

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

OKOLJE DELOVANJA NOVE KBM

Ljubljana, september 2005

KATJA LAHAJNAR

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD

1. Problematika specialističnega dela
2. Cilj specialističnega dela
3. Namen
4. Metode dela
5. Struktura specialističnega dela

1. TEORETIČNI POGLED NA ANALIZO OKOLJA

- 1.1. Ocenjevanje poslovnega okolja kot del strateške analize
- 1.2. Ocenjevanje širšega zunanjega okolja podjetja
- 1.3. Ocenjevanje okolja delovanja podjetja

2. ANALIZA OKOLJA DELOVANJA

- 2.1. Analiza konkurence (prodajnega trga)
 - 2.1.1. Panožna konkurenca
 - 2.1.2. Potencialna konkurenca
 - 2.1.3. Pogajalska moč kupcev
 - 2.1.4. Pogajalska moč dobaviteljev
 - 2.1.5. Možnost pojava novih substitutov
- 2.2. Analiza sodelovanja
- 2.3. Analiza in odnos do državne politike

3. POSEBNOSTI BANČNEGA SISTEMA

- 3.1. Poslovne banke kot del bančnega sistema
 - 3.2.1. Vloga poslovnih bank kot finančnih posrednikov
 - 3.2.2. Razvoj slovenskega bančnega sistema z vidika poslovnih bank
 - 3.2.3. Posebnosti bančnega sistema v Sloveniji
 - 3.2.4. Privatizacija in združevanje bank

4. ANALIZA OKOLJA DELOVANJA NKBM

- 4.2. Kratka predstavitev NKBM
 - 4.2.1. Položaj NKBM v slovenskem bančnem prostoru
 - 4.2.2. Vizija in poslovne usmeritve
- 4.3. Analiza konkurence
 - 4.3.1. Panožna konkurenca
 - 4.2.1.1. Število konkurentov
 - 4.2.1.2. Raznolikost konkurentov

- 4.2.1.2. Stopnja rasti panoge
- 4.2.1.3. Značilnosti proizvodov
- 4.2.1.4. Delež stalnih sredstev
- 4.2.1.5. Omejitve zmogljivosti
- 4.2.1.6. Višina izstopnih ovir
- 4.3.2. Potencialna konkurenca
 - 4.2.2.1. Ekonomija obsega
 - 4.2.2.2. Diferenciacija proizvodov
 - 4.2.2.3. Zahteve po kapitalu
 - 4.2.2.4. Stroški zamenjave dobavitelja
 - 4.2.2.5. Dostop do prodajnih poti
 - 4.2.2.6. Stroškovne prednosti, ki so neodvisne od obsega
 - 4.2.2.7. Stroškovne prednosti, ki jih prinašajo izkušnje
 - 4.2.2.7. Zakonodaja
 - 4.2.2.8. Pričakovanja glede konkurence po vstopu novih podjetij
- 4.3.3. Pogajalska moč kupcev
- 4.3.4. Pogajalska moč dobaviteljev
- 4.3.5. Možnost pojava novih substitutov
- 4.3.6. Končna ocena privlačnosti panoge
- 4.4. Analiza sodelovanja
 - 4.3.1. Analiza sodelovanja in povezovanja med finančnimi posredniki
 - 4.3.2. Analiza bančne skupine NKBM in njene razvojne usmeritve
- 4.5. Analiza in odnos do državne politike
- 5. RAZVOJ PANOGE IN RAZVOJNE MOŽNOSTI NKBM V NJEJ
 - 5.1. NAPOVED RAZVOJA PANOGE NA OSNOVI PETIH KONKURENČNIH SILNIC
 - 5.1.1. Obstoječa konkurenca in nevarnost vstopa novih konkurentov
 - 5.1.2. Pogajalska moč kupcev
 - 5.1.3. Pogajalska moč dobaviteljev
 - 5.1.4. Nevarnost substitutov
 - 5.2. TREND KONSOLIDACIJE SLOVENSKEGA BANČNEGA SEKTORJA
 - 5.3. RAZVOJNE MOŽNOSTI NBKM
- 6. SKLEP
- 7. LITERATURA
- 8. VIRI

UVOD

1. PROBLEMATIKA SPECIALISTIČNEGA DELA

Podjetja se soočajo s čedalje **pogostejšimi spremembami v okolju**, ki neposredno in posredno vplivajo na njihov razvoj. Vzrokov za spremembe je veliko in se v času spreminjajo. Negotovosti, ki jih vnašajo v poslovanje, se podjetja ne morejo izogniti v celoti, lahko pa jih s pomočjo strateškega upravljanja in poslovođenja zmanjšajo (Kotler, 1984, str. 36-39). Strateško upravljanje in poslovođenje je namreč ena izmed najpomembnejših upravljalških in poslovodnih aktivnosti, ki omogočajo doseganje zastavljenih ciljev in s tem zagotavljajo uspešno poslovanje.

Uspešno poslovanje pa je cilj vsakega podjetja in je v največji meri rezultat smotrnih odločitev, ki jih sprejemajo odgovorni v podjetju. Zaradi številnih razlogov, ki se pojavljajo tako v podjetju kot tudi v okolju, prihaja v podjetju do pozitivnih in negativnih odstopanj, ki otežujejo doseganje zastavljenih ciljev. *Osnovo za učinkovito ukrepanje pa predstavlja med drugim tudi analiza panožnega okolja* (Demšar, 2004, str. 1). Ker je organizacija v svojem razvoju, rasti in delovanju vedno povezana z zahtevami in potrebami okolja, je za vsako organizacijo temeljnega pomena **pravočasno spoznavanje okolja in njihovih potreb**. Namen analize panoge, ki vključuje analizo konkurenčnosti, sodelovanja ter odnosa do državne politike, je tako ob ugotovitvi **kako panoga deluje in se obnaša**, tudi ugotoviti **kakšne ekonomske sile jo ženejo** in **kako naj** se znotraj določene panoge **vede podjetje**, da bo dolgoročno uresničilo svoje cilje (Rebernik, 1995, str. 249). Z analizo okolja skušamo nadzirati sektorje ter tako **izluščiti priložnosti in nevarnosti**, ki jih okolje nudi.

Vsako podjetje namreč deluje v okolju, s katerim ima številne povezave. Okolje sestavljajo različni udeleženci, s katerimi je podjetje poslovno povezano in se jih neposredno tiče tisto, kar podjetje počne. Med te udeležence uvrščamo kupce, dobavitelje, državo, zaposlene, dolžnike, upnike (Rebernik, 1995, str. 25).

Analiza bančnega okolja se zaradi specifičnosti svojega delovanja in subjektov razlikuje od analize okolja podjetij v drugih sektorjih. Ena izmed pomembnih postavk za normalno delovanje bančnega sistema je *število bank na določenem prostoru* in s tem povezana *konkurenca med njimi*. Vsak bančni prostor pa ima svoje posebnosti (Recek, 2002, str. 3). Za bančni sistem v Sloveniji je značilno, da obstaja veliko majhnih poslovnih bank, ki so precej samostojne, ter nekaj velikih bank s podružnicami. Kot del našega bančnega sistema poleg poslovnih bank upoštevamo tudi centralno banko, Banko Slovenije. Slovenski bančni prostor je majhen, šibak in hkrati zelo razpršen. Skupne značilnosti ponudbe na slovenskem bančnem trgu so bile še do nedavnega univerzalnost ponudbe, neodvisna od potencialov banke, nekonkurenčnost cen, usmerjenost zgolj v storitve, premalo diferencirana obravnava glede na

potrebe in segment strank ter premajhna usmerjenost na tuje trge, kjer so prisotna slovenska podjetja (Voljč, 2001, str. 392). V zadnjih letih pa je Slovenija tudi na področju denarnega trga doživela relativno hiter razvoj. *Tradicionalna vloga banke kot finančnega posrednika se zmanjšuje s pojavom vedno novih finančnih produktov ter s pojavom drugih finančnih posrednikov na trgu.* Banke so odgovorile z nižjim obrestnim razmikom, s prevzemanjem novih tveganj, z razširitvijo baze svojih strank in uvajanjem novih finančnih proizvodov. Svoje storitve širijo še na tradicionalno nebančna področja: zavarovalništvo, investicijski bančništvo z opravljanjem poslov z vrednostnimi papirji, hipotekarno bančništvo s trženjem hipotekarnih kreditov itd.

Predmet proučevanja v okviru slovenskega bančnega trga bo Nova KBM d.d. ter vpliv okolja na uspešnost njenega poslovanja. Slovenski bančni trg je v primerjavi z evropskim in svetovnim zelo majhen. NKBM je v glavnem prisotna na Štajerskem v vzhodni Sloveniji ter na severno Primorskem na zahodu države. NKBM sicer oblikuje enotno strategijo banke, četudi se oba dela banke srečujeta z različnim konkurenčnim okoljem. Vidna je razlika v razvitosti lokalnega gospodarstva, različna je tudi moč kupcev v obeh delih banke. Poleg navedenega je NKBM v izključni državni lasti, kar neposredno in posredno vpliva na oblikovanje njene strategije in s tem posledično vpliva na uspešnost poslovanja. Zaradi navedenega je v problematiko specialističnega dela vključeno tudi **proučevanje vpliva oz. odnosa do države** kot sestavnega elementa okolja delovanja banke.

Problematika specialističnega dela je tako proučevanje vpliva vedno ostrejših **domače pa tudi tuje konkurence** v slovenskem bančnem prostoru, vedno večje **ponudbe substitutov** in s tem posledično večje **moči kupcev** ter **vpliv države** na uspešnost poslovanja NKBM. Njena uspešnost je v veliki meri odvisna od njene sposobnosti, da pravočasno zazna in izkoristi priložnosti v okolju, v katerem posluje, ter istočasno zazna nevarnosti. Za pravočasno ukrepanje pa mora vodstvo nujno razpolagati s **kvalitetnimi raziskavami in informacijami.**

2. CILJI SPECIALISTIČNEGA DELA

Za določanje planov organizacije je glavnega pomena izluščiti ključni razvoj v najširšem okolju podjetja ter nato smiselno oceniti še ožje oz. ciljno okolje. Cilj naloge ni analizirati širšega okolja, ker bi bila tema preobsežna, temveč je naloga osredotočena zgolj na ožje okolje, to je na okolje delovanja konkretne organizacije. Osnovni cilj je **ugotoviti, kateri so ključni parametri oz. dejavniki iz okolja**, ki vplivajo na uspešnost poslovanja NKBM. Raziskovali in ugotavljali bomo **katere dejavnike** iz okolja delovanja mora banka čim bolj **natančno predvideti in upoštevati**, če hoče obdržati pomembno prednost v poslovanju glede na konkurenco. Na osnovi tako zbranih in prikazanih informacij, rezultatov analize okolja delovanja in ugotovitev lahko banka z večjo gotovostjo predvideva dogajanje v okolju in **postavlja sebi primerne plane, poskuša optimalno izkoriščati svoje prednosti in tako dosegati svoje cilje.** Rezultati raziskave predstavljajo tudi osnovo, ki omogoča *odgovoriti na*

vprašanje, kako se izogniti nevarnostim in kako izkoristiti možnosti, ki jih v prihodnosti ponuja ali omejuje okolje banke. Ker pa vodstvo NKBM vsakoletno opredeljuje in postavlja poslovno politiko ter korigira srednjeročno sprejeto strategijo banke s strateškimi cilji, smo na koncu na osnovi naših rezultatov raziskave skušali oceniti ustreznost in učinkovitost le-teh ter podali morebitne predloge za izboljšave.

3. NAMEN

Osnovni namen specialističnega dela je na osnovi analize ugotovitev raziskave ožjega okolja delovanja NKBM opozoriti na priložnosti in nevarnosti, ki jih to okolje nudi banki in s tem prispevati k povečanju uspešnosti in konkurenčnosti banke. Analiza ožjega okolja je namreč sestavni del strateškega planiranja, ki je ena od sestavin strateškega upravljanja in vključuje med drugim tudi postavitev strateških ciljev. Za postavitev strateških ciljev pa mora vodstvo razpolagati z informacijami o stanju podjetja, ob enem pa tudi o stanju v širšem in ožjem okolju podjetja.

4. METODE DELA

Specialistično delo je metodološko zastavljeno tako, da vključuje teoretični in praktični del. Izhodišče pri proučevanju vsebine je raziskovanje teoretičnih podlag s področja analize širšega okolja ter nato podrobnejše analize okolja delovanja podjetij nasploh. Pri delu smo se opirali predvsem na strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev. Literatura vključuje knjige, učbenike ter prispevke s področja analize okolja delovanja podjetij. Pri aplikaciji teoretičnih spoznanj na primeru NKBM pa smo vključili informacije in podatke, pridobljene iz poslovnih poročil ter drugih dostopnih strokovnih in gospodarskih publikacij, člankov in prispevkov. Pri postavljanju zaključkov pa sem se opirala tudi na znanja in izkušnje, pridobljene med poklicnim delom na NKBM. Avtorica naloge že devet let delam v komerciali kot kreditni referent – višji skrbnik komitenta, kjer je poznavanje neposrednih konkurentov, njihovih produktov in substitutov teh produktov vedno bolj pomembno tako z vidika svetovanja komitentom banke kot tudi uspešnega trženja bančnih produktov.

Oblikovanje in strukturiranje raziskave temelji na sledečih osnovah.

- Zbiranje podatkov. Podatke smo zbirali iz poslovnih poročil, strokovnih in gospodarskih publikacij, statističnih podatkov ter že zbranega internega gradiva na NKBM. Vse podatke smo pridobili v glavnem preko svetovnega spleta. V raziskavo smo vključili večinoma sekundarne podatke.
- Analiza podatkov. Primerjali smo zbrane podatke iz različnih virov. Iz te primerjave smo poskušali ugotoviti dejansko stanje v ožjem okolju delovanja NKBM. Glede na predstavljeno teoretično osnovo iz prvega dela naloge smo v drugem delu izluščili tiste parametre iz bančnega okolja, ki imajo največji vpliv na uspešnost poslovanja NKBM. Nato smo lastne ugotovitve in zaključke primerjali s postavljenimi planskimi

- cilji banke.
- Omejitve. Pri zbiranju in analiziranju podatkov ter povzemanju ključnih ugotovitev smo upoštevali omejitve, ki se nanašajo na nedosegljive ali nepopolne podatke, pridobljene preko spleta, ter drugo literaturo in podatke, ki so s strani NKBM zaupne narave.
 - Rezultati naših proučevanj. To so temeljne ugotovitve, do katerih smo prišli na osnovi izdelane analize okolja delovanja NKBM. Ugotovitve se nanašajo na morebitne priložnosti in nevarnosti iz okolja ter na primernost že postavljenih planskih ciljev banke.

5. STRUKTURA SPECIALISTIČNEGA DELA

Specialistično delo smo razdelili v štiri poglavja. Uvodnemu delu, ki opredeljuje problematiko, namen in cilje naloge, sledi prvo poglavje, ki predstavlja teoretično osnovo celotnega dela. Najprej smo prikazali teoretično osnovno za analizo okolja delovanja organizacije kot sestavnega dela strateškega odločanja. S strani različnih avtorjev smo opredelili ključne določljivke panožnega okolja in konkurence, pomen sodelovanja subjektov na trgu in odnos do države.

Zaradi specifičnosti delovanja bančnega sistema smo le-tega v drugem delu podrobneje opredelili. Izpostavili smo tudi značilnosti in posebnosti slovenskega bančnega sistema in položaj NKBM v njem. Kot uvod v osrednji del smo na kratko predstavili NKBM, katere analiza okolja delovanja je glavni namen naloge. Celotno teoretično osnovo iz prvega dela smo prenesli na konkretno analizo bančnega okolja oziroma konkretneje analizo okolja NKBM, ki je močnejše prisotna na območju zahodne in vzhodne Slovenije. Proučevali in analizirali smo posamezne elemente okolja delovanja: analizo konkurence, analizo sodelovanja in analizo odnosa do državne politike ter njihov vpliv na delovanje NKBM.

Na koncu smo oblikovali sklep, v katerem smo poskušali na osnovi izdelane analize bančnega okolja opredeliti ključne parametre v okolju in dejavnike, ki najbolj vplivajo na poslovanje NKBM. S tega vidika smo postavili nekatere strateške cilje, ki naj bi banki pripomogli k uspešnemu poslovanju v zaostrenih konkurenčnih razmerah.

1. TEORETIČNI POGLED NA ANALIZO OKOLJA

V prvem poglavju bomo predstavili teoretično osnovo analize okolja podjetja ter pomen le-te za ohranjanje konkurenčne prednosti podjetja v panogi. Najprej bomo opredelili osnovne pojme poslovnega okolja in nato predstavili sestavine širšega in ožjega okolja podjetja.

1.1. OCENJEVANJE POSLOVNEGA OKOLJA KOT DEL STRATEŠKE ANALIZE

Povečanje konkurenčnosti in ohranitev strateške svobode postajata ključna izziva slovenskih podjetij, ki jih le-ta rešujejo vsako na svoj način. Pri tem mora vsaka organizacija upoštevati tri temeljne stopnje strateškega usmerjanja organizacije (Hočevar et.al., 2003, str. 9):

- **strateško razmišljanje**, ki omogoča podjetju, da razume svoje okolje in samega sebe ter usmerja svoje poslanstvo,
- **vodenje**, ki predstavlja uresničevanje strategije ter
- **analiza in nadziranje uresničevanja strategije**, ki omogočata ugotavljanje uspešnosti poslovanja in predstavljata vložek pri načrtovanju in spreminjanju strateških ciljev.

Strateško razmišljanje lahko podrobneje opredelimo z naslednjimi šestimi koraki (Hočevar et.al., 2003, str. 15):

1. strateška analiza: analiza sedanjega položaja in predvidevanje prihodnosti,
2. poslanstvo podjetja,
3. vizija podjetja,
4. odločanje o strategiji: strateške vrzeli in strateški cilji,
5. podpora za sprejete strateške cilje,
6. izvajanje strategije: projekti, organizacija, odgovornosti.

V strateško analizo vključujemo analizo poslovnega okolja podjetja in analizo podjetja, ki ju povežemo s pomočjo analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, to je PSPN oz. SWOT analizo (Hočevar, et.al., 2003, str. 18). Analiza okolja je proces, s katerim skušamo nadzirati zunanje sektorje ter tako izluščiti priložnosti in nevarnosti, ki jih okolje nudi organizaciji. Na osnovi učinkovite analize lahko pravilno predvidimo dejavnike okolja v današnjih zaostrenih pogojih gospodarjenja. Ta predvidevanja pa niso le osnova za pravilno planiranje in vodenje organizacije, temveč tudi prvi pogoj za njegovo uspešno poslovanje in dolgoročni obstoj. Vsaka organizacija je v svojem razvoju, rasti in delovanju povezana z zahtevami in potrebami okolja, zato je temeljnega pomena pravočasno spoznavanje okolja in njihovih potreb (Kropušek, 2003, str. 8).

Analiza okolja torej pomeni nadzirati, vrednotiti in posredovati informacije iz okolja

organizacije ključnim ljudem v organizaciji. Gre za orodje, ki ga organizacije uporabljajo v izogib presenečenjem iz okolja ter za zagotovitev dolgoročnega obstoja (Hunger, Wheelen, 1993, str. 91).

Poslovno okolje podjetja razdelimo na *širše zunanje okolje* in *okolje delovanja*. Širše zunanje okolje vključuje bolj splošne spremenljivke, ki na podjetje vplivajo posredno in običajno bolj dolgoročno. Pri ocenjevanju širšega okolja moramo izluščiti ključne razvoje v najširšem okolju v prihodnosti. Okolje delovanja pa vključuje sile, ki na delovanje podjetja vplivajo bolj neposredno in običajno bolj kratkoročno (Hočevar, et.al., 2003, str. 18). Ožje okolje imenujemo tudi ciljno okolje. Analiza le-tega pa mora vključevati vsaj ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri je podjetje in analizo trga podjetja (Pučko, 2003, str. 119).

1.2. OCENJEVANJE ŠIRŠEGA ZUNANJEGA OKOLJA PODJETJA

Analiza širšega okolja vključuje silnice, ki na organizacijo ne vplivajo neposredno na kratkoročne, ampak imajo pogosto vpliv na dolgoročne aktivnosti in odločitve organizacije (Hunger, Wheelen, 1996, str. 92).

Na organizacijo je možno gledati kot na podsistem v okviru širšega sistema okolja, ki ga v grobem razdelimo na *naravno* in *družbeno*. Glede na značilnosti pa je okolje mogoče razdeliti na manjše celote ali podokolja. Tako širše okolje podjetja razdelimo na pet manjših delov naravno okolje, gospodarsko okolje, tehnično – tehnološko okolje, politično – pravno okolje in kulturno okolje (Pučko, 2003, str. 8).

Analizo zunanjega okolja lahko izvedemo s pomočjo **PEST analize**, kjer proučujemo smernice in dogajanja na vseh zgoraj navedenih področjih razen naravnega okolja. »Ključni vprašanji, na kateri želimo odgovoriti z analizo PEST, sta:

1. Kateri elementi iz širšega poslovnega okolja vplivajo na dogajanje v ožjem poslovnem okolju podjetja, ki ga opredelimo s panogo, kupci, dobavitelji ter z institucijami kot vzorci obnašanja, z mikroekonomsko oz. industrijsko politiko države in z drugimi interesnimi skupinami v podjetju in na podjetje, ter
2. kateri od teh elementov so najpomembnejši danes in kateri bodo v prihodnje?« (Hočevar et.al., 2003, str. 19)

Analizo zunanjega okolja pa lahko izvedemo tudi s pomočjo **Porterjevega diamanta**, ki opredeljuje štiri determinante poslovnega okolja (Hunger, Wheelen, 1996, str. 95) :

1. *stanje na strani produkcijskih faktorjev* (zanima nas, s katerimi produkcijskimi faktorji razpolaga gospodarstvo ter znanje podjetij in družbe, da te vire produktivno in uspešno uporabijo);

2. *sorodne in podporne panoge* (proučujemo navzočnost konkurenčnih in sorodnih podjetij, med katerimi obstajajo sinergije; podjetja so lahko horizontalno, vertikalno ali diagonalno povezana v grozde – clusters);
3. *strategije podjetij, struktura in tržna konkurenca na domačem trgu* (proučujemo pogoje za ustanovitev in rast podjetij ter naravo domače konkurence).

Porterjev diamant vključuje tudi dve spremenljivki, ki lahko pomembno vplivata na dogajanje v gospodarskem sistemu neke države:

1. *naključja* (nepredvidljivi in tvegani dogodki, ki jih podjetja ne morejo predvideti in nadzorovati);
2. *vlada* (gre za proučevanje delovanja vlade preko glavnih determinant diamanta).

Množica medsebojnih povezav podjetja z okoljem in obratno tvori kompleksen sistem, ki vključuje številne kvantitativne in kvalitativne dejavnike. Njihova bistvena značilnost je negotovost njihovega nastopa in velikost vpliva. Te zunanje spremenljivke so različne za različna podjetja, še posebej glede na vrsto dejavnosti, velikost podjetja, pretekli razvoj itd. Podjetje mora tak kompleksen sistem dejavnikov obvladati, če hoče obstati in dosegati svoje cilje. Zaradi vsega navedenega je nujno, da analizira okolje in predvideva spremembe, do katerih bo prišlo v zunanjih spremenljivkah poslovanja.

1.3. OCENJEVANJE OKOLJA DELOVANJA PODJETJA

Okolje delovanja podjetja vključuje sile, ki na delovanje podjetja vplivajo bolj neposredno in praviloma bolj kratkoročno. Elementi okolja delovanja podjetja vključujejo (Pučko, 2003, str. 117):

1. panožno okolje (konkurenti, kupci, dobavitelji, substituti, sodelovanje med podjetji),
2. institucije kot vzorci obnašanja (stopnja zaupanja, narava odnosev med podjetji,...),
3. državna politika,
4. interesne skupine, ki niso zajete v drugih elementih (npr. posojilodajalci, interesna združenja, lokalne skupnosti,...).

Ožje okolje podjetja je mogoče povezati s panogo, v kateri je podjetje. Panoga je v strateškem smislu tudi prodajni trg konkurentov v panogi. Zato je potrebno ocenjevanje ciljnega okolja naravnati na ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri je podjetje, in na analizo prodajnega trga (Pučko, 2003, str. 119).

Okolje delovanja podjetja je predmet proučevanja tega specialističnega dela, zato bomo v nadaljevanju podrobneje obdelali njegov teoretični del, ki predstavlja osnovo za podrobnejšo analizo okolja delovanja NKBM v četrtem poglavju.

2. ANALIZA OKOLJA DELOVANJA

Okolje delovanja podjetja je najbolj neposredno okolje, v katerem določeno podjetje preživi in se razvija. Posledično ima največji vpliv na organizacijo. Zato je za vodstvo podjetja razumevanje njune medsebojne prilagojenosti in ustreznosti kritičnega pomena (Black, Porter, 2000, str. 70).

V okviru analize okolja delovanja nekateri avtorji namesto oznake panožno okolje uporabljajo tudi oznako konkurenčno okolje in ciljno okolje. Pri tem pod pojmom **panoga** razumemo različno veliko skupino podjetij, katerih izdelki so v tolikšni meri bližnji nadomestki, da morajo podjetja pri zadovoljevanju potreb kupcev konkurirati med seboj (Rebernik, 1995, str. 249). Do konkurence med podjetji prihaja zato, ker več enakih izdelkov različnih podjetij lahko zadovolji določeno potrebo kupcev, katerih kupna moč zadošča za samo en proizvod enega podjetja. Analiza panoge po Reberniku pomeni predvsem analizo okolja podjetja in ugotavljanje položaja podjetja v njem. Podjetje mora odgovoriti na tri temeljna vprašanja (Rebernik, 1995, str. 249):

1. Kakšna je struktura panoge to je raven in stopnja konkurenčnosti?
2. Kakšni so razvojni trendi panoge in katere so tiste spremembe in ekonomske sile, ki določajo smer razvoja?
3. Kateri so ključni dejavniki uspeha v tej panogi?

Raven in stopnja konkurenčnosti panoge pa ni statična, ampak se spreminja. Po Porterju v vsaki panogi obstajajo gonilne sile, ki pritiskajo na podjetja, da se spreminjajo (Rebernik, 1995, str. 251):

- spremembe v dolgoročni stopnji rasti panoge (zaradi spreminjanja potreb, novih in nižjih cen nadomestkov);
- spremembe kupcev izdelkov in sprememba uporabe izdelkov;
- procesne, produktne in tržne inovacije;
- vstop ali izstop vodilnih podjetij;
- večja razširjenost znanja o proizvodni tehnologiji in spremenjena tehnološka učinkovitost;
- spremembe v proizvodnih stroških in ekonomski učinkovitosti;
- sprememba poudarka na standardizaciji ali diferenciaciji izdelkov;
- spremembe v zakonodaji ali ekonomski politiki;
- zmanjšanje ali povečanje negotovosti in poslovnega rizika.

Pomen analize panoge je v razumevanju dinamike konkuriranja panoge (Bowman, 1994, str. 47). Na osnovi tega razumevanja lahko razmišljamo o tem, kako bi stvari spremenili ali kako bi kar najbolje usmerjali organizacijo, da bi se lahko spopadla s prihajajočimi grožnjami in izkoristila morebitne priložnosti. Organizacija se lahko bodisi prilagodi spreminjajočim se

razmeram bodisi s svojimi dejanji spreminja konkurenčne sile. Posledično se bodo morali konkurenti na novosti odzvati, namesto da bi usmerjali dogajanje (Bowman, 1994, str. 47).

2.1. ANALIZA KONKURENCE

Pri ocenjevanju ciljnega okolja podjetja je primerno najprej izdelati analizo konkurence v panogi, kjer podjetje deluje. Poslovne možnosti in nevarnosti podjetja v panogi so odvisne od njene strukture in s tem privlačnosti. **Stopnja privlačnosti panoge** pomeni dosegljivo donosnost za podjetja, ki v neki panogi poslujejo. Po M. Porterju določajo privlačnost panoge **pravila konkuriranja v panogi**, ki so odvisna od petih skupin določljivk, in sicer od (Pučko, 2003, str. 122):

1. vstopanja novih konkurentov v panogo,
2. nevarnosti substitucije proizvodov in storitev panoge,
3. pogajalske moči kupcev,
4. pogajalske moči dobaviteljev,
5. rivalstva med obstoječimi konkurenti v panogi.

Sprememba znotraj ene od petih sil lahko vpliva na ostale. Če na primer panoga ustvarja nadpovprečni dobiček, je pričakovati, da se bodo vanjo vključevale nova in nova podjetja. To lahko pripelje do vse intenzivnejšega rivalstva, kupci pa lažje izigravajo eno podjetje proti drugemu. Vse te sile so torej med seboj povezane, spremembe znotraj ene bodo najverjetneje vplivale na druge (Bowman, 1994, str. 45). V vsaki panogi pa sta ponavadi ena ali dve sili, ki sta ključnega pomena za določanje njene dobičkonosnosti. Na primer, v nekaterih panogah je ključni element moč kupcev, v drugih pa močni dobavitelji potegnejo iz panoge največjo vrednost.

Močnejše kot deluje posamezna izmed naštetih silnic, bolj omejene možnosti ima podjetje za dvig cen in s tem povečanje dobička (Hunger, Wheelen, 1996, str. 99). V kolikor katera izmed silnic deluje izredno močno, je to lahko razlog za nevarnost, saj običajno povzroča nižanje dobička. Šibkejše silnice pa se smatrajo kot možnosti, saj omogočajo podjetju doseganje visokih dobičkov. Na kratek rok te silnice delujejo kot pritisk na dejavnost podjetja in ga omejujejo. Na dolgi rok pa lahko podjetje preko ustrezne in učinkovite strategije te silnice spremeni v svojo korist (Hunger, Wheelen, 1996, str. 99).

Ključno vprašanje pri tem je, ali firme v panogi lahko pridobijo in ohranijo vrednost, ki jo ustvarjajo za kupca, in ali lahko to vrednost izgubijo v korist drugih, medtem ko se otepajo konkurence. Struktura panoge določa, kdo si pridobi to vrednost, kot kaže naslednji seznam (Bowman, 1994, str. 42).

1. Nova podjetja na trgu s svojo tekmovalnostjo znižajo panožne cene in s tem prepustijo vrednost kupcem, ali pa zapravijo ustvarjeno vrednost, ker dvignejo stroške tekmovanja.

2. Močni kupci so sposobni zadržati večino ustvarjene vrednosti zase.
3. Nadomestki postavljajo cenam zgornjo mejo, ker bodo kupci začeli kupovati nadomestne izdelke, če se cena preveč dvigne.
4. Močni dobavitelji si lahko prilastijo vrednost, ustvarjeno za kupce. Vrednost prehaja od kupca k dobaviteljem, podjetja, ki so vmes, pa dobijo le njen majhen del.
5. Rivalstvo pripelje bodisi do tega, da vrednost dobijo kupci (v obliki nizkih cen), bodisi da se dvignejo stroški tekmovanja (na primer izboljšani obrati, razvijanje novih izdelkov, oglaševanje).

Na osnovi izdelanih ocen delovanja vseh petih določljivk ugotavljamo predvsem poslovne možnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja.

2.1.1. Panožna konkurenca

Pri analizi panožne konkurence nas predvsem zanima, kdo so naši konkurenti in vrsta konkurence. Tako ugotavljamo, kako veliki in močni so konkurenti v primerjavi z našim podjetjem. Analizirati moramo njihove slabosti, saj lahko le-te za nas predstavljajo poslovno priložnost. Potrebno je tudi poznavanje vrste konkurence, in sicer ali gre za konkurenco na osnovi cene ali kakovosti. Cene v panogi se znižajo, v kolikor eno ali več podjetij zniža ceno proizvoda. Podjetje zniža ceno, ker pričakuje, da bo na ta način povečalo svoj tržni delež.

V najožjem smislu bi lahko konkurenco indentificirali kot vsa podjetja, ki ponujajo isti proizvod ali storitev istim kupcem s podobnimi cenami (Kotler, Armstrong, 2001, str. 682). Vendar je večina podjetij izpostavljenih širši konkurenci. Ta vključuje vsa podjetja, ki izdelujejo podoben proizvod ali razred proizvodov. Širše pa bi lahko *s konkurenco smatrali vsa podjetja, ki izdelujejo proizvode, ki zadovoljujejo iste potrebe. In končno kot najširše pojmovanje konkurence bi lahko vključili vsa podjetja, ki tekmujejo za istega kupca.*

Pri analizi konkurence je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da ima vsak konkurent svoje strateške cilje. Podjetje mora zato vedeti, kakšen pomen pripisuje konkurenca dobičkonosnosti, rasti tržnega deleža, denarnemu toku, vodstvu v tehnologiji ter drugim ciljem. Poznavanje strateških ciljev konkurentov lahko pomaga pri razumevanju, ali so le-ti zadovoljni s svojim trenutnim položajem in kako se bodo odzvali na različne konkurenčne pritiske (Kotler, Armstrong, 2001, str. 683).

Obstoj konkurence pa prinaša tudi nekatere prednosti podjetjem v panogi. Konkurenti lahko povzročijo dvig celotnega povpraševanja. Lahko si delijo stroške razvoja trga in proizvoda in si pomagajo pri uveljavitvi novih tehnologij. V končni fazi lahko prispevajo k večji diferenciaciji proizvodov. Z večanjem moči podjetij v panogi se povečuje tudi njihova pogajalska moč do zaposlenih in regulatorjev (Kotler, Armstrong, 2001, str. 685).

Iz vsega povedanega lahko sklepamo, da so podjetja v panogi medsebojno odvisna, saj poteza enega konkurenta povzroči odziv ostalih podjetij v panogi. Na ta način skušajo podjetja ohraniti svoj položaj v panogi. Moč konkurence panoge določajo spodaj navedene spremenljivke.

1. Število konkurentov. V panogi, kjer so si maloštevilna podjetja med seboj enakovredna po velikosti in moči, je rivalstvo močnejše. V panogi s številnimi različnimi konkurenti, kjer si vsak oblikuje svojo strategijo, pa je rivalstvo manjše. Rivalstvo je intenzivno, ko naraste število konkurentov in ko ti postajajo vse bolj enaki v smislu velikosti in kapacitet (Jaklič, 2003, str. 323).
2. Stopnja rasti panoge. V hitro rastočih panogah lahko vsak konkurent brez boja povečuje svoj tržni delež. V počasi rastočih panogah pa poteka med konkurenti boj za tržni delež, saj ga lahko poveča samo na račun zmanjšanja tržnega deleža drugih konkurentov. Rivalstvo je torej intenzivno, ko povpraševanje po izdelku počasi narašča (Jaklič, 2003, str. 323).
3. Značilnosti proizvoda/storitev. V panogi, ki proizvaja nediferencirane proizvode, je konkurenca intenzivna, saj je pri nakupu odločilna cena. Rivalstvo je torej intenzivno, ko so si konkurenčni izdelki in storitve tako podobni, da je za kupce prehajanje od ene znamke na drugo povezano z majhnimi stroški (Jaklič, 2003, str. 323).
4. Delež stalnih stroškov. Konkurenca je močnejša v panogah, kjer je delež fiksnih stroškov visok, saj mora podjetje zapolniti kapacitete, kar velikokrat privede do nižanja cen (Jaklič, 2003, str. 323).
5. Omejitev zmogljivosti. V panogah, v katerih obstaja ekonomija obsega, podjetja povečajo proizvodnjo (zgradijo nov obrat) le v velikem obsegu, kar poruši ravnotežje med ponudbo in povpraševanjem v panogi. Zaradi presežnih zmogljivosti in ponudbe cena pade (Jaklič, 2003, str. 323).
6. Višina izstopnih ovir. »Izstopne ovire so ekonomski, strateški in emocionalni faktorji, ki podjetja silijo k vztrajanju v določeni panogi kljub zmanjševanju dobičkov ali celo ustvarjanju izgube« (Jaklič, 2003, str. 323). Izstopne ovire so lahko tradicija, specializirana oprema in znanje, fiksni stroški izhoda, in podobno. Rivalstvo je torej intenzivno, ko stane umik iz panoge več kot nadaljnje vztrajanje in konkuriranje.
7. Raznolikost konkurentov. Konkurenti v panogi imajo različne strategije, organizacijo in cilje. Če ima podjetje različno predstavo o »pravilih igre«, lahko s svojimi dejanji nehote škoduje konkurentom v panogi (Jaklič, 2003, str. 323, 324). Rivalstvo postane bolj živahno in nepredvidljivo, bolj ko se konkurenti razlikujejo po svojih strategijah, osebnostih, prednostih, sredstvih in matičnih državah.
8. Rivalstvo je intenzivno, ko konkurente premamijo razmere v panogi in začnejo zniževati cene ali uporabijo druga konkurenčna orožja za povečanje proizvodnje in tržnega deleža (Bowman, 1994, str. 38).
9. Rivalstvo je intenzivno, ko močna podjetja zunaj panoge prevzamejo šibka podjetja znotraj panoge in jih agresivno podpirajo, da bi iz njih naredila glavne tržne konkurente

(Bowman, 1994, str. 38).

10. Podjetja v panogi se ne poslužujejo »prakse dogovora« ali pa nimajo zgodovine skupnih dogovorov glede cen. V odsotnosti cenovnega vodje, napovedovanja cen ali drugih praks dogovarjanja glede cen, se podjetja v panogi ne morejo dogovoriti glede primerne cene, zato bodo nekatera zniževala ceno z željo povečanja tržnega deleža. Skupna preteklost glede cenovnega dogovarjanja lahko omogoči podjetjem, da si vsako izbere konkurenčno ceno, ki bo omogočala skupne koristi vsem (Besanko et.al., 2000, str. 362).

2.1.2. Potencialna konkurenca

Nova podjetja, ki vstopajo v panogo, običajno prinašajo relativno visoka sredstva, s katerimi povečajo zmogljivosti panoge. Njihov cilj je pridobiti čim višji tržni delež. Prvi odziv na trgu je padec cen, posledica tega pa je skoraj vedno znižanje donosnosti kapitala podjetij v panogi. Dobiček podjetij v panogi se zniža na dva načina (Black, Porter, 2000, str. 72). Prvič: nova podjetja v panogi odvzamejo del posla obstoječim in s tem razdelijo trg povpraševanja med več ponudniki. In drugič: nova podjetja v panogi povečajo koncentracijo ponudbe na trgu, s tem povečajo panožno konkurenco in znižujejo razmerje med ceno in stroški.

Zaradi navedenega obstoječa podjetja vedno postavljajo določene ovire za vstop. Nevarnost vstopa novih konkurentov je odvisna od višine vstopnih ovir in odzivov oz. nasprotovanj, ki jih lahko pričakujemo od obstoječih konkurentov (Black, Porter, 2000, str. 72). Običajno večje ovire za vstop pomenijo težji vstop novim konkurentom. Težji kot je vstop v panogo, manj je novih podjetij v panogi. Običajno manj kot je novih podjetij v panogi, manj je podjetij v panogi. To pa praktično pomeni, da ima vsako obstoječe podjetje v panogi večji tržni delež in da imajo kupci manj izbire na trgu, kar se posledično kaže v višjih cenah in s tem višjimi dobički podjetij v panogi.

Vstopne ovire predstavljajo tiste dejavnike, ki omogočajo obstoječim podjetjem v panogi doseganje dobičkov, za potencialne konkurente pa so nedobičkovni (Besanko et. al. 2000, str. 330). Ovire so lahko strukturne ali strateške. Med **strukturne ovire** vključujemo dejavnike kot so tržne prednosti ali koristi od ugodnih oz. protekcionističnih regulativ, nadzor nad ključnimi viri in ekonomija obsega. **Strateške vstopne ovire** pa se kažejo v akcijah obstoječih podjetij v panogi, da ovirajo vstop novim podjetjem. Mednje vključujemo dolčanje zgonje cene, dampinške cene in povečanje kapacitet.

Najpogostejše ovire pa so:

1. Ekonomija obsega. »Ekonomija obsega pomeni stroškovne prednosti, ki so povezane z velikostjo« (Jaklič, 2003, str. 324) V tem primeru lahko novo podjetje vstopi z velikim obsegom, kar pa je povezano z visokimi stroški. Lahko pa postopno vstopi z manjšim obsegom.
2. Diferenciacija proizvodov. V kolikor je za panogo značilna nizka diferenciacija

- proizvodov (močna prisotnost blagovnih znamk in s tem visoka lojalnost kupcev), bo imelo novo podjetje velike težave z vstopom v panogo (Jaklič, 2003, str. 324).
3. Zahteve po kapitalu. V kolikor vstop v panogo zahteva visoke in tvegane začetne investicije, bo privlačnost panoge bistveno manjša (Jaklič, 2003, str. 324).
 4. Stroški zamenjave. Vključujejo stroške kupca, povezane z zamenjavo dobavitelja. Podjetje, ki vstopa v panogo, mora le-te kupcu nadomestiti (Jaklič, 2003, str. 324).
 5. Dostop do prodajnih poti. Ker so prodajne poti običajno že zasedene, mora vstopajoče podjetje vložiti dodatna sredstva v promocijo, s čimer lahko prepriča posamezne člene v distribucijski verigi. Prednost imajo predvsem podjetja z razvejano prodajno mrežo (Jaklič, 2003, str. 324).
 6. Stroškovne prednosti, ki so neodvisne od obsega. Te prednosti imajo že obstoječa podjetja v panogi in se nanašajo na proizvode, zaščitene s patenti, na ugoden dostop do surovin, na ugodno lokacijo ali državno subvencijo (Jaklič, 2003, str. 324).
 7. Zakonodaja. Sem spadajo zahteva po licenci za opravljanje dejavnosti, carinske in necarinske zapore, itd. (Jaklič, 2003, str. 324, 325). Zakonodaja lahko deluje v prid posameznim podjetjem v panogi.
 8. Znatne stroškovne prednosti, ki jih prinašajo izkušnje. Prednosti ne izvirajo iz tehničnih možnosti za masovno proizvodnjo, temveč iz izkušenj, ki si jih je podjetje pridobilo skozi ponavljajočo se proizvodnjo enakega izdelka ali storitve (Bowman, 1994, str. 39).
 9. Pričakovanja glede konkurence po vstopu novih podjetij. Izredno težko je napovedati razmere v panogi po vstopu novih konkurentov. Pri tem se zastavljajo določena vprašanja kot npr. ali imajo obstoječa podjetja v panogi sloves dumpinških cen v primeru novih vstopov? Ali obstoječa podjetja običajno preživijo cenovno vojno? Ali imajo obstoječa podjetja dovolj kapacitet, da preplavijo trg in s tem preprečijo vstop novim konkurentom?

Obstoječa podjetja morajo preprečiti in popraviti svoje slabosti, ki predstavljajo za konkurenco priložnosti, če želijo ohraniti svoj položaj in preprečiti vstop novim konkurentom v panogo. To lahko dosežejo z nižjimi stroški ter skladnostjo cen in vrednosti za kupca. Najboljša obramba pa je nenehen razvoj in inovacije, ki se kažejo v novih proizvodih, storitvah, učinkoviti distribuciji in nižjih stroških (Kolter, Armstrong, 2001, str. 691).

2.1.3. Pogajalska moč kupcev

Glavni cilj kupcev je znižanje cen, ugodni plačilni pogoji, povečanje kakovosti proizvodov ter dodatne storitve (Kotler, Armstrong, 2001, str. 702). V zaostrenih konkurenčnih razmerah podjetja za pridobitev posla cenovno tekmujejo med seboj. Zaradi zniževanja cen se dobiček podjetij v panogi znižuje, s tem pa se znižuje dobičkovnost celotne panoge. Moč kupcev je velika tam, kjer je na trgu malo kupcev in se le-ti združujejo.

Moč kupcev je močno povezana s panožno konkurenco. V številnih panogah imajo kupci zelo

majhno pogajalsko moč, cenovna konkurenca v panogi pa je izredno močna. Cene so nizke in razmerje med stroški in ceno (price-cost margine) je nizko, ker podjetja v panogi tekmujejo za cenovno občutljivimi kupci. Možnost kupcev, da lahko na določenem trgu kupujejo po nizkih cenah, je tako rezultat panožnega konkurence in ne moči kupcev (Besanko, 2000, str. 364).

Kupci ali skupine kupcev imajo veliko moč v sledečih primerih (Jaklič, 2003, str. 328):

- kupec ima velik delež v prodaji podjetja,
- proizvodi panoge imajo v strukturi kupčevih stroškov velik delež, zato je nakup po nižji ceni še toliko bolj pomemben,
- proizvodi panoge so standardizirani in homogeni, tako da lahko kupci zlahka najdejo novega dobavitelja,
- stroški zamenjave dobaviteljev so nizki,
- kupci imajo nizke dobičke, zato so pri nakupih cenovno zelo občutljivi,
- kupec ima potencialne možnosti, da sam proizvaja izdelek ali storitev, ki ga sicer kupuje (možnost vertikalne integracije nazaj),
- proizvod panoge ni pomemben za kakovost kupčevih proizvodov ali storitev,
- kupci so popolnoma informirani o povpraševanju, tržnih cenah in dobaviteljevih stroških.

Poleg naštetega imajo kupci večjo moč tudi v naslednjih primerih (Bowman, 1994, str. 41):

- ko prodaja obsega veliko število majhnih prodajalcev,
- ko je ekonomsko izvedljivo, da kupci kupujejo izdelke pri več dobaviteljih in ne le pri enem.

2.1.4. Pogajalska moč dobaviteljev

»Dobavitelji so močni, kadar lahko brez večjih posledic zase spreminjajo cene ali kakovost svojih proizvodov.« (Jaklič, 2003, str. 328) Močni dobavitelji tako kot močni kupci podjetjem in panogi odtegujejo dobiček in zmanjšujejo dobičkovnost panoge iz dveh razlogov:

- v kolikor obstoja zelo močna konkurenca in
- v kolikor so s podjetji povezani preko skupnih investicij.

Dobavitelj, za katerega je značilen monopolni položaj, lahko viša ceno v primeru visokih dobičkov na končnem trgu. Istočasno pa lahko tudi nižja ceno, v kolikor je ciljna panoga v krizi. V tem primeru lahko dobavitelj odtegne panogi dobiček ne da jo uniči. Pri tem je potrebno poudariti, da moč dobaviteljev ne moremo enačiti z njihovo pomembnostjo. Na primer v avtoprevozniški dejavnosti predstavljajo stroški goriva pomemben delež v strukturi stroškov podjetij v tej panogi (minimalno 35 % vseh stroškov). Naftne družbe pa nimajo pomembnejše pogajalske moči. Dobavitelji so močni v naslednjih primerih (Jaklič, 2003, str. 328, 329):

- dobaviteljevo panogo nadzoruje nekaj velikih proizvajalcev, medtem ko je v proučevani panogi veliko število podjetij,

- bližnjih substitutov, s katerimi bi panoga lahko nadomestila dobaviteljev proizvod, ni na voljo,
- panoga ima relativno majhen delež v skupni prodaji dobavitelja, zato podjetja v panogi ne sodijo v skupino pomembnih dobaviteljevih kupcev,
- proizvod dobavitelja je pomemben element za poslovno uspešnost podjetij iz panoge, kar pomeni, da ima ključno vlogo pri kakovosti kupčevih proizvodov ali storitev,
- proizvodi dobaviteljev so diferencirani ali pa so stroški zamenjave dobavitelja visoki,
- dobavitelji imajo možnost obiti kupca in sami proizvajati proizvod ali storitev kupca (možnost vertikalne integracije naprej).

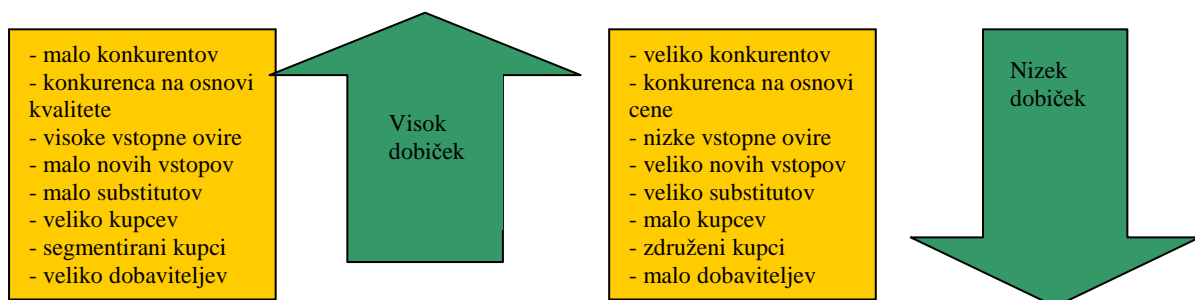
2.1.5. Možnost pojava novih substitutov

»Substituti so proizvodi oziroma storitve, sicer različne od tistih, ki jih proizvaja obravnavana panoga, vendar zadovoljujejo enako potrebo.« (Hočevnar et.al, 2003, str. 28) Kupec se praviloma odloča za substitute, ki so privlačnejši v smislu cene in / ali delovanja. Grožnja substitutov je v največji meri odvisna od stroškov, ki jih ima kupec s preходом na substitut ter stopnjo nadomestljivosti le-tega. *Čim nižji so stroški prehoda in čim višja je stopnja nadomestljivosti, tem večji je vpliv substitutov na panogo. Običajno manj kot je razpoložljivih substitutov, večji je dobiček podjetij v panogi.* V analizo možnih substitutov je potrebno vključiti (Besanko et.al., 2000, str. 363):

1. razpoložljivost substitutov: pri tem je potrebno upoštevati karakteristike substitutov.
2. Ceno oziroma vrednost substitutov: v kolikor je cena novih substitutov izredno visoka, le-ti ne predstavljajo konkurence izdelkom v panogi. Z zniževanjem cene pa substituti pridobivajo na pomenu.
3. Cenovna elastičnost povpraševanja: v kolikor je cenovna elastičnost povpraševanja v panogi visoka, povišanje cene izdelkov v panogi povzroči usmeritev kupcev k substitutom.

Glede na vse povedano lahko na spodnji sliki nazorno vidimo povezavo med stopnjo dobičkovnosti ter močjo delovanja vseh petih konkurenčnih silnic. Miselnost, ki se skriva za tem modelom je, da dobičkonosnost panoge določa struktura panoge.

Slika št. 1: Povezava med dobičkovnostjo in petimi konkurenčnimi silnicami



Vir: Black, Porter, 2000, str. 74

2.2. ANALIZA SODELOVANJA

Zaradi vse ostrejšje konkurence med podjetji kot posledice boja za vedno zahtevnejše in spremenljive zahteve kupcev so organizacije začele medsebojno sodelovati. Organizacije vstopajo v omrežja povezav, ki lahko iz množice majhnih podjetij v tržnem smislu ustvarijo gigant (Jančič, 1999, str. 90). Vanj vstopajo podjetja, ki so enakopravna in od katerih je vsako specialist na določenem področju. Vsako podjetje v gigantu lahko naredi stvar bolje in ceneje kot če bi jo poskušali ustvarjati sami zase v enem podjetju. Organizacije so soodvisne z drugimi organizacijami, s katerimi menjajo vire, informacije, ljudi in so na ta način deležne tudi vpliva z njihove strani. Sodelovanje med podjetji se ne nanaša zgolj na neposredne udeležence (kupce, dobavitelje ali konkurenco), ampak tudi na podjetja izven panoge, kar povečuje doseganje konkurenčnih prednosti sodelujočih podjetij (Jančič, 1999, str. 90).

V sodobni ekonomiji je najpogostejši način doseganja konkurenčne prednosti s sodelovanjem, katerega najpomembnejša zahteva je dolgoročnost (Jančič, 1999, str. 93). Povezave med podjetji t.i. *strateške zveze* so nastale kot odgovor na vse večjo kompleksnost okolij in zapletenost poslovanja na trgu. Tako sodelovanje omogoča, da se podjetje osredotoči na svoje razlikovalne sposobnosti, hkrati pa uporabi sodelovanje drugih podjetij za boj na mnogih drugih področjih. Namen tega novega načina sodelovanja je zagotavljanje, ohranjanje in pospeševanje konkurenčne prednosti podjetja (Jančič, 1999, str. 95).

Pri analizi sodelovanja moramo odgovoriti na vprašanje, ali so odnosi podjetja s partnerji površni ali poglobljeni. Nujno je analizirati odnose podjetja s partnerji in razloge za njihovo kakovost ali nekakovost ter moč oz. položaj v vsakem partnerstvu. Razmišljati pa moramo tudi o partnerskih odnosih podjetja v prihodnosti.

2.3. ANALIZA IN ODNOS DO DRŽAVNE POLITIKE

Večina ekonomistov se strinja, da trg deluje bolje z vsaj malo državne regulative. Učinkovita regulativa lahko vzpodbudi tekmovalnost in zagotovi učinkovito delovanje trga (Kotler, Armstrong, 2001, str. 108). Namen državne regulative je zagotavljanje javnega dobra. Vsaka gospodarska dejavnost je podvržena neštetim zakonom in predpisom. Le-ti pa se s spremembami v ožjem in širšem okolju nenehno spreminjajo. Na primer država skuša s predpisi zaščititi podjetja pred nepošteno konkurenco, potrošnike pred nepošteno poslovno prakso in končno javni interes pred nebrzdano poslovno prakso.

Država lahko regulira določeno področje z uporabo različnih vrst politik in različnih instrumentov. Regulacija običajno zahteva veliko več tekočega poseganja v gospodarstvo, večinoma pa je boljša od neposredne državne lastnine podjetij (Glas, 1995, str. 43). Vrste politik, ki jih država uporablja za usmerjanje, so:

- ohranjanje konkurence in protimonopolni ukrepi,
- regulacija javne infrastrukture in naravnega monopola in
- izboljšanje informacij.

Država izbira instrumente glede na:

1. hitrost, to je potreben čas, ki mine od uporabe instrumenta do učinka,
2. ter zadostnost in moč instrumenta, ki mora biti primerna za potrebe problema.

Instrument politike je lahko regulacija javne infrastrukture, razkritje informacij, pravica do blagovnih znamk, subvencije, regulatorne prepovedi, davki, takse itd. (Glas, 1995, str. 44). Tako lahko na primer država s spremembo zakonsko določene najnižje plače vpliva na dobiček ali celo preživetje podjetij, ki so odvisne od nekvalificirane in nizko plačane delovne sile. Z zakonskimi predpisi lahko spremeni sicer zelo privlačno industrijsko panogo v popolnoma neprivlačno (Black, Porter, 2000, str. 200).

V praksi država redko upošteva idealne ekonomske kriterije. Stvarna politika nima veliko skupnega s smotnim gospodarjenjem. Včasih je tako bolje, saj se država odloča na podlagi drugih etičnih presoj, ki utegnejo biti sprejemljivejše (Glas, 1995, str. 51).

Za vsako podjetje je pomembno, da podrobneje analizira tiste dele državne politike, ki so zanj pomembne. Nato pa se mora odločiti za odnos do ukrepa države, predvsem z *vidika, kje mu lahko koristi*.

3. POSEBNOSTI BANČNEGA SISTEMA

V nadaljevanju bomo zaradi posebnosti delovanja bančnega sistema v primerjavi z drugimi gospodarskimi panogami na kratko predstavili pomen poslovnih bank v bančnem sistemu ter razvoj in posebnosti slovenskega bančnega sistema. Podrobneje bomo obdelali privatizacijo v devetdesetih letih ter proces združevanja bank in konsolidacijo bančnega sistema v Sloveniji.

3.1. POSLOVNE BANKE KOT DEL BANČNEGA SISTEMA

»Bančni sistem je v organsko in smiselno celoto povezana skupina različnih bank v narodnem gospodarstvu.« (Bobek, 1992, str. 161). Vsak bančni sistem je sestavljen iz poslovnih bank in centralne ali izdajateljske banke. Za uspešno delovanje bančnega sistema pa je pomembno, kako so poslovne banke med seboj povezane in kakšna je njihova organiziranost. Prav tako je pomembna povezava poslovnih bank s centralno banko, ki nadzira delovanje poslovnih bank in z različnimi ukrepi vpliva na njih. Najpomembnejša naloga poslovnih bank v nekem bančnem sistemu je opravljanje funkcije finančnega posrednika.

3.1.1. Vloga poslovnih bank kot finančnih posrednikov

Poslovne banke štejemo med finančne institucije. Finančne institucije so podjetja, ki se ukvarjajo s finančnimi posli v najširšem smislu. Prodajajo finančne oblike in/ali storitve (Ribnikar, 1999a, str. 192).

Banko lahko preprosto opredelimo kot posrednika med posojilodajalci in posojilojemalci. Ribnikar banke opredeljuje kot denarne finančne posrednike, ki posredujejo med ekonomskimi celicami s finančnimi presežki in finančnimi primanjkljaji ter s tem sodelujejo v procesu multiplikacije denarja (Ribnikar, 1999a, str. 44). Poleg aktivnih in pasivnih poslov (depoziti oziroma krediti), ki jih je mogoče razumeti iz same definicije banke, te izvajajo tudi nevtralne posle, kot so plačilni promet in številne druge posle, ki jih neposredno ni mogoče vključevati med bančne.

Bolj splošno povedano so banke finančni posredniki, ki se vrivajo ali postavljajo med končne varčevalce in končne posojilojemalce (Ribnikar, 1999a, str. 194). Funkcija bank je, da na eni strani omogočajo končnim finančnim varčevalcem, da imajo namesto primarne finančne oblike finančno obliko, ki jo izdajajo banke, t.i. *posredno ali sekundarno finančno obliko*, kot so različne vloge in vrednosti papirji. Na drugi strani pa banke dajejo možnost končnim posojilojemalcem, da se zadolžujejo pri njih in ne iščejo končnega finančnega varčevalca sami (Ribnikar, 1999a, str. 194).

3.1.2. Razvoj slovenskega bančnega sistema z vidika poslovnih bank

Trenutno stanje v slovenskem bančnem sistemu je posledica specifičnih procesov znotraj sistema in politike države z njeno vizijo in strategijo razvoja finančnega trga. Značilnosti bančnega sistema v predosamosvojitvenem obdobju se ne razlikujejo bistveno od bančnega sistema v ostalih socialističnih državah, njen razvoj po osamosvojitvi pa je edinstven. Zaradi tega bomo podrobneje obravnavali posamezna razvojna obdobja od leta 1992 dalje, ko se je začela intenzivnejša konsolidacija bančnega sistema in v okviru tega tudi združevanja poslovnih bank.

Razvoj slovenskega bančnega sektorja je mogoče obravnavati v štirih časovnih fazah (Štiblar, 1998, str. 176).

1. **Osamosvojitveno predsanacijsko obdobje (do leta 1992).** Slovenske banke so bile po osamosvojitvi v slabem stanju. Delno so bili krivci za to objektivni razlogi, kot so npr. posledice osamosvojitve Slovenije, delno pa subjektivni razlogi, kot so napačne odločitve pri vodenju bank v preteklosti in podrejenost političnim kriterijem poslovanja v prejšnji državi. Ekonomske posledice osamosvojitve Slovenije so se pri bankah kazale z neizterljivimi dolgovi slovenskega gospodarstva. KBM in LB pa sta bili še dodatno obremenjeni s solidarnostno klavzulo in deviznimi obveznostmi do občanov. Nove

banke so tako nastale iz podružnic Ljubljanske banke združene banke, če so se uspele izviti iz oklepa solidarne odgovornosti za njene izgube (npr. Slovenska komunalna banka - SKB), in iz podružnic drugih nekdanjih jugoslovanskih bank (Abanka). Nekatere pa so nastale povsem na novo (Banka Vipava).

2. **Sanacijsko obdobje prve faze samostojnosti (1992-1997).** Slovenija se je odločila za sanacijo bank s prenosom dolga podjetja na posebno ustanovo (Banka slabih dolgov) in samoreševanjem slabih dolgov v bankah. Vse banke so bile deležne sanacije v obliki zamenjave slabe aktive za državne obveznice, le tiste s kumuliranimi preteklimi bremenami so morale v postopek formalne sanacije.
3. **Posanacijsko državno-lastniško obdobje.** Po mnenju Štiblarja sanirane banke, ki ostajajo v lasti države, pomenijo le pol poti preoblikovanja v konkurenčni bančni sektor. Država naj bi odlašala s privatizacijo zaradi lastnih interesov, saj bi izgubila del dohodkov. Privatizacija naj bi okrepila kapitalno osnovo bank, saj naj bi si le-te lahko ustrezno povečale posojilne sposobnosti in moč na trgu.
4. **Obdobje normalizacije bank v povezavi z vstopom v EU.** Pojavlja se vprašanje ali so naše banke konkurenčne v primerjavi z evropskimi. Konkurenca po eni strani izboljšuje kakovost in asortiman bančnih storitev, po drugi strani pa lahko vodi v preveliko prevzemanje tveganj oz. premočno zniževanje obrestnih mer, kar pelje v krizo bančnega sektorja. Potrebna sta dolgoročna vizija in strategija razvoja slovenskega bančništva, ki ju pri ekonomskih in monetarnih avtoritetah do sedaj ni bilo nikoli videti v preveč transparentni obliki. To je verjetno deloma posledica pritiskov ene struje strokovnjakov k prodaji državnega premoženja ter druge struje k njegovi ohranitvi. S tem se je podaljševala nedorečenost in neodločenost glede prihodnega razvoja bank v državni lasti.

3.1.3. Posebnosti bančnega sistema v Sloveniji

V zadnjem desetletju je bil slovenski bančni sektor deležen precejšnjih sprememb. Razglasitev samostojnosti slovenske države je bila povod za pričetek procesa korenite transformacije v slovenskem bančništvu. Oblikoval se je lasten bančni sistem z neodvisno centralno banko.

Določene posebnosti bančnega sektorja izvirajo še iz časov prejšnje države, ko smo imeli podjetja v družbeni lasti, lastniki bank pa so bile prav ta podjetja (Ribnikar, 1999a, str. 155). Banke so morale vedno dajati posojila podjetjem, za katerimi je stala država, formalno pa delavci kot samoupravljalci. Po eni strani so bila podjetja bančni lastniki, po drugi strani pa njeni največji dolžniki. Podjetja so tako največ koristila sebi, če so obenem škodila banki. Tako so nastala slaba posojila, saj je šlo za izjemno kreditno izpostavljenost bank v odnosu do podjetij (Ribnikar, 1999a, str. 155).

Drugi problem izhaja iz dejstva, da so se deponenti v bankah začeli zavedati, da zaradi inflacije izgubljajo svoje premoženje, in so sredstva deponirali v tujem denarju. Ker so banke dajale posojila v domačem denarju, deponentom pa izplačevala obresti, ki so bile vezane na tuj denar, je prišlo do problema tečajnih razlik (Ribnikar, 1999a, str. 156). Zaradi obeh problemov je prišlo do sanacije bank. Slabi dolgovi bank so se prenesli na Agencijo za sanacijo bank in hranilnic (ASBH), del slabih dolgov pa so banke z intenzivno obravnavo dolgov reševale same. Navedena oblika sanacije je bila za slovenske banke uspešna. Po uspešni sanaciji pa je potrebna nadaljnja konsolidacija bančnega sektorja, pri čemer igra pomembno vlogo združevanje bank.

Kljub temu, da so se v slovenskem bančnem sektorju od začetka devetdesetih let zgodile precejšnje spremembe, je očitno, da še vedno poteka preoblikovanje bančnega sektorja. V zadnjih letih so se zgodile številne institucionalne spremembe, kot so prenos plačilnega prometa v bančno okolje, razvijanje denarnega trga, uvedba slovenske medbančne obrestne mere, odprava indeksacije, nedavne spremembe pri davčni obravnavi bančnih vlog ipd., ki so pomenile za banke dodatne spodbude za izboljšanje učinkovitosti njihovega poslovanja in povečanje konkurenčnosti.

Za bančni sistem v Sloveniji je še vedno značilno, da ima po eni strani veliko majhnih poslovnih bank, ki so sicer precej samostojne, po drugi strani pa imamo za naše razmere tudi nekaj velikih poslovnih bank s podružnicami. Slovenski bančni sistem je v primerjavi z drugimi državami v Evropi majhen, tržni deleži bank pa, z izjemo največje banke, relativno razpršeni, kot je vidno v prilogi št. 1.

3.1.4. Privatizacija in združevanje bank v Sloveniji

Posebnost bančnega sistema v Sloveniji kot tranzicijski državi je, da sta največji banki še vedno v večinski državni lasti, da se je privatizacija kljub pritiskom izvajala izredno počasi in da Slovenija še vedno nima jasne strategije o nadaljnjem razvoju bančništva v državi (Štiblar, 1999, str. 176). Bančni sistem zaostaja tudi pri konsolidaciji finančnega trga in na ta način ogroža nadaljnjo učinkovitost in konkurenčnost njenih subjektov. V nadaljevanju bomo najprej obravnavali značilnosti privatizacijskih procesov in v drugi točki nadaljevali s trendom združevanj v Sloveniji.

1. Privatizacija slovenskih bank

Po sanaciji bank so nekatere ostale v državni lasti. Po mnenju številnih strokovnjakov je bolje, da se poslovne banke privatizirajo z namenom lažjega združevanja in konsolidacije slovenskega bančnega prostora. To pa se zaradi različnih vzrokov do danes še ni v popolni meri udejanilo. Med državo in bankami v državni lasti prihaja do nasprotujočih si interesov glede privatizacije (Štiblar, 1999, str. 178). Država prek dveh bank v večinski državni lasti (NLB in NKBM) izvaja monetarno in fiskalno politiko in polni fiskalni del proračuna prek

prelivanja dobička v obliki dividend v proračun.

Vprašanje lastništva bank predstavlja pomemben element strategije razvoja slovenskega bančnega sektorja. V zvezi s privatizacijo bank je v Sloveniji zelo aktualno vprašanje nacionalnega interesa. Le-tega je z narodno gospodarskega vidika potrebno upoštevati v smislu, koliko prispeva k izboljšanju blagostanja Slovenije in povečanju družbene koristi, ki vsebuje tudi komponente ekonomskega in socialnega razvoja ter razvoja okolja. Vprašanje in razumevanje pomena nacionalnega interesa se ne nanaša le na bančni, temveč tudi na druge gospodarske sektorje, čeprav je zaradi posebnega pomena bank v narodnem gospodarstvu (predvsem v evropskih državah je značilen dolgoročen odnos med banko in podjetjem ter velikim vplivom bank na podjetja, od tu tudi strožji nadzor nad poslovanjem bank) vprašanje nacionalnega interesa v bančništvu še posebno občutljivo (Štiblar, 1999, str. 179).

Poleg vprašanja nacionalnega interesa pa se postavlja vprašanje kako lastniti slovenske banke z domačim kapitalom. Najpomembnejši potencialni lastniki niso gospodinjstva ali fizične osebe, ampak institucionalni lastniki, ki so lahko samo tiste institucije, ki v Sloveniji že obstajajo. To so predvsem nefinančna podjetja, zavarovalnice, vzajemni skladi ipd. Šlo naj bi za mrežo lastniških povezav med finančnimi institucijami, tako imenovano navzkrižno lastništvo, ki privede do tega, da so njihovi prevladujoči lastniki finančne institucije, katerih prevladujoči lastniki so spet finančne institucije (Ribnikar, 2001, str. 53). Problem pa je v tem, da v Sloveniji v zadnjih desetih letih ni nastala ustrezna finančna struktura, to je vrsta različnih finančnih institucij z medsebojno lastniško prepletenostjo, da bi lahko bile prevladujoče lastnice velikega dela domačih finančnih institucij domače finančne institucije. Zaradi tega je malo verjetno, da bodo ostale pomembne domače finančne institucije v domačem lastništvu.

2. Združitve ali konsolidacija slovenskega bančnega sistema

O združitvah podjetij govorimo takrat, ko na kakršenkoli način iz dveh ali več podjetij nastane eno. Združitev mora biti v skladu z zakonodajo, ki velja na področjih sedežev vpletenih podjetij. Združitve imajo lahko obliko spojitve ali pripojitve. V prvem primeru združena podjetja prenehajo obstajati – nastane nova pravna oseba, v drugem primeru pa preživi samo eno podjetje – preostala pa nanj prenesejo svoja premoženja (Bešter, 1995, str. 14). Za poslovne banke velja enako, saj gre prav tako za podjetja.

S pojmom »konsolidacija« finančnih institucij pa so mišljene predvsem združitve finančnih institucij oz. prevzemi finančnih institucij (Jašovič, 2004, str. 17). Pri tem ni tako pomembno, ali gre v primeru prevzemov za prevzem večinskih lastniških deležev. Bolj kot to je pomembno, ali takšen prevzem vodi do večjega poslovnega sodelovanja udeleženih institucij oz. večje prepletenosti njihovih medsebojnih razmerij in posledično njihove večje soodvisnosti.

Glavni motivi, ki ženejo banke k prevzemom ali združitvam, so zmanjšanje stroškov in povečanje kapitala, izkoriščanje ekonomije obsega in ekonomije poslov, ki vključuje širjenje asortimana ponudbe finančnih storitev ter geografsko širjenje (Štiblar, 1998, str. 31). Tudi slovenski regulatorji so se že od samega začetka devetdesetih let zavedali nujnosti konsolidacije bančnega sistema. V ta namen je država celo sprejela formalne predpise in ukrepe (visok prag ustanovitvenega kapitala, poskusi administrativnega povezovanja bank iz različnih regij v sanaciji).

Kljub počasnemu prodiranju zavesti o nujnosti konsolidacije so banke v letu 1997 same podale pobudo za oblikovanje bančnih skupin, ki naj bi pomenile začetek konsolidacije bančnega sektorja (Velikonja, 2003, str. 35). Tako so v letu 1997 sicer začele nastajati prve bančne skupine, vendar pa je v nadaljevanju propadlo mnogo poskusov združevanj (npr. med NLB in SKB, med NLB in NKBM, med Abanko in SKB,...). Prve štiri bančne skupine, nastale leta 1997, so bile: bančna skupina Banke Celje, NLB, SKB banke in Banke Koper. Leto dni po ustanovitvi sta delovali le še dve bančni skupini (skupina NLB in skupina Banka Koper). V obeh skupinah so banke ohranile precejšnjo samostojnost in delovale kot samostojne pravne osebe. Preostali dve bančni skupini sta prenehali obstajati, ker sta vodilni banki priključili vsaka svojo članico skupine (Velikonja, 2003, str. 35). V letu 1998 je bila konsolidacija bančnega sektorja najizrazitejša, kajti prišlo je do pripojitve Hmezad banke k Banki Celje, UBK k SKB banki ter združitve dveh avstrijskih bank, in sicer Bank Austria ter Creditanstalt kot posledice združitve matičnih bank v Avstriji. V letu 1999 se je M banka pripojila k Banki Koper, tako da je delovala le še bančna skupina NLB, ki so jo sestavljale Banka Zasavje, Koroška banka, Banka Celje in Banka Domžale. V letu 2001 pa so bile k NLB priključene še Dolenjska banka, Pomurska banka ter Banka Velenje. Poleg tega je prišlo tudi do združitve banke Société Générale Ljubljana in SKB banke, v kateri je v letu 2001 francoska Société Générale postala večinska lastnica. Konec leta 2002 je prišlo   e do pripojitve banke Vipa k Abanki.

V zadnjem času pa so se pritiski po združevanju med bankami bistveno povečali. To je posledica povečane konkurence, ki sili domače banke v zniževanje stroškov in s tem povečanje njihove učinkovitosti. Zaradi navedenega je pričakovati, da se bo trend konsolidacije v prihodnje nadaljeval, povezovanju med domačimi bankami pa se bodo priključili tudi tuji partnerji.

4. ANALIZA OKOLJA DELOVANJA NKBM

V nadaljevanju bomo s pomočjo teoretične osnove iz drugega poglavja podrobneje analizirali okolje delovanja NKBM na osnovi petih konkurenčnih silnic. Analizirali bomo tudi povezovanje in sodelovanje med finančnimi posredniki v Sloveniji ter odnos do dr  zavne politike.

4.1. PREDSTAVITEV NOVE KBM

Nova KBM je univerzalna banka z razvejano mrežo bančnih enot in celovito ponudbo bančnih storitev, ki opravlja vse posle za prebivalstvo in pravne osebe. Banka ima odprte enote samo na področju Republike Slovenije. Bančne enote sestavljajo 13 podružnic, 74 agencij in ekspozitur, 13 oddelkov poslovanja z gospodarskimi družbami in malega gospodarstva in eno izpostavljeno blagajniško mesto (Bančna skupina Nove KBM, 2004, str. 10). Klasično ponudbo banke dopolnjujejo posli drugih podjetij iz Finančne skupine Nove KBM d.d. (v nadaljevanju NKBM), ki nudijo vse oblike finančnega svetovanja in podpore – upravljanje z investicijskimi in vzajemnimi skladi ter dodatnega pokojninskega zavarovanja, borzno posredništvo, zakup, promet z nepremičninami in investiranje v nepremičnine, projektno in klasično financiranje in zavarovalniško svetovanje.

NKBM kot jo poznamo danes, je bila ustanovljena 27.7.1994 na podlagi ustavnega zakona, na katero sta bila prenešana celotno poslovanje in premoženje KBM d.d. Dne 01.01.1995 je bil končan postopek pripojitve Komerzialne banke Nova Gorica k Novi KBM d.d. Maribor. Komezialna banka Nova Gorica je do leta 1992 delovala v okviru Ljubljanske banke, v letih od 1992 do 1995 pa je poslovala kot samostojna banka. NKBM je 16.07.1997 zaključila postopek sanacije bank v skladu z odločbo o zaključku sanacijskega postopka, ki jo je izdala Banka Slovenije (v nadaljevanju BS). V letu 1998 pa je banka skupaj z državnimi in drugimi institucijami doma in v tujini začela pripravo projekta privatizacije. NKBM ne glede na intenzivne privatizacijske aktivnosti še vedno ostaja v lasti R Slovenije v višini 90 odstotkov vseh delnic, po 5 odstotkov pa imata Kapitalska in Odškodninska družba.

4.1.1. Položaj NKBM v slovenskem bančnem prostoru

NKBM ima razvejano mrežo poslovalnic po celi Sloveniji. Občutneje pa je prisotna v vzhodni Sloveniji, kjer je sedež banke, ter zahodni Sloveniji, kjer je sedež Področja Nova Gorica. NKBM glede na tržni delež zaseda drugo mesto med slovenskimi bankami. Njen zaostanek za Novo LB d.d., ki ima največji tržni delež, pa je precejšen.

Na podlagi izvršenih lastninskih sprememb v letu 2002 so postale bistveno spremenjene razmere tudi za NKBM, saj je postala največja slovenska banka, ki je praktično v celoti v državni lasti. Tako je NKBM prišla v položaj, ko lahko vodi precej odločilno vlogo v slovenskem bančnem prostoru, tako pri določanju pogojev posameznih pomembnejših področij poslovanja bank kot v procesih bančnega povezovanja, kar pa je v večji meri odvisno od države kot njene lastnice. S prevzemom Poštne banke Slovenije bo NKBM oblikovala pomembno bančno – finančno skupino v slovenski oziroma pretežni državni lasti.

4.1.2. Vizija in poslovne usmeritve

Leta 2003 zapisana vizija NKBM se glasi:

»Vizija NKBM je postati nosilka močne evropske regionalne finančne skupine v pretežno slovenski lasti s ponudbo najširših finančnih storitev prebivalstvu, malim in srednjim podjetjem, z dopolnilnimi storitvami za velike gospodarske družbe in z največjo mrežo poslovnih enot v Sloveniji.« (Letno poročilo Nove KBM, 2003, str.37)

Uresničevanje tako zastavljene vizije vključuje širitev prisotnosti NKBM na celotnem območju Slovenije, pa tudi širitev bančno finančne skupine. V letu 2003 je bila v okviru področja Nova Gorica ustanovljena Podružnica Koper, ki je s ponudbo storitev za pravne osebe in zasebnike začela v letu 2004. Ravno tako je za pravne osebe in zasebnike začela poslovati Podružnica Novo mesto. Bančna skupina pa se je občutno povečala s strateško povezavo s PBS. Zaradi pridobljene velike mreže enot, je banka na novo oblikovala poslovne usmeritve na področju poslovanja z gospodinjski na celotnem slovenskem prostoru.

4.2. ANALIZA KONKURENCE

Prednosti bančne konkurence z mikroekonomskega vidika so predvsem v tem, da ta sili vodstvo banke k fleksibilnemu ravnanju na področju ponudbe bančnih storitev in k uporabi vsega razpoložljivega instrumentarija za zadovoljevanje potreb komitentov ter s tem prispeva k uveljavitvi le-teh na trgu bančnih storitev (Bobek, 1992, str. 80). Z makroekonomskega vidika pa so prednosti bančne konkurence oz. delovanja trga bančnih storitev v tem, da bančni sistem kot celota nudi nebančnemu sektorju količinsko in kakovostno ustrezne bančne storitve ob primerni ceni (Bobek, 1992, str. 80).

Po tržnem vidiku konkurence bi lahko obravnavali konkurente, ki zadovoljujejo iste potrebe strank z različnimi storitvami (Jauk, 1998, str. 10). Med konkurenti, ki so usmerjeni na iste ciljne trge in uporabljajo podobne tržne strategije, bi lahko oblikovali tri večje skupine bank:

- vodilne banke, ki intenzivno tržijo na ozemlju celotne Slovenije,
- regionalne banke ter
- tuje banke in predstavništva.

V vsaki od naštetih skupin konkurenti med seboj tekmujejo. Banke morajo med seboj stalno spremljati strategije konkurentov. Pri ugotavljanju njihovih ciljev morajo predvsem prepoznati numerično izražene cilje in še zlasti spremljati spremenljivke, kot so tržni delež, poznavanje konkurentov in pripadnost oz. identificiranje strank z bankami (Jauk, 1998, str. 10).

4.2.1. Panožna konkurenca

Konkurenco v bančnem sistemu v Sloveniji bomo v nadaljevanju podrobneje raziskali preko števila in raznolikosti konkurentov, stopnje rasti panoge, značilnosti proizvodov, deleža stalnih sredstev, omejitve zmogljivosti ter višine izstopnih ovir. Pri tem bomo po posameznih podglavljih izpostavili položaj NKBM v odnosu do ostalih bank v Sloveniji.

4.2.1.1. Število konkurentov

V strukturi bančnega sektorja imajo banke prevladujoč položaj. Konec leta 2003 so imele 98,7 % trga, merjenega z bilančno vsoto, preostali del trga pa sta si delili hranilnici in hranilno - kreditne službe. Hranilnici sta imeli 0,4 % tržni delež, hranilno-kreditne službe pa 0,9 % (Letno poročilo BS, 2003, str. 37). Zaradi majhne vloge hranilnic in hranilno-kreditnih služb le-te v nadaljevanju ne bodo predmet obravnave.

Tržni delež največje banke v Sloveniji Nove LB d.d., merjen z bilančno vsoto, je ob koncu leta 2003 znašal 33,6 %. Tržni delež treh največjih bank (NLB, NKBM in Abanka Vipava) se je zmanjšal za 2,3 dostotne točke. V skupini sedmih največjih bank se je tržni delež občutneje okrepil le eni banki, celi skupini pa se je občutno zmanjšal. Premiki v tržnih deležih kažejo, da napredujejo zlasti srednje velike banke. V letu 2003 so največjo rast glede na svojo velikost dosegle majhne banke, medtem ko so največje tri banke skupaj počasneje širile obseg poslovanja. Prednost majhnih bank je v njihovi prožnosti pri ponudbi in storitvah. Največji banki v Sloveniji, to sta Nova LB d.d. in NKBM, pa sta bili tisti, ki sta malim agresivnim bankam prepustili nekaj tržnega deleža. Podrobnejši podatki so prikazani v prilogi št. 1.

Po nekaterih napovedih naj bi se število bank še zmanjševalo, s sedaj delujočih 19 na kakšnih 15. Doslej banke z združitvami niso hitele. V spodnji tabeli je prikazano število bank po letih in stopnja koncentracije v slovenskem bančnem prostoru.

Tabela št. 1: Število bank in stopnja koncentracije v slovenskem bančnem prostoru

Slovenski bančni sektor: št. bank in stopnje koncentracije	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Število bank (brez hranilnic)	31	29	28	24	25	25	21	20	19
KK5- bilančna vsota	63,1 %	62,6 %	62,2 %	63,3 %	63,5 %	62,5 %	67,1 %	66,0 %	67,2 %
KK5- posojila nebančnem sektorju	55,2 %	55,7 %	57,4 %	60,5 %	59,6 %	58,0 %	63,0 %	66,3 %	66,7 %
KK5- nebančni depoziti	60,9 %	62,7 %	63,2 %	63,8 %	63,8 %	62,7 %	69,7 %	70,1 %	70,6 %

Opomba: KK5 – koeficient koncentracije za 5 največjih bank

Vir: Publikacije Banke Slovenije, Poslovna poročila petih največjih bank v Sloveniji

Iz tabele je razvidno, da se število bank zmanjšuje ter da se je stopnja koncentracije nekoliko povečala. Vendar je ravno po letu 2003 in predvsem v letu 2004 na slovenski bančni trg prišlo tudi nekaj povsem novih bank, praviloma iz tujine, ki so omilile trend zmanjševanja števila bank, hkrati pa so se nekatere od teh bank tudi zelo agresivno lotile povečanje svojih tržnih deležev.

Za slovenski bančni trg v devetdesetih letih in v začetku tega tisočletja je značilno, da tuje banke, ki so že delovale na tem področju, niso bistveno prispevale k inteziviranju konkurence na bančnem trgu, ampak so se enostavno prilagodile obstoječim razmeram (Tomaž, Košak, 2004, str. 63). Vendar so se razmere v zadnjih dveh letih bistveno spremenile. Bančni trg v Sloveniji je precej napredoval in je zelo konkurenčen. Na bančnem področju je k temu kakovostnemu preskoku pripomogla predvsem konkurenca tujih bank. Z vstopom Slovenije v EU je namreč BS prejela 11 certifikacij oz. napovedi finančnih ustanov, da bodo začele delovati na našem trgu preko podružnic ali pa neposredno.

V Mariboru, kjer je sedež NKBM, so domicilne še tri banke, in sicer Krekova banka, Poštna banka Slovenije in Probanka, ter ena hranilnica (Štajerska hranilnica). V Novi Gorici, kjer ima večinski tržni delež NKBM, pa je bila do združitve z Abanko domicilna še ena banka, in sicer Vipa. Tako v Mariboru kot tudi v Novi Gorici imajo svoje podružnice skoraj vse večje slovenske banke, v zadnjem letu pa tudi številne podružnice tujih bank.

Glede na večje število konkurentov v panogi bi lahko trdili, da je privlačnost panoge nizka.

4.2.1.2. Raznolikost konkurentov

Raznolikost ponudnikov bančnih storitev lahko merimo glede na raznolikost produktov, ki jih ponujajo, in glede na tržne strategije banke, kar bomo podrobneje obravnavali v nadaljevanju.

1. Raznolikost bančnih produktov

V skladu z Zakonom o trgu vrednostnih papirjev, ki opredeljuje storitve, ki jih lahko opravljajo banke s soglasjem BS je razvidno, da največjih pet bank v Sloveniji ponuja skoraj vse bančne produkte (glej prilogo št. 4). Pritisk konkurence je zaradi tega večji. Posledično je pomembna strateška naloga vsake banke zagotavljanje prepoznavnosti in njeno razlikovanje od drugih bank po kakovosti storitev. Pri ponudbi storitev in pri obrestnih merah ni bistvenih razlik. Zato je način izvedbe teh storitev in odnos, ki ga imajo banke do svojih komitentov, zelo pomembno merilo za izbiro banke in s tem eno izmed najmočnejših konkurenčnih orodij. NKBM spada med tri banke v Sloveniji, ki so pridobila dovoljenja za vse dejavnosti razen finančnega zakupa in upravljanja pokojninskih skladov. NKBM te storitve opravlja preko svojih družb Moja naložba ter NBKM in Gorica leasing.

2. Raznolikost strategije

V nadaljevanju bomo podrobneje analizirali strategije oz. razvojne usmeritve največjih štirih bank v Sloveniji.

1. Strategija skupine Nove LB d.d. za obdobje od 2004 do 2006 določa, da banka v središče svojega poslovanja postavlja stranke, njihove želje in potrebe. Ohraniti želijo vodilno pozicijo v Sloveniji z razvojem ponudbe in nadaljnjo racionalizacijo stroškov poslovanja ter nadaljevati razvoj novih storitev na slovenskem trgu (Letno poročilo Nove LB za leto 2003, str. 31).
2. Ključna usmeritev SKB banke d.d. je ostati univerzalna banka, ki opravlja kvalitetne finančne storitve za vse segmente strank:
 - za velika podjetja in institucionalne investitorje, s ciljem postati bančni partner s pristopom, ki je v skladu s potrebami strank;
 - za mala in srednja podjetja: z najširšo ponudbo produktov in storitev, prilagojenih novim razmeram na trgu in potrebam strank ter s spodbujanjem uporabe sodobnih elektronskih poti;
 - za občane: s ciljem pridobivanja novih komitentov in osebnih računov občanov z uspešnim trženjem storitev in produktov ter različnimi oblikami varčevanja;
 - za samostojne podjetnike: s ciljem postati banka dvojnih odnosov s komitentom, ki z banko posluje kot občan in podjetnik, tako da mu ponudi obem vlogam primerno financiranje in servisiranje (Letno poročilo SKB, 2004, str. 23).
3. Razvojne usmeritve Abanke Vipa d.d., ki izhajajo iz poslovne strategije pa vključujejo večanje tržnega deleža s povečanjem obsega poslovanja ter uvajanjem novih produktov, širjenje bančne mreže ter nadaljnje posodabljanje informacijske tehnologije. Nove produkte bodo uvajali predvsem na strani ponudbe prebivalstvu, trženjske aktivnosti pa bodo načrtovali tudi za podjetja in podjetnike.
4. Strategija NKBM, ki izhaja iz strateškega razvojnega programa, je razdeljen na tri osnovna področja, in sicer: NKBM bo vodilna finančna skupina s celovito ponudbo produktov in s poudarkom na e-poslovanju. Na tej osnovi bo razvijala tudi lastno finančno skupino, večala tržni delež ter dvignila kakovost storitev in razširila poslovno mrežo. Drugo področje se nanaša na cilj privatizacije banke. Tretje področje pa se nanaša na cilj širitve bančne mreže izven Slovenije, in sicer na trg bivše Jugoslavije. Doseganje slednjih dveh je v večji meri odvisno od lastnika banke.

Poleg vsega vse banke poudarjajo enake lastnosti oz. pristop in odnos do strank kot so: skrbniški način spremljanja podjetja, krepitev osebnega stika, hitro odzivanje, prilagodljivost, strokovnost, svetovanje, dostopnost, in podobno.

Iz navedenega lahko sklepamo, da imajo banke v Sloveniji dokaj podobne cilje usmeritve. Večina slovenskih bank se je v preteklih letih usmerila predvsem na področje poslovanja s prebivalstvom ter majhnimi in srednje velikimi podjetji, ki imajo možnost za najvišjo rast. Sledečo strategijo pa imajo tudi nove avstrijske banke, ki so se v zadnjem letu razmahnile po

Sloveniji. Največja konkurenčna prednost domačih bank je ravno v velikem informacijskem kapitalu o malih in srednjih podjetjih (poznavanje komitentov, regije itd.), ki pa zahteva precejšnja vlaganja v znanje (Mrak, 2001, str. 83). Velike tuje banke, ki v Sloveniji odpirajo podružnice, pa imajo večjo prednost pri velikih komitentih, to so običajno javne delniške družbe z javno objavljenimi podatki o poslovanju. Na področju poslovanja s prebivalstvom pa je potrebno poudariti, da je prebivalstvo povsod po svetu najbolj naklonjeno lokalnim bankam (Petrič, 2004a, str. 18).

3. Raznolikost tržne strategije

Banke v Sloveniji pa se med seboj razlikujejo glede na izbrane tržne strategije, to je načine doseganja ciljev, in sicer lahko na bančnem trgu zasledimo strategijo tržnih vodij (tržnih liderjev), izzivalcev, posnemovalcev in »tamponerjev« (Jauk, 1998, str. 9). Slovenske banke razvrščamo glede na strukturo tržnega deleža največjih bank in njihov tržni delež, merjen glede na višino bilančne vsote. Prve tri banke v Sloveniji po podatkih za leto 2003 skupaj predstavljajo več kot 50 % bilančne vsote vseh slovenskih bank (Nova LB d.d, NKBM in Abanka Vipava). Lahko jih obravnavamo hkrati kot tržne vodje in tržne posnemovalce, ker imajo najpomembnejšo vlogo in so prve pri spremembi cen, uvajanju novih izdelkov, pokritju distribucijskih kanalov in promocijski intenzivnosti.

Za bančni sektor je torej značilno, da se konkurenti med seboj ne razlikujejo bistveno glede ponudbe produktov, zastavljene ciljne usmeritve, v manjši meri pa glede na oblikovano tržno strategijo.

4.2.1.3. Stopnja rasti panoge

Rast panoge lahko merimo v bančnem sistemu z:

1. rastjo bilančne vsote vseh bank v Sloveniji,
2. deležem bilančne vsote bančnega sektorja v BDP ter
3. z obsegom bančnih posojil podjetniškemu sektorju glede na BDP.

1. Bilančna vsota

Zaradi specifičnosti sestave bilance stanja za bančni sektor naj najprej omenimo sestavo aktive in pasive bilance stanja za banke. *Aktiva bilance* vključuje dana posojila gospodinjstvom, nefinančnim družbam (kjer so vključena vsa podjetja), državi in drugim finančnim organizacijam, bankam ter naložbe v vrednostne papirje in kapitalske naložbe. Na *pasivi bilance* pa banka vključuje obveznosti iz naslova prejetih denarnih sredstev (depozitov) s strani gospodinjstev, nefinančnih družb, države in drugih finančnih organizacij, bank ter seveda kapital banke in rezervacije. *Rast bilančne vsote torej pomeni rast plasmajev banke, to je danih posojil in drugih finančnih naložb.*

Bilančna vsota bančnega sistema se je v letu 2003 povečala, dinamika rasti pa je bila nizka,

saj je dosežena 10,5 % nominalna rast oz. le 5,6 % odstotna realna rast. Leto 2003 je zaznamovala visoka rast bilančnih vsot bank v večinski lasti tujcev, ki razen ene banke dosega več kot 30 - odstotno nominalno rast, ter nizka rast bilančne vsote največjih bank (glej priloga št. 1).

Tabela št. 2: Bilančna vsota bančnega sektorja v Sloveniji

Bilančna vsota v			Bilančna vsota v			Nominalna rast v %	
mio	Sit	let	mio	Sit	let	2002/2001	2003/2002
31.12.2002			31.12.2003				
4.556.637			5.033.805			17,50	10,5

Vir: Letno poročilo BS, leto 2003, str. 41

Na osnovi rasti bilančne vsote bančnega sistema lahko rečemo, da je panoga zrela in raste počasi. Rast je možna le s prevzemom tržnega deleža obstoječe banke, kar pa posledično povzroča pritisk na zniževanje marž in drugih neobrestnih prihodkov v panogi.

2. Delež bilančne vsote bančnega sektorja v BDP

V kolikor ugotavljamo delež bilančne vsote v BDP, lahko ugotovimo sledeče. Trenutni obseg finančnega posredništva preko bančnega sektorja je v Sloveniji še vedno razmeroma nizek, saj je skupna bilančna vsota bank v letu 2003 dosegala vrednost 90 % BDP, medtem ko so vrednosti tega kazalca v državah članicah EU bistveno višje (podrobnejši podatki so vidni iz tabele št. 3). Povprečna vrednost kazalca za države evroobmočja je bila konec leta 2002 približno na ravni 260 % BDP, njegove vrednosti pa so se med državami dokaj razlikovale (Tomaž, Košak, 2004, str. 65). Ker se bo struktura bančnega sektorja v Sloveniji po vsej verjetnosti prilagajala strukturi, ki jo danes najdemo v državah EU, lahko sklepamo, da se bo obseg finančnega posredništva preko bank v Sloveniji še povečeval. V takšnih razmerah pa bo tudi bitka za tržne deleže posameznih bank nekoliko lažja, kot bi bila v razmerah zelo nizke ali celo ničelne rasti bančnega posredništva.

Tabela št. 3: Nekateri kazalci strukture finančnega sistema v Sloveniji, in EU v odstotkih BDP

	2002 v Sloveniji	2002 v EU
Denarne finančne institucije	90 %	255 %
Druge finančne institucije razen zavarovalnic in pokojninskih skladov	22,8%	49 %
Zavarovalnice in pokojninski skladi	10,2 %	58 %
Izdane obveznice	13,1 %	125 %
Tržna kapitalizacija vred. papirjev na borzi	41,2 %	89 %
Promet na borzi vrednostnih papirjev	9,1 %	139 %

Vir: Jašovič, Košak, 2004, str. 13

V kolikor primerjamo strukturo finančnega sistema v Sloveniji in EU v odstotku BDP, lahko

ugotovimo, da je slovenski bančni sistem razmeroma nerazvit, finančno posredništvo je v primerjavi z evropskim nizko. Glede na prikazane kazalce je mogoče reči, da je v Sloveniji možno pričakovati rast finančnega sektorja in povečanje finančnega posredništva.

3. Obseg bančnih posojil podjetniškemu sektorju glede na BDP

Sestava financiranja podjetij v Sloveniji kaže, da uporabljajo nefinančna podjetja večinoma lastne vire financiranja: kapital in rezerve ter zadržani dobiček in le v manjšem obsegu zunanje oblike financiranja preko zadolževanja pri bankah ali poslovnih partnerjih, kar je razvidno tudi iz tabele št. 4. Z naraščanjem velikosti podjetij se povečuje tudi delež dolžniškega načina financiranja. Razmerje med zunanjimi in notranjimi viri financiranja slovenskih podjetij navaja na domnevo o bolj intenzivnem naraščanju dolžniškega načina financiranja v prihodnje, kar pomeni, da bodo banke lahko povečevale svojo kreditno izpostavljenost do podjetij (Javoršek, 2004, str. 37). To še bolj velja za srednje velika podjetja.

Tabela št. 4: Struktura obveznosti do virov sredstev za slovenske podjetja za leto 2002 v %

	Vsa podjetja	Srednja podjetja	Velika podjetja
Skupaj obveznosti podjetij	100,0	100,0	100,0
Kapital in rezerve	36,4	39,8	31,0
Zadržani dobički	22,3	22,3	22,4
Dolg (finančne in posl. obv.)	37,3	34,3	42,1
Preostale obveznosti	3,9	3,6	4,5

Vir: Javoršek, 2004, str. 36

Pri ugotavljanju rasti panoge lahko dodatno spremljamo gibanje števila zaposlenih v panogi. V bančnem sektorju je v letu 2003 zaposlenih 11.397 delavcev. Število zaposlenih v panogi pada (panoga je leta 2002 zaposlovala 11.543 delavcev) kljub večanju tako prihodkov kot bilančne vsote, kar je posledica uvajanja sodobne informacijske tehnologije in s tem zmanjšanja števila zaposlenih v podporni dejavnosti bank.

Določeni kazalniki rasti panoge kažejo na možnosti višjih stopenj rasti tudi v prihodnjih letih, kar je v glavnem posledica strukturnih sprememb v bančnem sektorju, tehnološkega napredka pa tudi sprememb v načinu delovanja tako gospodarstva kot tudi prebivalstva.

4.2.1.4. Značilnosti proizvodov

Banke na eni strani zbirajo finančne presežke, s katerimi razpolagajo gospodarski in negospodarski subjekti ter prebivalstvo (Bobek, 1992, str. 167). Sprejete finančne naložbe pa plasirajo povpraševalcem in pri tem zaslužijo. S strani banke je bilo še do nedavnega kreditiranje najpomembnejša oblika plasmaja, saj je z njim ustvarjala pretežni del prihodkov. Zaradi hitrega manjšanja obrestne marže pa postajajo vedno bolj pomembni neobrestni

prihodki, ki jih banka pridobiva z opravljanjem netipičnih bančnih poslov.

Kot posledica konkurence je za bančne produkte značilna močna diverzifikacija. Na področju bančništva gre v glavnem za storitve, ki so povezane s hitro razvijajočo informacijsko tehnologijo. Banke se zato dosledno prilagajajo komitentu, in sicer na vseh treh področjih povpraševanja po bančnih storitvah (po naložbenih oblikah, po kreditih, po storitvah v ožjem pomenu) (Bobek, 1997, str. 170).

Za banko je tudi pomembno, da pozorno identificira, v kateri razvojni fazi so posamezni bančni produkti na bančnem trgu, in jih primerja z njihovo stopnjo razvoja oz. njihovim življenjskim ciklusom na posameznih mednarodnih trgih (Jauk, 1998, str. 11). Nekatere bančne storitve so na razvitih trgih danes v upadanju (gotovinsko plačevanje, dvig in polog gotovine pri bančnih okencih, dolgoročno varčevanje, investicijska posojila podjetjem in devizno poslovanje oz. mednarodni plačilni promet z različnimi valutami ter velikim številom bank), nekatere pa so v porastu (bankomati, kartično poslovanje, bančne storitve prek elektronskih medijev, investicijsko bančništvo in uporaba evra) (Jauk, 1998, str. 11).

Kljub sorazmerno veliki diverzifikaciji bančnih storitev, ki je neobhodno potrebna zaradi intenzivne konkurence, pa so finančni produkti relativno nediferencirani, saj je pri »nakupu« še vedno odločilna cena. Privlačnost panoge je s tega vidika nizka.

4.2.1.5. Delež stalnih sredstev – fiksnih stroškov

Dejavnost bančništva je področje, kjer so stroški zaposlenih izredno visoki, saj banka preko zaposlenih v komerciali trži svoje storitve. Plače zaposlenih v obrestni marži so na dolgi rok praviloma fiksne. Zaradi načina poslovanja v preteklosti so bile za bančni sektor neobhodno potrebne poslovne stavbe in razvejana mreža bančnih podružnic, s čimer so se banke približale svojim komitentom. Z razvojem sodobne informacijske tehnologije pa je na bančnem področju zaslediti trend padanja števila zaposlenih. Na primer z razvejanjo mrežo bančnih avtomatov pada število zaposlenih na bančnih okencih. Z razvojem elektronskega bančništva lahko komitenti nekatere storitve opravijo kar od doma, zato pomen razvejane mreže pada.

Z vse večjim razmahom elektronskega in internetnega bančništva postaja ta panoga bolj kapitalsko intenzivna z višjimi fiksnimi stroški in manj delovno intenzivna ter z manjšimi variabilnimi stroški na kratek rok. Povprečni fikсни stroški so zaradi tehnološkega napredka vse višji, to posledično povečuje povprečne celotne stroške, zaradi tega se povečuje tudi potreba po vse večji količini storitev, ki jih je potrebno prodati; povečujejo se zahteve po povečanju ekonomije obsega. Za slovenske banke je značilno, da vsaka banka razvija s pomočjo zunanega izvajalca lasten informacijski sistem. Visoki stroški storitev v bilanci vseh bank so tako posledica predvsem vlaganj v razvoj in vzdrževanje lastnega informacijskega

sistema. Večje tuje banke, ki prihajajo na slovenski trg, niso tako obremenjene z razvojem informacijske tehnologije, saj predstavljajo stroški razvoja in vzdrževanja informacijskega sistema v strukturi stroškov, nižji delež kot pri slovenskih bankah.

Povzamemo lahko, da je za bančni sektor značilen sorazmerno visok delež fiksnih stroškov, kar povečuje intenzivnost konkurence. Glede na nižje fiksne stroške tujih podružnic, ki predstavljajo pomembnega konkurenta domačim bankam lahko trdimo, da je privlačnost panoge je zaradi navedenega srednja.

4.2.1.6. Omejitve zmogljivosti

Zmogljivosti v panogi finančnega posredništva vključujejo razširjeno bančno mrežo, zaposlene, razvito informacijsko tehnologijo in bančne vloge oz. zbrana sredstva za plasiranje. Glede na dejstvo, da obstoječi subjekti v panogi že razpolagajo s primerno bančno mrežo, usposobljenimi zaposlenimi, svojo informacijsko tehnologijo, se omejitve zmogljivosti lahko merijo kot možnost zadolževanja bank oz. zbiranja sredstev na strani varčevalcev, namenjena za plasiranje kreditov. V zadnjem letu se je zaradi hitrega zniževanja pasivnih obrestnih mer pa tudi povečanja pričakovanj vlagateljev glede donosa denar varčevalcev selil iz bank v vzajemne sklade in druge naložbene oblike. Zaradi navedenega se slovenskim bankam slabša likvidnost, saj se posledično občasno zadolžujejo na medbančnem trgu. Ne glede na selitev prihrankov v vzajemne sklade (glej tabelo št. 10) pa lahko rečemo, da je prostih denarnih sredstev tako s strani nefinančnih institucij (prebivalstva in podjetij) kot finančnih institucij (banke in BS preko vrednostnih papirjev) veliko, kar se kaže tudi v naložbah banke v vrednostne papirje (priloga št. 2). V zadnjem času lahko govorimo o presežkih finančnih sredstev in pojavu problema plasiranja le-teh. Posledica opisanega položaja je padanje aktivnih obrestnih mer ter manjše obrestne marže (priloga št. 3).

O omejitvah zmogljivosti v bančnem sektorju ne moremo govoriti, saj imamo na finančnem trgu opraviti s presežki denarnih sredstev. Banke, ki uporabljajo produkte sodobne tehnologije, pa imajo še veliko prostih zmogljivosti. Omejitve zmogljivosti v panogi so nizke, zato lahko trdimo, da je konkurenca v panogi intenzivna, privlačnost panoge pa z vidika omejitev zmogljivosti visoka.

4.2.1.6. Višina izstopnih ovir

Izstopne ovire v bančnem sektorju (predvsem so tu mišljene banke s sedežem v R Sloveniji in ne podružnice tujih bank) vključujejo: specializirana osnovna sredstva, fiksni izstopni stroški, emocionalne ovire ter vladne in socialne ovire.

Specializirana osnovna sredstva vključujejo predvsem poslovne zgradbe in tehnološko opremo, ki je vgrajena in se lahko le z večjimi stroški seli na novo lokacijo. Poslovne zgradbe

sicer ohranjajo svojo vrednost, vendar predstavljajo nizko likvidna sredstva v primerjavi z ostalimi sredstvi, ki ne spadajo med nepremičnine. Tehnološka oprema pa zaradi hitrega zastarevanja hitro izgublja na vrednosti in ima glede na zasičenost trga zelo majhno vrednost. Fiksni izstopni stroški so povezani z rešitvijo problema presežnih delavcev in stroški zapiranja dejavnosti, ki je povezana z zahtevami BS glede odprodaje terjatev ter poplačila varčevalcev. Emocionalne ovire, ki preprečujejo ekonomsko upravičen izstop iz panoge, so povezane z lojalnostjo do zaposlenih, strahom zaposlenih za nadaljevanje kariere, ponosom in ostalimi ovirami. Vladne in socialne omejitve, ki preprečujejo izstop iz dejavnosti, so povezane z vplivom izgube delovnih mest na regijo in njen razvoj. Naštete izstopne ovire prispevajo k povečanju tekmovanja med obstoječimi bankami v panogi. To pa vpliva na zmanjšanje donosnosti panoge in s tem na zmanjšanje privlačnosti panoge.

Zbirno oceno privlačnosti panoge z vidika tekmovalnosti med obstoječimi bankami v panogi smo prikazali v tabeli št. 5.

Tabela št. 5: Ocena privlačnosti panoge z vidika tekmovalnosti med obstoječimi bankami v bančnem sektorju

Dejavniki tekmovalnosti med obstoječimi konkurenti	Privlačnost panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Število konkurentov	X		
Različnost konkurentov	X		
Stopnja rasti panoge			X
Značilnosti proizvodov	X		
Delež stalnih sredstev		X	
Omejitve zmogljivosti			X
Izstopne ovire		X	
Skupna ocena		X	

4.2.2. Potencialna konkurenca

Kot je bilo povedano v prvem poglavju tega dela, vstop novih konkurentov v panogo lahko vpliva na znižanje dobičkov podjetij v panogi. Novi konkurenti vplivajo na povečanje ponudbe panoge ter s tem povzročijo pritisk na znižanje cen proizvodov oz. storitev panoge. Obenem pa morajo podjetja za ohranjanje tržnega deleža namenjati več denarja za trženje.

4.2.2.1. Ekonomija obsega

Pri študiji ekonomije obsega poskušamo določiti prag, pri katerem je mogoče realizirati prihranke. Vsaka banka mora tako ugotoviti, katera je njena optimalna velikost oz. kateri je tisti obseg poslovanja, do katerega se še znižujejo povprečni stroški poslovanja. Razvoj

bančne tehnologije in regulatorne spremembe povečujejo optimalno velikost, kjer so prihranki na račun ekonomije obsega večji. Banke znižujejo operativne stroške predvsem z novimi tehnologijami. Ker so fiksni stroški tehnoloških posodobitev zelo visoki, morajo zato tržiti čim več produktov in tako čim bolj izkoristiti bančno mrežo.

Večje banke z uspešno izrabo sodobnih informacijskih tehnologij, ki omogočajo obdelavo večjega števila informacij, s sočasnim podpiranjem večjega števila storitev in servisiranjem večjega števila komitentov oziroma njihovih zahtev za posamezne bančne storitve, znižujejo povprečne stroške in istočasno povečujejo obseg bančnega poslovanja (Košak, 2001, str. 92). Zaradi navedenega morajo banke skrbeti za stroškovno učinkovitost. V Sloveniji je zaradi majhnosti bančnega trga zelo težko izkoristiti prednosti ekonomije obsega. Bilančna vsota na zaposlenega ali naložbe v primerjavi z zbranimi prihranki ne morejo doseči tujih bank v Sloveniji, ki glavnino posla opravijo na večjih tujih trgih.

Povprečno število zaposlenih v bankah znaša v letu 2003 570 in je nadpovprečno glede na povprečno število zaposlenih v dejavnosti finančnega posredništva v Sloveniji, ki znaša v letu 2003 294 delavcev. Pri tem 9 poslovnih subjektov zaposluje več kot 500 zaposlenih, 6 poslovnih subjektov pa od 250 do 499 zaposlenih. Bilančna vsota na zaposlenega v bančnem sektorju znaša 441.677 mio Sit. Za najmanjšo banko (Banka Zasavje) znaša 217.929 mio Sit, za Novo LB d.d. 444.990 mio Sit in za NKBM pa 350.472 mio Sit. Čista donosnost kapitala (ROE – čisti dobiček / kapital) za bančni sektor znaša 8,19 % in je v primerjavi z nekaterimi drugimi gospodarskimi dejavnostmi podpovprečna. Donosnost dejavnosti finančnih zakupov znaša npr. 27,41 %. Glede na nizko donosnost kapitala je tudi privlačnost panoge nizka. Vse navedeno povečuje povprečne stroške in s tem večje zahteve po ekonomiji obsega.

Iz vsega navedenega lahko povzamemo, da je ekonomija obsega v bančništvu močno prisotna in jo je težko doseči. Velike banke praviloma dosegajo ugodnejše rezultate poslovanja glede na donosnost kapitala pred davki, glede na doseženo produktivnost dela (bilančna vsota na zaposlenega) in glede na ekonomičnost poslovanja.

Glede na vedno nižje marže v bančnem sektorju ter vedno večje zahteve po izkoriščanju sodobnih tehnologij ter glede na izredno majhen bančni trg v Sloveniji predstavlja ekonomija obsega za nove konkurente praviloma večjo oviro za vstop. Tuja konkurenca, ki vstopa z velikega evropskega trga na slovenski pa to kompenzira z doseganjem ekonomije obsega na tujih trgih.

4.2.2.2. Diferenciacija proizvodov

Diferenciacija storitev pomeni uvajanje novih storitev v okviru že obstoječih bančnih funkcij. Pri tem banka ponudi v okviru že obstoječega programa dodatne vrste nekega posla. Uvedba nove vrste kredita v okviru programa kreditiranja je tako primer diferenciacije kreditne

funkcije (Bobek, 1989, str. 151).

Zaradi vse ostrejšje konkurence izvajajo banke izrazito diferenciacijo proizvodov. Tako na primer na področju poslovanja s prebivalstvom nudijo različne vrste depozitov, med njimi tudi namensko varčevanje. Še pestrejša je diferenciacija na področju kreditiranja, kjer banke ponujajo kredite za avtomobile, za dopust, za šolo (kot šolnino za študente), »posojilo takoj« in podobno. Banke se tako izredno hitro odzivajo na povpraševanje svojih komitentov, hitro tudi sledijo ponudbi konkurenčnih bank pri uvajanju diferenciranih produktov. Predvsem so v porastu nebančni produkti. Le-te preko svoje že razširjene bančne mreže intenzivno tržijo.

Poznavanje finančnih institucij in njihova dolgoletna prisotnost na trgu bistveno vpliva na zaupanje komitentov na trgu finančnega posredništva, zato je diferenciacija storitev močno prisotna. Tradicija kot element diferenciacije storitev je zlasti pomembna pri storitvah, kjer so komitenti z vidika tveganj bolj ogroženi oziroma so s strani finančnega ponudnika možne prevare ali njihov stečaj (Voljč, Šega, 2001, str. 117). Gre za vse vrste storitev varčevanja (depoziti, obročno / rentno varčevanje, življenjsko zavarovanje, dodatno pokojninsko zavarovanje), nekatere storitve naložbene dejavnosti (lizing, nakup nepremičnin). Vse pomembnejši elementi diferenciacije storitev postaja svetovanje. Slednje je pomembno pri vseh storitvah, ki niso rutinske (Voljč, Šega, 2001, str. 117).

Tudi razvoj novih tehnologij vpliva na večjo diferenciacijo bančnih produktov. Tako na primer razmah interneta sočasno s povečano ponudbo ustvarja tudi večje povpraševanje in posledično razvijanje novih trgov. Ob tem pa prihaja do večje diferenciacije izdelkov in storitev.

Z vidika izredno velike diferenciacije produktov in storitev v bančnem sektorju le-ta za vstop v panogo ne ustvarja bistvenih ovir, privlačnost panoge pa je visoka.

4.2.2.3. Zahteve po kapitalu

Zakon o bančništvu določa, da mora znašati najnižji osnovni kapital banke 1.220 mio Sit oz. 5.1 mio EUR, ne glede na vrsto bančne storitve (Poročilo o nadzoru bančnega poslovanja za leto 2003 in prvo polovico leta 2004, 2004, str. 10). Jamstveni kapital za polno bančno licenco pa znaša dobre 4 mia tolarjev. V skladu z zakonom o bančništvu morajo banke za vse vloge upoštevati predpisano jamstveno shemo in v ta namen morajo tudi oblikovati rezervacije.

Iz bilance stanja slovenskega bančnega sektorja je razvidno, da znaša vrednost opredmetenih osnovnih sredstev bank v letu 2003 106.346 mio Sit, neopredmetenih osnovnih sredstev pa 30.761 mio Sit. Pri opredmetenih osnovnih sredstvih je opazen trend zmanjševanja, pri neopredmetenih pa trend rasti. NKBM razpolaga z opredmetenimi osnovnimi sredstvi v višini

11.572 mio Sit ter neopredmetenimi osnovnimi sredstvi v višini 3.363 mio Sit. Donosnost kapitala znaša v NKBM na dan 31.12.2003 7,16 % in je glede na donosnost bančnega sektorja v Sloveniji, ki znaša 8,19 %, podpovprečna. Donosnost kapitala bank v Sloveniji je podpovprečna glede na donosnost drugih subjektov na finančnem trgu. Razlog za nižjo donosnost je predvsem v dejstvu, da že sama zakonodaja določa, da morajo banke imeti veliko finančno moč (kapital) za svoje delovanje, s čimer prispevajo k stabilnosti celotnega bančnega sistema v državi.

Glede na izredno visoke zahteve po kapitalu je nemogoče pričakovati, da bi prišlo v slovenskem bančnem sistemu do ustanavljanja novih bank. Pri ustanavljanju podružnic bank članic EU pa so zahteve po kapitalu bistveno nižje. Ker gre v Sloveniji v glavnem za ustanavljanje podružnic tujih bank, ki so kapitalsko neprimerljivo močnejše od domačih bank, zahteve po kapitalu ne predstavljajo ovire za njihov vstop v panogo.

4.2.2.4. Stroški zamenjave dobavitelja

Komitenti pri zamenjavi banke praviloma nimajo stroškov, kar omogoča enostavno prehajanje iz ene banke na drugo. Komitent lahko celo sodeluje oz. posluje z več bankami istočasno in koristi storitve več bank. Banke, ki vstopajo na trg, ponujajo svojim potencialnim komitentom storitve po nižjih cenah, kredite po ugodnejših obrestnih merah, v nekaterih primerih nove komitente oprostijo plačilo določenih provizij in podobno.

Glede na dejstvo, da komitenti nimajo stroškov zamenjave, je nevarnost vstopa novih konkurentov velika in s tem privlačnost panoge za potencialnega konkurenta visoka.

4.2.2.5. Dostop do prodajnih poti

Danes uporabljajo banke pri svojem poslovanju naslednje tržne poti: bančne poslovalnice, bančne trgovine, bančne avtomate, telefonsko in mobilno bančništvo (SMS sporočila, WAP) in elektronsko bančništvo. Banke prodajajo svoje storitve preko lastne distribucijske mreže na ciljnem območju, ki se kaže v razvejani mreži bančnih enot t.j. podružnic, ekspozitur in drugih oblik prodajnih mest. Svojo bančno mrežo širijo na osnovi izdelane ocene ekonomičnosti (t.j. določen obseg storitev, ki v odnosu do stroškov upravičuje delovanje posamezne enote oz. njeno širitev). Ravno tako morajo potencialni konkurenti pri vstopu oz. širitvi na nova področja oceniti pričakovani obseg storitev ter z njimi povezane stroške.

Z razvojem tehnologije se je delež tradicionalnega bančnega poslovanja prek bančnih poslovalnic postopoma prevesil v korist poslovanja prek elektronskih medijev. Sodobne elektronske tržne poti so primerne predvsem za množične bančne storitve. Elektronsko poslovanje in medmrežje omogočata konkurenčnost na zunanjih trgih, hkrati pa lahko pomenita povečano konkurenco tujih ponudnikov na lastnem trgu. Klasični osebni odnosi pa

ohranjajo pomembno vlogo pri svetovalnih in kompleksnejših bančnih storitvah kot so poslovno svetovanje, upravljanje premoženja, financiranje ipd. Za zadovoljitev potreb komitenta pa je smiselna kombinacija klasičnih in sodobnih tržnih poti do banke.

V tem trenutku predstavlja dostopnost do prodajnih poti še vedno sorazmerno visoko oviro za vstop v panogo, saj zahteva vzpostavitev široke bančne mreže za prodajo storitev. Glede na trend prenosa enostavnejših poslov na elektronske medije bo širitev prodajne mreže bistveno lažja in panoga bistveno privlačnejša. Ovire za vstop na trg bodo manjše, saj za doseganje kritične mase strank banke ne bodo več potrebovale velike poslovne mreže.

4.2.2.6. Stroškovne prednosti, ki so neodvisne od obsega

Stroškovne prednosti, ki so neodvisne od obsega poslovanja, se praviloma nanašajo na prednosti, ki jih imajo že obstoječa podjetja v panogi in se nanašajo na proizvode, zaščitene s patenti, na ugoden dostop do surovin, na ugodno lokacijo ali državno subvencijo. Obstoječe banke imajo prednosti pred potencialnimi glede ugodne lokacije. Še posebej domicilne banke so običajno locirane v centrih mest ali v poslovno trgovskih središčih. Možnost pridobitve ugodnejše lokacije za začetek poslovanja tako predstavlja edino oviro potencialnim konkurentom. Pomen le-te pa se z razvojem elektronskega in internetnega bančništva zmanjšuje. Privlačnost panoge z vidika stroškovnih prednosti, ki so neodvisne od obsega, je tako visoka.

4.2.2.7. Stroškovne prednosti, ki jih prinašajo izkušnje – krivulja izkušenj

V bančništvu je prisotna krivulja izkušenj. Stroški na enoto produkta se z izkušnjami znižujejo. Prednosti se pojavljajo zlasti pri večjem obsegu poslovanja, ko banka polneje izkorišča svoje zmogljivosti (razvito informacijsko tehnologijo in razvito bančno mrežo). Pomembnejšo prednost pa predstavlja obsežna informacijska baza, ki jo imajo že obstoječe banke na trgu o svojih komitentih (predvsem velja to za mala in srednje velika podjetja), kar omogoča lažje in hitrejše odločanje z manjšimi tveganji ter hitrejše zaznavanje in s tem prilagajanje zahtevam komitentov. Pri večjih podjetjih, kjer je več javno razpoložljivih informacij, pa krivulja izkušenj za domače banke ne predstavlja bistvene prednosti. Ko banka doseže določeno velikost, obseg poslovanja in večji informacijski kapital, se stroški na enoto produkta hitreje znižujejo. Prednosti obsega poslovanja se kažejo z zniževanjem administrativnih stroškov (zalednega dela) in stroškov dela na enoto proizvoda. Krivulja izkušenj zato v Sloveniji predstavlja srednje veliko oviro za vstop v panogo.

4.2.2.8. Zakonodaja

Banke morajo pri svojem poslovanju upoštevati določbe zakona o bančništvu iz leta 1999 in njegove dopolnitve do leta 2004. Slednje so bile potrebne predvsem zaradi uskladitve s

pravom Evropske unije. Poleg navedenega država preko centralne banke, izvaja denarno politiko in na ta način dosega zastavljene makroekonomske cilje. Zaradi navedenega bodo v nadaljevanju na kratko predstavljeni le glavni instrumenti denarne politike in Banke Slovenije (v nadaljevanju BS), zahteve Zakona o bančništvu ter nato nove zahteve Basla.

Ključno vlogo pri poslovanju bank v določeni državi ima centralna banka. BS izdaja instrumente, ki se tičejo bančnih predpisov in bančnega nadzora. Vsi ti instrumenti spadajo med instrumente denarne politike. BS mora v skladu z načeli učinkovitega nadzora bank zagotoviti, da ima novoustanovljena banka ustrezne lastnike, ustrezno finančno moč, pravno urejenost v skladu z namenom delovanja in management z zadostnimi izkušnjami ter integriteto za zdravo in preudarno delovanje banke. Bazelska načela, katerim sledi tudi BS, vsebujejo jasno definirana merila za dodeljevanje licenc, kar predstavlja najučinkovitejšo metodo za zmanjšanje možnega vstopa nestabilnim institucijam v bančni sistem.

BS je prepuščena določitev kadrovskih, organizacijskih in tehničnih pogojev za opravljanje dejavnosti bančnih in drugih finančnih storitev (Poročilo o nadzoru bančnega poslovanja v letu 2003 in prvi polovici leta 2004, 2004, str. 9). Banke morajo imeti za opravljanje bančnih storitev in drugih finančnih storitev dovoljenje BS. Sam postopek za pridobitev licence je v Sloveniji bistveno daljši v primerjavi z EU. Z vstopom v EU lahko banke države članice, ki je v državi sedeža upravičena opravljati bančne in druge finančne storitve in te storitve opravlja tudi na ozemlju Republike Slovenije bodisi preko podružnice bodisi neposredno, za to ne potrebuje dovoljenja BS. Matična banka pa mora o namenu uvajanja nove storitve oz. produkta pisno obvestiti BS s podrobnim načrtom, s katerim predstavi, na kakšen način obvladuje tveganja.

Temeljni zakonski okvir za poslovanje bank je Zakon o bančništvu, kjer so določeni tudi osnovni pogoji za ustanovitev. Tako je na primer določena višina jamstvenega kapitala. Le-ta mora biti najmanj enak ustanovitvenemu kapitalu. Med jamstveni kapital je vključen vplačani ustanovitveni kapital, rezerve in druge oblike ustanovitvenega kapitala ter drugi viri, s katerimi banka neomejeno krije poslovne rizike in izgube. Z zakonom je tudi omejena višina kreditov, danih enemu samemu kreditojemalcu, ter višina posameznega kredita določenemu kreditojemalcu. Zakon tudi določa, da morajo banke pri zbiranju denarnih sredstev le-te zavarovati pri Agenciji RS do zakonsko določenega zneska ter za vse tvegane naložbe oblikovati ustrezne rezerve.

Banke se morajo prilagajati tudi **novim bančnim standardom**, imenovanim **Basel II**, ki predpisujejo skladno uporabo novih mednarodnih zahtev za kapitalsko ustreznost. Osnovni namen standardov je težnja po krepitvi kapitalске moči mednarodnih bank, kot sredstva za urejanje stabilnosti mednarodnega bančnega sistema. Baselska načela se uporabljajo tudi za urejanje delovanja domačih bančnih ureditev.

Ker gre v bančništvu za občutljivo področje, mora država s številnimi ukrepi zaščititi tako varčevalce, kot tudi posojilojemalce. Banke pa so tudi pomemben dejavnik pri vodenju in izvrševanju denarne politike. S tega vidika uporablja BS za izvajanje denarne politike številne zakonske predpise in instrumente. Zakonske ovire in predpisi za vstop v panogo so številni, privlačnost panoge je s tega vidika nizka.

4.2.2.9. Pričakovanja glede konkurence po vstopu novih podjetij

Po vstopu Slovenije v EU se je na slovenskem bančnem trgu bistveno povečalo število tujih bank. V glavnem so se odpirale podružnice avstrijskih bank. Le-te so privabljale stranke z ugodnimi posojili, nižjimi provizijami za storitve ter novimi storitvami, ki jih domače banke še niso ponujale. Domače banke so se na pritisk tuje konkurence sorazmerno počasi odzvale. Poiskale so ugodnejše, predvsem devizne vire ter pospešile razvoj elektronskega bančništva. Z vstopom Slovenije v monetarno unijo in s tem prevzemom evra gre pričakovati še večji pritisk tujih bank, saj bodo domače in tuje banke podvržene enakim zakonskim predpisom, »cenovno vojno« pa bodo lahko preživele samo z večjo racionalizacijo poslovanja ter večjo kakovostjo storitev.

Ob vstopu novih bank in podružnic v slovenski bančni prostor gre pričakovati še bolj zaostrene konkurenčne razmere in s tem srednjo privlačnost panoge.

Zbirna ocena privlačnosti panoge z vidika nevarnosti vstopa novih konkurentov je prikazana v tabeli št. 6. Ovire za vstop novih bank so predvsem vladna politika in ekonomija obsega.

Tabela št.6: Ocena privlačnosti panoge z vidika vstopa novih konkurentov

Dejavniki vstopa novih konkurentov	Privlačnost panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ekonomija obsega	X		
Diferenciacija proizvodov			X
Zahtevane po kapitalu			X
Stroški zamenjave dobavitelja			X
Dostop do prodajnih poti		X	
Stroškovne prednosti, neodvisne od obsega			X
Strošk. prednosti, ki jih prinašajo izkušnje		X	
Zakonodaja	X		
Pričakovanja		X	
Skupna ocena			X

4.2.3. Pogajalska moč kupcev

Z vidika pogajalske moči kupcev bomo v nadaljevanju najprej predstavili kdo so kupci bančnih storitev, njihove značilnosti ter spremembe v zadovoljevanju njihovih potreb. Ravno zaradi intenzivne konkurence na bančnem trgu so se banke v glavnem usmerile h kakovosti storitev in prilagajanju storitev individualnim zahtevam kupca. Kupci bančnih produktov so prebivalstvo, nefinančne institucije in država. V nadaljevanju bomo pod pojmom kupec opredeljevali prebivalstvo in nefinančne institucije.

Finančne institucije v najbolj razvitih državah so se že pred več leti zavedle pomena zadovoljevanja potreb svojih strank. V ta namen so prilagodile svoje strategije, in sicer so z uvajanjem vedno novih storitev skušale zadržati stranke in pritegniti nove. Tudi v Sloveniji so se banke prilagodile spremembam predvsem z uvajanjem osebnega bančništva. S spremembami v okolju pa so se spremenile tudi stranke, ki so vedno bolj izobražene tudi na finančnem področju. Stranke zahtevajo vedno več informacij o posameznih storitvah, kar sili finančni sektor k večji transparentnosti poslovanja (Kavčič, Medved, 2004, str. 4). Sodobno stranko je vedno težje zadržati kot svojo stranko, saj kot dobro informirana vedno išče najboljše storitve na trgu. Dodatno je v zadnjih letih na zahodu opaziti določeno mero nezaupanja strank v finančne institucije. Ta trend je opazen tudi v Sloveniji, saj je iz raziskave bančnega sektorja, ki jo je izvedba družba RM Plus, razvidno, da se ugled finančnih institucij manjša.

Kot je pokazala raziskava ugleda, kakovosti in tržnega položaja slovenskih bank, opravljena med več kot tisoč podjetji, je najbolj pomembna lastnost banke prav zaupanje, ki ga banka zbuja v javnosti. Od bolj pomembnih k manj pomembnim si sledijo dobro zadovoljevanje potreb podjetja, dobra organizacija dela, ugodni pogoji, skrb za pravilnost in tajnost evidenc, moč in stabilnost, visoka kakovost storitev, pripravljenost na reševanje težav, strokovno in informirano osebje, dobra ponudba, prijaznost zaposlenih. Odnos banke do komitentov je zelo odvisen od bonitete podjetja in imena, ki si ga je že ustvarilo. Odnos se torej bistveno razlikuje glede na to, ali gre za veliko in ugledno podjetje ali za majhno podjetje, ki si šele utira pot na trg. Iz tega tudi sledi, da se spreminja odnos z rastjo podjetja, predvsem pa s časom medsebojnega poslovanja.

Za manjše porabnike pa je značilno, da so postali bolj ozaveščeni in so na mnogih področjih pripravljeni poslovati z različnimi institucijami, da bi od bank iztržili kar največ. V takih razmerah lahko banka ohrani lojalnost strank le skozi ceno ali spremenjene in prilagojene produkte. Ravno zaradi navedenega so kategorije kot so osredotočenost na stranke, zagotavljanje vrednosti za stranke ter aktivnosti za pridobivanje njihove lojalnosti tiste, katerim banke v zadnjem času dajejo vedno večji pomen.

1. Število pomembnih kupcev. Večji komitenti banke so že od nekdaj enakovreden bančni

partner in pomembno vplivajo na oblikovanje ponudbe. Zanje se le-ta oblikuje individualno, v okviru še sprejemljivih obrestnih marž in provizij. Število teh večjih kupcev pa ni veliko, saj predstavljajo naložbe v sredstva nefinančnih družb t.j. podjetij na dan 31.12.2003 29,5 % vseh sredstev.

2. Razpoložljivost substitutov je velika. Podjetja in gospodinjstva imajo na razpolago veliko substitutov nefinančnih institucij, kamor uvrščamo predvsem podjetja, ki se ukvarjajo z zakupom. Po statističnih podatkih znaša na dan 31.12.2003 število drugih finančnih posrednikov 255. Med substitute pa bi lahko uvrstili tudi plačilne pogoje vseh trgovskih podjetij, ki prodajajo svoje blago ali storitve na obroke, in plačilne debetne ali kreditne kartice, ki jih ta podjetja izdajajo.
3. Stroški spremembe dobavitelja so zelo nizki. Komitent banke pri zamenjavi banke ali pri odločitvi za financiranje s finančnim najemom nima velikih stroškov. Zelo pogosto se dogaja, da imajo predvsem podjetja odprt račun pri več bankah istočasno in se lahko poslužujejo storitev vseh bank. S tega vidika imajo tudi lažje dostopne informacije o ponudbi bank, ceni storitev in razpoložljivih produktih.
4. Možnost vertikalne integracije kupca nazaj. Sestava financiranja podjetij v Sloveniji v primerjavi z državami v EU kaže, da uporabljajo nefinančna podjetja v večji meri lastne vire financiranja: kapital, rezerve ter zadržani dobiček, in le v manjšem obsegu zunanje oblike financiranja prek zadolževanja pri bankah. V spodnji tabeli je prikazana struktura obveznosti do virov sredstev slovenskih podjetij za leto 2002. Za leto 2003 lahko na osnovi podatkov AJPES-a ugotovimo, da znaša delež dolžniškega financiranja podjetij 50 %. Podjetja v Sloveniji se ne poslužujejo niti financiranja investicij z izdajanjem vrednostnih papirjev, posledično je slabo razvit sekundarni finančni trg. Na splošno lahko rečemo, da je možnost vertikalne integracije kupca nazaj precej velika.

Tabela št. 7: Struktura obveznosti do virov sredstev slovenskih podjetij za leto 2002

V %	vsa	podjetja	
		srednja	velika
Skupaj obveznosti podjetij	100,0	100,0	100,0
Kapital in rezerve	36,4	39,8	31,0
Zadržani dobički	22,3	22,3	22,4
Dolg (fin. in poslovne obvezn.)	37,3	34,3	42,1
Preostale obveznosti	3,9	3,6	4,5

Vir: Jašovič, Tomaž, 2004, str. 36

5. Nevarnost vertikalne integracije panoge – banke naprej. To je možno v primerih, ko banka postane lastnica določenega podjetja. To je bil precej pogost pojav v Sloveniji v času tranzicije, ko je bila ena od možnosti, da banke del svojih terjatev do podjetij pretvorijo v lastniški kapital. V takem primeru, ko je banka istočasno lastnica podjetja in ga sočasno

tudi financira, ni več ločenosti med financiranjem kot finančnim posrednikom, lastnikom in podjetništvom. Banka namreč financira svoje lastno podjetje. Banka mora biti glede na podjetje vedno »zunanja« stranka, ki v tej funkciji tudi posredno nadzira podjetje. Če je banka lastnica podjetja, ki ga financira, ne gre več za finančno posredništvo, temveč za obliko direktnega financiranja. Iz tega izhaja, da večje nevarnosti vertikalne integracije banke naprej ni.

6. Prispevek panoge h kakovosti kupčevih proizvodov ali storitev. Banka lahko z ugodno ponudbo virov za financiranje projektov podjetij vpliva na uspešnost poslovanja svojih komitentov, to je podjetij. Preko zadolževanja podjetij posredno tudi nadzira njihovo poslovanje. Posebno pomembna je vloga bank pri financiranju investicij, saj predstavljajo ugodni viri financiranja z vidika strateških investicijskih odločitev enega izmed treh ključnih dejavnikov.
7. Kupci so popolnoma informirani o povpraševanju, tržnih cenah in dobaviteljevih stroških. Ponudbe, ki jih banke oglašujejo na svojih spletnih straneh, so zelo izčrpne zlasti za prebivalstvo. Za obrestovanje depozitov pravnih oseb banke sicer še objavljajo obrestne mere, za kreditiranje podjetij pa razen splošnih pogojev praviloma precej skoparijo z informacijami.
8. Celotni kupčevi stroški, ki jih povzroča panoga. Kupčeve stroške predstavljajo prihodki banke s strani plačanih obresti za kredite ter prihodki od različnih neobrestnih poslov. Tako so na primer obrestni prihodki celotne panoge znašali v letu 2003 311,6 mia SIT, neobrestni prihodki pa 54,7 mia SIT. Gospodinjstva potrošijo po statističnih podatkih za leto 2003 za obresti oz. druge bančne storitve 0,2 % vseh potrošnih sredstev. Odhodki od financiranja pa predstavljajo v izkazih poslovnega izida podjetij v letu 2003 od 3,6 % do 5,5 % vseh odhodkov. Iz navedenega lahko sklepamo, da sami stroški bančnega posredništva ne predstavljajo pomembnejšega deleža v stroških poslovanja podjetij, še manj pa v potrošnji gospodinjstev.
9. Kupčeva donosnost. Bančni krediti na donosnost gospodinjstev ne vplivajo, ker gre v njihovem primeru za zadovoljevanje njihovih potreb, zato bi bilo bolj smiselno govoriti o zadovoljevanju njihovih potreb ter koristnosti, ki jo imajo posledično kot uporabniki. V strukturi stroškov podjetij, ki se zadolžujejo pri bankah, so stroški obresti v strukturi vseh stroškov kljub vsemu razmeroma nizki. Glede na navedeno bi lahko trdili, da povezava med kupčevo donosnostjo in pogajalsko močjo kupcev ni očitna.

Dejavnike pogajalske moči kupcev in njihov vpliv na privlačnost panoge je prikazan v tabeli št. 8.

Tabela št. 8: Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči kupcev

Dejavniki pogajalske moči kupcev	Privlačnost panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Število pomembnih kupcev			X
Razpoložljivost substitutov	X		
Stroški spremembe dobavitelja			X
Nevarnost vertikalne integracije kupca nazaj		X	
Nevarnost vertikalne integracije panoge naprej			X
Prispevek panoge h kakovosti kupčevih proizvodov ali storitev		X	
Kupci so popolnoma informirani	X		
Celotni kupčevi stroški, ki jih povzroča panoga			X
Kupčeva donosnost			X
Skupna ocena			X

Povzeli bi lahko, da je kljub vsemu moč kupcev zaradi cenovne konkurence visoka. Obrestne mere so nizke, zmanjšale so se tudi obrestne marže, ker banke tekmujejo za cenovno občutljivimi kupci. Možnost kupcev, da lahko na bančnem trgu najemajo posojila po ugodnih obrestnih merah ter koristijo storitve z nizkimi provizijami, pa je med drugim tudi rezultat same panožne konkurence.

4.2.4. Pogajalska moč dobaviteljev

Kot dobavitelje lahko v bančnem sektorju obravnavamo tako dobavitelje denarnih sredstev, ki jih banka plasira kreditojemalcem, ter v zadnjem času vedno bolj pomembne dobavitelje informacijske tehnologije, ki postajajo ključni razvojni dejavnik v bančništvu. Nenazadnje je potrebno vključiti tudi dobavitelje znanja in kvalificirane delovne sile, torej zaposlene.

1. Dobavitelji denarnih sredstev

Banka pridobiva denarna sredstva iz dveh virov, in sicer povprašuje po kratkoročnih sredstvih pri nebančnih sektorjih na trgu vlog in na denarnem trgu z izdajanjem vrednostnih papirjev (Bohnec, 2001, str. 133). Do denarja kot likvidnih kratkoročnih sredstev pa pridejo banke tudi na medbančnem trgu ali pri centralni banki na osnovi njenih ponudb oz. na lastno iniciativo (zakladne menice). Aktivnost banke na finančnem trgu z izdajanjem obveznic je v Sloveniji majhna (Bohnec, 2001, str. 133). Nebančni sektor na trgu vlog predstavljajo gospodinjstva in podjetja s svojimi vezanimi vlogami.

Zaradi presežka denarnih sredstev na finančnem trgu, lahko banka izpad denarnih sredstev iz enega vira nadomesti z denarnimi sredstvi iz drugih virov. Sama zamenjava ne predstavlja banki večjih neposrednih stroškov. Vendar pa zamenjava vira financiranja oziroma

dobavitelja bistveno vpliva na likvidnost banke. Pri tem predstavljajo najkvalitetnejši vir financiranja ravno vezane vloge prebivalstva in podjetij. V zadnjem času je opazen trend postopnega zmanjševanja vlog s strani prebivalstva ter s tem posledično naraščanje zadolževanja na medbančnem trgu. Pri zamenjavi dobavitelja se postavlja tudi vprašanje, koliko znašajo pasivne obrestne mere, ki jih mora banka plačati različnim »dobaviteljem«.

Dejstvo je, da obstaja med varčevalnimi produkti velika konkurenca in da je delež nebančnih finančnih ustanov pri novejših produktih večji od deleža bank, ker so banke pozno dojele pomen teh produktov (Petrič, 2004a, str. 18). Po običajni poti te produkte prodaja tudi NKBM, npr. vzajemni skladi se prodajajo preko bančnih okenc in elektronske banke. S širitvijo bančne mreže pa se bo ta način zbiranja finančnih sredstev še povečal. V končni fazi pa lahko poleg bank ter drugih nebančnih institucij, ki zbirajo prosta denarna sredstva, na trgu denarja sredstva zbira tudi država z izdajanjem zakladnih menic. Vendar zaradi nerazvitosti sekundarnega trga za prodajo le-teh država bankam ne more konkurirati.

Glede na strukturo obveznosti banke je razvidno, da več kot polovico denarnih sredstev banke zberejo od prebivalstva (gospodinjstev), s strani podjetij pa le dobrih deset odstotkov. S tega vidika v nadaljevanju podrobneje obravnavamo varčevalne navade prebivalstva.

V trenutni strukturi nacionalnega varčevanja prebivalstva, prikazani v tabeli št. 9 je razvidno, da predstavljajo bančne vloge dominanten delež (konec leta 2002 še 64,4 %). Naložbe v vrednostne papirje kot druga največja oblika varčevanja prebivalstva, ki predstavljajo po strukturi konec leta 2002 31,1 % delež, izvirajo večinoma iz obdobja lastninskega preoblikovanja podjetij in ne iz prostovoljnega varčevanja.

Tabela št. 9: Relativni deleži posameznih oblik varčevanja prebivalstva v Sloveniji

	1998	2000	2002
Vloge pri bankah	65,1 %	64,2 %	64,4 %
Vzajemni skladi	0,3 %	0,5 %	1,8 %
Dodatno pokojninsko zavarovanje	0,0 %	0,3 %	1,1 %
Življenjsko zavarovanje	1,8 %	1,7 %	1,6 %
Naložbe v vrednostne papirje	32,8 %	33,2 %	31,1 %
Skupaj varčevanje prebivalstva	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Vir: Abanka, investicijsko bančništvo, Tomaž, Košak, 2004, str. 66

Delež depozitne dejavnosti nebančnega sektorja v BDP že od leta 1995 pada. Stopnje rasti oz. padca posameznih oblik varčevanja pa so razvidne iz tabele št. 10. S prevzemom evra se pričakuje posreden vpliv na nadaljnje zmanjševanje vezanih vlog pri banki prek znižanja obrestnih mer, kar naj bi preusmerilo komitente na donosnejše oblike investiranja prihrankov (Voljč, 2001, str. 386).

Tabela št. 10: Relativne stopnje rasti posameznih oblik varčevanja prebivalstva

	1998	2000	2001	2002	Povpr.
Vloge pri bankah	16,3 %	25,7 %	36,5 %	21,8 %	21,9 %
Vzajemni skladi	94,6 %	21,8 %	36,7 %	277,4 %	87,0 %
Dodatno pokojninsko zavarovanje	/	/	264,9 %	43,2 %	
Življenjsko zavarovanje	18,1 %	20,5 %	19,6 %	21,0 %	19,8 %
Naložbe v vrednostne papirje	40,1 %	7,1 %	-4,9 %	48,5 %	20,6 %
Skupaj varčevanje prebivalstva	24,4 %	19,1 %	23,2 %	22,5 %	22,3 %

Vir. Abanka, investicijsko bančništvo, Tomaž, Košak, 2004, str. 66

Glede na varčevalno strukturo prebivalstva v Evropi bodo vzajemni skladi tudi v prihodnje predstavljali največjo konkurenco bankam pri zbiranju denarnih sredstev. Višina prihrankov, ki jih imajo Slovenci v skladih, predstavlja na primer samo 15 % tiste, ko jo imajo v skladih Portugalci ali Grki.

2. Dobavitelji informacijske tehnologije

Zaradi razvoja storitev in zmanjšanja števila zaposlenih postajajo dobavitelji informacijske tehnologije vedno pomembnejši. Ker so s pomočjo informacijske tehnologije uporabnikom hkrati dosegljive storitve vseh bank, je hitrost, s katero vsaka banka dopolnjuje svojo elektronsko ponudbo, ključna konkurenčna prednost. Zamenjava dobavitelja predstavlja za banko izredno visok strošek in je povezana tudi z večjimi tveganji nedelovanja pri prenašanju baz podatkov med različnimi aplikacijami, višjimi stroški za izobraževanje zaposlenih, običajno je povezana tudi z dodatnimi investicijami v opremo.

Prehod na nove oblike poslovanja, ki jih omogoča informacijska tehnologija, zahteva od bank precej prilagajanja (Posnjak, 1999, str. 41). Pri razvoju spletnega in elektronskega bančništva banke sodelujejo s ponudniki spletnih storitev. Tako je na primer družba Microsoft Slovenija vlagala precejšnje vsote denarja v bančni segment, razvili so ustrezno infrastrukturo, tehnologijo in razvojna orodja, medtem ko so izdelavo in razvoj namenskih rešitev na področju elektronskega bančništva prepustili družbi Zaslona. Zaslona je skupaj z Microsoftom razvil sistem za elektronsko bančništvo – SEB, ki je v Sloveniji vodilno podjetje na področju elektronskega bančništva (negotovinsko poslovanje – plačilni promet, telefonsko bančništvo, klicni centri, avtomatski odzivniki ipd.) (Posnjak, 1999, str. 41). Razvoj spletnega bančništva omogoča še številne druge storitve, kot so vezava depozitov, trgovanje z vrednostnimi papirji, pametne kartice in drugi bančni posli. Poleg Zaslona v Sloveniji delujejo še EON, ICOS IBM in drugi.

Banke same praviloma ne razvijajo informacijske tehnologije in so s te strani popolnoma odvisne od ponudnikov teh storitev. Za dostop do spleta pa večina bank dostopa prek največjega ponudnika, to je Telekomove hčerinske družbe Siol, pomožne povezave pa so bolj simbolične. Večina bank namreč kot pomožne obdelave uporablja modemski dostop.

Odvisnost od samo enega ponudnika postavlja banke v zelo neugoden položaj v primeru tehničnih težav ali »višje sile«, ko banka ni več sposobna nuditi svojih storitev.

3. Dobavitelji delovne sile

Zaradi specifične dejavnosti bančništva ustrezno usposobljena in visoko kvalificirana delovna sila ni na voljo. Pri širitvi bančne mreže domačih bank ali pri ustanavljanju tujih podružnic v Sloveniji skušajo banke pridobiti usposobljen kader od konkurence, saj le-ta dobro pozna lokalne razmere in komitente. Zaradi hitrih sprememb v okolju pa so potrebe po prožnosti in prilagodljivosti posameznikov vse večje. Vse to sproža tudi spremembe v strukturi zaposlenih v banki. Število zaposlenih že dve leti pada, izobrazbena struktura se viša, potrebe po izvajalcih na operativnih področjih se zmanjšujejo. Banke največ sredstev namenjajo za funkcionalno izobraževanje, vedno manj pa za študij ob delu in štipendije. Delež sredstev, ki se namenja za izobraževanje, pa se iz leta v leto znižuje. Vedno več je internih oblik izobraževanja, ki se nanašajo na usposabljanje pri uvajanju novih informacijskih tehnologij. Glede na veliko število povpraševalcev na trgu dela ter vedno večje pritiske po zniževanju števila zaposlenih v bankah zaposleni v bankah nimajo večje pogajalske moči. Zaradi navedenega zaposlenih kot dobaviteljev v nadaljevanju ne bomo podrobneje obravnavali.

1. Število in koncentracija dobaviteljev. Na bančnem področju so dobavitelji denarnih sredstev razpršeni med prebivalstvom, nefinančnimi in finančnimi institucijami. Posamezni varčevalci nimajo večje pogajalske moči, saj si banka zagotavlja denarna sredstva iz različnih virov. Njen glavni cilj je usklajenost teh virov ter možnost pridobitve čim ugodnejšega vira, pri čemer lahko izbira med različnimi tako domačimi kot tudi tujimi predvsem finančnimi institucijami. Za dobavitelje informacijske tehnologije pa lahko rečemo, da je le-teh v Sloveniji kar nekaj in se banke zanje prosto odločajo. Večje banke pa se pri zahtevnejših projektih posodabljanja informacijske tehnologije odločajo tudi za tuje ponudnike.
2. Razpoložljivi substituti. Varčevalci, imajo poleg bančnih vlog na razpolago nešteto možnosti za vlaganja v praviloma bolj tvegane naložbe, ki pa posledično prinašajo višje donose. Kot je razvidno tudi iz tabele št. 9, v zadnjih letih pridobivajo na pomenu v glavnem vzajemni in investicijski ter pokojninski skladi. Njihovo število je v zadnjem letu precej naraslo. Trenutno lahko varčevalci izbirajo med 52 vzajemnimi skladi, ki so pridobili dovoljenje od Agencije za trg vrednostnih papirjev. Na področju informacijske tehnologije pa ni razpoložljivih substitutov.
3. Stroški spreminjanja dobavitelja. Banke pri spreminjanju varčevalcev nimajo nikakršnih stroškov. Edina posebnost je v tem, da zbrana denarna sredstva, ki so vezana z različno ročnostjo do poteka veljavnosti, ne morejo prekiniti. Pri zamenjavi dobavitelja informacijske tehnologije pa bi se banke soočale z izredno velikimi stroški zamenjave. Problem bi nastopil tudi pri komitentih banke (privajanje na nove aplikacije), zato taka zamenjava ni smiselna in racionalna. S tega vidika so banke v precejšnji meri odvisne od

ponudnikov.

4. Nevarnost vertikalne integracije varčevalca naprej. To pomeni, da bi imel varčevalec možnost obiti banko in sam posojati svoja privarčevana denarna sredstva. Te nevarnosti ni, saj ima banka, ki zbira denarna sredstva v različnih valutah, večjih zneskih, z različno ročnostjo, večjo možnost popolnoma zadostiti različne želje kreditojemalca. Do posojanja denarnih sredstev mimo banke običajno prihaja v manjši meri, pri čemer je običajno prisotno večje tveganje varčevalca, da ne bo dobil povrnjenih sredstev. Te oblike posojanja predstavljajo zanemarljiv delež v celotnem finančnem posredništvu. Tudi pri ponudnikih informacijske tehnologije ni nevarnosti, da bi le-ti ponujali bančne storitve mimo bank.
5. Nevarnost vertikalne integracije banke nazaj ni. Glede na majhnost slovenskega bančnega prostora ni racionalno, da bi banke v Sloveniji razvijale lastno informacijsko tehnologijo.
6. Celotni stroški panoge, ki jih povzroča dobavitelj. Odhodki od obresti ter odhodki za razvoj informacijske tehnologije, predvsem pri prenovi in vzdrževanju informacijskih sistemov, so izredno visoki. Odhodki od obresti so tako znašali v celotnem bančnem sektorju v letu 2003 185,443 mia Sit, v primerjavi z letom 2002 pa je zaradi zmanjševanja pasivnih obrestnih mer opazen trend zmanjševanja. Odhodke iz naslova vlaganj v informacijsko tehnologijo pa ni mogoče natančno določiti, saj so vključeni tako med stroške storitev kakor tudi med neopredmetena osnovna sredstva.
7. Prispevek dobavitelja h kakovosti kupčevega proizvoda. Ta vpliv na bančnem področju je le posreden in minimalen. Banka je namreč v vlogi posrednika, katerega glavni cilj je zaslužek v obliki obrestne in neobrestne marže. Cilj banke je torej pridobiti čim cenejši vir ter plasirati kredite s čim višjo obrestno mero. Varčevalci nimajo pomembnejšega vpliva na določanje obrestnih mer depozitov in tako ne morajo posredno vplivati na kakovost proizvodov kreditojemalcev. Le-ti bi namreč lahko preko ugodnejših posojil znižali stroške poslovanja in s tem povečani dobiček namenili za nadaljnji razvoj lastnih proizvodov. Vpliv uporabe informacijske tehnologije na kakovost proizvodov podjetij je posreden, saj omogoča nižje stroške poslovanja.
8. Pomen panoge za dobavitelja. Glede na zgoraj prikazane deleže pri varčevanju prebivalstva je razvidno, da je pomen bančnega sektorja za varčevanje velik. S padanjem obrestnih mer ter razvojem investicijskih skladov, pokojninskega varčevanja ter drugih finančnih institucij pa njihov pomen pada. Kljub temu prinaša varčevanje pri bankah določene prednosti, ki se kažejo v večji likvidnosti (možnost krajših vezav in ugodnih premostitvenih posojil) ter večjo kakovost naložb. Le-ta izvira iz usposobljenosti (znanja zaposlenih in razvitega informacijskega sistema) banke pri izbiri kakovostnih kreditojemalcev. Banke imajo tudi možnost bistveno večje razpršitve finančnih prihrankov varčevalcev na večje število kreditojemalcev. Za ponudnike informacijske tehnologije pa lahko rečemo, da z razvojem in širitvijo uporabe informacijske tehnologije

naračča pomen razvoja bančnega sektorja in bančnih produktov.

Dejavniki pogajalske moči dobaviteljev in njihov vpliv na privlačnost panoge so prikazani v tabeli št. 11 in 12.

Tabela št. 11: Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči dobaviteljev denarnih sredstev

Dejavniki pogajalske moči dobaviteljev	Privlačnost panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Število in koncentracija dobaviteljev			X
Razpoložljivost substitutov	X		
Stroški spreminjanja dobavitelja			X
Nevarnost vertikalne integracije dobavitelja naprej			X
Nevarnost vertikalne integracije banke nazaj	X		
Celotni stroški panoge, ki jih povzroča dobavitelj	X		
Prispevek dobavitelja h kakovosti kupčevega proizvoda		X	
Pomen panoge za dobavitelja		X	
Skupna ocena		X	

Tabela št. 12: Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči dobaviteljev informacijske tehnologije

Dejavniki pogajalske moči dobaviteljev	Privlačnost panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Število in koncentracija dobaviteljev			X
Razpoložljivost substitutov		X	
Stroški spreminjanja dobavitelja			X
Nevarnost vertikalne integracije dobavitelja naprej		X	
Nevarnost vertikalne integracije banke nazaj			X
Celotni stroški panoge, ki jih povzroča dobavitelj			X
Prispevek dobavitelja h kakovosti kupčevega proizvoda			X
Pomen panoge za dobavitelja			X
Skupna ocena			X

4.2.5. Možnost pojava novih substitutov

V tej točki bomo najprej analizirali obstoječe substitute bančnih produktov tako med aktivnimi (kredit) kot tudi pasivnimi (depoziti) posli. V nadaljevanju pa bomo orisali trenutni razvoj finančnega sektorja v EU, kateremu bo zaradi vedno večje vpetosti Slovenije v evropski prostor sledil tudi slovenski bančni sistem. Poskušali bomo tudi ugotoviti, kateri novi substituti bodo najbolj konkurirali bančnim produktom in jih bodo skušali nadomestiti. Na koncu bomo predstavili ključne značilnosti substitutov na strani varčevanja, kreditiranja in informacijske tehnologije.

Bankam v zadnjem desetletju močno konkurirajo s svojimi produkti druge finančne in nefinančne institucije. Na strani aktivnih poslov so to verige trgovin (ki prodajajo blago z odlogom plačila), institucije zakupa, institucije faktoringa, ki ponujajo finančne storitve ter investicijsko bančništvo. Na strani pasivnih poslov pa bankam konkurira zavarovalništvo, vzajemni skladi, pokojninski skladi, vrednostni papirji ter nevtralni posli kot so procesiranje podatkov in informacijski servisi. Zaradi pojava konkurence so bile banke prisiljene spremeniti svojo ponudbo in se poleg finančnih storitev ukvarjati z raznovrstnimi, pogosto tudi nebančnimi posli (npr. prometom z nepremičninami, zakupnimi posli ipd.).

Izključna prednost bank v primerjavi z drugimi finančnimi posredniki, ki zagotavlja tudi preživetje bank in jih ločuje od drugih vrst finančnih podjetij, je zbiranje prihrankov prebivalstva, kateri dajejo podlago za odobravanje bančnih kreditov. Banke pri tem ustvarjajo nov denar, saj zbrana denarna sredstva pri odobravanju kreditov multiplicirajo. Drugi finančni posredniki ne morejo tako kot banke »ustvarjati denar«, saj lahko posredujejo samo toliko sredstev, kolikor so jih zbrali s strani varčevalcev.

V zadnjih letih je opazen večji pritisk ter vedno ugodnejša ponudba financiranja naložb s strani zakupnih podjetij. Le-te so bile v preteklosti najbolj prisotne pri financiranju premičnin, v zadnjem času pa so svoj tržni delež povečale tudi pri financiranju nepremičnin. Prednosti zakupa pred drugimi oblikami financiranja je manjša lastna udeležba zakupojemalca, zunajbilančno financiranje pri operativnem najemu (kjer po poteku veljavnosti zakupa ne pride do odkupa, torej gre samo za uporabo) in preprostejši ter hitrejši dostop do financiranja (Pavlin, 2004, str. 37). Iz spodnje tabele je razviden obseg lizinske dejavnosti in stopnje njene rasti. Iz navedenih stopenj rasti je moč sklepati, da postaja zakup vse bolj konkurenčen bančnim kreditom. V zadnjih letih postaja pomemben tudi zakup nepremičnin, zlasti poslovnih zgradb.

Tabela št. 13: Obseg zakupne dejavnosti

	Obseg poslov mrd SIT	Letne stopnje rasti poslov	Delež poslov BDP	Delež poslov v prirastu bank	Delež poslov v kreditov	Delež poslov zakupa nepremičnin	Delež poslov zakupa premičnin
2000	98,5	36,2 %	2,3 %	39,7 %	84,6 %	24,3 %	
2001	124,6	26,5 %	2,6 %	44,7 %	79,2 %	20,1 %	
2002	171,7	37,8 %	3,3 %	64,0 %	70,3 %	20,0 %	
2003	232,7	35,6 %	4,1 %	69,5 %	65,5 %	20,2 %	

Vir: Banka Slovenije, Poročilo o stabilnosti, 2003, str. 99

Največjo grožnjo **novih substitutov** predstavlja razvoj medmrežja, saj se s prodorom slednjega pojavljajo novi konkurenti, ki po svoji osnovni dejavnosti niso finančni posredniki, marveč trgovska podjetja, letalske družbe, proizvajalci avtomobilov in telekomunikacijska podjetja (Oman, 2002, str. 19). Njihova prednost je v tem, da že imajo široko bazo strank, katerim lahko lažje in ceneje ponudijo svoje finančne storitve. Gre predvsem za stranke, ki uporabljajo podjetniške kartice, s katerimi si podjetja zagotavljajo njihovo zvestobo in zaupanje (npr. Petrolova kartica Magna, kartica Mercator Pika).

V finančnem sistemu se tako pojavljajo vedno novi ponudniki substitutov, kar je v glavnem posledica vedno večje informiranosti in s tem zahtev strank. S tega vidika je privlačnost panoge nizka.

Na kratko povzemimo nekatere ključne značilnosti substitutov, ki smo jih analizirali na strani zbiranja denarnih sredstev.

1. Razpoložljivost substitutov. Varčevalci imajo v zadnjih letih veliko izbiro predvsem na strani dolgoročnega varčevanja. Glavna prednost varčevanja pri bankah ostaja njena varnost in s tem posledično nižja donosnost. Varčevanje v vzajemnih in pokojninskih skladih ter različne oblike življenjskega zavarovanje pri zavarovalnicah predstavljajo v glavnem dolgoročne oblike varčevanja, ki ob večjih tveganjih prinašajo višje donose. Varčevanje z vlaganjem v vrednostne papirje pa predstavlja v Sloveniji za enkrat še razmeroma nizek delež.
2. Cena oz. vrednost substitutov. Kot je bilo že rečeno prinašajo substituti zaradi višje stopnje tveganja praviloma višje donose. S tega vidika predstavljajo substituti veliko konkurenco predvsem dolgoročnim bančnim depozitom.
3. Cenovna elastičnost povpraševanja. Zaradi konzervativnosti in nezaupanja varčevalcev predstavljajo bančni depoziti še vedno prevladujočo obliko varčevanja. Lahko rečemo, da je cenovna elastičnost povpraševanja srednja.

V nadaljevanju pa bomo na kratko povzeli nekatere ključne značilnosti substitutov, ki smo jih analizirali na strani kreditiranja oz. finančnih naložb.

1. Razpoložljivost substitutov. Podjetja in prebivalstvo imajo veliko izbiro različnih oblik

zadolževanja. Pri tem predstavljajo različne oblike finančnih najemov najbolj poznan in razširjen substitut bančnim kreditom. Zaradi poenostavljenega postopka ter bistveno zmanjšanih zahtev pri tej obliki financiranja naložb se je konkurenčni pritisk na banke močno povečal. Na strani kreditiranja prebivalstva pa je potrebno omeniti še direktno kreditiranje s strani trgovcev z različnimi oblikami obročnega odplačevanja. Banke pa še vedno ohranjajo glavno vlogo pri gotovinskih kreditih in kreditih za premoščanje likvidnostnih težav.

2. Cena oz. vrednost substitutov. Cene substitutov (finančnih najemov) so se predvsem v zadnjem letu zelo približale bančnim kreditom in so v primerjavi s cenami bančnih produktov v zadnjem času povsem konkurenčne.
3. Cenovna elastičnost povpraševanja. Cenovna elastičnost povpraševanja v panogi je visoka, saj višje cene bančnih kreditov povzročijo preusmerjanje zadolževanja k finančnim najemom.

Ob konec bomo strnjeno povzeli nekatere ključne značilnosti substitutov, ki smo jih analizirali na strani nebančnih poslov.

1. Razpoložljivost substitutov. Razpoložljivost substitutov pri nebančnih produktih (elektronsko in mobilno bančništvo) trenutno ni visoka, z naraščanjem tehnološke opremljenosti prebivalstva pa bodo ti substituti pridobili na pomenu predvsem zaradi nižjih stroškov, ki jih povzročajo. Na tem področju je možno pričakovati največjo nevarnost vstopa novih substitutov.
2. Cena oz. vrednost substitutov. Cene substitutov so nizke v primerjavi z nebančnimi produkti, ki jih ponujajo banke.
3. Cenovna elastičnost povpraševanja. Tudi na tem področju je cenovna elastičnost povpraševanja v panogi visoka.

Dejavnike privlačnosti panoge z vidika nevarnosti substitucije so prikazani v tabeli št. 14.

Tabela št. 14: Ocena privlačnosti panoge z vidika nevarnosti substitucije

Dejavniki nevarnosti substitucije proizvodov	Privlačnost panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Razpoložljivost substitutov (varčevanje)		X	
Razpoložljivost substitutov (kreditiranje)	X		
Razpoložljivost substitutov (nebančni posli)	X		
Skupna ocena	X		

4.2.6. Končna ocena privlačnosti panoge

Srednje visoka privlačnost je skupna ocena privlačnosti bančnega sektorja. Podana je na podlagi raziskave in analize podatkov iz različnih virov po vseh petih določljivkah in njihovih spremenljivkah. Najšibkejša med vsemi določljivkami je pogajalska moč dobaviteljev

informatijske tehnologije in kupcev. Najmočnejša določljivka pa je nevarnost substitutov bančnim storitvam, sledijo stopnja rivalstva med obstoječimi bankami ter pogajalska moč dobaviteljev denarnih sredstev. Moč bančnih komitentov v panogi izvira iz velike konkurence med bankami, razpoložljivih substitutov in ne toliko iz pogajalske moči posameznega komitenta do banke. Komitente je namreč potrebno ločiti na tiste večje, ki imajo določeno pogajalsko moč (ti so maloštevilni), ter manjša podjetja in prebivalstvo, ki te moči nimajo. Najvišjo oviro za vstop v panogo predstavljajo na osnovi izdelane analize številni substituti predvsem na strani kreditiranja in drugih nebančnih poslov, ki jih ponujajo finančne in nefinančne institucije. Zaradi relativne nerazvitosti bančnega trga v Sloveniji je panoga kljub ostri konkurenci med obstoječimi bankami privlačna za tuje banke, ki so že z vstopom Slovenije v EU v večjem obsegu vstopile na slovenski bančni trg. V tabeli št. 15 smo podali skupno oceno privlačnosti panoge.

Tabela št. 15: Ocena privlačnosti panoge na podlagi vseh petih določljivk

Dejavniki privlačnosti panoge	Privlačnost panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Tekmovalnost med obstoječimi banki v panogi		X	
Nevarnost vstopa novih konkurentov			X
Pogajalska moč kupcev			X
Pogajalska moč dobaviteljev –varčevalci		X	
Pogajalska moč dobaviteljev –IT			X
Nevarnost substitucije proizvodov	X		
Skupna ocena			X

4.3. ANALIZA SODELOVANJA

V analizi sodelovanja bomo v prvi vrsti vključili proučevanje trenda ustanavljanja bančnih skupin. Procesi združevanja in povezovanja finančnih posrednikov so bili v devetdesetih letih značilni za EU, vendar se kljub večjim pričakovanjem v Sloveniji niso udeležili v predvidenem obsegu. V drugem delu bomo izvedli podrobnejšo analizo bančne skupine NBKM in njene razvojne usmeritve glede sodelovanja z drugimi finančnimi posredniki v Sloveniji.

4.3.1. Analiza sodelovanja in povezovanja med finančnimi posredniki

Banke se lahko medsebojno združujejo, pripajajo ali razdružujejo, za kar morajo imeti posebno dovoljenje centralne banke (Bobek, 1992, str. 162). Le-ta namreč skrbi, da se v bančnem sistemu ne ustvarja monopolna ali oligopolna struktura trga. Dovoljeno pa je, da banke sestavljajo bančno skupino, ko je banka neposredno ali posredno udeležena v ustanovitvenem kapitalu druge, ali pa če neposredno ali posredno upravlja z drugo banko.

Evropske banke se povezujejo bodisi znotraj nacionalnih meja z bankami iz drugih držav EU bodisi z bankami zunaj EU. Na tujih trgih si evropske banke prizadevajo povečati prisotnost predvsem s prevzemi manjših specializiranih bank ali z različnimi sporazumi z večjimi partnerji (Voljč, 2001, str. 380). Nekatere banke imajo globalne interese, okrepila se je težnja nekaterih bank po nadregionalnosti, specializirane banke pa bi si rade utrdile položaj v evroconi. Poleg strateških povezav nastajajo tudi t.i. obrambne povezave med manjšimi bankami z namenom, da bi povečale svojo učinkovitost z združevanjem podobnih funkcij, da bi tako rešile svoje likvidnostne probleme (Voljč, 2001, str. 386). Opisani procesi se kažejo tudi v padcu števila kreditnih institucij v državah evro območja, kar je razvidno tudi iz priloge št. 5. Velike države EU imajo najmanjšo koncentracijo bančnega sektorja, v manjših državah pa je delež bistveno večji. Visoko koncentracijo bančnega sektorja manjših držav bi lahko razložili s tem, da so manjše članice z namenom doseganja ekonomije obsega konsolidirale svoj bančni sektor in ga tako obdržale v večinski domači lasti.

Poleg sodelovanja in združevanja podjetij znotraj finančnega sistema pa je potrebno omeniti še *poslovno povezovanje med ponudniki internetnih storitev in telekomunikacij pri elektronskem in mobilnem bančništvu*. Banke namreč skupaj s ponudniki internetnih storitev in telekomunikacij iščejo najboljše rešitve za uporabnike, ki so pravzaprav skupne stranke. Na ta način banke širijo svojo finančno dejavnost prek elektronskih medijev in mobilnih telefonov.

Zadnji bančni trend, ki spreminja celotni finančni sektor, je *univerzalizacija bank*. Gre predvsem za prodajo zavarovalniških storitev preko bančnih poslovalnic ter povezovanje različnih finančnih institucij z bankami v finančne konglomerate, ki bi imeli v svoji ponudbi vse finančne storitve (Voljč, 2001, str. 386). Banke tako prevzemajo ali ustanovljajo finančna podjetja, ki se ukvarjajo z investicijskim bančništvom, z upravljanjem s sredstvi in z življenjskim zavarovanjem. Take finančne konglomerate v EU v glavnem ustanovljajo in vodijo banke in običajno imajo v takih finančnih skupinah ključno vlogo bančne institucije, saj prevladujejo njihova sredstva in prihodki iz bančne dejavnosti.

Glavni motivi združevanja bank so (Grenko, 2000, str. 37):

- uresničevanje ekonomije obsega (racionalizacija podružnic in poslovalnic, ponujanje paketov storitev ipd.);
- ponujanje storitev velikim strankam zaradi večje kapitalske moči;
- konkuriranje tujim oziroma mednarodnim bankam;
- diverzificiranje poslovanja v druge dejavnosti (npr. zavarovalništvo);
- povečanje rasti banke (hitrejše širjenje oziroma vstop v določeno industrijo);
- razpršitev tveganja z uvajanjem novih produktov in področij;
- optimiranje strukture kapitala (lastniški nasproti dolžniškemu);
- razširiti trg in prevzeti vodilno pozicijo na določenem področju.

Ravno zaradi navedenega bi se v Sloveniji morale banke, podobno kot so to storile banke v manjših državah EU, ki želijo postati tudi mednarodno konkurenčne, v prihodnje povezati z eno ali dvema bankama iz skupine svojih tržnih izzivalcev na slovenskem trgu. Večjih združitvev v Sloveniji v preteklih letih namreč ni bilo. V letih 2002 in 2003 sta se združili Abanka in Vipava, SIB banka v likvidaciji pa je kupila NLB. Kljub navedenim združitvam so bile najbolj idealne priložnosti za povezovanje domačih bank zamujene. V številnih starih članicah EU je bilo zelo intenzivno takšno povezovanje zlasti v drugi polovici 90.-ih let, s čimer so okrepili domače banke za uspešnejše konkuriranje na enotnem evropskem trgu.

4.3.2. Analiza bančne skupine NKBM in njene razvojne usmeritve

Za bančno družino NKBM bi lahko rekli, da je največja tovrstna finančna skupina v Sloveniji, ki poleg NKBM povezuje še deset družb. Finančna skupina nudi različne finančne storitve – od klasičnih bančnih in zavarovalniških storitev, borznega posredništva prek specializiranih finančnih storitev, kot so investicijsko svetovanje s projektnim spremljanjem uporabnikov in zakupa, do inženiringa in prodaje nepremičnin. Finančno skupino NKBM sestavljajo poleg NKBM še naslednje družbe (Bančna skupina NKBM, 2004, str. 2):

- **Mariborska borzno posredniška hiša (MBH) d.o.o.** je v stoddostni lasti NKBM in opravlja vse storitve borznega posredovanja. Njen tržni delež znaša dobre 4 %.
- **KBM Infond d.o.o.** Lastništvo NKBM je 68 odstotno, njen tržni delež pri upravljanju vzajemnih skladov znaša 7,8 %. KBM Infond upravlja tri vzajemne sklade: Hrast, S.P.D. in Delniški. Družba je zaenkrat v večji meri usmerjena na slovenski kapitalski trg.
- finančno nepremičninska družba **KBM Invest d.o.o.** Je v stoddostni lasti NKBM. NKBM Invest se ukvarja s sledečimi dejavnostmi: strokovne storitve investicijskega inženiringa za dela investicijskega vzdrževanja in večje investicije NKBM, upravljanje z nepremičninami za plačilo ter gradnjo in prodajo nepremičnin za trg.
- Dve zakupni družbi **KBM Leasing d.o.o.** in **Gorica Leasing d.o.o.** Obe hiši sta v stoddostni lasti NKBM in se ukvarjata z finančnimi najemi osebnih in tovornih vozil, opreme za opravljanje dejavnosti in nepremičnin.
- **Moja naložba – pokojninska družba d.d.** je v 45 odstotni lasti NKBM in se ukvarja z zbiranjem premij prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja in vodenja osebnih računov, upravljanje s premoženjem pokojninske družbe in izplačevanje pokojninskih rent. Njen tržni delež v Sloveniji znaša 11 % vseh vključenih zavarovancev v prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje.
- **Zavarovalnica Maribor d.d.** je v 49,96 % lasti NKBM in se ukvarja s sklepanjem premoženjskih in življenjskih zavarovanj, njen tržni delež v dejavnosti znaša dobrih 16 %.
- **Adria bank AG**, ki je osredotočena predvsem na poslovanje s podjetji. NKBM ima 25,04 % lastniški delež.

NKBM, Mobitel in M-Pay so skupaj v letu 2004 predstavili novo generacijo in podobo navidezne plačilne kartice Moneta, ki povezuje mobilne operaterje in banke (Bančna skupina

NKBM, 2004, str. 3). Nova storitev omogoča opravljanje plačilnega prometa z mobilnim telefonom na različnih prodajnih mestih in poravnavanje plačil neposredno z osebnega ali poslovnega transakcijskega računa pri NKBM. Gre za prvi delujoči *finančno - telekomunikacijski steber*. NKBM je tudi kapitalsko povezana z M-Pay, saj je njena 50 odstotna lastnica.

Konec leta 2004 sta bili po dolгих pripravah **povezani NKBM in Poštna banka Slovenije**, saj je NKBM postala 55 odstotna lastnica Poštne banke. Povezava naj bi prinesla številne sinergije s poslovnega, stroškovnega in makroekonomskega vidika, kar bo omogočilo večjo konkurenčnost NKBM in PBS (Petrov, 2003, str. 23). Sinergije se pričakuje predvsem pri izkoriščanju skupne informacijske baze, poenotenju in integraciji informacijskih sistemov ter boljši izkoriščenosti kadrovskih potencialov, predvsem pa bo močna bančna skupina bolje usposobljena za obvladovanje vseh vrst tveganj. Pričakovani sinergični učinek povezave na strani NKBM je, da bo NKBM svojim strankam omogočila dostop do poslovne mreže PBS in Pošte Slovenije na območju vse Slovenije ter finančne storitve na enem mestu, te pa bodo zaradi poznavanja strank hitrejše in cenejše (Petrov, 2003, str. 23). PBS pa je pridobila močnega poslovnega partnerja. Pričakuje se, da bosta obe banki znižali razvojne stroške in stroške zalednih služb. Zaradi večje izkoriščenosti se bodo znižali tudi stroški vzdrževanja poslovne mreže Poštne banke Slovenije. Povezava pomeni tudi oblikovanje bančne skupine, ki bo omogočala, da se bodo storitve na tem področju še izboljšale, hkrati pa bo lažje konkurirala pritiskom s strani drugih, predvsem tujih bank. Pričakovati je tudi, da se bo bančna skupina NKBM v naslednji fazi še povezovala, predvsem na zavarovalniškem področju (Petrov, 2003, str. 23).

4.4. ANALIZA IN ODNOS DO DRŽAVNE POLITIKE

V prvi vrsti lahko vpliv države in njene politike obravnavamo skozi njeno lastništvo v bankah. Navedeno področje bomo podrobneje obravnavali predvsem zaradi državnega lastništva v NKBM. Analizirali bomo tudi vpliv države na slovenski bančni sistem in njegovo uspešnost preko državne politike.

1. Lastniška struktura bank

Razmišljanje o lastništvu slovenskih bank danes in v prihodnje je odločilno povezano s vprašanji:

- o značilnostih slovenskega bančnega sektorja in
- vizije oziroma strategije razvoja bančnega sektorja v okviru EU, kar bomo obravnavali v nadaljevanju. Ugotavljali bomo stanje v bančnem sektorju v EU pred širitvijo leta 2004.

Če najprej opišemo stanje bančnih sistemov v nekaterih »starih« članicah EU, lahko na osnovi poročila Evropske centralne banke ugotovimo, da je za te bančne sisteme značilno, da je

približno 23 % celotnega kapitala bank EU v lasti tujih investitorjev. V glavnem so to investitorji iz drugih držav EU. Izjema so luksemburške banke, kjer je 86 % bank v lasti tujcev. Na Irskem in Finskem znaša ta delež 40 %, v Belgiji pa 30 %. Manjše države članice, so kljub temu velik delež velikih bank ohranili v domači lasti s pomočjo konsolidacije in s tem večje koncentracije, ki bankam omogoča mednarodno konkurenčnost. Drugi ekstrem so nemške, nizozemske in grške banke, kjer je delež tujcev manjši od 7 %. Delež tujcev v kapitalu bank v ostalih državah EU12, torej Španija, Francija, Italija, Avstrija in Portugalska se gibljejo med 10 in 16 %. Državno lastništvo danes ne predstavlja velikega deleža v državah članicah EU, razen Grčije, kjer je leta 1995 znašal 70 %, do leta 2000 pa je padel na 50 %, kar je še vedno velik delež. Podružnice tujih bank, ki niso pravne osebe, v povprečju obvladujejo le 5 % bančnih storitev, se pa ta delež povečuje (Banking Integration in the Euro Area, 2002, str. 41).

Če primerjamo s stanjem v Sloveniji, lahko ugotovimo, da je v letu 2003 v Sloveniji delovalo 20 bank, od tega pet hčerinskih bank tujih bank in ena podružnica tuje banke. Poleg šestih bank v večinski tuji lasti je bilo v popolni domači lasti sedem bank, prav toliko pa tudi v večinski domači lasti. V večinski državni lasti je NKBM in Poštna banka Slovenije, ter zaenkrat še NLB. Spremembe lastniške strukture v letih od 2000 do 2003 so razvidne iz tabele št. 16.

Tabela št. 16: Lastniška struktura bančnega sektorja v Sloveniji

(% v lastniškem kapitalu	31.12.2000	31.12.2001	31.12.2002	31.12.2003
Tuje osebe	12,0 %	16,0 %	32,50 %	33,7 %
Država v ožjem smislu	36,8 %	37,0 %	20,3 %	19,6 %
Ostale domače osebe	51,2 %	47,0 %	47,2 %	46,7 %

Vir: Letno poročilo BS, leto 2003, str. 37

Neposredno je v Sloveniji 25 odstotkov bančnega sistema v tuji lasti, kar je v primerjavi z evropskim bančnim sistemom veliko. Če se glede na napovedi, prodana NLB in NKBM, bo 80 odstotkov bank v tuji lasti. V tem primeru bo naš bančni sistem postal podoben sistemom na Madžarskem, Češkem in Poljskem, ki nimajo samostojnega finančnega sektorja, saj so skoraj vse banke prodali (Tifengraber, 2004, str. 18).

V slovenskem bančnem sistemu lahko prepoznamo vsaj štiri oblike lastniške strukture, ki bodo zaradi spreminjanja strukture bilanc bank in s tem povezanimi potrebami po dodatnem kapitalu konvergirale v tri oblike (Strategija gospodarskega razvoja, 2001, str. 83):

1. banke s prevladujočo tujo lastniško strukturo,
2. banke z večinskim državnim lastništvom, katerih tržni delež so bo zmanjševal, ter
3. banke, katerih večinski lastniki bodo predvsem domače finančne družbe oz. finančni holdingi z relativno veliko finančno močjo, in druge pravne osebe, ki bodo bankam uspeli zagotoviti dodatne vire kapitala in vire dodatnega financiranja.

Država že od tranzicije in sanacije bank načrtuje njihovo privatizacijo. Izkupiček iz prodaje je predvidoma namenjen poravnavi vložka države za sanacijo bank. Prodajna cena bank pa zavisi od mnogih dejavnikov, kot so: cilji države glede nadaljnega lastništva, prodajne strategije, vključitve tujih strateških partnerjev, varovanje interesa države, dolgoročno stabilna lastniška struktura ali razdrobljeno lastništvo, primernost tujih institucionalnih in drugih investitorjev, vpliv priliva kupnine iz tujine na inflacijo, obrestno mero, plačilno bilančno ravnotežje ipd. (Bukovec, 2001, str. 81).

Mnenja strokovnjakov glede lastništva slovenskih bank pa so si nasprotujoča. Zagovorniki prodaje slovenskih bank vidijo prednost predvsem v prilivu svežega kapitala, pozitivnemu vplivu na kvaliteto upravljanja ter na povečanje obsega in izboljšano strukturo razpoložljivih bančnih storitev. Banke iz tujine, ki bodo zainteresirane za nakup slovenskih bank, bodo dale glavno pozornost na mrežo poslovalnic v državi in/ali močan »informacijski kapital«, to je dobro poznavanje poslovnih subjektov s katerimi že leta poslujejo.

Po mnenju drugih strokovnjakov in analitikov pa je pomembno, da ostanejo državne banke v Sloveniji v večinsko slovenski lasti. Tuji strateški partnerji, ki bi imeli naložbe v državah Srednje in Jugovzhodne Evrope, bi zagotovo omejevali vzporedne slovenske naložbe na teh trgih. Slovenske banke bi se tako znašle v vlogi hranilnic, omejene zgolj na slovenski trg in bi služile zgolj kot most velikim in močnim zahodnoevropskim bankam za širitev na nove trge (Voljč, 2001, str. 387)

Za zaščito nacionalnega interesa je prava alternativa pospešiti notranje »prijazne« kapitalске povezave in ohranitev vsaj ene državne banke, na drugi strani pa ustvariti pogoje za nastanek močnih finančnih institucij (Voljč, 2001a, str. 115). Na področju krepitve finančnih trgov in njenih subjektov, ki bi bili kapitalsko močni za uresničitev prevzemov oziroma tako imenovano navzkrižno lastništvo, pa je Slovenija na žalost že veliko zamudila. Pri zasledovanju osnovnega cilja ohranitve vsaj ene državne banke bi morali prevladati ekonomski interesi nad političnimi. Osnovni motivi morajo biti zmanjšanje stroškov, maksimiziranje in optimiziranje strukture kapitala, doseganje optimalne ekonomije obsega, razpršitev tveganja, razširitev ponudbe storitev, diverzifikacija poslovanja v druge dejavnosti, boljša usposobljenost za spremljanje velikih strank, boljša usposobljenost za konkuriranje tujim mednarodnim bankam in povečanje tržnega deleža. Kljub vsemu pa problema lastniške strukture banke ne bi smeli analizirati le z ekonomskimi merili, ampak tudi iz zornega kota razvojne strategije države (Poročilo o finančni stabilnosti za leto 2003, 2004, str. 125).

V tem trenutku je domača last slovenskih bank pomembna tudi zaradi vpliva in nadzora pri uresničevanju alokacije finančnega kapitala v gospodarstvu, ki se odraža v vplivu na razvoj podjetij in na smer razvoja gospodarstva. Zaradi danih možnosti razvoja Slovenije, izhajajočih iz višje stopnje gospodarske razvitosti od drugih tranzicijskih držav, ni potrebno,

da bi država banke hitreje prodajala tujcem ter se s tem prehitro odrekla bistvenim elementom za izvajanje lastne strategije razvoja, kot sta močan slovenski finančni sektor in močno slovensko gospodarstvo. Močnejša kot bosta slednja elementa, večje možnosti in enakopravnost z drugimi razviti državami bo dosegla Slovenija.

Učinkovitost poslovanja državnih bank je možna kljub številnim kritikam in pritiskom po prodaji državnega premoženja. Država bi morala v ta namen opredeliti vlogo državne banke ter skupaj s strokovnjaki določiti dolgoročne usmeritve in oblikovati ambiciozno strategijo. Vodstvo državne banke bi moralo biti imenovano iz vrst bančne stroke z jasno opredeljenimi odgovornostmi in cilji ter sankcijami za njihovo nedoseganje. V vsakem primeru bi morala država preprečiti nadaljnjo prodajo bank velikim zahodnoevropskim bankam, ki bi na ta način prihajale do vitalnega informacijskega kapitala o komitentih banke ter do že razširjene in razvite poslovne mreže na slovenskem trgu. S prodajo tujcem postane banka sicer finančno učinkovitejša, vendar od tega nimajo dosti ne država ne prebivalci, ker bi se kapital sproti odlival tujim delničarjem. Prodaja državnega premoženja domačim investitorjem, kar zagovarja kar nekaj strokovnjakov, pa bi bila zgolj pretveza za zagovarjanje nacionalnega interesa. Prisotnost visokega deleža lastništva nefinančnih domačih družb predstavlja potencialno verjetnost nestabilnega lastniškega odnosa, saj bi tudi domače investitorje zanimal zgolj donos in bi ob ugodni ponudbi s strani velikih tujih investitorjev svoje deleže hitro prodali, kljub zagovarjanju nacionalnega interesa.

Zaradi vsega navedenega se postavlja vprašanje, katere finančne institucije v Sloveniji so potencialni lastniki bank. Razlogi za počasno povečevanje lastniških deležev finančnih institucij v domačih bankah ob radikalnem zmanjševanju lastništva države so v slabi razvitosti kapitalskega in denarnega trga ter zato tudi slabi razvitosti drugih nederenarnih finančnih posrednikov. Po obsegu sredstev, ki jih investirajo v vrednostne papirje, so najpomembnejše nebančne finančne institucije zavarovalnice, investicijske družbe, pooblaščenici udeleženci trga (borzni posredniki) in vzajemni ter pokojninski skladi. V to skupino bi lahko uvrstili tudi tiste družbe, ki so se z dezinvestriranjem (prodajo) svojih osnovnih dejavnosti začele ukvarjati z upravljanjem lastniških naložb, ki so jih pridobile z reinvestriranjem kupnin (Poročilo o finančni stabilnosti za leto 2003, 2004, str. 130).

2. Državna politika

Država lahko s svojo politiko in direktivami bistveno vpliva na kapitalsko moč bank. Ta se meri z deležem kapitala v vseh sredstvih. Kapitalsko močne banke so sposobne učinkovito servisirati gospodarstvo in lahko uspešno tekmujejo tudi s tujo konkurenco, sposobne so rasti in širiti poslovanje tudi na tuje trge. Država lahko z določanjem zahteve po minimalnem kapitalu poveča pritisk na povezovanje bank in to najprej v okviru bančnih skupin.

Državna politika v Sloveniji je od druge polovice devetdesetih let z določenimi ukrepi bistveno vplivala predvsem na slabšanje kapitalske moči banke, in sicer (Kocuvan, 2004, str.

40):

- davčno nepriznavanje stroškov oblikovanja rezervacij pri bankah z visoko kapitalsko ustreznostjo, kar je vplivalo na zmanjšanje dostopa banke do dokapitalizacijskih sredstev, hkrati pa so banke začele izplačevati visoke dividende in tako zavirale rast svojega kapitala;
- država je uvedla davek na bilančno vsoto bank. Najnižji delež naložb sredstev v realnem sektorju in s tem posledično najvišjo davčno obveznost so imele ravno banke v državni lasti;
- 01.01.2002 so bili sprejeti novi računovodski standardi, ki so povečali računovodske dobičke in s tem davčne obveznosti in posledično odliv kapitala iz panoge, realno stanje se seveda ni spremenilo.

Posledice nizkega kapitala bank so nezmožnost odobravanja novih posojil, nezadovoljivo servisiranje gospodarstva, saj banke težje tvegajo z razvojem novih storitev, in kar je pglavitno, ne morejo spremljati gospodarstva pri večjih naložbah ali pri prehodu na tuje trge. Tako je bil v Sloveniji opazen trend večjega zadolževanja največjih podjetij pri tujih bankah v tujini (Tifengraber, 2004, str. 18). Država bi morala s svojo politiko krepiti kapitalsko moč bank, saj lahko le močne banke vzpodbujajo konkurenco in posledično zagotavljajo pestrejše, bolj zanesljive in cenejše storitve gospodarstvu in prebivalstvu.

Glede na trend konsolidacije bančnega sektorja tako v EU kot tudi Sloveniji lahko ugotovimo, da imajo države običajno pomembno vlogo pri odločitvah o konsolidaciji finančnih institucij. Nenazadnje imajo regulatorne avtoritete kot podaljšek države pravico odobravati oz. zavrniti združitve oz. prevzeme finančnih podjetij. Pri teh odločitvah je temeljno vodilo ocena tveganj in omejitev širitve jamstvenih shem na druge segmente finančnih trgov (na primer bank k investicijskim družbam) zaradi velikosti povezanih institucij. Po drugi strani pa vlade lahko tudi spodbujajo združevanja in prevzeme v primerih, ko gre za slabo delujoče finančne institucije, ki jih prevzemajo močne in dobro delujoče institucije. Tako je tudi na primeru NKBM. Ker je država lastnica banke, NKBM brez nje ne more skleniti nobenega večjega kapitalskega prevzema ali združitve.

Država vpliva na konkurenčnost slovenskih bank tudi preko davčnega mehanizma. Tako je na primer država s prezgodnjo obdavčitvijo obresti s 01.01.2005 namesto z letom 2007 dodatno prispevala k prerezporeditvi varčevanja v vzajemne sklade (Tifengraber, 2004, str. 18). Poleg navedenega je prišlo zaradi obdavčitve kapitalskih dobičkov do odliva kapitala v tujino, kar vse slabi likvidnost slovenskih bank. Država je tudi obdavčila obresti na zadolževanje v tujini (slovenske banke so se namreč z namenom zagotavljanja ugodnejših tujih virov začela zadolževati v tujini), kar domače banke v primerjavi s tujimi postavlja v neenakopraven položaj.

Iz vsega navedenega lahko sklepamo, da država in njena strategija razvoja bančnega sektorja

pomembno prispeva na uspešnost bank v Sloveniji in njihov konkurenčni položaj v primerjavi s tujimi bankami, ki že poslujejo v Sloveniji in tistimi, ki vstop šele načrtujejo. V prihodnje lahko pričakujemo, da se bo vloga države in preko nje BS z vstopom v monetarno unijo bistveno zmanjšala in bo podvržena evropskim predpisom in regulativam. Zaradi neopredeljenosti slovenske države, ali bi se NKBM razvijala kot državna banka ali pa bi jo prepustili v last zasebnemu kapitalu, je položaj banke negotov, nejasne so tudi njene razvojne usmeritve, ki jih običajno določajo lastniki. NKBM tako zaostaja v primerjavi z ostalimi domačimi banki, saj ne izkorišča v zadostni meri svojih konkurenčnih prednosti. S tega vidika je nujna predvsem čimprejšnja odločitev glede nadaljnje prihodnosti NKBM.

5. RAZVOJ PANOGE IN RAZVOJNE MOŽNOSTI NKBM V NJEJ

Na osnovi izdelane analize panoge v četrtem poglavju bomo v tem poglavju ocenili razvojne trende v bančnem okolju. Glede na vpetost Slovenije v evropski prostor lahko pričakujemo, da se bo razvojni trend bančnega sektorja v EU zrcalil tudi v Sloveniji, pri čemer je potrebno upoštevati razvojno stopnjo ter posebnosti slovenskega bančništva, ki izhajajo iz njenega preteklega razvoja. Razvojne trende bomo analizirali po posameznih konkurenčnih silnicah, pri čemer bo poudarek na najpomembnejših. Te so obstoječa konkurenca, nevarnost vstopa novih konkurentov ter nevarnost substitutov. Podrobneje bomo ocenili tudi možnosti nadaljnje konsolidacije slovenskega finančnega trga. Glede na izdelano oceno prihodnjega razvoja panoge ter ugotovljenih možnosti in nevarnosti bomo na koncu tega poglavja ocenili prihodnji položaj NKBM na osnovi njenih postavljenih strateških usmeritev.

5.1. NAPOVED RAZVOJA PANOGE NA OSNOVI PETIH KONKURENČNIH SILNIC

Oceno razvoja slovenskega bančnega okolja lahko izdelamo na osnovi razvojnih trendov v EU. Za celotno evropsko celino je značilno, da jo je zajel proces koncentracije in močne konsolidacije bančne industrije znotraj državnih meja ter prevzemi in združitve med bankami iz različnih držav, pospešen razvoj elektronskih distribucijskih poti ter usmerjanje v investicijsko bančništvo, kar bistveno spreminja podobo evropskega trga finančnih storitev (Grenko, 2000, str. 37).

Strategije evropskih bank so usmerjene predvsem v globalizacijo poslovanja (iskanje novih virov dohodkov zaradi zniževanja obrestnih marž kot posledica močne konkurence), konsolidacijo znotraj državnih meja, prevzeme in združitve med bankami iz različnih držav (znižanje stroškov, povečanje kapitala, uresničevanje ekonomije obsega), diverzifikacijo in uvajanje novih finančnih storitev ob močni podpori informacijske tehnologije (pospešen

razvoj elektronskih distribucijskih poti), razvoj bančno – finančnih skupin (zavarovalništvo, investicijsko bančništvo, zakup, faktoring, forfaiting, sekuritizacija) (Grenko, 2000, str. 41). Zelo pomembna ostaja svetovalna vloga banke, saj stranke kljub veliki preglednosti bančnega trga in možni primerjavi produktov prek medmrežja potrebujejo strokovni nasvet glede finančnih odločitev. Na osnovi navedenih trendov v EU lahko v osnovi predvidimo dogajanje na slovenskem bančnem trgu v prihodnje. Kot že rečeno bomo razvoj bančnega sektorja obravnavali z vidika petih konkurenčnih silnic.

5.1.2. Obstoječa konkurenca in nevarnost vstopa novih konkurentov

Slovenske banke so se z vstopom v EU soočile z ostro mednarodno konkurenco finančnih institucij, saj so na slovenski finančni trg vstopale podružnice tujih bank. Poleg navedenega podatki v prilogi št. 1 tudi kažejo, da so se slovenske banke v pretežni tuji lasti pospešeno in zelo uspešno pripravile na spremembe na finančnem trgu, ki jih je prinesel vstop v evropsko integracijo, kar je med drugim tudi povečevalo njihov tržni delež, v glavnem na račun zniževanja tržnega deleža večjih domačih bank. Navedenim zaostrenim pogojem so se domače banke v pretežni meri prilagodile, predvsem z zniževanjem obrestnih mer ter povečanjem kakovosti storitev. Domače banke so izkoristile svoje konkurenčne prednosti, ki izhajajo iz obsežne informacijske baze, razvejane bančne mreže ter razpoznavnosti na domačem finančnem trgu.

Z vključitvijo Slovenije v EU se je v bančnem sektorju začel proces *integracije nacionalnega bančnega sektorja v enotni trg EU* (Tomaž, Košak, 2004, str. 66). Integracija ponudbe storitev velikim komitentom se že dogaja in to zelo hitro. Slovenski komitent je postrežen s primerljivo storitvijo tako glede cene, roka ali druge kakovosti, kot velja za primerljivo podjetje v tujini. Tudi na področju poslovanja s prebivalstvom v Sloveniji lahko pričakujemo, da bo stanje integracije potekalo hitreje, kar izhaja iz dveh dejstev (Tomaž, Košak, 2004, str. 66). Prvo je obseg trga, ki ga vedno bolj obvladujejo bančne institucije iz tujine, in drugo, začetna stopnja razvitosti trga »novih« varčevalnih produktov življenjskega in pokojninskega zavarovanja, vzajemnih skladov in drugih varčevalnih produktov trga kapitala. Ta proces integracije pa bo odvisen tudi od tega, koliko bodo slovenske banke sposobne ponuditi »svojim« strankam nove produkte in ali bodo ti domačemu trgu in domači stranki bolj ustrezali. Banke, ki v Sloveniji nastopajo kot deli tujih finančnih konglomeratov, pa bodo ponudile produkte, ki jih že danes uspešno prodajajo na svojem domačem trgu ali drugih evropskih trgih.

Dodatne pritiske na povečanje konkurence lahko pričakujemo ob vstopu Slovenije v monetarno unijo. Ključna konkurenčna prednost podružnic tujih bank v Sloveniji bo še naprej cenejši tuji viri sredstev, ki jih bodo pridobivale iz matične banke. Področje, na katerem je vsaj v prvi fazi pričakovati manjšo konkurenco tujih bank, je področje zbiranja depozitov prebivalstva in kreditiranje malih in srednjih podjetij. To pričakovanje izhaja iz dejstva, da

obe dejavnosti zahtevata fizično prisotnost banke na terenu, in pa iz že omenjenih ugotovitev iz preteklosti, ko so tuje banke vsaj v prvi fazi obdelovale slovenski trg predvsem v obliki nudenja storitev neposredno iz tujine.

Iz vsega navedenega izhaja, da je na obstoječem bančnem trgu možno pričakovati zmanjšanje števila obstoječih bank (v glavnem na račun prevzemov in združevanj) in povečanje števila tujih podružnic. Konkurenčne razmere se bodo nadalje zaostrole z vstopom v monetarno unijo, saj bo zaradi enotne valute slovenski trg še bolj zanimiv, domače banke bodo izgubile del dohodka iz naslova mednarodnih transakcij, povečal se bo pritisk na zmanjševanje zaposlenih. Konkurenca med obstoječimi subjekti se bo še povečala, povečalo pa se bo tudi število novih subjektov, ki bodo v bližnji prihodnosti vstopili v panogo.

5.1.3. Pogajalska moč kupcev

Tudi na področju bančnih oziroma finančnih storitev lahko ugotovimo, da so se potrebe strank spremenile. Te so se znašle v krogu različnih ponudb finančnih institucij, zato tudi vedno več pričakujejo od finančnih servisov. Kar se naložb finančnih sredstev tiče, se mnoge domače banke že sedaj srečujejo s problemom izgubljanja dobrih in velikih komitentov med podjetji, ki so se svojim poslovanjem s tujino preusmerila k tujim bankam. Z razvojem sekundarnega trga kapitala pa se bodo večja podjetja v večji meri financirala tudi z izdajanjem lastnih vrednostnih papirjev. Zaradi tega je za domače banke nujno, da razvijejo investicijsko bančništvo.

Tudi država in njene institucije so v zadnjih letih spremenile način financiranja, in sicer z izdajo različnih vrednostnih papirjev, s katero prevladujejo na domačem primarnem trgu, obveznice pa izdajajo tudi na medbančnem trgu.

Na področju financiranja prebivalstva pa lahko ugotovimo, da se je zadolževanje v zadnjih nekaj letih povečalo. Naraščala so predvsem potrošniška posojila, s stanovanjsko varčevalno shemo pa se je povečal tudi delež namenskih stanovanjskih posojil. Možnosti financiranja iz tujine so za prebivalstvo bistveno bolj omejene kot za podjetja. Poleg tega so možnosti zadolževanja prebivalstva v večji meri odvisne od nekaterih makroekonomskih kazalnikov (rast BDP, rast osebnih odhodkov, inflacije ipd).

Gospodarske družbe so torej pogostejši in močnejši pogajalci kot fizične osebe. Pogajalska moč pa je tudi rezultat njihovega poznavanja storitev in trga ter splošnih razmer na trgu. Z večanjem konkurence med bankami se povečuje pritisk komitentov na cene in ostale pogoje, zato se bo pogajalska moč komitentov najverjetneje še krepila.

5.1.4. Pogajalska moč dobaviteljev

Za banke pomeni selitev varčevalcev iz bank v druge oblike varčevanja, poslabšanje likvidnosti. Slovenci so pri nalaganju tekočih prihrankov dokaj konzervativni in dajejo prednost tradicionalnim oblikam, predvsem bančnim vlogam. Spreminjanje varčevalnih navad je postopno, v ospredju je še vedno varnost, medtem ko ima pričakovana donosnost manjši pomen. Drugačne pa so razmere pri dolgoročnem varčevanju, to je varčevanju za starost in pri stanovanjskem varčevanju. Zaradi ekonomskih in davčnih sprememb na tem področju gre pričakovati, da bodo gospodinjstva pripravljena intenzivno preusmeriti svoje prihranke za te namene (dodatno pokojninsko varčevanje in stanovanjska varčevalna shema). To predstavlja poslovno priložnost bank. Glede na dejstvo, da banke pri oblikovanju depozitnih obrestnih nimajo večje »svobode«, med bankami veljajo določeni »tihi« dogovori, je tudi pogajalska moč varčevalcev nizka. Kljub trendu selitve prihrankov iz bank v druge donosnejše oblike varčevanja se pogajalska moč varčevalcev zaradi možnosti zadolževanja na drugih trgih ne bo povečala. Viri, s katerimi bodo banke nadomeščale vloge nebančnega sektorja, so povečanje zadolževanja pri tujih bankah.

Pomen dobaviteljev informacijske tehnologije je z razvojnega vidika za banke velika, saj spremembe v tehnologijah vodijo v spremembo delovanja trga finančnih storitev. Medmrežje že danes spreminja dožemanje finančnih storitev. Ocenjujemo, da se pogajalska moč dobaviteljev informacijske tehnologije kljub velikemu pomenu vlaganj v tehnološki razvoj ne bo povečala.

5.1.5. Nevarnost substitutov

Jedro sprememb, ki prinaša nove tržne poti, proizvode in stranke, je elektronsko bančništvo, ki je omogočilo vstop novim konkurentom, katerih osnovna dejavnost ni finančno posredništvo. Skupna značilnost teh novih konkurentov je intenzivna uporaba informacijske tehnologije, ki je najpomembnejši dejavnik sprememb v bančništvu. Medmrežje kot globalni medij je že od vsega začetka pomenilo ne le dodatno distribucijsko pot, ampak resno grožnjo bankam, da bi lahko izgubile posel. Le-ta namreč omogoča odpravo posredništva, ki predstavlja pglavitno vlogo bank, saj strankam zagotavlja zadostne informacije ob nižjih stroških, tako da se varčevalci in porabniki lahko sami povežejo brez posredovanja bank. Kljub takim trendom bodo banke zaradi svoje edinstvene funkcije multiplikacije denarja ter širitve storitev z nebančnimi storitvami obstale in se še naprej razvijale. Domače banke so v zadnjih letih bistveno povečale vlaganja v informacijsko tehnologijo in posledično v razvoj novih storitev. Tudi v prihodnje je pričakovati, da se bodo banke spopadale s vse večjo konkurenco s strani nebančnih posrednikov, zaradi tega se bo privlačnost panoge dodatno zmanjšala.

5.2. TREND KONSOLIDACIJE SLOVENSKEGA BANČNEGA SEKTORJA

Razlog za vedno večje pritiske po konsolidaciji bank je v povečani konkurenci v bančnem sektorju, zaradi česar morajo banke preučiti vse možnosti za povečanje učinkovitosti in zmanjšanje stroškov. S povezovanjem banke dosegajo ekonomije obsega, in sicer prek združevanja podpornih služb ter odprave odvečnih poslovnih procesov in podružnic.

Za Evropo so značilne povezave med bankami in zavarovalnicami ter prevzemi manjših investicijskih bank. Pomembne povezave potekajo na področju elektronskega bančništva – povezave med bankami, ki imajo te storitve močno razvite, in med bankami, ki ne vlagajo veliko sredstev v razvoj sodobnih tržnih poti, ter povezave med bankami, ki so strogo usmerjene v poslovanje prek sodobnih tržnih poti (Voljč, Šega, 2001, str. 113). V svetu je prišlo do številnih povezav med bankami in večjimi trgovskimi mrežami. S tem so pridobili vsi trije – banka z vpogledom v bazo podatkov trgovca in z novimi strankami, trgovec s širšo ponudbo storitev na enem mestu, s čimer pridobiva nove kupce in stranke, ki lahko opravijo več storitev na enem mestu (Voljč, Šega, 2001, str. 113). Druge povezave nastajajo z namenom oblikovanja različnih paketov storitev, npr. povezave med podjetji, ki izdajajo kreditne kartice, letalske družbe, hoteli ter druga podjetja, ki so usmerjena neposredno na stranko.

Tudi v Sloveniji lahko v prihodnje pričakujemo nadaljnjo konsolidacijo v bančnem sektorju, ki bo med drugim določena z naslednjimi dejavniki (Košak, Košak, 2002, str. 59):

- z nadaljevanjem združevanj v bančnem sektorju in s tem povečanjem tržne koncentracije, kar bo pomenilo tudi zmanjšanje števila podružnic;
- vstopanjem novih tujih bank, ki bodo skušale prodreti na trg prek prevzemov obstoječih bank, predvsem tistih z večjimi tržnimi deleži;
- večjo konkurenčnostjo na trgu bančnih storitev, ki ne bo prihajala zgolj od samih bank, pač pa večinoma od nebančnih finančnih institucij (npr. vzajemni skladi, pokojninski skladi,...);
- z vstopanjem tujih nebančnih institucij, ki bodo ponudbi obstoječih bank konkurirale z lastnimi finančnimi produkti;
- z nadaljnjim razvijanjem in širjenjem uporabe novih prodajnih poti, ki temeljijo na novih tehnologijah;
- z uvajanjem in razvijanjem novih storitev, ki doslej niso bile v ospredju bančne ponudbe (npr. svetovanje, investicijsko bančništvo) in bodo lahko pomembno določale sposobnosti bank za nadaljnji razvoj.

Za slovenske banke bi bila najustreznejša strategija povezovanja, iskanja stične razvojne točke in skupnega posodabljanja informacijske tehnologije, saj je to povezano z visokimi stroški, ki jih posamezne banke sedaj pokrivajo same. V prihodnosti bo torej potrebno še

dodatno spodbuditi banke k medsebojnemu združevanju.

Tabela št. 17: Ocena prihodnjega trenda razvoja panoge na podlagi vseh petih določljivk, ki določajo privlačnost panoge

Dejavniki privlačnosti panoge	Privlačnost panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Tekmovalnost med obstoječimi bankami v panogi		↩	
Nevarnost vstopa novih konkurentov			=
Pogajalska moč kupcev			↩
Pogajalska moč dobaviteljev denarnih sredstev		=	
Pogajalska moč dobaviteljev IT			=
Nevarnost substitucije proizvodov	↩		
Skupna ocena		↩	

Na splošno lahko pričakujemo povečanje tekmovalnosti med obstoječimi bankami v panogi in s prevzemom evra dodaten pritisk na povečanje ponudbe s strani podružnic tujih bank. Glede na večjo ponudbo lahko pričakujemo tudi povečanje pogajalske moči večjih in bolje informiranih komitentov, medtem ko povečanje pogajalske moči dobaviteljev kljub večanju pomena informacijske tehnologije ne gre pričakovati. Z razvojem elektronskega bančništva in širitvijo uporabe medmrežja pa se bo tudi v bodoče povečala ponudba drugih nebančnih posrednikov in njihovih produktov. Na splošno lahko rečemo, da se bo privlačnost panoge v prihodnje še zmanjšala. Trendu konsolidacije bančnega sektorja v Evropi bo v glavnem zaradi povečanja stroškovne učinkovitosti sledil tudi slovenski bančni sektor.

5.3. RAZVOJNE MOŽNOSTI NKBM

NKBM mora kot druga največja banka v slovenskem bančnem prostoru in kot banka v izključni državni lasti izkoristiti prednosti, ki jih ti dve dejstvi prinašata. Poleg tega je NKBM s svojo bančno skupino edinstvena v Sloveniji. V bodoče bi morala v večji meri poskrbeti za uresničitev zastavljenih strateških ciljev, saj zgolj njihovo opredeljevanje zadostno za uspešno poslovanje in dolgoročen obstoj. NKBM je namreč v svojem strateškem razvojnem programu iz leta 2004 določila naslednje cilje (Bančna skupina Nove KBM, 2005, str. 2):

1. do leta 2008 skupaj s finančno skupino postati prepoznavna kot vodilni ponudnik celovitih in kakovostnih finančnih storitev v Sloveniji za občane ter mala in srednja podjetja.
2. vzpostaviti sistem izkoriščanja sinergij na področju navzkrižnega informiranja,

- razvoja in trženja integriranih produktov ter navzkrižnega prodajanja.
3. Vzpostaviti proces optimizacije poslovanja in racionalizacije stroškov.
 4. Imeti učinkovit sistem vodenja skupine, ki bo podprt s poenotenimi tokovi poročanja.

K cilju racionalizacije poslovanja je NKBM resno pristopila. Opazno je predvsem zmanjševanje števila zaposlenih ter omejevanje rasti plač zaposlenih, omejevanje izplačila bonitet ter omejevanje sredstev za izobraževanje. Na drugi strani pa je NKBM več sredstev namenila za diverzifikacijo in diferenciacijo bančnih produktov, razvijanje novih produktov ter širitvi bančne mreže na območju celotne Slovenije. Veliko sredstev namenja posodabljanju in poenotenju informacijske tehnologije na nivoju celotne banke, s čimer bo lahko dosegala tudi cilj učinkovitega vodenja celotne bančne skupine in vseh njenih podružnic.

Glavni cilj banke je postati vseslovenska banka. Ta cilj načrtuje NKBM doseči z izkoriščanjem sinergijskih učinkov združitve s PBS in sodelovanjem s Pošto Slovenije ter nadaljnjim povezovanjem z zavarovalniškim sektorjem. NKBM je v začetku tega tisočletja v primerjavi z ostalimi bankami v Sloveniji zaostajala z uvajanjem novih prodajnih poti in produktov, ki jih je omogočala informacijska tehnologija. Zato pa je v zadnjih letih z uspešno migracijo tako plačilnega prometa za pravne osebe kot tudi uvajanjem transakcijskih računov za prebivalstvo ponovno utrdila svoj položaj v slovenskem prostoru.

NKBM se zaveda pomena prihodnjih tehnologij ter prednosti, ki jih prinaša hitro uvajanje letih. Zato je vodilna banka na področju uvajanja mobilnega plačevanja (M-pay) v Sloveniji (projekt Moneta). Prizadeva si postati aktivni solastnik sistema mobilnega plačevanja. Skupaj s partnerji (Ultra in Mobitel) se namerava širiti tudi na tuje trge.

Glede na navedene strateške cilje lahko sklepamo, da se NKBM zaveda velikih sprememb, ki se dogajajo v bančnem sektorju. NKBM se bo morala v prihodnje zaradi velike ponudbe raznih oblik financiranja naložb ter vedno nižjih obrestnih marž usmeriti v storitve, ki niso tipično bančne in pri katerih lažje dosega ekonomijo obsega, kot na primer domači plačilni promet, širjenje elektronskih distribucijskih poti in kartično poslovanje. Bolj kaže izkoristiti tudi alternativne in bolj donosne oblike dolgoročnega varčevanja, kot so upravljanje pokojninskih in vzajemnih skladov. NKBM bo lahko svojo konkurenčno prednost ustvarjala s prožnostjo in hitrostjo odzivanja na spremembe in potrebe komitentov ter utrjevanjem svetovalnih storitev za komitente. Zaposlene bo morala ustrezno usposobiti in motivirati k vedno boljšemu zaznavanju potreb strank – kako razmišljajo, kaj potrebujejo in kako se obnašajo. V ta namen NKBM že sedaj izvaja številne aktivnosti, kot so:

- svoje zaposlene usposablja za prodajo enot Infondovih vzajemnih skladov na bančnih okencih. V ta namen je NKBM že pridobila dovoljenje BS za trženje vzajemnih skladov hčerinske družbe KBM Infond.
- izvaja številne programske rešitve (stanje na računu z SMS, Moneta, posebne položnice na bankomatih, dokumentarna plačila – nostro akreditivi preko spletne aplikacije,

dostop zaposlenih do interne baze bilanc podjetij in zasebnikov, spletna aplikacija STEP2 za odlivne plačilne naloge, namenjene za tujino in podobno);

- uvaja storitev Kredit na mestu in usposabljanje posrednikov;
- pospešuje prodajo rentnega varčevanja na bančnih okencih.

V prihodnje gre tudi pričakovati, da bodo pooblaščne družbe za upravljanje, zavarovalnice, pokojninski skladi, različne parabančne in nebančne organizacije, finančne svetovalne organizacije in podobno, vse močnejši posredniki v finančnem sistemu, katerih dejavnost bo konkurenčna tudi bankam. Zaradi navedenega je eden temeljnih ciljev NKBM nadaljnja krepitev in povezovanje obstoječe bančne skupine.

Na koncu lahko na osnovi izdelane analize panoge ter razvojnih trendov v bančnem sektorju povzamemo možnosti, ki jih okolje nudi, ter nevarnosti, ki iz tega okolja izhajajo za NKBM. Možnosti, ki jih nudi okolje za razvoj NKBM:

1. NKBM mora izkoristiti prednosti informacijskega kapitala – podatkov o svojih komitentih in lojalnosti obstoječih komitentov ter tistih, ki dajejo prednost in bolj zaupajo domačim bankam pred tujimi;
2. kot banka v domači lasti mora izkoristiti možnosti lastninjenja z domačim kapitalom in postati finančni steber v Sloveniji v domači lasti;
3. z razširjeno mrežo poslovalnic po celi Sloveniji aktivno tržiti bančne produkte ter s tržnimi aktivnostmi večati prepoznavnost banke;
4. večje izkoriščanje sinergijskih učinkov celotne bančne skupine NKBM – ponujanje popolne palete bančnih, zavarovalniških, pokojninskih storitev in storitev investicijskega bančništva – ter izkoriščanje skupnih prodajnih poti s poudarkom na elektronskem poslovanju;
5. s trženjskimi akcijami povečanje prepoznavnosti banke v celotni Sloveniji in ne samo na Primorskem in Štajerskem;
6. NKBM mora ohraniti vlogo tržnega vodje tudi na področju uvajanja novih produktov;
7. intenzivnejši pristop h konsolidaciji oziroma pri povezovanju z drugimi finančnimi institucijami v Sloveniji.

Nevarnosti, ki prihajajo iz okolja za NKBM:

1. večina nevarnosti izhaja iz negotovosti pri lastninjenju banke, saj banka zaradi tega zamuja pri izvajanju nekaterih razvojnih projektov, kot so širitev na trg nekdanje Jugoslavije;
2. manjša učinkovitost in donosnost poslovanja NKBM v primerjavi s povprečjem v bančnem sektorju ogroža velikost tržnega delež banke v Sloveniji;
3. NKBM mora kot druga največja banka v Sloveniji zaradi velike ponudbe nenehno razvijati nove produkte in posodabljeni obstoječe, predvsem s pomočjo sodobne informacijske tehnologije. NKBM je še do nedavnega zaostajala v tehnološkem razvoju in s tem povezano ponudbo storitev elektronskega bančništva za drugimi bankami.

6. ZAKLJUČEK

Ekonomske razmere so se v podjetjih in okoljih, v katerih delujejo, v zadnjih letih pomembno spremenile. Vedno večja konkurenca in internacionalizacija tržišč jih sili k iskanju sodobnih oblik in metod poslovanja z namenom doseganja večje poslovne uspešnosti. Stranke postajajo vedno bolj selektivne pri svojih nakupnih namerah in zahtevajo za svoj denar najboljšo kakovost proizvoda oz. storitve. Bančni sektor pri tem ni izjema, saj deluje v pogojih intenzivne konkurence. Globalizacija, kot posledica skokovitega razvoja informacijske družbe in nove ekonomije, narekuje tempo dogajanja na gospodarskem in finančnem področju. Vse to pa sili banke, da optimizirajo stroške ter izboljšajo kakovost in raznovrstnost storitev. Zaradi vedno večje osveščenosti potrošnikov so se banke preusmerile v zadovoljevanje potreb in zahtev strank s ponudbo, ki jo le-te želijo. Banke so storile premik od ponudbe storitev k ponudbi celovitih rešitev po meri posameznega komitentata.

Na bančnem trgu igra pomembno vlogo razvoj informacijske tehnologije. Razvoj tehnologije je glavna gonilna sila sprememb v bančnem sektorju in na finančnih trgih. Njen hiter razvoj zahteva tudi hitro odzivanje na spremembe v bančnem okolju. Spremembe, ki jih prinaša tehnologija, se kažejo v novih oblikah:

- komunikacije med bankami in njihovimi strankami,
- trženja finančnih storitev in distribucijskih kanalov in
- organizacije bančnih operacij.

To zahteva večjo prilagodljivost potrebam kupcev s hitrim vstopanjem na trg z vedno novimi konkurenčnimi proizvodi. Bančništvo izrablja novo ekonomijo z uvajanjem novih tržnih poti in novih pristopov pri prodaji storitev. Zelo pomembna komunikacijska vez ter distribucijski kanal med bankami in strankami postaja elektronsko bančništvo. Medtem ko se mreža poslovalnic krči, se dejavnosti bank vse bolj usmerjajo v svetovalne storitve, ponudba osnovnih storitev in poravnava bančnih transakcij pa vse bolj poteka s pomočjo elektronskega bančništva. To je pripeljalo do večje preglednosti ponudbe storitev, geografske meje poslovnega delovanja počasi izginjajo, povečuje se konkurenca. Nove tehnologije in naraščajoča raznolikost ponudbe produktov znižujejo vstopne ovire in povečujejo konkurenčnost. Hitrejša dinamika razvoja trga bo stopnjevala razlike v razvitosti bank, saj bosta ključna dejavnika uspešnosti bank hitrost in prožnost pri odzivanju na konkurenco.

Poleg hitrega tehnološkega razvoja je posledično na bančnem trgu zaslediti trend konsolidacije bančnega sektorja. Med finančnimi institucijami postajajo bolj konkurenčne univerzalne finančne institucije nasproti majhnim, ozko usmerjenim subjektom. Vzroki združevanja bank ter bank in zavarovalnic, ki vodijo k nastajanju vse večjih finančnih konglomeratov, so številni: prevelike zmogljivosti, fragmentirani tržni deleži, premajhna stroškovna učinkovitost, nove tehnologije in potrebna vlaganja, premajhna donosnost,

naraščajoča konkurenčnost znotraj panoge in vstopanje novih konkurentov na trg, ki niso finančne institucije (zlasti s področja maloprodaje in telekomunikacij), ter zahteve strank po dostopnosti širše palete finančnih storitev in možnosti nakupa le-teh na enem mestu.

Zaradi vseh sprememb, ki se dogajajo v bančnem sektorju, bodo pričakovanja glede povečane kreditne aktivnosti bank, povečane učinkovitosti poslovanja, večanja tržne moči bank in širitve poslovanja na druga področja finančnih trgov zaradi diverzifikacije tveganj, vplivala na spremembo v strukturi lastništva in naložb v banke. V bančnem sektorju EU sta značilna dva modela lastništva; anglosaksonski in nemški. Po prvem so lastniki bank in finančnih konglomeratov posamezniki oz. investicijske družbe, v drugem pa gre za navzkrižno lastništvo med velikimi gospodarskimi subjekti, zavarovalnicami in bankami. Pomembno vlogo ima tudi država. V obeh modelih so lastniki v večji meri domači subjekti.

Spremembe in razvojne trende, ki se dogajajo na nivoju svetovnega bančništva, zasledimo tudi v Sloveniji. Prilagajanje in spreminjanje slovenskega bančnega sistema pa se zaradi specifičnega preteklega razvoja, ki je značilen za vse tranzicijske države, razlikuje od evropskih modelov in trendov. Velika razhajanja so očitna predvsem na področju lastninjenja, kjer obstaja želja po domačem lastninjenju državnih bank. Istočasno pa se boji razprodaje tujcem, kar se je že zgodilo z ostalimi tranzicijskimi državami in njenimi bankami. Poudariti namreč velja, da so v večini starih članic EU banke v domači lasti.

K zgradbi močnega finančnega sektorja v Sloveniji bi nedvomno prispevala večja učinkovitost in mednarodna konkurenčnost slovenskih bank in ustrezni ukrepi vladnih in monetarnih oblasti (zlasti predpisi glede konsolidacije bank, pripajanja in privatizacije). Tudi ob pogledu na dosedanja dogajanja v slovenskem bančnem prostoru lahko iz izbranega načina sanacije bank (privatizacija kot zaključna faza sanacije bank) povzamemo, da le-ta ponuja pomembno podlago za izbor modelov privatizacije bank, ki bi spodbujale nastanek in razvoj močnih slovenskih bank.

V Sloveniji so še velike možnosti za razvoj bančnega sektorja s povečanjem finančnega posredništva oziroma predvidenim finančnim poglobljanjem. V kolikšnem obsegu bodo to finančno posredništvo opravljale finančne institucije s slovenskim domicilom, je odvisno predvsem od njihovih razvojnih sposobnosti in ambicij, od strategije tujih finančnih institucij, ki lastniško bodisi kontrolirajo ali obvladujejo slovenske banke, in od pogojev poslovanja bank v obdobju do vključitve v monetarno unijo.

Po vstopu Slovenije v EMU se bo še nadalje spreminjala lastniška struktura slovenskega gospodarstva. Pričakovati je, da bo v nekaj letih tretjina pomembnejših slovenskih podjetij v tuji lasti in vključenih v mednarodne korporacije. To dejstvo bo nedvomno imelo za posledico zmanjšano vlogo slovenskih bank pri njihovem financiranju. Poslovno bodo tu utrpeli največ večje banke, ki danes v poslovanju z njimi dosegajo pomembne obsege. Bitka med

slovenskimi bankami naj bi se zato predvsem bila za financiranje malih in srednjih podjetij ter prebivalstva.

Sorazmerno veliko bank, ki delujejo na majhnem slovenskem trgu, sili nekatere banke k osvajanju trga z nizkimi obrestnimi merami in prevzemanjem večjih tveganj (ta pa niso v zadostni meri vključena v obrestni meri). Čeprav so nesporne objektivne razlike med bankami v izhodiščnem položaju boja za trg (različen obseg cenovno relativno ugodnih virov financiranja, različne možnosti pridobivanja novih virov, delež varnih in iz zdajšnjega zornega kota visoko donosnih naložb iz preteklosti), bi z njimi težko pojasnili sedanje izredno nizke obrestne mere. Posledica pričakovanega vstopa Slovenije v ERM 2 bo vplivala na nadaljevanje upadanja obrestnih mer, prevzem evra pa bo prinesel izgubo prihodkov od deviznega trgovanja in delno mednarodnega plačilnega prometa. Banke bodo morale prenehati z zniževanjem obrestnih marž, saj si s tem dodatno znižujejo obrestne prihodke. Marsikateri komitent namreč zdaj pri slovenski banki dobi npr. kredit po pogojih, ki so boljši od tistih, po katerih se zadolžujejo podjetja z boljšo boniteto pri bankah v državah EMU.

Na področju poslovanja s prebivalstvom bodo v prihodnje predstavljale hudo konkurenco nebančne finančne institucije, kar se že zdaj kaže na primer v hitri rasti varčevanja v investicijskih skladih in delno tudi na področju širjenja zavarovalnih produktov. S pojavom številnih nebančnih institucij, zlasti borznih hiš, zavarovalnic, vzajemnih in pokojninskih skladov, se relativno zmanjšuje pomen bank.

Položaj NKBM v slovenskem bančnem prostoru je zaradi svoje lastniške strukture specifičen. Državno lastništvo in velikokrat javno izražena namera države glede odprodaje večinskega deleža vnaša negotovost glede nadaljnjega uresničevanja strategije razvoja banke in njene prihodnje vloge. NKBM ne izkorišča v zadostni meri svojih konkurenčnih prednosti. S tega vidika je nujna predvsem čimprejšnja odločitev glede nadaljnje prihodnosti NKBM, naj ostane državna ali se privatizira. Izkušnje razvitega sveta namreč kažejo, da so banke tako v državni kot v zasebni lasti lahko uspešne. Prednost NKBM izhaja iz dejstva, da je v Sloveniji zelo dobro uveljavljena ter da lahko svojo prisotnost tako regionalno kakor širše še precej poveča. Prednost banke je njena vpetost v regijo (Maribor in Nova Gorica). Izkoristiti bi bilo potrebno naklonjenost slovenskih komitentov pretežno bankam v domači lasti. Banka ima še rezerve pri zniževanju stroškov in racionalizaciji poslovanja, uvajanju novih produktov, potreben pa bo tudi čimprejšnji prodor na tuje trge.

7. LITERATURA

1. Black J. Stewart, Porter W. Lyman: Management. Meeting new challenges. New Jersey : Elm Street Publishing Services, Inc., 2000. 648 str.
2. Besanko David et.al.: Economics of strategy. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2000. 644 str.
3. Bešter Janez: Teoretična analiza prevzemov podjetij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 125 s tr.
4. Bobek Dušan: Sodobna banka. Maribor : Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor, 1989. 179 str.
5. Bobek Dušan: Organiziranje in poslovanje bank. Maribor : Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor, 1992. 230 str.
6. Bobek Dušan: Diverzifikacija bančnih storitev nujnost ali moda? Izbrane teme iz sodobnega managementa. Maribor : Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor, 1997, str. 163- 176.
7. Bohnec Darko: Trg denarja v Sloveniji. Zbornik 7. strokovno posvetovanje o bančništvu. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2001, str. 131-151.
8. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
9. Bukovec Sonja: Privatizacija državne lastnine. Zbornik referatov 33. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije in Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2001, str. 65-87.
10. Demšar Petra: PSPN Analiza podjetja Suzuki Odar d.o.o. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 48 str.
11. Filipčič Marko: Finančni posredniki v Združenih državah amerike, v Evropski uniji in v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 123 str.
12. Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 196 str.
13. Grenko Barbara: Razvojni trendi v evropskem bančništvu (1). Bančni vestnik, Ljubljana, (2000), 6, str. 36 – 41.
14. Grenko Barbara: Razvojni trendi v evropskem bančništvu (2). Bančni vestnik, Ljubljana, (2000a), 7-8, str. 65 – 69.
15. Hočevar Marko, Jaklič Marko, Zagoršek Hugo: Ustvarjanje uspešnega podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2003. 288 str.
16. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas: Strategic management. Menlo Park, California : Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1996. 434 str.
17. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 353 str.
18. Jančič Zlatko: Celostni marketing. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1999. 170 str.
19. Jašovič Božo, Košak Marko: Trendna gibanja v strukturi bančnega sektorja Slovenije. Bančni vestnik, Ljubljana, (2004), 6, str. 11- 20.

20. Jauk Matjaž: Trženje bančnih produktov in tržne strategije bank. Bančni vestnik, Ljubljana, (1998), 4, str. 8 – 11.
21. Jurančič Iztok: Manj bank, nižje obrestne mere. Gospodarski vestnik, Ljubljana, (2004), 6, str. 30.
22. Kavčič Slavka, Medved Darko: Kakovost poslovanja in poslovna učinkovitost slovenskih bank. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. str. 38, pril. str. 15.
23. Košak Marko: Učinkovitost slovenskih bank. Bančni vestnik, Ljubljana, (2001) 5, str. 91-95.
24. Košak Marko, Košak Tomaž: Bančni sektor v Sloveniji. Bančni vestnik, Ljubljana, (2002), 7-8, str. 51-59
25. Kotler Philip, Armstrong Gary: Principles of marketing. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 2001. 785 str.
26. Kropušek Brigita : Analiza poslovnega okolja Andragoškega zavoda Ljudske univerze Velenje. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 46 str.
27. Mrak Mojmir: Dolg Republike Slovenije do tujine: trendi, problemi in perspektive. Zbornik referatov 33. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije in Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2001, str. 65 – 86.
28. Nemanič Katarina: Rastejo kot gobe. Družinski delničar, 94 (april 2005), str. 12-14.
29. Oman Saša: On-line bančništvo v svetu in Sloveniji. Bančni vestnik, Ljubljana, (2002), 6, str. 17-21.
30. Pavlin Barbara: Posojilo, lizing in varčevanje za stanovanje. Gospodarski vestnik, Ljubljana, (22.03.2004), 13, str. 37.
31. Petrič Tine: Banke si želijo boljših časov. Gospodarski vestnik, Ljubljana, (2004), 30, str. 30.
32. Petrič Tine: Nova finančna skupina? Gospodarski vestnik, Ljubljana, (2004a), 40, str. 18.
33. Petrič Tine: Bančništvo: Še tretja koroška banka v Sloveniji. Gospodarski vestnik, Ljubljana, (2004b), 47, str. 28.
34. Petrov Sabina: Nova KBM v tretje s PBS. Ljubljana, Finance, Ljubljana, (2003), 207, str.23.
35. Posnjak Tamara: Elektronsko bančništvo: Napredek naših bank je kar hiter. Gospodarski vestnik, Ljubljana, (1999), 40, str. 41.
36. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
37. Rebernik Miroslav: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 298 str.
38. Recek Jožef: Analiza bančnih posojil. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 57 str.
39. Ribnikar Ivan: Monetarna ekonomija I.: (denar, finančne institucije in denarna politika). Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999, 380 str.
40. Ribnikar Ivan: Restrukturiranje finančnih posrednikov in (nastajajočih) finančnih trgov. 3. letna konferenca znanstvene sekcije zveze ekonomistov Slovenije: Sedanjost in

- prihodnost tranzicije v Sloveniji. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, 1999a, str. 153-167.
41. Ribnikar Ivan: Lastniki bank (v EU in Sloveniji). Bančni vestnik, Ljubljana, (2001), 12, str. 50 – 53.
 42. Simoneti Marko, Jamnik Borut: Razvoj trga kapitala v Sloveniji. Ljubljana : Centra & Eastern European Privatization Network, 2000. 87 str.
 43. Sušnik Saša: Posledice uveljavitve novega baselskega sporazuma za slovenske banke. Zbornik 7. strokovno posvetovanje o bančništvu. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2001, str. 25-39.
 44. Štiblar Franjo: Združevanje bank in konsolidacija bančnega sektorja. Bančni vestnik, Ljubljana, (1998), 12, str. 31-32.
 45. Tifengraber Vlasta: Tuje banke v prednosti. Dnevnik, Ljubljana, (28.12.2004), 335, str. 18.
 46. Tomaž Aljoša, Košak Marko: Konkurenčnost bančnega sektorja ob vključitvi v EU. Bančni vestnik, Ljubljana, (2004), 5, str. 61 – 69.
 47. Velikonja Helena: Analiza slovenskega bančnega sistema. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. str. 47.
 48. Voljč Marko: Sodobni trendi v bančništvu in vpliv na podjetja. Zbornik referatov 33. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije in Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2001, str. 385-397.
 49. Voljč Marko, Šega Pologa: Prihodnji razvoj slovenskih bank. Bančni vestnik, Ljubljana, (2001a), 5, str. 111-117.
 50. Zmagaj Peter: Internetno bančništvo odvisno od Siola. Finance, Ljubljana, (2002), 94, str. 24.

8. VIRI

1. Bančna skupina Nove KBM. Pojasnila k nerevidiranim konsolidiranim računovodskim izkazom za leto 2004 bančne skupine NKBM. Maribor, 2005. 8 str.
2. Banking Integration in teh Euro Area – ECB Occasioonal paper series no . 6. Frankfurt am Main. European Central Bank, (2002), 6, 54 str.
3. Informacija o denarnem trgu. Ljubljana : Banka Slovenije, 2003. 9 str.
4. Letno poročilo Abanke Vipa za leto 2003. Ljubljana : Abanka Vipa d.d., 2004. 123 str.
5. Letno poročilo Banke Slovenije za leto 2003. Ljubljana : Banka Slovenije, 2004. 107 str.
6. Letno poročilo Nove KBM d.d. za leto 2003. Maribor : Nova KBM d.d., 2004. 93 str.
7. Letno poročilo 2003 Združevanja bank Slovenije. Ljubljana : Združenje bank Slovenije, 2004. str. 24
8. Letno poročilo Nove LB za leto 2003. Ljubljana : NLB d.d., 2004. 115 str.
9. Letno poročilo SKB za leto 2003. Ljubljana : SKB d.d., 2004. 100 str.
10. List of Monetary Financial Institutions and Institutions Subject to Minimum Reserves.

- Frankfurt am Main : European Central Bank, 2004. 195 str.
11. Nova KBM [URL: <http://www.nkbm.si>], 20.02.2005
 12. Poročilo o finančni stabilnosti za leto 2003, Ljubljana : Banka Slovenije, 2004. 147 str.
 13. Poročilo o nadzoru bančnega poslovanja v letu 2002 in prvi polovici leta 2003. Ljubljana : Banka Slovenije, 2003. 101 str.
 14. Poročilo o nadzoru bančnega poslovanja v letu 2003 in prvi polovici leta 2004. Ljubljana : Banka Slovenije, oktober 2003. 26 str. pril. 32
 15. Poslovna politika in finančni načrt NKBM za leto 2003. Maribor : Nova KBM d.d., 2003. 39 str.
 16. Slovenija v Evropski uniji. Strategija gospodarskega razvoja. Ljubljana : Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2001. 122 str.
 17. Smernice in izhodišča za pripravo Poslovne politike in finančnega načrta za leto 2003. Maribor : Nova KBM d.d., 2003. 3 str. Pril. 7 str.
 18. Strategija skupine NLB za obdobje 2004 do 2006. [URL: <http://www.nlb.si>], 22.03.2005
 19. Structural Analysis of the EU Banking Sector. Year 2001. Frankfurt am Main : European Central Bank, 2002. 66 str.
 20. Statistični letopis 2004. Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za statistiko, 2005. 650 str.
 21. Abecedni seznam vseh bank v Sloveniji. [URL: http://www.bsi.si/html/povezave/seznam_bank.html], 22.03.2005
 22. Zakon o bančništvu (Zban). Uradni list RS št. 7/99, 59/01, 55/03, 42/04.

PRILOGE

Priloga št. 1: Tržni delež bank v Sloveniji

Banka	Bilančna vsota v mio Sit		Tržni delež v %		Trend	Sprememba trenda glede na trend 2002- 2003
	31.12.2003	30.06.2004	31.12.2003	30.06.2004		
NLB	1.693.190	1.744.029	33,6	32,7	↓	Enak
NKBM	544.035	578.620	10,8	10,8	↔	Pozitiven
Abanka Vipava	432.426	494.990	8,6	9,3	↑	Enak
SKB banka	391.675	389.205	7,8	7,3	↓	Enak
Banka Koper	324.648	330.853	6,4	6,7	↑	Enak
Banka Celje	305.985	359.611	6,1	6,2	↑	Enak
Gorenjska banka	245.749	257.282	4,9	4,8	↓	Pozitiven
Skupaj največjih 7 bank	3.937.708	4.154.590	78,2	77,8		
BA Ca	229.214	255.400	4,6	4,8	↑	Enak
R. krekova banka	126.872	137.931	2,5	2,6	↑	Enak
Probanka	102.162	111.112	2,0	2,1	↑	Enak
Poštna banka Slovenije	101.215	107.220	2,0	2,0	↔	Negativen
Hypo-Alpe-Adria Bank	87.338	112.481	1,7	2,1	↑	Enak
Banka Domžale	77.493	79.946	1,5	1,5	↔	Pozitiven
Volksbank-Ljud. banka	71.439	76.598	1,4	1,4	↔	Enak
SZKB	67.506	67.121	1,3	1,3	↔	Pozitiven
Koroška banka	67.436	70.257	1,3	1,3	↔	Pozitiven
Factor banka	55.133	64.898	1,1	1,2	↑	Enak
Karatner Spar. AG	47.937	55.466	1,0	1,0	↑	Negativen
Banka Zasavje	43.368	46.242	0,9	0,9	↔	Enak
SIB	18.982	/	0,4	/		
Vse banke skupaj	5.033.805	5.339.262	100,0	100,0		

Vir: Letno poročilo BS, leto 2003, leto 2004, str. 41

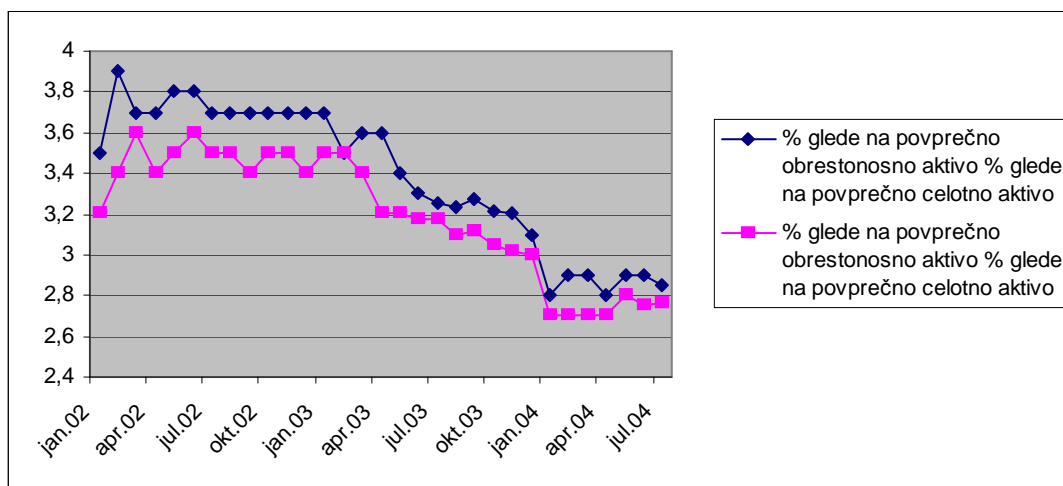
Priloga št. 2: Sestava bančnih naložb med leti 2002, 2003 in 2004

	Delež			Nominalna rast v %		
	31.12.02	31.12.03	31.12.04	02/01	03/02	04/03
Dolгови do bank	12,8	16,5	19,3	29,1	42,9	30,1
Dolгови do strank, ki niso banke	69,1	65,1	62,4	14,0	4,6	7,0
Dolžniški vrednostni papirji	3,9	4,3	4,0	59,0	22,6	4,0
Durge obveznosti	5,8	8,3	8,2	11,2	9,3	19,8

Vir: Letno poročilo BS za leto 2003, str. 46

Vir: Letno poročilo BS za leto 2004, str. 49

Priloga št. 3: Povprečne obrestne marže na letni ravni



Vir: Finančna statistika, september 2004, str. 27

Priloga št. 4: Banke in dovoljenja za opravljanje drugih finančnih storitev

	Dovoljenje za opravljanje dejavnosti														
NLB	1	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	15		
NKBM	1	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	15		
Abanka Vipava	1	3	4	5	6	7	8	9	10		12	13	14	15	
SKB banka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14		
Banka Koper	1	3	4	5	6		8	9	10		12	13	14	15	
Banka Celje	1	3	4	5	6		8	9	10				14		
Gorenjska banka	1	3	4	5	6			9	10				14		
BA Ca	1	3	4	5	6		8	9			12	14	15		
R. krekova banka	1	3	4	5	6			9	10		12	14			
Probanka	1	2	3	4	5			9	10		12	14			
Poštna banka Slovenije	1	3	4	5				9				14			
Hypo-Alpe-Adria Bank	1	3	4	5	6			9	10		12	14			
Banka Domžale	1	3	4	5			8	9	10			14			
Volksbank-Ljud. banka	1	3	4	5	6		8	9				14			
Deželna banka	1	3	4	5		7		9			12	14			
Koroška banka	1	3	4	5			8	9	10			14			
Factor banka	1	3	4	5	6	7		9			12	13	14		
Banka Zasavje	1	3	4	5			8	9	10			14			

Vir: Abecedni seznam vseh bank v Sloveniji, www.bsi.si/html/povezave/seznam_bank.html, 22.03.2005

Finančne storitve po Zakonu o trgu vrednostnih papirjev so (Abecedni seznam vseh bank v Sloveniji, www.bsi.si/html/povezave/seznam_bank.html, 22.03.2005):

1. factoring
2. finančni zakup (leasing)
3. izdajanje garancij in drugih jamstev

4. kreditiranje, vključno s potrošniškimi krediti, hipotekarnimi krediti in financiranjem komercialnih poslov
5. trgovanje s tujimi plačilnimi sredstvi, vključno z menjalniškimi posli
6. trgovanje z izvedenimi finančnimi instrumenti
7. zbiranje, analiza in posredovanje informacij o kreditni sposobnosti pravnih oseb
8. posredovanje pri prodaji zavarovalnih polic, po zakonu, ki ureja zavarovalništvo; izdajanje elektronskega denarja
9. izdajanje in upravljanje drugih plačilnih instrumentov
10. oddajanje sefov
11. posredovanje pri sklepanju posojilnih in kreditnih poslov
12. storitve v zvezi z vrednostnimi papirji, po zakonu, ki ureja trg vrednostnih papirjev
13. upravljanje pokojninskih skladov po zakonu, ki ureja pokojninske sklade
14. opravljanje storitev plačilnega prometa
15. opravljanje skrbniških storitev

Priloga št. 5: Število kreditnih institucij v EU ob koncih let 1995, 2000 in 2003

	1995	2000	2003
Belgija	145	118	108
Nemčija	3785	2742	2225
Grčija	53	57	59
Španija	506	368	348
Francija	1469	1099	939
Irska	56	81	80
Italija	970	861	801
Luksemburg	220	202	172
Nizozemska	102	586	481
Avstrija	1041	848	814
Portugalska	233	218	199
Finska	381	341	366
Evro območje skupaj	8961	7521	6592

Vir: List of Monetary Financial Institutions and Institutions Subject to Minimum Reserves, 2004, str. 10; Banking Integration in the Euro Area, 2002, str. 33; Structural Analysis of the EU Banking Sector, 2002, str. 52