliti stroške za kritje zavarovanih depozitov. Stanje se je leta 2016 nekoliko izboljšalo, hkrati poljske banke izkazujejo precej visoko dobičkonosnost (export.gov, 2016)

Prav tako poljske banke ohranjajo visoko stopnjo kapitalske ustreznosti, ki se z leti povečuje. Konec leta 2016 je skupni kapitalski delež v poljskem bančnem sektorju znašal 17,7 %, kapital prvega reda pa 16,5 %. V 2015 je imelo 97,7 % bank kapitalski delež nad 12,0 %, 98,6 % bank pa je imelo kapital prvega reda nad 9,0 % (KFN). Na močno kapitalsko ustreznost poljskih bank kaže tudi stresni test, ki ga je izvajala Evropska bančna agencija v letu 2016, kjer je največja poljska banka (PKO banka) pristala na četrtem mestu od 51 največjih bank v Evropi. Poljske banke so z vidika tveganja tradicionalno previdne pri naložbah in zavračajo uporabo sodobnih in pogosto tveganih finančnih instrumentov. Kljub svojemu konservativnemu pristopu do sodobnih finančnih instrumentov pa so banke v državi v celoti sprejele tehnologijo in inovacije. K temu je v veliki meri prispevala vedno večja uporaba interneta med prebivalstvom. V letu 2016 na Poljskem 22,0 % ljudi nikoli ni uporabilo interneta, medtem ko je bilo še v letu 2009 to število 3-krat večje. Hkrati je v letu 2016 internet uporabljalo 78,0 % prebivalstva, od tega kar 75 % redno (vsaj enkrat v zadnjih treh mesecih). V zadnjih osmih letih se je redna uporaba interneta na Poljskem povečala za 30,0 %. Veliko zanimanja je tudi za storitve v oblaku; v dveh letih se je namreč po podatkih Eurostata število ljudi, ki uporabljajo storitve v oblaku, podvojilo, in sicer iz 8,0 % v letu 2014 na 16,0 % v letu 2016.

Podobna situacija je tudi na področju bančništva. Če je imelo v letu 2003 le okoli 44,0 % prebivalstva odprte tekoče račune (EU povprečje je 90,0 %), je do leta 2012 že več kot polovica komitentov uporabljala spletne bančne storitve (EU povprečje je manj kot 40,0 %). Število ljudi, ki uporabljajo internet za dostop do bančnih storitev, se je v obdobju od 2009 do 2016 skoraj podvojilo (za 86,0 % višje). Prav tako se po podatkih Eurostata povečuje uporaba mobilnega plačevanja; število transakcij s plačilnimi karticami se je v letu 2015 glede na preteklo leto povečalo za 20,0 %, medtem ko je v istem času njihova vrednost narasla za 12,0 %. Danes je Poljska vodilna v Evropi pri plačilih z brezstičnimi karticami in v ospredju pri prehodu na digitalno bančništvo, kar dokazujejo številne prestižne nagrade, ki so jih poljske banke prejele za svoje inovacijske strategije (Global Retail Banker, 2016). Značilno je tudi zmanjševanje števila podružnic in zaposlovanja.

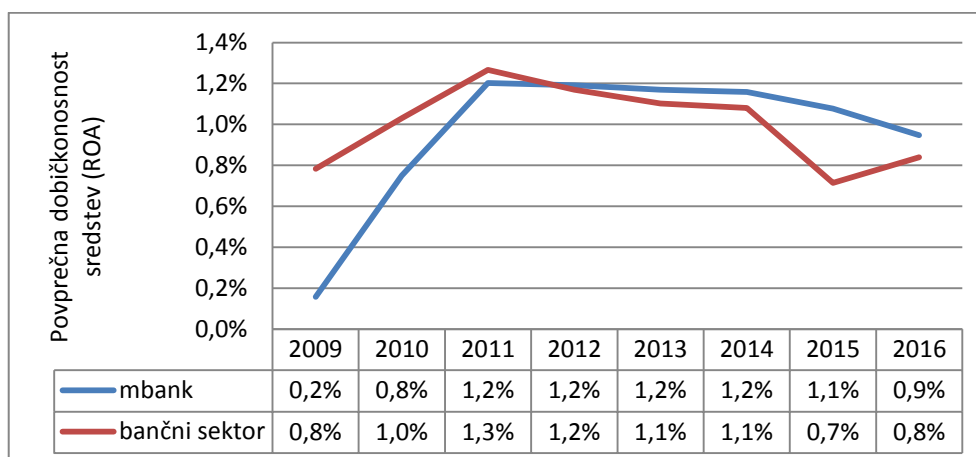
Medtem ko so bile v letu 2013 na 10.000 prebivalcev 4 bančne ustanove, se je dve leti kasneje kazalnik znižal na 3,8; zaposlovanje v bankah pa se je v istem obdobju zmanjšalo za 5,4 % (Bnińska, 2016).

Centralna banka NPB ocenjuje, da bo donosnost bančnega sektorja, merjena z donosom sredstev, v prihodnosti padala. Razlog je predvsem v možnem padcu neto obrestne marže v primeru uresničitve tržnih pričakovanj glede nadaljnjega nižanja obrestnih mer, v uvedbi novih davčnih bremen za banke, v dvigu operativnih stroškov, povezanih z delovanjem sklada za podporo posojilojemalcem in v povečanju prispevkov bank v jamstveni sklad BFG. Zaradi zaostrojujčih pogojev in slabših napovedi za nadaljnja leta, poljske banke vedno bolj usmerjajo svoje poslovne modele v aktivnosti, ki bi jim prinesle konkurenčno prednost in možnosti za doseganje višjega dobička. Glede na dejstvo, da je do 95,0 % bank v fazi uvajanja poslovnega modela, ki temelji na digitalni strategiji, lahko sklepamo, da poljske banke pripisujejo digitalizaciji velik strateški pomen.

## 6.2.2 Donosnost

Donosnost je eno izmed najpomembnejših meril uspešnosti banke, saj prikazuje sposobnost ustvarjanja dobička. Donosnost sredstev, prikazana na Sliki 8, je v banki mBank v letih od 2009 do 2011 sunkovito narastla.

Slika 8: Povprečna donosnost sredstev (ROA) za obdobje 2009 – 2016



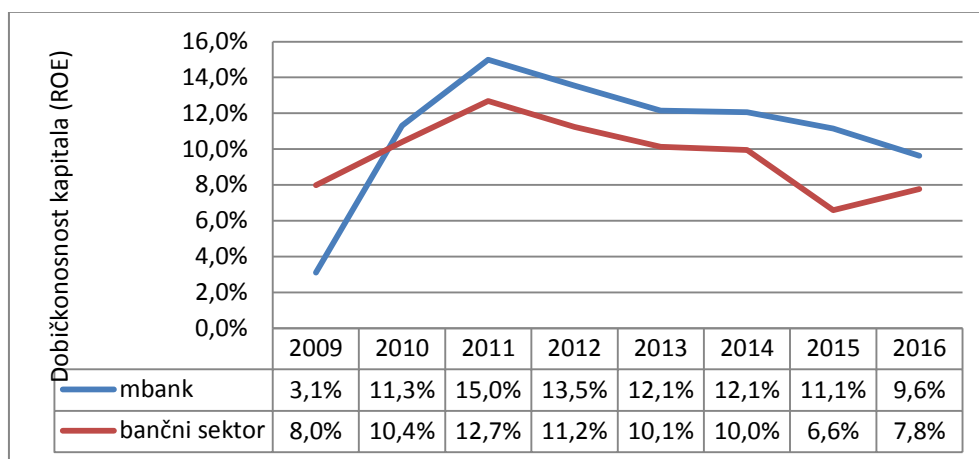
Vir podatkov: Letna poročila banke mBank in poljskega bančnega sektorja za posamezna leta v obdobju 2009-2016.

Vzrok je iskati v rekordno nizkem kazalniku donosnosti sredstev v letu 2009 kot posledici finančne krize, kar je opaziti v celotnem poljskem bančnem sektorju. Hkrati je opazno tudi, da je imela kriza na mBank večji vpliv kot na preostali sektor, saj je bila razlika v donosnosti sredstev v letu 2009 največja (za 0,6 odstotne točke nižja od povprečja panoge).

V letu 2012 je donosnost sredstev mBank dosegla povprečje panoge. V obdobju od 2012 do 2016 je bil kazalnik donosnosti sredstev kljub trendu rahlega nižanja vseskozi nad povprečjem panoge. Višje vrednosti kazalnika po letu 2012 kažejo, da mBank učinkoviteje investira svoja sredstva ter posledično posluje uspešneje od povprečja v poljskem bančnem sektorju. Hkrati je kljub opaznemu trendu upadanja kazalnika ta bolj stabilen od povprečja v sektorju.

Tudi pri donosnosti kapitala je opaziti podoben trend naraščanja kazalnika do leta 2011, pri čemer pa je donosnost kapitala mBank preseгла povprečje sektorja že v letu 2010. Iz gibanja na Sliki 9 je razvidno, da je po letu 2011 sicer prisoten trend upadanja kazalnika donosnosti kapitala, a je ta višji od povprečja panoge. Do največjega razkoraka je prišlo v letu 2015, ko je bila donosnost kapitala v mBank za skoraj 7 odstotnih točk višja od povprečja v poljskem bančnem sektorju. Kljub upadanju donosnosti kapitala je za investitorje tako mBank privlačna za investicije, saj dosega večji dobiček od povprečja v panogi glede na vložen kapital.

Slika 9: Povprečna donosnost kapitala (ROE) v obdobju 2009-2016



Vir podatkov: Letna poročila banke mBank in poljskega bančnega sektorja za posamezna leta v obdobju 2009-2016.

Razlog v rahlem upadanju donosnosti kapitala, ki je sicer skladno z gibanjem v panogi, je predvsem v obliki financiranja. DuPont analiza (Tabela 3) kaže, da je nizek kazalnik v letu 2009 predvsem posledica nižje neto marže; podobno je padec neto marže negativno vplival na kazalnik tudi v letu 2016. V preostalih letih pa sta tako neto marža kot izkoriščenost sredstev stabilna, tako da je na nižjo dobičkonosnost kapitala vplivalo financiranje, kar je razvidno iz zmanjševanja multiplikatorja kapitala. Banka je v tem obdobju precej znižala delež dolga za financiranje svojih sredstev ter posledično porablja več kapitala za financiranje, kar znižuje vrednost kazalnika donosnosti kapitala. V zadnjem letu je na

dodaten padec donosnosti vplivala predvsem nižja neto marža, saj se je delež financiranja z dolgom glede na predhodno leto malenkostno povišal.

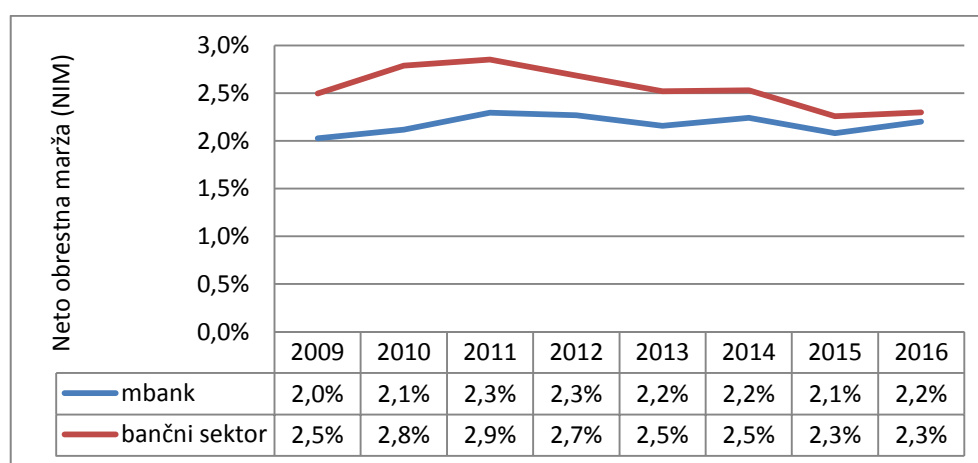
*Tabela 3: DuPont analiza kazalnika donosnosti kapitala za banko mBank v obdobju 2009-2016*

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Neto marža (v %)</b>	61,57	73,54	77,36	81,74	79,49	77,85	80,25	62,00
<b>Izkoriščenost sredstev</b>	0,00	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02
<b>Multiplikator kapitala</b>	19,67	15,07	12,47	11,36	10,39	10,42	10,34	10,16
<b>ROE (v %)</b>	3,10	11,31	14,98	13,54	12,14	12,06	11,15	9,63

*Vir podatkov: Letna poročila banke mBank za posamezna leta v obdobju 2009-2016.*

Dodaten pokazatelj dobičkonosnosti je neto obrestna marža, ki prikazuje učinkovitost cenovne politike banke. Iz Slike 10 je razvidno, da mBank dosega nižjo neto obrestno maržo, kot je povprečje v panogi. Trenutno stanje kaže, da imajo druge banke v panogi večjo razliko med obrestmi, ki jih ustvarjajo, in obrestmi, ki jih izplačujejo, glede na svoja sredstva.

*Slika 10: Neto obrestna marža za obdobje 2009-2016*



*Vir podatkov: Letna poročila banke mBank in poljskega bančnega sektorja za posamezna leta v obdobju 2009-2016.*

Kljub temu je opazno, da banka mBank izboljšuje svojo cenovno politiko, saj je v bančnem sektorju opaziti trend padanja neto obrestne mere, medtem ko v mBank le-ta ostaja skoraj nespremenjena. Tako se je razlika v obrestni meri glede na povprečje panoge v obdobju od 2009-2016 zmanjšala iz 0,5 na 0,1 odstotno točko. Težave z doseganjem višje obrestne marže izhajajo predvsem iz zakonsko predpisane temeljne obrestne mere, ki je v letu 2015 dosegla rekordno nizko stopnjo v vrednosti 1,5 %. Do določene mere imajo banke sicer lahko koristi od nizkih obrestnih mer, kot je na primer znižanje vrednosti slabih posojil. A

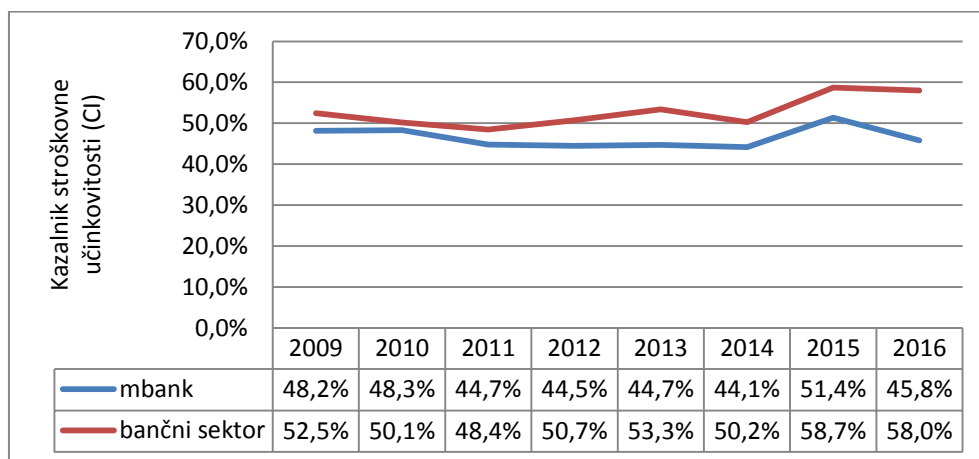
vztrajno nizke obrestne mere lahko spodkopljejo dobičkonosnost bank, saj so nizke obrestne mere običajno povezane z nižjimi neto obrestnimi maržami. V letu 2016 je v banki mBank sprememba obrestne mere vplivala predvsem na stroške financiranja, medtem ko so se je marža iz naslova kreditiranja zahvaljujoč premikom v strukturi kreditnega portfelja izboljšala.

Kazalniki donosnosti kažejo, da je bila mBank v obdobju 2013-2016 donosnejša kot v obdobju 2009-2012. Prav tako je bila v opazovanem obdobju donosnejša tudi od povprečja v poljskem bančnem sektorju. Od leta 2013, ko so se v banki začeli premiki k elektronskemu poslovanju, donosnost sredstev presega povprečje v panogi; podobno tudi donosnost kapitala, kjer se sicer kaže trend rahlega upadanja, a je ta predvsem rezultat zmanjševanja financiranja preko zadolževanja, s čimer banka izboljšuje svojo kapitalsko osnovo. Donosnost kapitala kot najpomembnejši kazalnik donosnosti je v banki mBank v obdobju od leta 2012 v povprečju za 2,6 odstotne točke višji od povprečja v poljskem bančnem sektorju, kar kaže, da je z vidika donosnosti banka konkurenčna.

### 6.2.3 Stroškovna učinkovitost

Na Sliki 11 je prikazano gibanje kazalnika stroškovne učinkovitosti v obdobju od 2009 do 2016. Kazalnik je v vseh letih v banki mBank nižji od povprečja v poljskem bančnem sektorju, kar kaže, da je bila banka stroškovno učinkovitejša glede na povprečje v panogi.

Slika 11: Kazalnik stroškovne učinkovitosti za obdobje 2009-2016



Vir podatkov: Letna poročila banke mBank in poljskega bančnega sektorja za posamezna leta v obdobju 2009-2016.

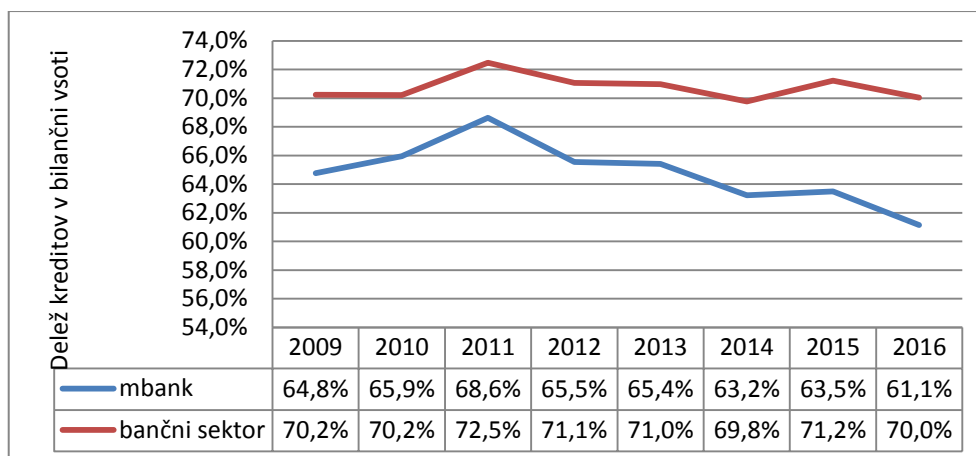
Vrednosti kazalnika so z izjemo leta 2015 stabilne, iz česar izhaja, da banka učinkovito upravlja svoje operativne stroške. Slabša stroškovna učinkovitost v letu 2015 je posledica enkratnih stroškov, povezanih s plačili zagotovljenih sredstev za imetnike vlog za Spółdzielczy banke Rzemiosła i Rolnictwa w Wołomin in zaradi v letu 2015 zakonsko

obveznega prispevka v Sklad za podporo posojilojemalcem. V omenjenem obdobju je prav tako naraščala razlika v vrednosti kazalnika med mBank in povprečjem sektorja. Tako je bila v letu 2010 mBank za 1,8 odstotne točke stroškovno učinkovitejša od poljskega povprečja, v letu 2016 pa je razlika narastla na 12,2 odstotne točke.

#### 6.2.4 Likvidnost

Kazalniki likvidnosti merijo sposobnost banke, da plačuje svoje obveznosti, preden zapadejo v plačilo. Najpogosteje jo merimo z deležem kreditov v bilančni vsoti in razmerjem med krediti in depoziti. Delež kreditov v bilančni vsoti je tako v mBank kot v panogi najvišjo vrednost dosegel v letu 2011, nato pa, kot je razvidno iz Slike 12, začel upadati (izraziteje v mBank). Upad je pozitivno vplival na likvidnost, kar je vodilo k večji likvidnosti banke v zadnjih letih. Tudi glede na povprečje bančnega sektorja ima mBank nižji delež kreditov v bilančni vsoti, kar kaže na večjo likvidnost v primerjavi s povprečjem ostalih bank. Hkrati pa obstaja zaradi velikega razkoraka v primerjavi s sektorjem nevarnost, da banka zaradi manjšega kreditiranja dosega nižje donosnosti.

Slika 12: Delež kreditov v bilančni vsoti za obdobje 2009-2016

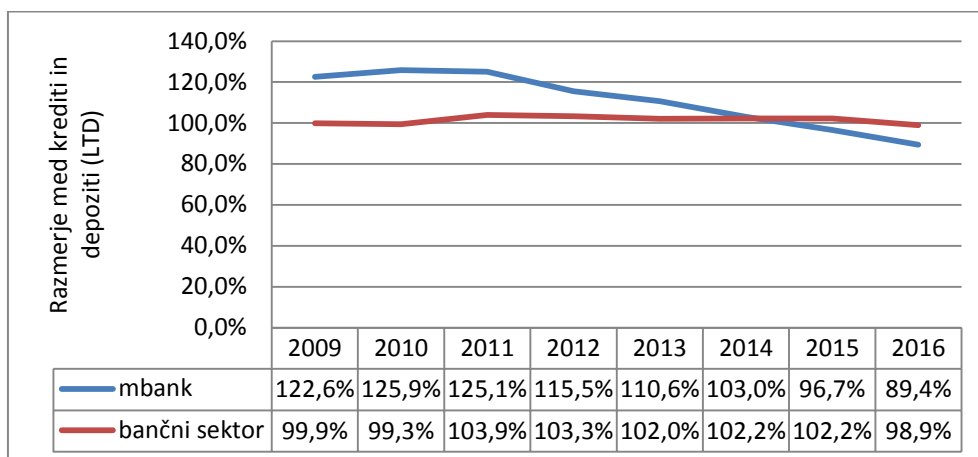


Vir podatkov: Letna poročila banke mBank in poljskega bančnega sektorja za posamezna leta v obdobju 2009-2016.

V banki je opaziti trend povečevanja likvidnosti na račun nižjega deleža posojil v bilančni vsoti in tudi nižjega razmerja med krediti in depoziti. Banki je likvidnost narasla predvsem zaradi velikega povečanja depozitov (Slika 13).

V prihodnosti bi bilo smotrno stremeti tudi k povečanju kreditov. Glede na povprečje panoge imajo namreč precej manj kreditov v bilančni vsoti, kar je lahko indikator možnega premajhnega prevzemanja tveganja. S povečanjem kreditov v bilanci (posledično zmanjšanjem razmerja med krediti in depoziti) bi namreč nekoliko zmanjšali trenutno likvidnost, a bi potencialno lahko dosegli višjo donosnost.

Slika 13: Razmerje med krediti in depoziti v obdobju 2009-2016

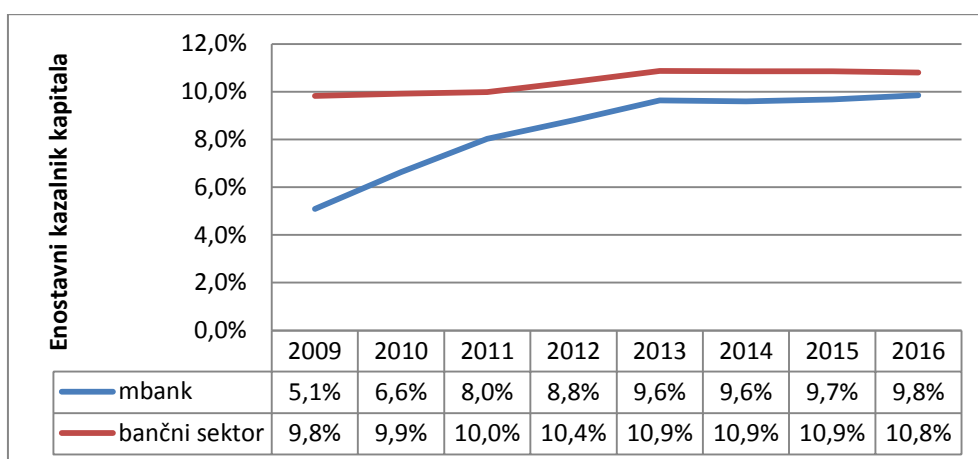


Vir podatkov: Letna poročila banke mBank in poljskega bančnega sektorja za posamezna leta v obdobju 2009-2016.

### 6.2.5 Kapitalska ustreznost

V obdobju od 2009-2016 je imela banka mBank nižji enostavni kazalnik kapitala od povprečja v poljskem bančništvu (prikazano na Sliki 14). Do leta 2013 je vrednost kazalnika naraščala, čemur je – podobno kot v panogi – sledilo obdobje stabilnega gibanja. Ker enostavni kazalnik kapitala zanemarja naložbena tveganja, je v nadaljevanju predstavljen količnik kapitalske ustreznosti, ki meri kapital banke v odnosu do tveganja prilagojenih sredstev.

Slika 14: Enostavni kazalnik kapitala za obdobje 2009-2016

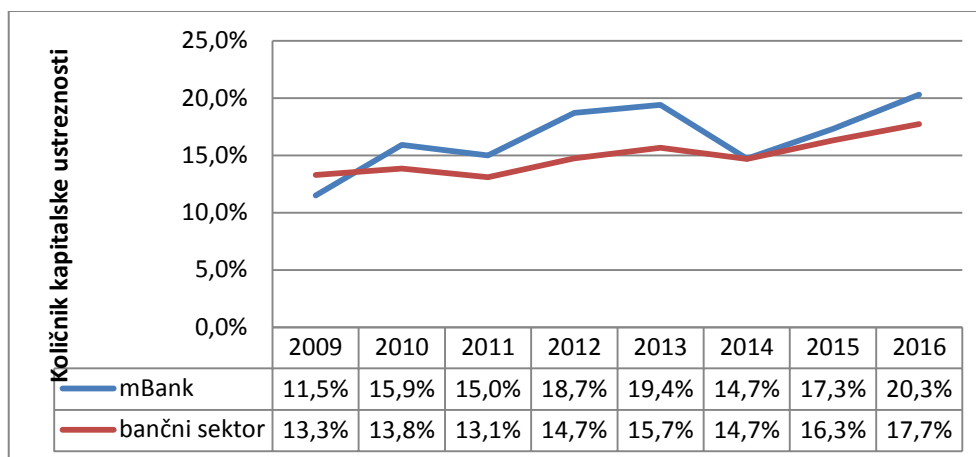


Vir podatkov: Letna poročila banke mBank in poljskega bančnega sektorja za posamezna leta v obdobju 2009-2016.



Iz Slike 15 je razvidno, da je banka mBank v vseh letih od 2009 do 2016 dosegala zahtevano minimalno kapitalsko ustreznost, ki je bila razen v letu 2009 višja ali najmanj enaka, kot so jo v povprečju dosegale poljske banke. To govori v prid dobri kapitalski osnovi banke.

Slika 15: Količnik kapitalske ustreznosti za obdobje 2009-2016



Vir podatkov: Letna poročila banke mBank in poljskega bančnega sektorja za posamezna leta v obdobju 2009-2016.

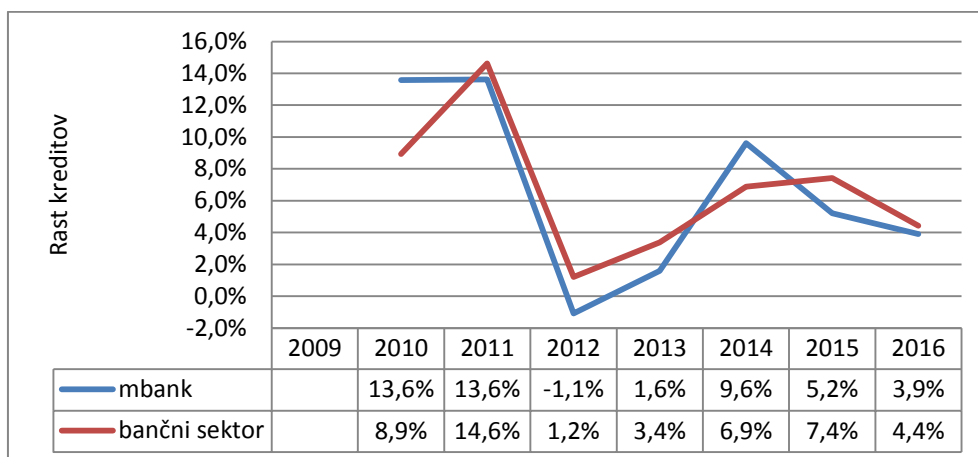
V letu 2014 je sicer prišlo do večjega padca količnika kapitalske ustreznosti, ki pa je bil predvsem posledica izvajanja metodologije Basel 3 (na primer odbitek neto izgube zaradi oslabilve posojil in terjatev iz skupnega kapitala prvega reda za obdobje brez odobritve ocene varnosti) in tudi zadržanja dela dobička iz leta 2013. Najvišjo raven kapitalske ustreznosti je banka dosegla v letu 2016, ko je kljub ostrim ukrepom s strani regulatorja, sprejetih za krepitev stabilnosti poljskega bančnega sektorja, količnik znašal 20,3 %. V jeseni 2016 je namreč poljski odbor za finančni nadzor zaradi visokega valutnega tveganja, povezanega z hipotekarnimi komercialnimi posojili v tujih valutah zaostрил kapitalske zahteve, in sicer dodatne 3,3 odstotne točke celotne kapitalske ustreznosti in dodatne 2,4 odstotne točke kapitala prvega reda. Hkrati je morala banka vzpostaviti dodaten kapitalski blažilnik za 0,5 % celotne izpostavljenosti tveganjem. Posledično je morala v letu 2016 banka vzdrževati kapitalski delež vsaj 13,9 % (kapital prvega reda) oz. 17,0 % (celotna kapitalska ustreznost). Kljub visokim pogojem je mBank uspela zadostiti regulativnemu minimumu v vseh letih opazovanega obdobja.

## 6.2.6 Kreditno tveganje

Slika 16 kaže, da je bilo gibanje kazalnika rasti kreditov med banko in panogo zelo usklajeno. Najvišja rast je bila v mBank zabeležena v letih 2010 in 2011, nato je v letu 2012 zaradi zaostrovanja kreditne politike sledil strm padec. V nadaljevanju se rast

kreditov nadaljuje, a je le-ta z izjemo leta 2014 zmerna. V obdobju po krizi je bila rast kreditov sicer nekoliko visoka, a ni presegla 20,0 %, kar bi kazalo na večje težave pri kreditnem upravljanju.

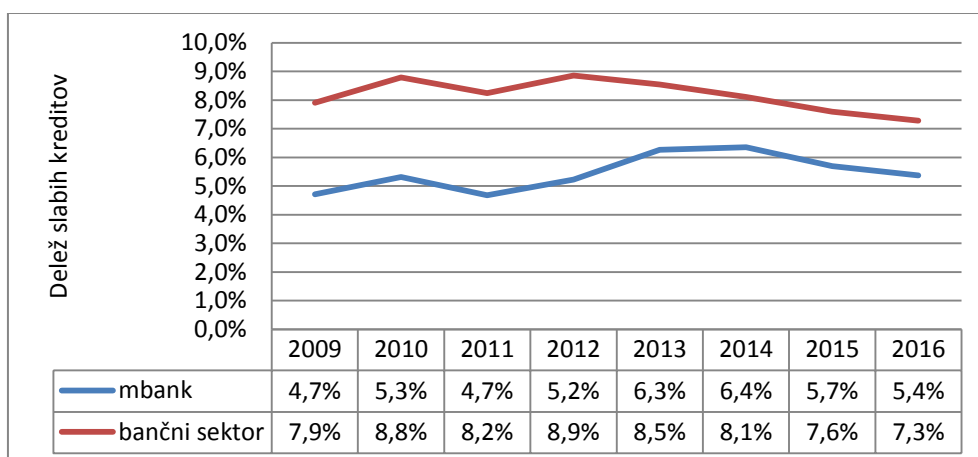
Slika 16: Rast kreditov v obdobju 2009-2016



Vir podatkov: Letna poročila banke mBank in poljskega bančnega sektorja za posamezna leta v obdobju 2009-2016.

Delež slabih kreditov banke mBank in poljskega bančnega sektorja v obdobju 2009-2016 je prikazan na sliki 17. V letu 2009 je bil delež slabih kreditov v mBank najnižji (4,7 %), nato je po enoletni rasti delež ponovno upadel na enako vrednost v letu 2011. Temu je sledil trend rasti do leta 2014, ko je bila dosežena najvišja vrednost v opazovanem obdobju (6,4 %).

Slika 17: Delež slabih kreditov za obdobje 2009-2016



Vir podatkov: Letna poročila banke mBank in poljskega bančnega sektorja za posamezna leta v obdobju 2009-2016.

Rast kreditov v mBank od leta 2013 naprej je posledica aktivne politike zmanjševanja razmerja med krediti in depoziti predvsem preko povečevanja kreditiranja. Pri tem banka ni uporabila agresivne cenovne politike, temveč se je osredotočila na pridobivanje novih strank in ohranjanje ter spodbujanje obstoječih. Podoben trend (a ne tako izrazit) je opaziti tudi pri drugih bankah, le da je bil v panogi najvišji delež (8,9 %) dosežen v letu 2012. Po začetku krize so banke zaostriale pogoje za pridobitev kreditov, a se je zaradi slabšanja kvalitete že odobrenih kreditov trend rasti deleža slabih kreditov nadaljeval do leta 2012, oz. v primeru mBank do leta 2014. Postopna sprememba v strukturi posojil banke mBank v korist potrošniških kreditov je vplivala na nekoliko višjo rast kreditov v primerjavi s bančnim sektorjem ter posledično tudi v podaljšano obdobje rasti deleža slabih kreditov. Čeprav je delež slabih kreditov začel v mBank upadati kasneje kot v panogi, pa je imela banka skozi celotno opazovano obdobje manjši delež slabih kreditov od povprečja v bančnem sektorju. Zaradi načrtnega povečevanja kreditiranja je bila banka bolj izpostavljena kreditnemu tveganju po letu 2013, vendar nižje vrednosti deleža slabih kreditov kažejo, da je bila pri upravljanju kreditnega tveganja učinkovitejša od povprečja v bančnem sektorju.

### **6.3 Preverjanje hipotez**

Namen tega poglavja je ugotoviti, ali je uspešnost banke mBank v obdobju 2013-2016 statistično različna od uspešnosti v obdobju 2009-2012. Na podlagi rezultatov analize bom s pomočjo preverjanja postavljenih hipotez ovrednotila osrednjo tezo magistrskega dela, ki trdi, da uvajanje trendov elektronskega bančništva v poslovni model pozitivno vpliva na uspešnost bank.

Uspešnost banke mBank je merjena v dveh korakih. Najprej sem primerjala uspešnost banke v triletnem obdobju pred vzpostavitvijo spletne platforme z uspešnostjo v sledečih treh letih s pomočjo finančnih kazalnikov, ki so podrobneje razloženi v predhodnem poglavju. Nato sem uspešnost banke primerjala še s povprečno uspešnostjo bank v poljskem bančnem sektorju.

Analiza je bila v prvem koraku opravljena s testom za dva odvisna vzorca (angl. *Paired Samples T Test*), saj opazujemo isti vzorec v dveh časovnih obdobjih, v drugem pa je bil uporabljen test ANOVA, s katerim ugotavljamo, ali med uspešnostjo banke in sektorja obstaja statistično značilna razlika. V prvem koraku, kjer ugotavljam, ali je uspešnost poslovanja po vpeljavi digitalne platforme višja kot pred tem, uporabljam enostranski t test, v drugem koraku pa F test.

#### **Preverjanje hipoteze H1**

H<sub>1</sub>: Donosnost banke mBank se je po integraciji elektronskih bančnih trendov povišala.

V Tabeli 4 so prikazane povprečne vrednosti in standardni odkloni za različne finančne kazalnike donosnosti. Povprečne vrednosti donosnosti kapitala in sredstev mBanke so se v obdobju med 2009-2012 in 2013-2016 nekoliko povečale, medtem ko je povprečna vrednost neto obrestne marže ostala skoraj nespremenjena. Kljub temu rezultati t testa kažejo, da se donosnost banke mBank v obdobju od 2013 do 2016 glede na preteklo opazovano obdobje ni povišala. Nobeden od indikatorjev donosnosti, to so donos na sredstva (ROA), donos na kapital (ROE) in neto obrestna marža, namreč ni statistično značilen. Iz tega izhaja, da pri 5 % stopnji značilnosti ne moremo trditi, da se je uspešnost banke mBank po integraciji elektronskih bančnih trendov povišala.

*Tabela 4: Povprečna donosnost banke mBank v obdobjih 2009-2012 in 2013-2016*

Donosnost	Obdobje 2009-2012		Obdobje 2013-2016		t vrednost	p vrednost
	Povprečje	SD	Povprečje	SD		
<b>ROA</b>	0,008	0,005	0,011	0,001	0,917	0,213
<b>ROE</b>	0,107	0,053	0,112	0,012	0,169	0,438
<b>NIM</b>	0,022	0,001	0,022	0,001	-0,083	0,469

Če na podlagi Tabele 5 primerjamo donosnost banke s povprečno donosnostjo v poljskem bančnem sektorju, ugotovimo, da je bila donosnost sredstev mBanke malenkost višja kot povprečna donosnost v sektorju, a razlika v donosnosti sredstev ni statistično značilna. Je pa mBank dosegla višjo donosnost kapitala. V povprečju je bil donos kapitala mBanke 11,2 %, medtem ko so banke v sektorju povprečno dosegle 8,6 % donosnost kapitala. Razlika v povprečni vrednosti donosnosti kapitala je statistično značilna pri 5,0 % stopnji značilnosti. Prav tako je statistično značilna tudi razlika v neto obrestni marži, pri čemer pa je mBank zaostajala za drugimi bankami v sektorju; v povprečju je imela za 0,02 odstotne točke nižjo neto obrestno maržo.

*Tabela 5: Primerjava povprečne donosnosti banke mBank in poljskega bančnega sektorja*

Donosnost	mBank		Bančni sektor		F vrednost	p vrednost
	Povprečje	SD	Povprečje	SD		
<b>ROA</b>	0,011	0,001	0,009	0,002	2,065	0,201
<b>ROE</b>	0,112	0,012	0,086	0,017	6,392	0,045
<b>NIM</b>	0,022	0,001	0,024	0,001	8,535	0,027

Iz pregleda dinamike gibanja finančnih kazalnikov donosnosti izhaja, da je mBank v obdobju 2012-2016 dosegla nekoliko višjo donosnost kot v obdobju 2009-2012, a razlike niso statistično značilne. Tudi v primerjavi z bančnim sektorjem je banka dosegla nekoliko višje povprečne vrednosti kazalnikov donosnosti (z izjemo neto obrestne marže), a je bila statistično značilna le razlika v povprečni vrednosti donosnosti kapitala. Glede na pridobljene rezultate analize hipoteze  $H_1$  ne morem v celoti potrditi.

## Preverjanje hipoteze H2

H<sub>2</sub>: Stroškovna učinkovitost banke mBank se je po integraciji elektronskih bančnih trendov povišala.

Iz povprečnih vrednosti kazalnika stroškovne učinkovitosti (Tabela 6) je razvidno, da je v obdobju od 2009 do 2016 kazalnik ostal skoraj nespremenjen. Glede na rezultate t testa kazalnik stroškovne učinkovitosti banke v obdobju 2013-2016 ni nižji od učinkovitosti v obdobju 2009-2012, na podlagi česar lahko pri 5,0 % statistični stopnji značilnosti sklepamo, da se stroškovna učinkovitost mBanke po implementaciji elektronskih trendov ni izboljšala.

Tabela 6: Povprečna stroškovna učinkovitost banke mBank v obdobjih 2009-2012 in 2013-2016

Stroškovna učinkovitost	Obdobje 2009-2012		Obdobje 2013-2016		t vrednost	p vrednost
	Povprečje	SD	Povprečje	SD		
<b>Kazalnik stroškovne učinkovitosti</b>	0,464	0,021	0,465	0,033	0,024	0,491

V primerjavi z bančnim sektorjem je mBank zabeležila nižje vrednosti kazalnika stroškovne učinkovitosti – povprečna vrednost kazalnika v mBank je bila 46,5 % v sektorju pa 55,1 %. Rezultati ANOVA testa (Tabela 7) kažejo, da je razlika v povprečju med vrednostmi v banki in sektorju statistično značilna, zato lahko pri 5 % stopnji značilnosti trdimo, da je bila mBank stroškovno učinkovitejša od povprečja v panogi.

Tabela 7: Primerjava povprečne stroškovne učinkovitosti banke mBank in poljskega bančnega sektorja

Stroškovna učinkovitost	mBank		Bančni sektor		F vrednost	p vrednost
	Povprečje	SD	Povprečje	SD		
<b>Kazalnik stroškovne učinkovitosti</b>	0,465	0,033	0,551	0,040	10,827	0,017

Kljub temu da je banka stroškovno učinkovitejša od povprečja v bančnem sektorju (razlika je statistično značilna), analiza kaže, da se stroškovna učinkovitost banke med opazovanimi obdobji ni spremenila. Glede na trend rahlega upadanja kazalnika stroškovne učinkovitosti je razlog v nespremenjenem povprečju vrednosti med obdobji najverjetneje v slabšem kazalniku v letu 2015 kot posledici enkratnih stroškov. Glede na pridobljene rezultate tako hipoteze H<sub>2</sub> ne morem v celoti potrditi.

## Preverjanje hipoteze H3

H<sub>3</sub>: Likvidnost banke mBank se je po integraciji elektronskih bančnih trendov povišala.

V Tabeli 8 so prikazane povprečne vrednosti in standardni odkloni za finančne kazalnike likvidnosti. Tako povprečne vrednosti deleža kreditov v bilančni vsoti kot povprečno razmerje med krediti in depoziti mBanke so se v obdobju med 2009-2012 in 2013-2016 znižali, kar govori v prid povečani likvidnosti banke. Delež kreditov v bilančni vsoti se je med opazovanima obdobjema znižal iz 66,2 % na 63,2 %, razmerje med krediti in depoziti se je znižalo za kar 22,4 odstotne točke (iz 122,3 % na 99,9 %). Ker so spremembe med povprečjem vrednosti pri obeh kazalnikih likvidnosti statistično značilne, lahko pri 1 % stopnji značilnosti trdimo, da se je likvidnost banke mBank po integraciji elektronskih bančnih trendov povečala.

*Tabela 8: Povprečna likvidnost banke mBank v obdobjih 2009-2012 in 2013-2016*

Likvidnost	Obdobje 2009-2012		Obdobje 2013-2016		t vrednost	p vrednost
	Povprečje	SD	Povprečje	SD		
<b>Delež kreditov v bilančni vsoti</b>	0,662	0,017	0,632	0,016	-2,465	0,045
<b>Razmerje med krediti in depoziti</b>	1,223	0,048	0,999	0,090	-6,170	0,004

Podobno je imela banka v povprečju manjši delež kreditov v bilančni vsoti kot druge poljske banke, kar je razvidno iz podatkov v Tabeli 9. Ker je razlika v povprečju med vrednostmi v banki in sektorju statistično značilna, lahko pri 1 % stopnji značilnosti trdimo, da je imela mBank (merjeno z deležem kreditov v bilančni vsoti) višjo likvidnost od povprečja v panogi. Zaradi visokega padca razmerja med krediti in depoziti v mBank in skoraj nespremenjenega razmerja v sektorju, rezultati ANOVA testa kažejo, da med povprečjem njunih vrednosti ni statistično značilnih razlik. Zato na podlagi F testa pri 5 % statistični značilnosti ne moremo trditi, da je razmerje med krediti in depoziti v banki mBank nižje od povprečja v sektorju.

*Tabela 9: Primerjava povprečne likvidnosti banke mBank in poljskega bančnega sektorja*

Likvidnost	mBank		Bančni sektor		F vrednost	p vrednost
	Povprečje	SD	Povprečje	SD		
<b>Delež kreditov v bilančni vsoti</b>	0,633	0,017	0,705	0,007	58,152	0,0003
<b>Razmerje med krediti in depoziti</b>	0,999	0,090	1,013	0,016	0,094	0,769

Glede na opazovano gibanje finančnih kazalnikov likvidnosti izhaja, da je mBank v obdobju 2013-2016 glede na obdobje 2009-2012 izboljšala svojo likvidnost, kar potrjujejo statistično značilne vrednosti t testa. Hkrati je banka bolj likvidna tudi v primerjavi s povprečjem bančnega sektorja, pri čemer pa razlika v povprečju vrednosti razmerja med krediti in depoziti ni statistično značilna. Kljub temu lahko glede na visoko znižanje razmerja med krediti in depoziti v banki v zadnjem obdobju in preostale statistično značilne vrednosti hipotezo H3 potrdim.

## Preverjanje hipoteze H4

H<sub>4</sub>: Kapitalska ustreznost banke mBank se je po integraciji elektronskih bančnih trendov povišala.

Povprečne vrednosti enostavnega kazalnika kapitala so se v obdobju 2013-2016 v primerjavi z obdobjem 2009-2012 povišale za 2,5 odstotni točki (Tabela 10). Glede na rezultate t testa je sprememba v vrednostih statistično značilna, iz česar lahko sklepamo, da se je glede na vrednosti enostavnega kazalnika kapitala kapitalska ustreznost banke povečala. Ker pa enostavni kazalnik kapitala zanemari naložbena tveganja, je z vidika kapitalske ustreznosti pomembnejša sprememba povprečne vrednosti količnika kapitalske ustreznosti. Tudi ta se je med opazovanima obdobjema povišal (za 2,7 odstotne točke), a sprememba ni statistično značilna.

*Tabela 10: Povprečna kapitalska ustreznost banke mBank v obdobjih 2009-2012 in 2013-2016*

Kapitalska ustreznost	Obdobje 2009-2012		Obdobje 2013-2016		t vrednost	p vrednost
	Povprečje	SD	Povprečje	SD		
<b>Enostavni kazalnik kapitala</b>	0,071	0,016	0,097	0,001	3,285	0,023
<b>Količnik kapitalske ustreznosti</b>	0,153	0,030	0,179	0,025	1,390	0,129

Podobne vrednosti je pokazal tudi ANOVA test, katerega rezultati so prikazani v Tabeli 11. Razlika med povprečnimi vrednostmi enostavnega kazalnika kapitala banke mBank in sektorja je sicer statistično značilna, a je banka dosegla nižje vrednosti kazalnika od sektorskega povprečja. Povprečje količnika kapitalske ustreznosti pa je bilo sicer v mBank višje kot v povprečju sektorja (za 1,8 odstotne točke), a glede na rezultate F testa ne moremo trditi, da obstaja statistično značilna razlika med kazalnikom banke in bančnega sektorja.

*Tabela 11: Primerjava povprečne kapitalske ustreznosti banke mBank in poljskega bančnega sektorja*

Kapitalska ustreznost	mBank		Bančni sektor		F vrednost	p vrednost
	Povprečje	SD	Povprečje	SD		
<b>Enostavni kazalnik kapitala</b>	0,097	0,001	0,108	0,000	412,054	0,000001
<b>Količnik kapitalske ustreznosti</b>	0,179	0,025	0,161	0,013	1,713	0,238

Enostavni kazalnik kapitala mBanke se je po vpeljavi elektronskih bančnih trendov sicer povišal; prav tako je statistično značilna višja vrednost od povprečja v sektorju, a ker zanemari naložbeno tveganje, ni najprimernejši za merjenje kapitalske ustreznosti. Večji pomen ima količnik kapitalske ustreznosti, čigar vrednost se je povišala tako v primerjavi s

preteklim opazovanim obdobjem kot v primerjavi s panogo, a ker ne gre za statistično značilne spremembe, hipoteze  $H_4$  ne morem potrditi. Rezultati analize so smiselni, saj se je količnik kapitalske ustreznosti primarno višal zaradi dviganja zakonsko predpisanih minimalnih vrednosti.

### Preverjanje hipoteze $H_5$

$H_5$ : Kreditno tveganje banke mBank se je po integraciji elektronskih bančnih trendov zmanjšalo.

Povprečen delež slabih kreditov se je v obdobju 2013-2016 v primerjavi z obdobjem 2009-2012 nekoliko povečal, in sicer iz 5,0 % na 5,9 %. Povišanje deleža slabih kreditov ne govori v prid manjšega kreditnega tveganja. Rezultati t testa v Tabeli 12 kažejo, da je sprememba statistično značilna, iz česar lahko pri 5 % stopnji značilnosti sklepamo, da se je kreditno tveganje, merjeno z deležem slabih kreditov, po integraciji elektronskih bančnih trendov povečalo.

*Tabela 12: Povprečno kreditno tveganje banke mBank v obdobjih 2009-2012 in 2013-2016*

Kreditno tveganje	Obdobje 2009-2012		Obdobje 2013-2016		t vrednost	p vrednost
	Povprečje	SD	Povprečje	SD		
<b>Delež slabih kreditov</b>	0,050	0,003	0,059	0,005	-3,169	0,025

Banka je imela v povprečju za 2 odstotni točki manjši delež slabih kreditov kot druge poljske banke (Tabela 13). Ker je razlika statistično značilna, lahko trdimo, da je pri 1 % stopnji značilnosti kreditno tveganje v mBank nižje od povprečja v panogi.

*Tabela 13: Primerjava povprečnega kreditnega tveganja banke mBank in poljskega bančnega sektorja*

Kreditno tveganje	mBank		Bančni sektor		F vrednost	p vrednost
	Povprečje	SD	Povprečje	SD		
<b>Delež slabih kreditov</b>	0,059	0,005	0,079	0,006	28,767	0,002

Glede na gibanje kazalnika deleža slabih kreditov lahko sklepamo, da se kreditno tveganje banke po letu 2013 ni zmanjšalo. Povečanje deleža slabih kreditov je namreč statistično značilno. Na drugi strani pa je kreditno tveganje banke v primerjavi s panogo nižje, kar potrjujejo statistično značilne vrednosti F testa. Banka torej po vpeljavi elektronskih trendov ni zmanjšala svojega kreditnega tveganja, kar je posledica spremenjene strukture kreditiranja, a je bila kljub temu izpostavljena nižjemu kreditnemu tveganju kot druge poljske banke.



## SKLEP

S prihodom interneta, hitrega tehnološkega razvoja in globalizacije je ponudba bančnih storitev doživela preporod. Tradicionalni način bančnega poslovanja v fizičnih poslovalnicah so banke dopolnile s ponudbo elektronskega bančništva, ki komitentom omogoča opravljanje bančnih storitev neodvisno od časa in kraja, kjer se nahajajo. Uporabniki so hitro in pozitivno sprejeli elektronsko bančništvo, saj jim omogoča udobnejšo, cenejšo ter predvsem lastnim potrebam prilagojeno uporabo bančnih storitev, hkrati pa so tudi banke v elektronskih distribucijskih poteh prepoznale poslovno priložnost. Poleg večjega zadovoljstva strank elektronsko poslovanje bankam odpira možnost močnega povečanja pokritosti trga, znižanja stroškov poslovanja ter, najpomembneje, doseganja višjega dobička.

Da bi se spopadle s hitrimi spremembami v poslovnem svetu, so se banke začele zanašati na elektronske distribucijske kanale kot na alternativno strategijo diferenciacije in pridobivanja dodatne konkurenčne prednosti. V današnjem tehnološko naravnem svetu namreč samo implementacija elektronskega bančništva ni dovolj. Za zagotavljanje konkurenčnosti morajo nenehno iskati nove rešitve za elektronsko poslovanje ter pri njihovem razvijanju slediti predvsem žejam svojih strank. Skupno večini trenutnih trendov v elektronskem bančništvu je, da banke na prvo mesto postavljajo potrošnika in razvijajo storitve v skladu z njegovimi preferencami. Z uporabo digitalnih tehnologij poskušajo poglobiti svoje odnose s strankami, utrditi njihovo lojalnost ter posledično izboljšati uspešnost svojega poslovanja.

Zaradi vse bolj priljubljene uporabe mobilnih naprav za dostop do interneta se bančno poslovanje preusmerja v mobilne kanale, ki so zasnovani, da zagotavljajo boljše uporabniško izkušnjo ob enostavnejši uporabi. Poleg klasičnih bančnih storitev omogoča mobilno bančništvo uporabo številnih dodatnih uporabniku prilagojenih storitev in mobilnih aplikacij; v porastu je tudi mobilno plačevanje. Skladno z vse bolj priljubljeno uporabo mobilnih naprav narašča tudi priljubljenost socialnih medijev, kar so številne banke začele izkoriščati za izboljšanje svoje konkurenčnosti. Preko vključevanja socialnih medijev v bančno poslovanje namreč banke dobijo podrobnejši vpogled v svoje stranke, kar jim omogoča izvajanje ciljno usmerjenih marketinških akcij ter razvoj ponudbe storitev in proizvodov v skladu s preferencami uporabnikov. Preko nadzora mnenja in zadovoljstva strank lahko skrbijo za upravljanje svojega ugleda in izboljševanje uporabniške izkušnje.

Vse večja količina podatkov, ki je bankam na voljo, je koristna le ob uporabi primerne tehnologije za njihovo analizo. Z uporabo masovnih podatkov lahko banke kombinirajo podatke o stranki, zbrane v banki na podlagi pretekle dejavnosti, s podatki, zbranimi na socialnih omrežjih in spletu, ter na podlagi analiz izpeljejo profil stranke. S profiliranjem strank si lahko pomagajo pri oblikovanju trženjskih strategij, pri pripravi prilagojene

ponudbe, zaznavanju mnenja strank o ponudbi in izdelkih ter pridobljeno znanje izkoristijo za izboljšanje uporabniške izkušnje strank. V konkurenčnem okolju, kjer se bančništvo razvija okoli potreb uporabnikov, lahko prav s takim znanjem banke pridobijo potrebno prednost.

Zaradi hitro spreminjajočega se okolja morajo biti banke odzivne na tehnološke spremembe, kar pa je velikokrat zaradi obstoječe infrastrukture težko izvedljivo ter hkrati stroškovno neučinkovito. Rešitev ponuja bančništvo v oblaku, ki bankam omogoča dostop do različnih virov informacijske tehnologije – vse od aplikacij do podatkovnih centrov – na osnovi plačila glede na dejansko uporabo. Z uporabo računalništva v oblaku lahko banke sledijo in se prilagajajo tehnološkim spremembam na trgu na ekonomičen način, s čimer ohranjajo svojo konkurenčnost. To je še posebej pomembno zaradi prihoda novih nefinančnih konkurentov v finančnem sektorju. Gre za skupino nefinančnih podjetij, ki z uporabo tehnologije ustvarjajo učinkovitejše in dostopnejše finančne storitve in so zaradi svojega tehnološkega ozadja v ponudbi elektronskih storitev velikokrat v prednosti pred bankami. Za banke bi bilo smiselno na ta podjetja gledati kot na potencialne partnerje in ne konkurente, saj bi z dostopom do njihovih tehnoloških rešitev lahko še obogatile uporabniško izkušnjo svojih strank.

Poleg implementacije trendov na področju elektronskega bančništva mora banka poskrbeti tudi za njihovo učinkovito uporabo preko različnih distribucijskih kanalov. To lahko doseže le z večkanalnim bančništvom, ki strankam omogoča dosledno in enotno izkušnjo pri dostopu do bančnih storitev prek različnih kanalov, hkrati pa bankam ponuja celovit pogled na vse dejavnosti svojih strank. Prek vzorcev prihodkov, porabe in varčevanja ter informacij, zbranih preko različnih kanalov, lahko zgradijo podroben profil stranke in mu prilagodijo svojo ponudbo in marketinške aktivnosti.

V magistrskem delu sem na primeru poljske banke mBank, ki je s preoblikovanjem svoje elektronske bančne platforme postavila nove mejnike v izvajanju in uporabi spletnih bančnih kanalov, prikazala splet trendov, ki so jih integrirali v svoje poslovanje. V banki so se v želji po večji konkurenčnosti odločili prenoviti svojo nekoliko zastarelo elektronsko platformo in kot rezultat prenove predstavili socialen spletni kanal nove generacije, ki strankam prinaša edinstveno izkušnjo v bančnem poslovanju. Pri prenovi spletne platforme so se osredotočili na področje navigacije in predstavitve, raziskave in svetovanja ter odjave, uvedli so mobilno bančništvo s številnimi inovativnimi rešitvami za lažje opravljanje finančnih storitev ter digitalizirali klasične poslovalnice. V svoje poslovanje so uvedli na stranko osredotočene vmesnike, napredne funkcije za upravljanje denarja in upravljanje odnosov s strankami v realnem času, integrirali so družbene medije, igre ter številne druge inovativne rešitve.

Da bi ugotovila, kakšen vpliv ima implementacija elektronskih trendov na uspešnost poslovanja, sem s pomočjo finančnih kazalnikov analizirala uspešnost banke mBank. Na podlagi kazalnikov donosnosti, stroškovne učinkovitosti, likvidnosti, kapitalske ustreznosti in kreditnega tveganja sem primerjala uspešnost banke v obdobju po implementaciji z uspešnostjo pred implementacijo ter uspešnost banke v primerjavi s povprečjem poljskega bančnega sektorja.

Povprečne vrednosti kazalnikov donosnosti kažejo, da se je donosnost banke mBank po uvedbi prenovljene elektronske platforme povečala. Zaradi nizkih temeljnih obrestnih mer in zmanjševanja zadolževanja je sicer opazen rahel trend upadanja donosnosti, a je bila ta v opazovanem obdobju višja od povprečja v poljskem bančnem sektorju. Kljub temu razlike niso statistično značilne (z izjemo ROE in NIM glede na sektor), zato hipoteze, da je banka mBank po implementaciji elektronskih trendov donosnejša, ni mogoče v celoti potrditi.

Podobno velja tudi za stroškovno učinkovitost. Analiza je namreč pokazala, da se stroškovna učinkovitost med opazovanimi obdobji, kljub upadanju kazalnika, ni spremenila, kar je najverjetneje posledica enkratnih stroškov v letu 2015, povezanih z jamstvenim skladom, ki so povzročili velik dvig kazalnika. Je pa bila banka statistično značilno bolj učinkovita pri obvladovanju svojih stroškov v primerjavi z bančnim sektorjem. Na podlagi gibanja kazalnika stroškovne učinkovitosti je hkrati razvidno, da se po uvedbi nove spletne platforme povečuje razkorak v stroškovni učinkovitosti med banko in povprečjem bančnega sektorja, na podlagi česar lahko sklepamo, da banka mBank povečuje svojo konkurenčnost z vidika učinkovitega obvladovanja stroškov.

Banka mBank je v obdobju 2013-2016 glede na obdobje 2009-2012 izboljšala tudi svojo likvidnost, tako na račun nižjega deleža posojil v bilančni vsoti kot tudi nižjega razmerja med krediti in depoziti. Prav tako je v celotnem opazovanem obdobje izkazovala višjo stopnjo likvidnosti v primerjavi z bančnim sektorjem, kar nam pove, da je bila v primerjavi z drugimi bankami v sektorju varnejša z vidika izpolnjevanja svojih potencialnih obveznosti. Banka je svojo likvidnost povišala predvsem na račun povečevanja depozitov, a bi bilo zaradi velikih razlik v vrednosti kazalnikov v primerjavi s sektorjem smotrno rahlo zmanjšanje stopnje likvidnosti, saj obstaja nevarnost, da zaradi manjšega likvidnostnega tveganja banka v primerjavi s konkurenti dosega nižji dobiček.

Kapitalska ustreznost banke mBank se je po integraciji elektronskih bančnih trendov povišala tako z vidika enostavnega kazalnika kapitala kot tudi količnika kapitalske ustreznosti. Vrednosti obeh so bile višje tako v primerjavi med opazovanima obdobjema kot tudi v primerjavi s sektorjem, kar kaže, da banka mBank skrbi za dobro kapitalsko osnovo. Ker enostavni kazalnik kapitala zanemara tveganje, je za analizo pomembnejši kazalnik kapitalske ustreznosti, za katerega nobeden od testov ni pokazal statistično značilnih razlik, zato ne moremo sklepati, da je vzrok izboljšanja kapitalske ustreznosti

banke mBank digitalna transformacija. Višanje kapitalske ustreznosti banke je primarno posledica dviganja zakonsko predpisanih minimalnih vrednosti. Tem je kljub zaostrovanju pogojev v vseh letih banka uspela zadostiti, kar kaže, da je finančno stabilna in odporna pred potencialnimi finančnimi šoki.

Po uvedbi elektronskih bančnih trendov banka ni zmanjšala svoje izpostavljenosti kreditnemu tveganju; povprečen delež slabih kreditov se je v obdobju 2013-2016 v primerjavi z obdobjem 2009-2012 namreč nekoliko povešal. Višje kreditno tveganje je posledica načrtnega povečevanja kreditiranja z namenom znižanja razmerja med krediti in depoziti. V povprečju so imele namreč druge banke precej več kreditov v bilančni vsoti, zaradi česar so kljub višjemu kreditnemu tveganju potencialno dosegale višji dobiček. S povečanim kreditiranjem se je banka bolj izpostavila kreditnemu tveganju po letu 2013, vendar nižje vrednosti deleža slabih kreditov v primerjavi z bančnim sektorjem kažejo, da je bila pri upravljanju kreditnega tveganja učinkovitejša od preostalih bank.

Gibanje finančnih kazalnikov, uporabljenih za analizo uspešnosti banke, kaže, da je banka mBank po uvedbi spletne platforme postala uspešnejša. Kljub temu vse razlike v povprečnih vrednostih kazalnikov niso statistično značilne, zato ne morem trditi, da je povečana uspešnost rezultat izključno prenovljene spletne platforme. Vsekakor pa banka glede na povprečje v sektorju ostaja konkurenčna oziroma celo povečuje svojo konkurenčnost.

V današnjem razvitem okolju težko najdemo banko, ki ne bi nudila elektronskega bančništva, zato je za banke ključnega pomena, da svoje elektronsko poslovanje vzdržujejo ter predvsem nadgrajujejo. Sama ponudba elektronskega bančništva ob tako močni konkurenci namreč ne zadošča več. Da bi si banke zagotovile konkurenčno prednost, morajo slediti globalnim bančnim in elektronskim trendom, s katerimi bodo zadovoljevale preference svojih komitentov, saj bodo le na tak način zagotovile lojalnost obstoječih in prihod novih komitentov. Izbrati morajo strategijo, ki na prvo mesto postavi potrebe strank, ter poslovni model, s katerim bodo strankam zagotovile enovito izkušnjo ob uporabi vseh distribucijskih poti ter nemoteno prehajanje med njimi.

## LITERATURA IN VIRI

1. Ahmed, M. B. (2009). Measuring the Performance of Islamic Banks by Adapting Conventional Ratios. *German University in Cairo Working Paper Series*. German University in Cairo Faculty of Management Technology.
2. Alessi, L., & Detken, C. (2014). Identifying excessive credit growth and leverage. *ECB Working Paper Series 2014(1723)*. Frankfurt am Main: European Central Bank.
3. Arnaboldi, F., & Claeys, P. (2008). Internet Banking in Europe: a comparative analysis. *IREA Working Paper 2008(11)*. Barcelona: Research Institute of Applied Economics.
4. Athanassiou, P., & Mas-Guix, N. (2008). Electronic money institutions. Current trend, regulatory issues and future. *European Central Bank Legal Working Paper Series*. Frankfurt am Main: European Central Bank.
5. Bank Bazaar. (2012). *Benefits and drawbacks of internet banking*. Najdeno 15. oktobra 2016 na spletnem naslovu <http://in.reuters.com/article/2012/08/02/benefits-and-drawbacks-of-internet-banki-idINDEE87106320120802>
6. Bankart. (2016). *Upravljanje mreže bančnih avtomatov*. Najdeno 23. oktobra 2016 na spletnem naslovu <http://www.bankart.si/si/ponudba/upravljanje-mreze-bancnih-avtomatov/>
7. Bansal, A. (2014). *Trends in Retail Banking Channels: Meeting Changing Client Preferences*. Illinois: Capgemini Financial Services.
8. Bnińska, M. (2016). Deloitte: 2017 will be very difficult for banks in Poland. *The Central European Financial Observer*. Najdeno 15.4.2017 na spletnem naslovu <http://www.financialobserver.eu/poland/deloitte-2017-will-be-very-difficult-for-banks-in-poland/>
9. Boyle, K. (2016). Digital Disruption. *Citi GPS: Global Perspectives & Solutions*. Najdeno 15.1.2017 na spletnem naslovu <https://ir.citi.com/D%2F5GCKN6uoSvhhvCmUDS05SYsRaDvAykPjb5subGr7f1JMe8w2oX1bqpFm6RdjSRSpGzSaXhyXY%3D>
10. Bračun, F. (1997). Praktične izkušnje pri uvajanju elektronskega bančništva. V Borak, N. (ur.), *Banke in tveganja* (str. 149-154). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
11. Brunette, M. (2016, 21 junij). How to Make Online Banking More Secure. *Nerdwallet*. Najdeno 15.2.2017 na spletnem naslovu <https://www.nerdwallet.com/blog/banking/online-banking-security/>
12. Casu, B., Girardone, C., & Molyneux, P. (2015). *Introduction to Banking* (2<sup>nd</sup> ed.). Edinburgh: Pearson Education Limited.
13. Chavan, J., & Ahmad, F. (2013). Factors Affecting on Customer Satisfaction in Retail Banking: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(1), 55-62.
14. Choudhary, S. (2013). Trends in Retail Banking Channels: Opportunities in a Changing Landscape. *Capgemini*. Najdeno 1.12.2016 na spletnem naslovu <http://www.capgemini.com/resource-file->

access/resource/pdf/trends\_in\_retail\_banking\_channels\_opportunities\_in\_a\_changing\_landscape.pdf

15. *Consoli, D.* (2003). The evolution of retail banking services in United Kingdom: a retrospective analysis. *CRIC Working Paper 2003(13)*. Manchester: Center for Research on Innovation and Competition.
16. *Cronin, M.* (1998). *Banking and finance on the internet*. New York: John Wiley & Sons.
17. *Crowe, M., & Tavilla, E.* (2015). *Mobile Banking and Mobile Payment Practices of U.S. Financial Institutions: Results from 2014 Survey of FIs in Five Federal Reserve Districts*. Boston: Federal Reserve Bank of Boston.
18. *Ensor, B., Montez, T., & Wannemacher, P.* (2012). *The state of mobile banking 2012*. Cambridge, Massachusetts: Forrester Research, Inc.
19. Evropska bančna agencija. (2016). *2016 EU-Wide Stress Test – Results*. Najdeno 22.4.2017 na spletnem naslovu <http://www.eba.europa.eu/documents/10180/1532819/2016-EU-wide-stress-test-Results.pdf>
20. Eurostat. (2017). *Digital economy and society statistics - households and individuals*. Najdeno 12.11.2016 na spletnem naslovu <http://www.paymentscardsandmobile.com/the-evolution-of-digital-wallets-and-mobile-payments/>
21. Eurostat. (b.1.) V *Database*. Najdeno 22.4.2017 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
22. Export.gov. (2016). *Poland - Banking Systems*. Najdeno 15.4.2017 na spletnem naslovu <https://www.export.gov/article?id=Poland-Banking-Systems>
23. Federal Reserve Board. (2016). *Consumers and Mobile Financial Services 2016*. Washington, DC: Board of Governors of the Federal Reserve System.
24. *Field, T.* (2011). *Why We Need Ethical Hacking*. Najdeno 15.4.2017 na spletnem naslovu <http://www.bankinfosecurity.com/interviews/we-need-ethical-hacking-i-1145>
25. *Geršl, A., & Seidler, J.* (2011), Excessive Credit Growth as an Indicator of Financial (In)Stability and its Use in Macroprudential Policy. *Czech National Bank Financial Stability Report 2010/2011* (112-122). Poland: Czech National Bank
26. Global Retail Banker. (2016). *Poland: a vibrant banking sector powered by innovation*. Najdeno 15.4.2017 na spletnem naslovu <https://www.rfigroup.com/global-retail-banker/news/poland-vibrant-banking-sector-powered-innovation>
27. *Golin, J. L., & Delhaise, P.* (2013). *The Bank Credit Analysis Handbook: A Guide for Analysts, Bankers and Investors* (2<sup>nd</sup> ed.). Singapore: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.
28. *Groenfeldt, T.* (2016, 15. april). *Mobile Banking Trends Will Lead Change in Banking in 2016*. Najdeno 1.6.2016 na spletnem naslovu <https://insights.samsung.com/2016/04/15/mobile-banking-trends-will-lead-change-in-banking-in-2016/>

29. Groznik, A., & Lindič, J. (2004). *Elektronsko poslovanje skripta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Groznik, A., Trkman, P., & Lindič, J. (2009). *Elektronsko poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Gulamhuseinwala, I., & Kutecha, V. (2016). UK FinTech On the cutting edge. *Ernst & Young LLP*. Najdeno 20.6.2017 na spletnem naslovu <http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-UK-FinTech-On-the-cutting-edge/%24FILE/EY-UK-FinTech-On-the-cutting-edge.pdf>
32. Innopay. (2016). *Payments*. Najdeno 1.9.2016 na spletnem naslovu <https://www.innopay.com/>
33. Islam, M. A. (2014). An Analysis of the Financial Performance of National Bank Limited Using Financial Ratio. *Journal of Behavioural Economics, Finance, Entrepreneurship, Accounting and Transport*, 2(5), 121-129.
34. Joshi, V. C. (2010). *E-finance: the future is here* (2<sup>nd</sup> ed.). Los Angeles: Response Books.
35. Juniper Research. (2015). *Payments via Social Media to Drive Mobile Money Transfer Market to 13bn Transactions This Year*. Najdeno 17.12.2016 na spletnem naslovu <http://www.businessnewsdaily.com/7997-ecommerce-startup-growth.html>
36. Kennon, J. (2016, 12. oktober). The DuPont Model Return on Equity Formula for Beginners. *The Balance*. Najdeno 18.4.2017 na spletnem naslovu <https://www.thebalance.com/the-dupont-model-return-on-equity-formula-for-beginners-357494>
37. King, B. (2012). *Bank 3.0*. Singapur: Marshall Cavendish Business.
38. Knoll, M. (2012, 4. december). Mobile Payment Overview: Definition, Trends and Payment Systems. *Trendblog.net*. Najdeno 1.8.2016 na spletnem naslovu <http://trendblog.net/mobile-payment-overview-definition-trends-and-payment-systems/>
39. Kobe, A. (1997). Kaj izvemo iz bilanc bank? *Bančni vestnik*, 46(6), 11-16.
40. Komisja Nadzoru Finansowego. (2017). *Banking sector – monthly data*. Najdeno 22.4.2017 na spletnem naslovu [https://www.knf.gov.pl/en/REPORTS\\_AND\\_ANALYSIS/Banking/Monthly\\_data](https://www.knf.gov.pl/en/REPORTS_AND_ANALYSIS/Banking/Monthly_data)
41. Kondabagil, J. (2007). *Risk Management in Electronic Banking: Concepts and Best Practices*. Singapur: John Wiley & Sons Singapore Pte Ltd.
42. Kumar, A., Saxena, A., Suvarna V. K., & Rawat, V. (2016). *Top 10 Trends in Banking in 2016*. Illinois: Capgemini Financial Services.
43. Landers, R. (2017, 22. februar). How FinTech Is Changing Business (and Bank Accounts). *Business.com*. Najdeno 28.3.2017 na spletnem naslovu <http://www.business.com/finance/how-fintech-is-changing-business-and-bank-accounts/>
44. Levey, Y. (2014). *A Multi-Channel Strategy for Bank*. Najdeno 24.4.2017 na spletnem naslovu <https://www.slideshare.net/yaellevey/multichannel-strategy-v01>
45. Marks, E. A., & Lozano, B. (2010). *Executives Guide to Cloud Computing*. New

Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

46. Marous, J. (2015, 17. februar). New Digital Bank Branch Gets 200 Visits Per Day and 3x More Sales. *The Financial Brand*. Najdeno 22.3.2017 na spletnem naslovu <https://thefinancialbrand.com/50198/mbank-digital-banking-branch/>
47. mBank. (2009). *Annual report 2009*. Najdeno 15.2.2017 na spletnem naslovu <https://www.mbank.pl/pobierz/msp-korporacje/wyniki-finansowe-eu/2009/2009-grupa-BRE.pdf?noredir>
48. mBank. (2010). *Annual report 2010*. Najdeno 15.2.2017 na spletnem naslovu <https://www.mbank.pl/pobierz/msp-korporacje/wyniki-finansowe-eu/2010/2010-grupa-BRE.pdf?noredir>
49. mBank. (2011). *Annual report 2011*. Najdeno 15.2.2017 na spletnem naslovu <https://www.mbank.pl/en/investor-relations/financial-results/>
50. mBank. (2012). *Annual report 2012*. Najdeno 15.2.2017 na spletnem naslovu <https://www.mbank.pl/en/investor-relations/financial-results/>
51. mBank. (2013). *Annual report 2013*. Najdeno 15.2.2017 na spletnem naslovu <https://www.mbank.pl/en/investor-relations/financial-results/>
52. mBank. (2014). *Annual report 2014*. Najdeno 15.2.2017 na spletnem naslovu <https://www.mbank.pl/en/investor-relations/financial-results/>
53. mBank. (2015). *Annual report 2015*. Najdeno 15.2.2017 na spletnem naslovu <https://www.mbank.pl/en/investor-relations/financial-results/>
54. mBank. (2016). *Annual report 2016*. Najdeno 15.2.2017 na spletnem naslovu <https://www.mbank.pl/en/investor-relations/financial-results/>
55. McAuley, D. (2015, 22. oktober). What is FinTech? *Wharton FinTech blog*. Najdeno 28.3.2017 na spletnem naslovu <https://medium.com/wharton-fintech/what-is-fintech-77d3d5a3e677>
56. McDougall, H.G.G., & Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 392-410.
57. Mead, W., Iferenta, R., & Hibbert, R. (2016). A New Landscape – Challenger Banking Annual Reports. *KPMG*. Najdeno 21.6.2017 na spletnem naslovu <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/challenger-banking-report-2016.PDF>
58. Moj denar. (2015). *Plačilne kartice*. Najdeno 7. oktobra 2016 na spletnem naslovu [http://www.mojdenar.com/BANKE/plac\\_kart\\_splosno.asp](http://www.mojdenar.com/BANKE/plac_kart_splosno.asp).
59. Morous, J. (2015, 21 december). Top 10 Retail Banking Trends and Predictions for 2016. *The financial brand*. Najdeno 7.3.2017 na spletnem naslovu <https://thefinancialbrand.com/55952/2016-top-banking-trends-predictions-forecast-digital-fintech/>
60. Munch, J. (2015). What is fintech and why does it matter to all entrepreneurs. *HotTopics.ht*. Najdeno 28.3.2017 na spletnem naslovu <https://www.hottopics.ht/3182/what-is-fintech-and-why-it-matters/>



61. Nickolas, S. (2015). What is the minimum capital adequacy ratio that must be attained under Basel III? *Investopedia*. Najdeno 18.4.2017 na spletnem naslovu <http://www.investopedia.com/ask/answers/062515/what-minimum-capital-adequacy-ratio-must-be-attained-under-basel-iii.asp>
62. Nsouli, S. M., & Schaechter, A. (2002). Challenges of the "E-Banking Revolution". *Finance & Development, A quarterly magazine of the IMF*, 39(3).
63. OECD. (2013). *Glossary of Statistical Terms*. Najdeno 1.5.2017 na spletni strani <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6193>
64. Office for National Statistics. (2016). *Internet access – households and individuals: 2016*. Najdeno 29. oktobra 2016 na spletnem naslovu <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/householdcharacteristics/homeinternetandsocialmediausage/bulletins/internetaccesshouseholdsandindividuals/2016>
65. Pakojwar, S. (2014). Security in Online Banking Services – A Comparative Study. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, 3(10).
66. Pepelnjak, I. & Bradeško, M. (1997). Varnost računalniških sistemov in ekonomskih transakcij. *Banke in tveganja* (str. 198-225). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
67. Pilcher, J. (2012). The History of Internet Banking (1983 – 2012). *The financial brand*. Najdeno 23. decembra 2016 na spletnem naslovu <https://thefinancialbrand.com/25380/yodlee-history-of-internet-banking/>
68. Rebello, J. (2013, 25. september). Rise in Internet transactions helping banks reduce costs. *Live Mint E-Paper*. Najdeno 7.11.2016 na <http://www.livemint.com/Industry/VFwrItOsQc2zoR4D2Ss6iN/Rise-in-Internet-transactions-helping-banks-reduce-costs.html>
69. Rolfe, A. (2016, 13 oktober). The evolution of digital wallets and mobile payments. *Payments Cards & Mobile*. Najdeno 16.10.2016 na spletnem naslovu <http://www.paymentscardsandmobile.com/the-evolution-of-digital-wallets-and-mobile-payments/>
70. Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2002). *Corporate finance*. Toronto: McGraw-Hill Irwin.
71. Samad, A., & Hassan, M. K. (2000). The performance of Malaysian Islamic bank during 1984-1997: An Exploratory Study. *International Journal of Islamic Financial Services I*(3).
72. Sardet, E., & Viale E. (2012). A new era in banking - Cloud computing changes the game. *Accenture*. Najdeno 16.4.2017 na spletnem naslovu [http://insuranceblog.accenture.com/wp-content/uploads/2013/07/Accenture\\_Cloud\\_Computing\\_Changes\\_the\\_Game.pdf](http://insuranceblog.accenture.com/wp-content/uploads/2013/07/Accenture_Cloud_Computing_Changes_the_Game.pdf)
73. Sarrael, R. (2016, 7. oktober). History of Online Banking: How Internet Banking Became Mainstream. *GO Banking Rates*. Najdeno 15. novembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.gobankingrates.com/banking/history-online-banking/>
74. Seitz, J., & Stickel, E. (2001) Internet banking – An Overwiev. V SCN Education BV

- (ur.), *Electronic banking: The ultimate guide to business and technology of online banking* (str. 67-75). Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag.
75. Seybert, H., & Reinecke, P. (2014). Internet and cloud services - statistics on the use by individuals. *Statistics in focus* 2014(16). Najdeno 31. januarja 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Internet\\_and\\_cloud\\_services\\_-\\_statistics\\_on\\_the\\_use\\_by\\_individuals](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Internet_and_cloud_services_-_statistics_on_the_use_by_individuals)
  76. Shah, M., & Clarke, S. (2009). *E-banking management: issues, solutions, and strategies*. Hershey, PA: Information Science Reference.
  77. Shannak, R.O. (2013). Key Issues in E-Banking Strengths and Weaknesses: The Case of Two Jordanian Banks. *European Scientific Journal*, 9(7), 239-263.
  78. Shee, Y., Crompton, D., Richter, H., & Maehle S. (b.l.). *Big Data in Banking for marketers -How to derive value from big data*. Oslo: Evry Innovation Lab.
  79. SKB banka. (2016). *SKB telefonsko bančništvo*. Najdeno 7. oktobra 2016 na spletnem naslovu <https://www.skb.si/osebne-finance/sodobne-bancne-poti/skb-tel-telefonsko-bancnistvo>.
  80. Slapničar, S. (2008). *Analiza računovodskih izkazov s kazalci*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  81. Soldiky, V. (2017, 23. marec). 5 Reasons Why Neobanks Are So Cool (And There Is No Trouble With Tandem). *Let's Talk Payments*. Najdeno 20.6.2017 na spletnem naslovu <https://letstalkpayments.com/5-reasons-why-neobanks-are-so-cool/>
  82. Sørensen, C. (2011). *Enterprise mobility: tiny technology with global impact on work*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
  83. Sovdat, P. (2015, 22. julij). Prelepi in preveliki tradicionalisti, zato ostajamo v kameni dobi. *Finance* 140(4540).
  84. SRC. (b.l.). *Res potrebujemo Big Data?* Najdeno 24.2.2017 na spletnem naslovu <http://www.src.si/revija/res-potrebujemo-big-data/>
  85. Sriram, S. (2011). *Cloud Computing in Banking*. Illinois: Capgemini Financial Services.
  86. Sudarsanam, P. S., & Taffler, R.J. (1995). Financial ratio proportionality and inter-temporal stability: An empirical analysis. *Journal of Banking & Finance* 19(1), 45-60.
  87. Suvarna, K., & Banerjee, B. (2014). *Social Banking: Leveraging Social Media to Enhance Customer Engagement*. Illinois: Capgemini Financial Services.
  88. Štiblar, F. (2010). *Bančništvo kot hrbtnica samostojne Slovenije*. Ljubljana, Založba ZRC, ZRC SAZU.
  89. The Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication - SWIFT. (2016). *Interbank payments and correspondent banking*. Najdeno 15. novembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.swift.com/our-solutions/global-financial-messaging/payments-cash-management/interbank-payments>
  90. Titrad, C., Ciolacu, B., & Florentina, P. (2008). E-Banking – Impact, Risks, Security. *The Annals of the University of Oradea Economic Sciences*, 17(1), 1537-1542.

91. Tiwari, R., & Buse, S. (2007). *The mobile banking prospects: A strategic analysis of mobile commerce opportunities in the banking sector*. Hamburg: Hamburg University Press.
92. Tomšič, A. (2011). Zasebnost v oblaku. Kaj nam prinaša računalništvo v oblaku? *Zbornik člankov / Konferenca ARNES 2011*. Ljubljana: Arnes, 2011
93. Van Horne, J. C., & Wachowicz J. M. (2005). *Fundamentals of Financial Management* (12<sup>th</sup> ed.). Edinburgh: Pearson Education Limited.
94. VanHoose, D. D. (2009). Internet banking. *Networks Financial Institute Policy Brief 2009*(12). Najdeno 17.11.2016 na spletnem naslovu [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1525474](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1525474)
95. Vater, D. (2012). The digital challenge to retail banks. *Bain & Company*. Najdeno 17.11.2016 na spletnem naslovu <http://www.bain.com/publications/articles/digital-challenge-to-retail-banks.aspx>.
96. Veselinovič, D., Hauc, A., Jazbec, S., & Končina, M. (2003). *Denar, bančništvo in vrednostni papirji*. Ljubljana: Gea College – Visoka šola za podjetništvo.
97. Vrešak, S. (1997). Internet in elektronsko bančništvo. *Bančni vestnik*, 1997(12), 60-63.
98. Vyas, S. D. (2012). Impact of E-Banking on Traditional Banking Services. *International Journal of Computer Science & Communication Networks*, 2(3), 310-313.
99. Walker, S. (2013). *Case study: mBank builds a next-generation online banking experience*. Cambridge, Massachusetts: Forrester Research, Inc.