

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

CELOVITA RAZVOJNA OCENA
BANKE KOPER

Ljubljana, oktober 2007

Gregor PAVLIČ

IZJAVA

Študent Gregor Pavlič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Danijela Pučka.

V Ljubljani, dne _____

Podpis:

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	1
1.1	Opredelitev problema	1
1.2	Namen in cilj dela	2
1.3	Metode in zasnova dela	2
2	STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE V PODJETJU	3
2.1	Pojem in razvoj strateškega planiranja	3
2.2	Proces strateškega planiranja	4
2.3	Izdelava planskih predpostavk	6
2.3.1	Ocenjevanje širšega okolja	6
2.3.2	Ocenjevanje privlačnosti panoge	7
2.3.3	Analiza prodajnega trga	9
2.3.4	Vizija in poslanstvo	11
2.4	Celovito ocenjevanje podjetja	12
2.4.1	SWOT analiza	13
2.4.2	Portfeljska analiza	16
2.4.3	Analiza na osnovi verige vrednosti	19
3	PREDSTAVITEV BANKE KOPER	21
3.1	Kratka zgodovina banke	21
3.2	Vizija in poslanstvo	22
3.3	Dejavnost	22
3.4	Osnovne ekonomske in organizacijske značilnosti Banke Koper danes	25
4	IZDELAVA PLANSKIH PREDPOSTAVK ZA PROUČEVANO BANKO	27
4.1	Analiza širšega okolja	27
4.1.1	Analiza gospodarskega podokolja	27
4.1.2	Analiza tehnološkega podokolja	30
4.1.3	Analiza politično-pravnega podokolja	31
4.1.4	Analiza kulturno-socialnega podokolja	32
4.2	Analiza ožjega okolja	33
4.2.1	Analiza panoge	33
4.2.2	Ocenjevanje privlačnosti panoge	36
4.2.3	Analiza prodajnega trga	38
5	CELOVITO OCENJEVANJE PROUČEVANE BANKE	41
5.1	Analiza uspešnosti poslovanja proučevane banke	41
5.2	Ocena prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah	44
5.2.1	Tržna podstruktura	44
5.2.2	Podstruktura bančnih produktov in storitev	48
5.2.3	Tehnološka in raziskovalno-razvojna podstruktura	51
5.2.4	Kadrovska podstruktura	53
5.2.5	Organizacijska podstruktura	56
5.2.6	Finančna podstruktura	59

5.3	Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah ..	62
5.3.1	Tržna podstruktura	62
5.3.2	Podstruktura proizvoda in storitev	63
5.3.3	Tehnološka in raziskovalno-razvojna podstruktura	65
5.3.4	Kadrovska podstruktura	65
5.3.5	Organizacijska podstruktura.....	66
5.3.6	Finančna podstruktura	67
5.4	Zbirna ocena prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti v proučevani banki.....	69
6	SKLEP	72
7	LITERATURA IN VIRI.....	73
7.1	Literatura	73
7.2	Viri	74

KAZALO SLIK

Slika 1:	Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju	5
Slika 2:	Strateški model Hungerja in Wheelena.....	6
Slika 3:	Portfeljska matrika »rast/tržni delež«	18
Slika 4:	Porterjeva veriga vrednosti	20
Slika 5:	Poslovna mreža Banke Koper	24
Slika 6:	Organigram Banke Koper	26
Slika 7:	Trend gibanja tržnih deležev bilančnih vsot slovenskih bank od 2003 do 2005	39
Slika 8:	Primerjava tržnih deležev Banke Koper po skupinah produktov v letu 2004 in 2005	45
Slika 9:	Primerjava rasti stroškov dela, materiala in storitev ter čistih prihodkov v letih od 2001 do 2005.....	50
Slika 10:	Izobrazbena struktura v Banki Koper od 2002-2005	54
Slika 11:	Profil prednosti in slabosti proučevane banke z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost	69
Slika 12:	Profil priložnosti in nevarnosti proučevane banke z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost	70

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Pomembne določljivke pri raziskovanju širšega okolja	7
Tabela 2:	Globalno ocenjevanje privlačnosti panoge	9
Tabela 3:	Vprašanja za analizo zunanjih dejavnikov	14
Tabela 4:	SWOT matrika	16
Tabela 5:	Seznam največjih delničarjev Banke Koper, d.d., ob koncu leta 2005.....	21

Tabela 6: Pomembnejši poslovni podatki Banke Koper za leto 2005	25
Tabela 7: Trend glavnih makroekonomskih agregatov	27
Tabela 8: Napoved stopenj gospodarske rasti v najpomembnejših zunanjetrgovinskih partnericah Slovenije v obdobju 2004-2008	29
Tabela 9: Ocene gibanj kratkoročnih obrestnih mer za USD in EUR v letih 2004-2007	29
Tabela 10: Glavne postavke bilance stanja bank in njihovi trendi.....	34
Tabela 11: Nekateri kazalci poslovanja bank.....	35
Tabela 12: Izračunane aktivne in pasivne obrestne mere 2000-2005 (v %)	35
Tabela 13: Privlačnost bančne panoge	38
Tabela 14: Pomembnejši poslovni podatki Banke Koper, Nove Ljubljanske banke in Bank Austria Creditanstalt za leto 2005.....	39
Tabela 15: Obseg in rast kreditov nebančnemu sektorju v Sloveniji med leti 2003 in 2005	40
Tabela 16: Bilanca stanja na dan 31.12.2004 in 2005.....	42
Tabela 17: Izkaz poslovnega izida v obdobju v letu 2004 in 2005	43
Tabela 18: Kazalci dobičkonosnosti in stroškovne učinkovitosti: primerjava BK - panoga	44
Tabela 19: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture.....	47
Tabela 20: Izkaz pomembnejših finančnih kazalcev za obdobje 2003-2005	48
Tabela 21: Ocena prednosti in slabosti podstrukture bančnih produktov in storitev .	51
Tabela 22: Ocena prednosti in slabosti podstrukture bančnih produktov in storitev .	53
Tabela 23: Trendi pomembnejših kadrovskih kazalcev	53
Tabela 24: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture	56
Tabela 25: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture	59
Tabela 26: Kazalci obračanja sredstev in financiranja banke za obdobje od leta 2003 do 2005	60
Tabela 27: Kazalci investiranja in plačilne sposobnosti banke za obdobje od leta 2003 do 2005.....	61
Tabela 28: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture	62
Tabela 29: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture.....	63
Tabela 30: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda in storitev	64
Tabela 31: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke in raziskovalno-razvojne podstrukture	65
Tabela 32: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture	66
Tabela 33: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture ..	66
Tabela 34: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture	67
Tabela 35: Zbirna ocena glavnih prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti.....	71

1 UVOD

1.1 *Opredelitev problema*

Banka Koper, d.d., je od svojega nastanka leta 1955, takrat še kot Istrska komunalna banka, prehodila dinamično pot in se razvila v srednje veliko slovensko banko, ki se lahko pohvali z obilo zadovoljnih komitentov in široko paleto ponujenih storitev. Da bi uresničila vizijo in se držala poslanstva podjetja pa uspeh vodstva ne sme zavesti. Zadovoljstvu, da v banki »delamo stvari prav«, se mora pridružiti tudi vprašanje »ali delamo prave stvari«?

Strateško upravljanje in poslovanje je ena izmed najpomembnejših poslovnih aktivnosti, ki omogočajo doseganje temeljnega smotra podjetja. Negativnosti in negativnim vplivom, ki grozijo delovanju podjetja, se lahko izognemo ali pa vsaj delno omilimo tako, da skušamo predvideti okolje in vplivati na podjetje, da se le-to spreminja v želeni smeri (Hunger-Wheelen, 1996, str. 85).

Proces strateškega upravljanja in poslovanja podjetja gre razumeti kot izdelovanje predpostavk za strateško planiranje, samo planiranje v ožjem pomenu besede in fazo uresničevanja ter kontrole uresničevanja strategij. Temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem smislu besede je celovita ocena podjetja. Bistvo takšne celovite ocene je analiza preteklih, sedanjih ter podatkov in informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. S to fazo iščemo in zaznavamo poslovne (razvojne) probleme konkretnega podjetja. Celovito ocenjevanje podjetja je mogoče opraviti s tremi metodami: s SWOT analizo, s portfeljsko analizo ali s Porterjevo analizo na osnovi verige vrednosti (Pučko, 2003, str. 129).

Analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza) je pomembno povezovalno orodje, s pomočjo katerega lahko razvijemo različne vrste strategij, pri čemer je povezovanje internih ter zunanjih poslovnih faktorjev najtežje področje in zahteva odlično presojo (David, 2001, str. 2004).

V velikih diverzificiranih podjetjih lahko za celovito ocenjevanje uporabimo portfeljsko analizo. S to metodo opazujemo položaje različnih poslovnih področij znotraj konteksta dejavnosti celotnega podjetja. Portfeljska analiza temelji na predpostavki, da za podjetja velja krivulja izkušenj, kar pomeni, da večje organizacije kopičijo izkušnje hitreje kot njihovi manjši konkurenti, s čimer si pridobivajo znatne stroškovne prednosti (Pučko, 2003, str. 144).

Tretji način celovitega ocenjevanja podjetja je Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti. Konkurenčna prednost podjetja se lahko ustvarja pri izvajanju posameznih

aktivnosti, ki se izvajajo v podjetju. Vsaka aktivnost v podjetju je lahko vir nižjih stroškov ali osnova za diferenciacijo proizvoda ali storitve. Za sistematičen pristop k analizi aktivnosti v podjetju lahko uporabimo verigo vrednosti (Porter, 1998, str. 33-61).

1.2 *Namen in cilj dela*

Namen specialističnega dela je, da z izdelavo planskih predpostavk in opravljeno celovito oceno podjetja zagotovi vodstvu banke alternativno oceno stanja in ponudi izhodišča za izdelavo nadaljnjih poslovnih in funkcijskih strategij, ki bodo banki zagotavljala pogoje za opravljanje svojega poslanstva in omogočila uresničevanje zastavljene vizije.

Cilj dela je preučitev in izdelava planskih predpostavk ter izdelava celovite analize prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti za banko Banka Koper d.d.. Te analize bodo podlaga za ugotavljanje njenih osnovnih razvojnih problemov in možnih elementov razvojne strategije za prihodnje obdobje.

1.3 *Metode in zasnova dela*

Metode dela pri izdelavi specialistične naloge bodo temeljile na proučevanju obstoječe literature in virov s poudarkom na specifičnostih bančne panoge in storitvene dejavnosti.

Planske predpostavke bom izdelal z analizo virov, analizo poslovanja konkurenčnih bank in makroekonomskih napovedi.

Celovito analizo obravnavane banke bom izvedel z analizo razpoložljivih virov in subjektivnimi ocenami predhodno izbranih podstruktur banke.

Specialistično nalogo bo sestavljalo šest delov. V prvem bom predstavil pojem in različne modele strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju in faze, ki ga sestavljajo. Poudarek bo na teoretični obravnavi planskih predpostavk in različnih metod celovitega ocenjevanja podjetja. Drugi del bo služil predstavitvi zgodovine in dejavnosti obravnavane banke, v naslednjih treh pa bom pridobljeno teoretično znanje uporabil za izdelavo analize širšega okolja, ocene privlačnosti panoge, analize uspešnosti poslovanja banke in celovite analize prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti. S pomočjo slednje analize bom dobil odgovore, kako so posamezne podstrukture vplivale na uspešnost banke in kje se skrivajo priložnosti in nevarnosti v njenem prihodnjem poslovanju. V zaključnem poglavju bom podal sklepe ugotovitve, do katerih sem se dokopal med pisanjem dela.

2 STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE V PODJETJU

2.1 *Pojem in razvoj strateškega planiranja*

Strateško upravljanje in poslovođenje je relativno mlada disciplina, vseeno pa je to tema, s katero se je ukvarjalo že dosti raziskovalcev. V teoriji in praksi se pogosto uporablja pojem dolgoročno planiranje, v zadnjem času se v literaturi pogosteje pojavljata strateško planiranje in strateško upravljanje in poslovođenje (Matko, 1998, str. 6).

Strateško upravljanje in poslovođenje je proces sprejemanja velikega števila odločitev in opravljanja aktivnosti, ki nam opisujejo dolgoročni obstoj organizacije. Vključuje ocenjevanje okolja, oblikovanje in uresničevanje strategij ter spremljanje in kontrolo. Pravzaprav pomeni v analitičnem delu predvsem ocenjevanje notranjega okolja organizacije, s katerim želimo ugotoviti prednosti in slabosti poslovanja organizacije ter ocenjevanje zunanjega okolja, s katerim želimo oblikovati možnosti in nevarnosti organizacije (Hunger in Wheelen, 1996, str. 3).

Pučko (2003, str. 102) predstavlja strateško upravljanje in poslovođenje kot filozofijo podjetja v smislu, da daje vizijo, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Da bi podjetje odgovorilo na ta problem, pa mora najti odgovor na poslovne grožnje iz okolja in odkrivati področja potencialne poslovne rasti. Podjetje naj v poslovni program uvaja proizvode, ki so v pogledu rasti povpraševanja intenzivni, kar zagotavlja, da dela prave stvari in ne samo da dela stvari pravilno.

Kotler (1998, str. 62) pojem strateškega upravljanja in poslovođenja predstavlja kot managerski proces razvijanja in vzdrževanja prilagojenosti med cilji organizacije, produkcijskimi viri in možnostmi, ki jih podjetju nudi okolje, ki mu omogoča preživetje. Naloga strateškega upravljanja in poslovođenja je postavitve podjetja na način, ki omogoča njegovo preživetje tudi v primeru, ko se nekateri izmed poslov podjetja znajdejo v težavah. Podjetja razdeli v pet vrst: podjetja, ki poskrbijo, da se jim stvari dogajajo; taka, ki si domišljajo, da se stvari dogajajo po njihovi zaslugi; podjetja, ki opazujejo, kako se stvari dogajajo; taka, ki se čudijo, kaj se je zgodilo, in taka, ki ne vedo, da se je kaj zgodilo.

Brez planiranja ne bi bil zagotovljen obstoj podjetja, značilnosti podjetja bi se prepogosto spreminjale, težko bi zagotovili smotrno doseganje ciljev gospodarjenja. S tem pa bi bili ogroženi temeljni interesi nosilca upravljanja, ki jih brez planiranja tudi ne bi bilo moč doseči in smotrno razvijati. In to je vzrok, da so si avtorji organizacijske literature enotni glede tega, da je planiranje sestavni del upravljalno poslovodnega procesa (Lipovec, 1983, str. 19).

Hočevar in Jaklič se zavzemata, da »strategiziranje« postane domena vseh zaposlenih v podjetju, zato je primerno, da se v pripravo strateških načrtov vključi čim več zaposlenih. Menita, da je »strategiziranje« načrtovanje, kjer se ne išče zacementiranih rešitev, temveč gre za ustvarjalen dialog in iskanje rešitev na podlagi analiz in praktičnih izkušenj, gre za sistemski pristop pri odzivanju na spremembe (Hočevar in Jaklič, 1999, str. 68).

Sama beseda strategija izvira iz grške besede »strategia«, kar v prevodu pomeni »generalova umetnost«. V vojaškem smislu strategija pomeni praktično uporabo razpoložljivih sredstev za doseg želenih vojaških ciljev. Johnson in Scholes definirata strategijo kot dolgoročno usmeritev in obseg organizacije, v kateri podjetje dosega prednosti z uporabo svojih virov v spreminjajočem okolju, da bi ustreglo potrebam trga in pričakovanjem delničarjev (Johnson in Scholes, 1999, str. 10).

Sama strategija se oblikuje na podlagi vizije in poslanstva podjetja, dejavniki razvoja in rasti podjetja ter s tem same strategije pa so lahko zunanji in notranji. Zunanji se kažejo kot vpliv na potencialno rast panoge v prihodnosti ter tako nudijo podjetju tržno priložnost za uspešnejše delovanje. Prav tako ti dejavniki vplivajo na možnost doseganja ekonomije velikega obsega ter terjajo visoko stopnjo poslovne fleksibilnosti. Glavni notranji dejavnik rasti in razvoja pa so po trditvah Penrosove premalo zaposlene določene prvine poslovnega procesa, kar nenehno sili podjetje v nadaljnjo rast in razvoj (Pučko, 2003, str 170).

2.2 *Proces strateškega planiranja*

Podjetje živi in deluje v dinamičnem in dostikrat nepredvidljivem okolju in se poskuša s svojimi aktivnostmi v njem čimbolj razvijati. Poslovodstvo mora zato abstrahirati nepomembne dejavnike in se osredotočiti na bistvene konstante in spremenljivke poslovanja s pomočjo nekega svojega modela poslovnega sistema. Pri tem si lahko pomagajo z odkritji in že zgrajenimi modeli različnih raziskovalcev na področju upravljanja in poslovođenja. Ti modeli so lahko uporabni za (Pučko, 2003, str. 107):

1. organizacijo procesa strateškega planiranja,
2. postavljanje potrebnih zvez med deli in celotnim procesom strateškega managementa v podjetju,
3. organizacijo podatkov v raziskovalen in analitičen sistem,
4. testiranje smiselnosti planskih ciljev glede na razpoložljive temeljne sestavine in konkurenčne cilje.

V nadaljevanju bodo prikazani nekateri razviti modeli procesov strateškega upravljanja in poslovođenja v podjetju.

Pučko proces strateškega upravljanja in poslovanja (slika 1) deli v tri faze: izdelovanje predpostavk za strateško planiranje, samo planiranje v ožjem pomenu besede in fazo uresničevanja ter kontrole uresničevanja strategij (Pučko, 2003, str. 110).

Slika 1: Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja	Celovito ocenjevanje podjetja	Postavljanje planskih ciljev	Razvijanje strategij:	Ocenjevanje strategij	Taktično planiranje
Analiza poslovanja	prednosti in slabosti	in ugotavljanje planske vrzeli	celovitih poslovnih funkcijskih	in izbira	programiranje
Vizija in poslanstvo	priložnosti in nevarnosti				organizacija projektov
					predračunanje
					kadrovanje
					usmerjanje
					kontrola

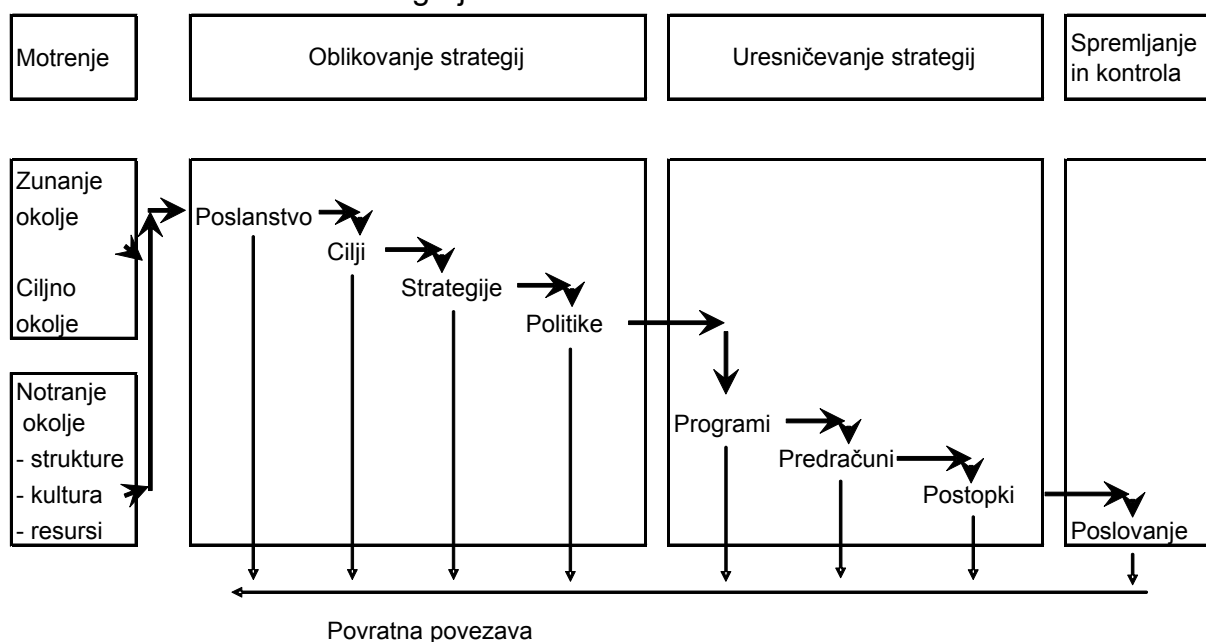
Vir: Pučko, 2003, str. 115

V fazi izdelovanja predpostavk za strateško planiranje najprej analiziramo širše in ožje ciljno okolje, kjer poskušamo opredeliti hipotetična zaporedja dogodkov, v katera bi lahko bilo podjetje vpleteno. Širše okolje obsega politične, ekonomske, tehnološke, pravne in družbeno-kulturološke vidike, medtem ko analiza ožjega okolja obsega raziskavo privlačnosti panoge in prodajnega trga. V tej fazi še zberemo ugotovitve iz v preteklosti izdelanih analiz poslovanja in nato še opredelimo poslanstvo in vizijo podjetja.

Izdelane predpostavke so izhodišče za proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede v drugi fazi, ki zajema iskanje in zaznavanje poslovnih problemov in sestavljanje strateških planov. V začetku podjetje z enim izmed prijemov za celovito strateško analizo poslovanja zazna poslovne razvojne probleme. Eden izmed takšnih prijemov je celovita analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja. Pri tem ocenjujemo prispevek posameznih podstruktur podjetja k poslovni uspešnosti in ugotavljamo verjetne prihodnje poslovne možnosti in nevarnosti. Taki analizi sledijo podfaze postavljanja planskih ciljev in ugotavljanja planskih vrzeli, razvijanje celovitih strategij in ocenjevanje teh strategij ter njihova izbira. Kot zadnja faza sledi še uresničevanje strateških ciljev in strategij ter spremljanje in nadziranje njihovega uresničevanja.

Model strateškega upravljanja in poslovanja podjetja po Hungerju in Wheelenu (slika 2) razčlenjuje aktivnosti, ki segajo od motrenja okolja do samega spremljanja poslovanja podjetja. Z motrenjem zunanjega okolja želi management odkriti možnosti in nevarnosti, medtem ko z motrenjem notranjega okolja podjetja želi ugotoviti prednosti in slabosti poslovanja podjetja. Glede na ugotovitve motrenja se oblikuje poslanstvo, ki vodi k oblikovanju ciljev, strategij in politik. Sprejete strategije in politike se uresničujejo in odvijajo skozi programe, predračune in postopke. Spremljanje in kontrola uresničevanja strategij pa se odvija preko povratnih informacij posameznih faz skozi neprekinjen proces strateškega upravljanja in poslovanja.

Slika 2: Strateški model Hungerja in Wheelena



Vir: Hunger in Wheelen, 1996, str. 182

2.3 Izdelava planskih predpostavk

2.3.1 Ocenjevanje širšega okolja

Pri ocenjevanju širšega okolja se osredotočamo na trende in dogodke, ki niso pod nadzorom podjetja. Namen takega ocenjevanja je, da določimo ključne spremenljivke v širšem okolju, na katere se lahko podjetje odziva, in tako pridobimo omejen spisek priložnosti in nevarnosti, na podlagi katerih lahko poslovodstvo izoblikuje strategije (David, 2001, str. 76).

Podjetje ima mnogo vezi s svojim okoljem. Po teh vezeh lahko okolje podjetju vsiljuje vedenjske okvire, po drugi strani pa lahko tudi podjetje poskuša vplivati na okolje. Te medsebojne vplive je mogoče po Pučku (Pučko, 2003, str. 8) razdeliti v dve večji

skupini. V prvi skupini so neobvladljivi vplivi, ki so za podjetje objektivno dani in na katere ne more vplivati. Obvladljivi ali pol obvladljivi vplivi so tisti, pri katerih je pomemben tok predvsem od podjetja v okolje, manj pa v nasprotni smeri.

Na podjetje je mogoče gledati kot na podsistem v okviru nekega širšega sistema okolja. Sile, ki krojijo širše okolje je mogoče razdeliti v štiri skupine (Hunger in Wheelen, 1996, str. 85):

- ekonomske sile, ki uravnavajo izmenjavo materialov, denarja, energije in informacij,
- tehnološke sile, ki ustvarjajo inovacije za reševanje problemov,
- politično-pravne sile, ki zagotavljajo moč, zaščitne zakone in razne regulacije,
- družbeno-kulturološke sile, ki uravnavajo vrednote, običaje in navade v družbi.

Pearce (1994, str 63.) tem skupinam dodaja še naravno podokolje. Za vse skupine je potrebno oceniti ključne razvoje, relevantne za podjetje. Nekaj pomembnih določljivk, ki jih je potrebno vzeti v obzir pri ocenjevanju okolja, se nahaja v tabeli 1. Najprej je potrebno odkriti glavne razvoje v zadnjih nekaj letih, nakar je lažje oceniti ključne razvoje v prihodnjih letih. Na podlagi tega se da ugotoviti določene poslovne priložnosti in izzive za podjetje (Pučko, 2003, str. 8).

Tabela 1: Pomembne določljivke pri raziskovanju širšega okolja

Ekonomske	Tehnološke	Politično-pravne	Družbeno-kulturološke
Rast BDP Obrestne mere Razpoložljivost denarja Stopnja inflacije Nezaposlenost Nadzor nad plačami Dostopnost in cena energije Dohodki prebivalstva	Državna poraba za R&R Panožna poraba za R&R Osredotočenost tehnoloških prizadevanj Patentna zaščita Novi proizvodi Napredek pri prenosu tehnologije iz razvoja na trg Izboljšanje produktivnosti z avtomatizacijo	Antitrustovska politika Zakonodaja za zaščito okolja Davčna zakonodaja Posebne spodbude Zunanjetrgovinski predpisi Naravnost do tujih podjetij Zaposlovalna zakonodaja Stabilnost vlade	Spremembe v življenjskem stilu Karierna pričakovanja Aktivizem potrošnikov Stopnja nastajanja družin Prirast prebivalstva Starostna porazdelitev Premiki prebivalstva med regijami Povprečna življenjska doba Stopnja rodnosti

Vir: Hunger in Wheelen, 1996, str. 89

2.3.2 Ocenjevanje privlačnosti panoge

Pri izbiri poslovnih strategij mora imeti podjetje odgovore na dve vprašanji. Prvo se nanaša na privlačnost in dolgoročno dobičkonosnost panoge in na razumevanje

določljivk konkuriranja v panogi. Drugo vprašanje pa se ukvarja z odkrivanjem položaja podjetja znotraj panoge.

Privlačnost panoge določa pet sil, gre za pet skupin določljivk konkuriranja v panogi. To so: nevarnost vstopanja novih konkurentov v panogo, nevarnost substitucije proizvodov (storitev) panoge, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev in rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi (Porter, 2004, str. 5).

Pri analiziranju nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo je potrebno vzeti v obzir naslednje ovire za vstop: zahtevana ekonomija obsega, diferenciacija proizvodov (storitev), prepoznavnost blagovnih znamk, stroški spremembe proizvoda (storitve), zahtevani kapital za vstop, dostop do prodajnih kanalov, zakonodajne ovire, pričakovano reagiranje obstoječih konkurentov in absolutne stroškovne prednosti obstoječih konkurentov v panogi (Porter, 1998, str. 7).

Intenzivnost rivalstva (tekmovalnosti) med obstoječimi konkurenti je odvisna od naslednjih dejavnikov: rast panoge, številčnost in enakovrednost tekmecev, presežne zmogljivosti v panogi, stopnja diferenciacije produkta ali storitve, stroški spremembe dobavitelja in visoke izhodne ovire.

Kupci lahko vplivajo na dobičke v panogi s pritiskom na nakupne cene in z zahtevami po višji kakovosti izdelkov ali storitev. Določljivke pogajalske moči kupcev so: razmerje med ponudbo in povpraševanjem, obseg nakupov, obstoj substitutov, informiranost kupcev, sposobnost integriranja nazaj, stroški spremembe dobavitelja relativno gledano na stroške spremembe kupca, občutljivost kupca na ceno, prepoznavnost blagovne znamke, kupčev zaslužek in vpliv na kupčevo kvaliteto.

Dobavitelji lahko zmanjšujejo dobičke v panogi z zviševanjem cen ali zniževanjem kakovosti svojih izdelkov. Med določljivke pogajalske moči dobaviteljev sodijo: diferenciacija inputov, stroški spreminjanja dobaviteljev, obstoj nadomestnih inputov, koncentracija dobaviteljev, pomen obsega dobav za dobavitelja, pomembnost panoge za dobavitelja in možnost integracije dobavitelja naprej.

Možnost kupca, da proizvod ali storitev zamenja s substitutom (nadomestkom) iz druge panoge zmanjšuje potencialne dobičke v panogi. Določljivke nevarnosti s strani substitutov so: razmerje med ceno in kakovostjo substituta, stroški spremembe proizvoda ali storitve panoge s substitutom in nagnjenost kupcev k substituciji.

Podjetja s svojimi strategijami in obnašanjem na trgu vplivajo na strukturo panoge, posledično pa tudi na privlačnost panoge. Tako se lahko npr. zgodi, da nov produkt (storitev) zniža vstopne stroške in poveča tekmovalnost v panogi, dolgotrajno zniževanje cen v panogi lahko izniči prednosti diferenciacije ipd. Podjetja morajo pred

odločitvijo pretehtati svoje možnosti tudi iz vidika dolgoročne dobičkonosnosti panoge. Največja podjetja v panogah tako raje ščitijo strukturo panoge, kot da bi s svojo strategijo iskala nove konkurenčne prednosti zase.

S tehtanjem navedenih določljivk privlačnosti panoge je mogoče izoblikovati oceno privlačnosti katerekoli panoge. Določljivke ocenimo za tekoče leto in predvidimo stanje določljivk za neko prihodnje leto, če pričakujemo spremembe v strukturi določljivk panoge. Možna delovna predloga za to ocenjevanje je tabela 2.

Tabela 2: Globalno ocenjevanje privlačnosti panoge

Določljivka	Privlačnost panoge					
	Tekoče leto			Izbrano prihodnje leto		
	Nizka	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop						
Pogajalska moč kupcev						
Pogajalska moč dobaviteljev						
Razpoložljivost nadomestkov						
Rivalstvo med konkurenti						
Skupna ocena						

Vir: Pučko, 2003, str. 124

2.3.3 Analiza prodajnega trga

Pred izbiro ciljnih trgov morajo podjetja oceniti tržne priložnosti in nevarnosti, ki nastajajo v okolju. Poleg tega morajo oceniti tudi velikost in rast trga ter možni dobiček iz različnih tržnih priložnosti, prihodnje kupce ter predvideti dejavnosti konkurence.

Kotler (1998, str. 245 do 246) pravi, da morajo vodilni v podjetju natančno opredeliti tržno povpraševanje, ki ga določajo zanimanje za izdelek, dohodek in dostopnost izdelkov. Kotler deli trg na:

- potencialni trg, ki ga tvorijo porabniki, ki jih družijo zadostno zanimanje za določeno ponudbo na trgu,
- razpoložljivi trg, katerega sestavljajo potrošniki, ki se zanimajo za izdelek, imajo razpoložljivi dohodek ter tudi dostop do ponudbe na trgu,
- ciljni trg, katerega se da opredeliti kot del omejenega razpoložljivega trga, ki ga podjetje želi osvojiti,
- dejanski ali želeni trg, katerega sestavljajo kupci, ki so določen izdelek že kupili.

Pučko (2003, str. 59) razume podjetniško predvidevanje kot ocenjevanje zunanjih, objektivnih razmer za poslovanje podjetja v določenem časovnem obdobju. Pri tem gre za ocenjevanje zunanjih razmer na podlagi sedanjih trendov in možnih izborov. Pri predvidevanju odgovarjamo na vprašanja, kaj se lahko dogodi ob določenih razmerah, postavljamo verjetne scenarije dogodkov glede na osnovne trende, inercijo, pričakovane strukturne spremembe in glede na mehanične projekcije.

Predvidevanje je po Pučku pripomoček za ocenjevanje verjetnosti prihodnjih dogodkov in obenem poizkus zmanjševanje tveganja, ki ga prinaša podjetju prihodnost. Avtor je namreč mnenja, da je namen predvidevanja ugotavljati možne razvoje gospodarskih pojavov, ki so pomembni za sedanje poslovne odločitve podjetja, pri tem pa podjetje želi nositi minimalno tveganje. Podrobneje opredeli tudi model predvidevanja, ki ga razdeli na štiri faze (Pučko, 2003, str. 62):

- predvidevanje splošnih razmer gospodarjenja,
- predvidevanje potencialnega povpraševanja po proizvodih panoge, v kateri je podjetje,
- predvidevanje deleža podjetja na trgih njegove panoge,
- predvidevanje deleža glavnih skupin proizvodov v predvidenem deležu podjetja.

Predvidevanje možne realizacije panoge temelji na določljivkah dinamike povpraševanja: število prebivalstva, njegova rast, starostna, spolna in geografska kultura, narodni in osebni dohodek na prebivalca, kupna moč prebivalstva, stopnje obremenitve s posojili, obseg nadomestitvenega povpraševanja, stopnja tehnološkega razvoja, obseg investicijske porabe itd.

Predvidevanje možne realizacije podjetja glede na panožno prognozo temelji v prvi vrsti na strategiji konkurence v luči ocenjevanja strukture cen glavnih vrst proizvodov, sprememb potreb ljudi in okusov ter ocenjevanjem sprememb tehnologije glede na možnost večje substitucije oz. komplementarnosti novih proizvodov. Pri predvidevanju možne prodaje glavnih proizvodov podjetja ocenimo prodajo količinsko in po vrednosti prodaje v prihodnosti.

Alternativni metodološki pripomočki za predvidevanje prodaje podjetja so scenariji, ki prikažejo hipotetično zaporedje dogodkov z namenom, da dobimo v središče vzročno-posledične procese in točke odločanja. Na voljo so številne poznane metode za predvidevanje realizacije panoge in realizacije podjetja: metoda odstotka od predvidenega kosmatega domačega proizvoda, metoda input-output tabele, metoda analogije, krivulje rasti, metoda subjektivnega ocenjevanja posloводства ali pa prodajnega osebja, anketiranje odjemalcev, analiza časovnih vrst, regresijska analiza itd.

2.3.4 Vizija in poslanstvo

Vizija nam pomeni neko zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna. Gre za opis nečesa (organizacije, kulture podjetja, samega podjetja, neke tehnologije, dejavnosti) v prihodnosti. Gre za nekakšno zasnovo nove in zaželene prihodnosti, ki jo je mogoče potem sorazmerno zlahka sporočiti drugim v podjetju in v okolju podjetja (Pučko, 2003, str. 125). Vizijo se mora živeti in priti mora iz samega podjetja. Poleg tega jo morajo zaposleni sprejeti kot svojo. Z njo bodo prek podjetja udeležili tudi lastne cilje (Bowman, 1997, str. 181).

Mayer (Mayer, 1994, str. 17-19) pravi, da je namen vizije nenehno krepiti prizadevanja posameznikov in skupin v smeri razvoja kompleksnejših, a še vedno obvladljivih enot. Po njegovem so razlogi za izoblikovanje vizije naslednji:

- je končni cilj, h kateremu podjetje teži, je dolgoročna konkurenčna prednost pred tekmeci v vseh dejavnostih, ki se kaže v odličnosti kakovostnih izdelkov in storitev, poslovanja, obnašanja in zadovoljstva zaposlenih,
- je projekcija podjetja v prihodnost, ki ima motivacijsko moč, če je izzivalna, jasna, atraktivna, prepojena z vrednotami, usmerjena na potrebe zaposlenih in strank; povzroča ustvarjalno motivacijsko napetost in sproža proces poistovetenja zaposlenih s podjetjem, posebno, če so njeni sooblikovalci in uresničevalci,
- je način komuniciranja vodilnih osebnosti, ki zavedno in nezavedno usmerja težnje, odločitve, postopke in akcije zaposlenih ter sprošča njihovo energijo in pogum v skupno perspektivo podjetja.

Pučko (Pučko, 2003, str. 126) priporoča, naj opredeljena vizija na zunaj razlikuje podjetje od drugih podjetij in naj ponuja jasen in privlačen pogled na prihodnost podjetja, ki ga zaposleni radi sprejmejo. Po Ložarju naj ima veliki cilj (vizija) naslednje lastnosti (Ložar, 2000, str. 59): ustrezna zahtevnost, sovražnik je viden, je preprost za razumevanje, spodbuja sodelovanje, v zaposlenih zbudi občutek ponosa in uresničuje sanje.

Glede opredelitve in definicije poslanstva obstaja nekaj različnih mnenj, vendar se da v grobem razločiti dva načina razmišljanja (Campbell in Young , 1991, str. 145). Prvi, strateški način, vidi poslanstvo kot intelektualno disciplino, ki navaja razlog za obstoj in ciljni trg podjetja. Poslanstvo je povezano s strategijo na višjem nivoju, v smislu, da je definiranje le-tega prvi korak strateškega upravljanja. Poslanstvo mora odgovoriti na vprašanje, kaj je in kaj naj bi bil naš posel.

Drugi način razmišljanja pa vidi poslanstvo kot kulturno 'lepilo', ki omogoča enotno delovanje podjetja. Kulturno lepilo sestavljajo močne vrednote in norme, ki vplivajo na obnašanje, na skupno delovanje in na stremljenje k skupnemu cilju zaposlenih. Taka oblika poslanstva se lahko razvije v poslovno filozofijo, ki pomaga zaposlenim, da zaznavajo in doživljajo dogodke na enak način in da govorijo skupen jezik. V primerjavi s strateškim načinom razmišljanja, se tak način interpretacije poslanstva ukvarja pretežno s čustvenimi aspekti podjetja. Cilj je zagotavljati sodelovanje sodelavcev preko skupnih vrednot in vedenjskih standardov.

Poslanstvo (Pučko, 2003, str. 127) je včasih poimenovano navedba namena, navedba filozofije, navedba prepričanj, navedba poslovnih načel ali navedba svojih poslovnih področij. Nanaša se tudi na nek način na okvirne opredelitve, kaj bo organizacija zasledovala in kako se bo obnašala. Za razliko od vizije, ki je statična zaželeno slika organizacije v določenem trenutku v prihodnosti, je poslanstvo dinamičen koncept. Kaže temeljne smeri gibanja in obnašanja.

Po Campbellu in Youngu (Campbell in Young, 1991, str. 145) poslanstvo sestavljajo štirje soodvisni dejavniki: namen, strategija, vzorci obnašanja in vrednote. Namen odgovarja na vprašanje, zakaj podjetje sploh obstaja; za čigavo korist se vlaga trud zaposlenih v podjetju. Strategija definira poslovno področje podjetja, zaželeno pozicioniranje proti tekmecem in izvor konkurenčne prednosti. Vedenjski standardi se nanašajo na norme in pravila »kako to delamo pri nas«. Vrednote so prepričanja in moralne podlage, ki so osnova za vedenjske standarde. Prepričanja se običajno oblikujejo z vplivom ustanoviteljev podjetja ali pa dominantne vodstvene ekipe.

2.4 Celovito ocenjevanje podjetja

Poslovodstvo podjetja mora, preden začne postavljati planske cilje in razvijati strategije, narediti celovito oceno podjetja. Raziskati mora širše in ožje okolje, predvideti prihodnje trende, pregledati poslovne rezultate in poslovanje podjetja in tako odkriti svoje slabosti in prednosti pred tekmeci. S tako oceno lahko pride do informacij o količini in kakovosti virov, pa tudi o poslovnem uspehu in uspešnosti, ki jo dosega. Tako si podjetje v spremenljivem okolju, v katerem se njegove priložnosti in nevarnosti hitro spreminjajo, zagotavlja uspešnost.

Celovito ocenjevanje podjetja je mogoče opraviti na tri osnovne načine. SWOT analiza in Porterjeva analiza na temelju verige vrednosti razčlenjujeta in raziskujeta poslovne aktivnosti podjetja in jih primerjata s tekmeci. Tako na podlagi pridobljenih prednosti in slabosti in glede na priložnosti in nevarnosti v okolju lahko tvorimo strategije, ki naj bi podjetju omogočile boljši konkurenčni položaj. Portfeljska analiza je namenjena diverzificiranim podjetjem in podjetjem s širokim proizvodnim programom. Po svoji naravi je dosti ožja od dveh prej omenjenih tehnik, njena prednost je v tem, da v analizi našo pozornost usmerja na vprašanje optimalne kombinacije posameznih strateških poslovnih področij v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja (Pučko, 2003, str. 141)

2.4.1 SWOT analiza

Začetki SWOT analize segajo v šestdeseta leta prejšnjega stoletja, ko so ameriške poslovne šole začele s sistematičnim raziskovanjem strateškega planiranja. Kenneth Andrews je trdil, da je za dobro strategijo podjetja potrebno upoštevati tako zunanje dejavnike kot notranje značilnosti podjetja (Hill in Roy, 1997, str. 47). Proučevanje informacij iz okolja in notranjosti podjetja, določitev priložnosti in nevarnosti v okolju podjetja ter opredelitev prednosti in slabosti sestavljajo osnovne aktivnosti SWOT analize. Zaradi takšne usmerjenosti jo je mogoče uporabiti kot koristen pripomoček za proučevanje celovitega položaja podjetja (Treven, 1992, str. 644). Weihrich SWOT analizo predstavlja kot ogrodje za raziskavo kombinacij zunanjih in notranjih dejavnikov in strategij, ki izvirajo iz le-teh (Weihrich, 1982, str. 54).

Kratica SWOT, ponekod imenovana tudi TOWS in v slovenski literaturi PSPN, predstavlja štiri pomembne skupine dejavnikov analize:

- prednosti (ang. Strengths),
- slabosti (ang. Weaknesses),
- priložnosti (ang. Opportunities),
- nevarnosti (ang. Threats).

Za analizo zunanjega okolja je potrebno vzeti v obzir dosti dejavnikov, ki so lahko priložnosti ali nevarnosti. Združimo jih lahko v naslednje skupine: ekonomski, socialni, politični, tehnološki, demografski in tržni (Weihrich, 1982, str. 57). Pri določanju dejavnikov zunanjega okolja si lahko pomagamo tudi z vprašanji v tabeli 3.

Tabela 3: Vprašanja za analizo zunanjih dejavnikov

Priložnosti	Nevarnosti
Pojav novih tržišč ali segmentov Dodajanje proizvodnih linij Diverzificiranje v sorodne proizvode Dodajanje komplementarnih proizvodov Vertikalna integracija Sposobnost premika v boljšo strateško skupino Ugoden položaj med tekmeci Hitrejša tržna rast Druge priložnosti	Vstop novih konkurentov Naraščanje prodaje substitutov Počasnejša tržna rast Neugodna politika države Rast pritiska konkurence Rastoča pogajalska moč kupcev ali prodajalcev Dovzetnost za recesijo in poslovni cikel Spreminjanje potreb in želja kupcev Druge nevarnosti

Vir: Treven, 1992, str. 647

Za analizo notranjih dejavnikov (prednosti in slabosti) Pučko priporoča analizo podstruktur in procesov podjetja in njihovih sestavin. Ugotoviti je treba, katere podstrukture in procesi so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti. Podstrukture, ki jih lahko analiziramo, so: tržna, kadrovska, organizacijska, finančna, tehnološka, raziskovalno-razvojna in podstruktura proizvoda (Pučko, 1998, str. 188).

Za ocenjevanje tržne podstrukture se upoštevajo naslednje sestavine: sloves podjetja, tržni delež, kakovost izdelka ali storitev, cenovna učinkovitost, učinkovitost distribucije, učinkovitost tržnega komuniciranja, učinkovitost prodajnega osebja, inovacijska učinkovitost in geografsko pokritje (Kotler, 1998 str. 82).

Podstrukturo financiranja ponavadi naslonimo na znana finančna razmerja. Najpomembnejša razmerja so kazalci finančnega vzvoda (razmerje med tujimi in lastnimi viri sredstev, mnogokratnik ustvarjenih obresti, delež tujih virov v vseh virih sredstev), kazalci plačilne sposobnosti (razmerje med obratnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi, razmerje med za zaloge zmanjšanimi obratnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi, razmerje med denarnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi) in kazalci obračanja (vseh poslovnih sredstev, obratnih sredstev, posameznih oblik obratnih sredstev) (Pučko, 2003, str. 134).

Pri ocenjevanju raziskovalno-razvojne podstrukture je potrebno analizirati ustreznost raziskovalno-razvojnega oddelka, usposobljenost raziskovalnega kadra, učinkovitost pri razdeljevanju sredstev za razvoj, primernost razvojnega informacijskega sistema, komunikacijo med poslovodstvom in raziskovalci, tehnološko konkurenčnost

trenutnih proizvodov/storitev in rezultate pri razvijanju novih proizvodov/storitev v zadnjih nekaj letih (David, 2001, str. 150).

Kadrovsko podstrukturo ocenjujemo glede na število in kakovost posloводства, število in kakovost zaposlenih, izobrazbeno strukturo, razne strukture kadrov (izobrazbeno, poklicno, starostno, spolno), fluktuacijo kadra, kakovost sistema rekrutiranja, sistem izobraževanja, sistem napredovanja, izostanke iz dela idr.

Sestavine, ki ji je potrebno vzeti v obzir pri ocenjevanju organizacijske podstrukture so jasnost organizacijske strukture, lokacija uprave podjetja, stopnja delegiranja pristojnosti, kakovost sistema planiranja in kontrole, sistem nagrajevanja, slog poslovanja, narava organizacijske kulture, sposobnost za dogovarjanje z okoljem in sistemi komuniciranja (Pučko, 2003, str. 135).

Ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti je možno izvesti bolj poenostavljeno in globalno ali pa bolj analitično. Metodološko je mogoče napraviti SWOT analizo tudi z metodo delfi, to je z anketiranjem posloводства, lahko tudi celega tima. To lahko opravimo v več zaporednih ciklih, ki omogočajo, da posameznikove ocene dozori, še posebej, če jim vmes dajemo na vpogled fazne rezultate ocenjevanja. Pri tem so nam v veliko pomoč ugotovitve že izvedenih letnih analiz poslovanja.

Po analizi notranjih in zunanjih dejavnikov in njihovem razvrščanju po pomembnosti in prioritetah se lahko začne z izpolnjevanjem SWOT matrike (glej tabelo 4). V zunanja polja matrike se vpiše najpomembnejše dejavnike, razvrščene v štiri glavne skupine SWOT analize. Nato je potrebno raziskati medsebojni vpliv teh skupin dejavnikov in oblikovati primerne strategije in taktike. Glede na skupine dejavnikov lahko določimo štiri vrste strategij (Wehrich, 1982, str. 60):

- **WT strategije**, ki zmanjšujejo pomen slabosti in se izogibajo nevarnostim. Podjetje je v nezavidljivem položaju, razmišljati mora o preživetju ali celo stečaju. Možna je tudi strategija pripojitve ali zmanjševanja obsega poslovanja.
- **WO strategije**, ki izkoriščajo priložnosti, tako da prekosijo slabosti. Tako lahko npr. podjetje, ki zasluti tržno priložnost in nima razvite neke določene tehnologije, le-to pridobi z nakupom podjetja, ki to tehnologijo ima.
- **ST strategije**, ki se s pomočjo prednosti izogibajo nevarnostim. Pri tem je potrebno prednosti uporabljati previdno in diskretno, ker si z neposredno konfrontacijo z okoljem lahko nakopljemo več problemov kot koristi.
- **SO strategije**, ki s pomočjo prednosti izkoriščajo priložnosti. Tako lahko prepoznavno podjetje z visoko razvito tehnologijo uspešno izkoristi novo tržno priložnost.

Tabela 4: SWOT matrika

Notranji dejavniki	Prednosti (S)	Slabosti (W)
Zunanji dejavniki	seznam 5-10 notranjih prednosti	seznam 5-10 notranjih slabosti
Priložnosti (O)	SO strategije	WO strategije
seznam 5-10 zunanjih priložnosti	strategije, ki s pomočjo prednosti izkoriščajo priložnosti	strategije, ki izkoriščajo priložnosti, tako da prekosijo slabosti
Nevarnosti (T)	ST strategije	WT strategije
seznam 5-10 zunanjih nevarnosti	strategije, ki se s pomočjo prednosti izogibajo nevarnostim	strategije, ki zmanjšujejo pomen slabosti in se izogibajo nevarnostim

Vir: Hunger in Wheelen, 1996, str. 173

Hill in Roy sta pri raziskovanju uporabe SWOT analize pri nekaterih britanskih svetovalnih podjetjih odkrila nekaj pomanjkljivosti in predlagala, da se pri analizi uvedejo novejši, boljši pristopi (Hill in Roy, 1997, str. 51). Splošne slabosti in napake pri opravljanju analiz so bile:

- sezname prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti so bili predolgi (v povprečju več kot 40 dejavnikov),
- dejavniki niso bili uteženi po prioritetah,
- uporabljali so se nerazumljivi in dvoumni izrazi,
- konflikti in kontradikcije pri analizi se niso razreševale (npr. nek dejavnik je bil hkrati slabost in prednost),
- trditve in mnenja niso bila podkrepljena s podatki ali analizami,
- analiza je bila površinska,
- ni bilo logičnih povezav s fazo izvajanja.

2.4.2 Portfeljska analiza

Portfeljska analiza je koristen pripomoček pri analizi poslovanja in razvoju poslovnih strategij diverzificiranih podjetij. Podjetje je potrebno razdeliti na strateške poslovne enote, na katere poslovodstvo gleda kot na portfelj investicij in jim na podlagi analize

določa namenjene resurse. Tako nam portfeljska analiza usmerja pozornost na vprašanje optimalne kombinacije posameznih strateških poslovnih enot ali področij v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja, ne pa posameznega poslovnega področja (Pučko, 2003, str. 141).

Strateško poslovna enota je sestavljena iz ločenih in neodvisnih proizvodno marketinških segmentov. Za tako enoto so značilne tri lastnosti (Kotler, 1998, str. 69):

- da predstavlja dejavnost ali zbirko dejavnosti, ki jih lahko načrtujemo ločeno od drugih v podjetju,
- ima svoje lastne tekmece,
- ima poslovodjo, ki je odgovoren za strateško načrtovanje in dobiček.

Pojem krivulje izkušenj, ki je ena izmed osnov portfeljske analize, ponazarja zakonitost, da se stroški enote proizvoda zmanjšujejo z določeno stopnjo (na splošno med 20% in 30%) vsakič, ko se podvoji skupni obseg (v enotah) proizvodnje. Omenjena stopnja zmanjševanja stroškov proizvoda je različna od panoge do panoge, odvisna je od več parametrov: ekonomije obsega, izboljšav proizvodov in procesov, nižjih stroškov surovin itd. (Hunger in Wheelen, 1996, str. 130). Zaradi učinka krivulje izkušenj lahko podjetje, ki ima višji tržni delež kot konkurenca, dosega nižje stroške in posledično tudi višje dobičke.

Strateške poslovne enote se pri portfeljski analizi vnaša v različne matrike, katere osi predstavljajo notranje in zunanje strateške faktorje. Zunanji faktor je največkrat privlačnost panoge, notranji pa so konkurenčne prednosti podjetja. Tako se lahko iz matrike hitro vizualno razbere strateški položaj enote (Hunger in Wheelen, 1996, str. 167).

MATRIKA BOSTON CONSULTING GROUP

Boston Consulting Group je razvila matriko rast/tržni delež (slika 3). Na abscisi se nahaja relativni tržni delež, na ordinati pa stopnja rasti trga strateške poslovne enote. Relativni tržni delež je opredeljen kot razmerje med tržnim deležem izbrane strateške poslovne enote in tržnim deležem največjega konkurenta. Za lažje prikazovanje je priporočljivo absciso prikazovati z logaritemsko skalo. Površina kroga, ki se vnaša v matriko, je sorazmerna pomembnosti strateške poslovne enote za podjetje, običajno se za ta namen izbere vrednost prodaje ali uporabljenih sredstev strateške poslovne enote (Segev, 1995, str. 21).

Slika 3: Portfeljska matrika »rast/tržni delež«

RAST TRGA	visoka	ZVEZDE	VPRAŠAJI
	nizka	MOLZNE KRAVE	PSI
		visok	nizek
		TRŽNI DELEŽ	

Vir: Pučko, 2003, str. 146

Kot meja med visoko in nizko rastjo trga služi povprečna rast trga, ki je skladna s stopnjo rasti domačega bruto družbenega proizvoda (Pučko, 1998, str. 209). Meja med nizkim in visokim tržnim deležem se ponavadi izberi pri vrednosti relativnega tržnega deleža 1, čeprav nekateri avtorji zagovarjajo vrednost 1,5, ki zagotavlja dominanten položaj na trgu (Hunger in Wheelen, 1996, str. 167). Matrika rast/tržni delež se tako razdeli na štiri polja, vsako označuje drugačno vrsto dejavnosti (Kotler, 1998, str. 71):

- **Vprašaji** so tiste dejavnosti, ki poslujejo na trgih z visoko rastjo in imajo nizke relativne tržne deleže. Vprašaj potrebuje dosti denarja, ker mora podjetje dodati obrate, opremo in kadre, da gre v korak s hitro rastočim trgom, še zlasti, če želi prehiteti vodjo.
- **Zvezde** so vodje na hitro rastočem trgu. Podjetje porabi dosti denarja, da obdrži tržni delež in odbija udarce tekmecev. Običajno so donosne in postanejo kasneje krave molznice podjetja.
- **Krave molznice** so vodje na trgu, kjer vlada nizka rast. Podjetju prinesejo dosti denarja. Ne zahtevajo večjih investicij, zato denar od krav molznic odteka k zvezdam, vprašajem in psom.
- **Psi** so dejavnosti podjetja, ki imajo zelo šibak tržni delež na trgih, ki imajo počasno rast. Običajno prinesejo nizke dobičke ali celo izgube, zato se mora podjetje odločiti, ali bo obdržalo tako dejavnost.

Ko podjetje izdela matriko rast/tržni delež, mora oceniti, če je portfelj uravnotežen in če prinaša podjetju zadostni denarni tok v sedanosti in ali omogoča zadostna vlaganja v zvezde in vprašaje za prihodnost. Vsako strateško poslovno enoto mora presojati z vidika njegovega položaja v preteklosti in možnega položaja v prihodnosti. Na tej osnovi poslovodstvo sprejema strategije za posamezne strateške poslovne enote, ki pa morajo biti v skladu s strategijo celotnega podjetja.

Študija PIMS (angl. profit impact of market strategies) je odkrila neposredno korelacijsko povezavo med velikostjo tržnega deleža podjetja in stopnjo njegove rentabilnosti, merjeno z ROI. Raziskava je opozorila, da lahko pomen tržnega deleža znatno niha po panogah in tržnih položajih in da so učinki krivulje izkušenj najbolj vidni v kapitalno intenzivnih panogah, kjer prevladujejo visoke stopnje rasti (Aker, 1995, str. 158).

MATRIKA PODJETJA GENERAL ELECTRIC

Pri tej metodi portfeljske analize se strateške poslovne enote ocenjuje glede na dve dimenziji: tržno privlačnost in poslovno moč. Posledično je poudarek pri tej analizi na potencialni rentabilnosti in ne na denarnem toku. Podjetja bodo uspešna, če bodo na privlačnih trgih in bodo imela dovolj potrebne poslovne moči, da bodo na teh trgih tudi uspela.

Tržno privlačnost in poslovno moč se oceni s številkami od ena do pet, tako da se ponderira več dejavnikov. Za tržno privlačnost so to: velikost trga, letna stopnja rasti trga, dobiček v preteklosti, tehnološke zahteve, inflacijska občutljivost itd. Za poslovno moč pa dejavniki: tržni delež, rast deleža, kakovost izdelka, sloves blagovne znamke, distribucijska mreža, učinkovitost promocije, proizvodna zmogljivost, proizvodna učinkovitost itd. Velikost kroga v matriki predstavlja velikost ustreznega trga, zasenčen del kroga pa tržni delež določene enote (Kotler, 1998, str. 73). Posebnost te matrike je tudi ta, da vsebuje napotila za razvojno strateško vedenje podjetja, saj glede na položaj strateške poslovne enote v matriki določa primerno strategijo.

Seveda je poznanih še več drugih portfeljskih matrik, ki pa jih na tem mestu ne kaže razlagati.

2.4.3 Analiza na osnovi verige vrednosti

Veriga vrednosti je orodje za odkrivanje konkurenčnih prednosti, ki jih podjetje ima. Poslovanje podjetja razčlenjuje na aktivnosti in tako omogoča raziskovanje obnašanja stroškov in odkrivanje obstoječih ali potencialnih izvorov diferenciacije (glej sliko 4). Podjetje pridobi konkurenčno prednost tako, da opravlja te strateško pomembne aktivnosti ceneje ali bolje kot tekmeci.

Konkurenčna prednost, ki si jo podjetje pridobi, je povezana z njegovo sposobnostjo ustvarjati neko posebno vrednost (korist) za svojega kupca, ki presega stroške

ustvarjanja (pridobivanja) te vrednosti. Na vprašanje, kje je izvor te vrednosti, naj bi dobili odgovor z analizo verige vrednosti (Pučko, 2003, str. 156).

Slika 4: Porterjeva veriga vrednosti



Vir: Porter, 2004, str. 167

Aktivnosti verige vrednosti se delijo v dve skupini, na temeljne in pomožne aktivnosti. Temeljne aktivnosti so tiste, ki neposredno ustvarjajo vrednost za kupca. To so aktivnosti, ki jih lahko uvrstimo v eno izmed naslednjih kategorij: notranja logistika, proizvodnja, zunanja logistika, trženje in poprodajne storitve. Pomožne aktivnosti podpirajo temeljne aktivnosti, tako da zagotavljajo potrebne resurse in infrastrukturo. Pomožne aktivnosti sestavljajo naslednje kategorije: infrastruktura podjetja, kadrovski podsistem, podsistem razvoja tehnologije in podsistem nabave.

Za lažje prepoznavanje virov diferenciacije znotraj verige vrednosti sta O'Sullivan in Geringer predlagala model dveh verig vrednosti, in sicer naravne in tehnološke verige vrednosti. Naravna veriga vrednosti predstavlja rezultate, ki jih je potrebno doseči s pomočjo virov podjetja za doseg njegovih ciljev. Tehnološka veriga vrednosti pa predstavlja način uporabe virov za doseg rezultatov naravne verige vrednosti (O'Sullivan, 1993, str. 59-63).

V prvem delu analize aktivnosti definiramo tako, da jih osamimo glede na tehnologijo in ekonomiko. Pri tem si lahko pomagamo z opazovanjem toka proizvodov, naročil ali zahtevkov. Pri razbijanju poslovanja v aktivnosti ne gre pretiravati, globino raziskave

je potrebno prilagoditi namenu analize. Pri ločevanju aktivnosti Porter (Porter, 2004, str. 45) priporoča naslednja načela: aktivnosti naj imajo različno ekonomiko, veliko prispevajo k diferenciaciji in imajo občuten prispevek k ravni relativnih stroškov.

V drugem delu analize verigo vrednosti raziskovanega podjetja primerjamo s konkurenti in raziskujemo, pri katerih aktivnostih ali povezavah med njimi bi se dalo znižati stroške ob ohranjanju enake vrednosti ali povečati diferenciacijo. Tako z verigo vrednosti ugotavljamo poslovne priložnosti in nevarnosti.

3 PREDSTAVITEV BANKE KOPER

Banka Koper je delniška družba s petdesetletno tradicijo na področju bančništva, ki se v zadnjih letih iz lokalne obalno-kraške banke razvija v vseslovensko banko z univerzalnim naborom ponujenih storitev in z mednarodnimi ambicijami. Po bilančni vsoti se uvršča med šest največjih slovenskih bank, ob koncu leta 2005 je imela 787 zaposlenih in 41 odprtih enot po Sloveniji (Letno poročilo 2005, str. 14). Večinski lastnik in strateški partner Banke Koper je mednarodna finančna skupina Sanpaolo IMI, ki je prisotna v 32 državah po svetu. Tabela 5 prikazuje lastniško strukturo Banke Koper ob koncu leta 2005.

Tabela 5: Seznam največjih delničarjev Banke Koper, d.d., ob koncu leta 2005

Naziv	Delež v kapitalu banke 31.12.2005
San Paolo IMI d.d.	63,92 %
Istrabenz d.d.	10,00 %
Luka Koper d.d.	10,00 %
Intereuropa d.d.	10,00 %
Manjšinski delničarji	3,62 %
Banka Koper d.d.	2,45 %

Vir: Letno poročilo 2005, str. 65

V nadaljevanju poglavja je predstavljena kratka zgodovina banke, ki ji sledijo prikaz njene vizije in poslanstva, opis dejavnosti in organizacijske strukture.

3.1 *Kratka zgodovina banke*

V Kopru je bila leta 1955 ustanovljena Istrska komunalna banka s sedežem v Kopru in podružnicami v Piranu, Izoli, Sežani, Postojni in Ilirski Bistrici. Nova zakonodaja leta 1961 podružnicam omogoči, da se osamosvojijo, vendar se le-te že naslednje leto združijo v medobčinsko Komunalno banko Koper. Leta 1965 se banka

preimenuje v Kreditno banko Koper, ki kot nova komercialna in investicijska banka pospešeno razvija nove posle in se prilagaja hitro razvijajočemu se gospodarstvu. Svojo mrežo razširi na območje Ljubljane, Nove Gorice in Reke. Leta 1978 zaradi nove bančne zakonodaje iz Kreditne banke Koper in podružnice Ljubljanske banke v Kopru nastane Nova LB – Splošna banka Koper kot temeljna banka v okviru Ljubljanske banke – združene banke. Le-ta se leta 1992 izloči iz sistema Ljubljanske banke in se leta 1994 z odkupom 51% prednostnih delnic osamosvoji in postane Splošna banka Koper. Banka Slovenije ji podeli neomejeno dovoljenje za opravljanje vseh vrst bančnih poslov doma in v tujini. Leta 1992 bančni strokovnjaki razvijejo prvo vseslovensko plačilno kartico Activa, ki v dveh letih postane najbolj razširjena plačilna kartica v Sloveniji. V maju 1997 se banka preimenuje v Banko Koper, d.d., in še isto leto odkupi 51% M banke, d.d., in ustanovi bančno skupino Banke Koper z namenom krepitve tržne pozicije, večje konkurenčnosti in nižanja operativnih in razvojnih stroškov. Leta 1998 močno okrepi informacijsko podporo poslovanju, ki na enem mestu združuje podatke o poslovanju posameznega komitenta in je osnova za elektronsko bančništvo, i-Net Banko. Za pospešitev nadaljnje rasti se prične ozirati po novih strateških partnerjih in se leta 2002 poveže s skupino Sanpaolo IMI, ki postane večinski lastnik (Z odprtim pogledom, 2005, str. 11-20).

3.2 Vizija in poslanstvo

Vizija Banke Koper, d.d., je:

»S široko paleto produktov in znanja bomo krepili prisotnost in prepoznavnost po vsej Sloveniji, ob zagotavljanju enako visokega standarda storitev. Banka bo za delničarje še naprej zanesljiva in dolgoročno donosna naložba« (Z odprtim pogledom, 2005, str. 4).

Poslanstvo Banke Koper, d.d., je opredeljeno kot:

»Z osvojenim znanjem in tehnologijo ponujamo kakovostne bančne produkte in storitve, ki jih nenehno izboljšujemo in oblikujemo v skladu s potrebami in željami komitentov ter zagotavljamo varnost poslovanja. Sodelujemo z lokalnim okoljem in krepimo svojo odgovorno družbeno vlogo. Dokazujemo, da smo zanesljiv in kredibilen gospodarski subjekt« (Z odprtim pogledom, 2005, str. 4).

3.3 Dejavnost

Banka Koper, d.d., je registrirana za izvajanje naslednjih dejavnosti (PIRS):

- investicijska banka (J 65.121 001).

- komercialna banka (J 65.121 002),
- elektronsko bančno poslovanje (J 65.121 008).

Komitenti si lahko pri Banki Koper odprejo transakcijski račun, s katerim lahko poslujejo v domači in tujih valutah. Izvajanje plačilnega prometa je omogočeno preko različnih poti in medijev (bančno okence, telefon, elektronska banka), komitenti pa vse rajši svoje obveznosti poravnava prav preko spleta, ki je najenostavnejši in najcenejši način. Občani lahko prosta denarna sredstva oplemenitijo z različnimi vrstami varčevanja; z vezanimi tolarskimi ali deviznimi depoziti, z namenskim, rentnim ali stanovanjskim varčevanjem. Banka Koper ponuja namenske in nenamenske kredite, obrestna mera za izbrani kredit pa je odvisna od vrste kredita, odplačilne dobe in predhodnega medsebojnega poslovanja. Kredite lahko komitenti zavarujejo prek zavarovalnice, z zastavo nepremičnin, vrednostnih papirjev ali z drugimi oblikami, ki nudijo zadostno jamstvo za odplačilo kredita. Storitve investicijskega bančništva so na voljo posameznikom, ki kupujejo ali prodajajo vrednostne papirje na Ljubljanski borzi ali želijo imeti svoje premoženje v upravljanju. Banka Koper trži tudi nekatere pomembnejše slovenske sklade in sicer DZU Primorski skladi, KD Investments, Pomursko družbo, Medvešek Pušnik, Krekovo družbo in Nacionalno finančno družbo. Novost v bančni ponudbi pa so vsekakor mednarodni vzajemni skladi SanPaolo International Fund s sedežem v Luksemburgu. Za komitente, ki bi radi poskrbeli za boljšo pokojnino, je na voljo odprti vzajemni pokojninski sklad (OVPS) Banke Koper. Za opravljanje lizing dejavnosti je specializirana bankina odvisna družba Finor, d.o.o., ki se ukvarja s storitvami finančnega in operativnega lizinga za številne namene; od nakupa vozil, nepremičnin, opreme za obrt in industrijo, kmetijske in gradbene mehanizacije do plovil.

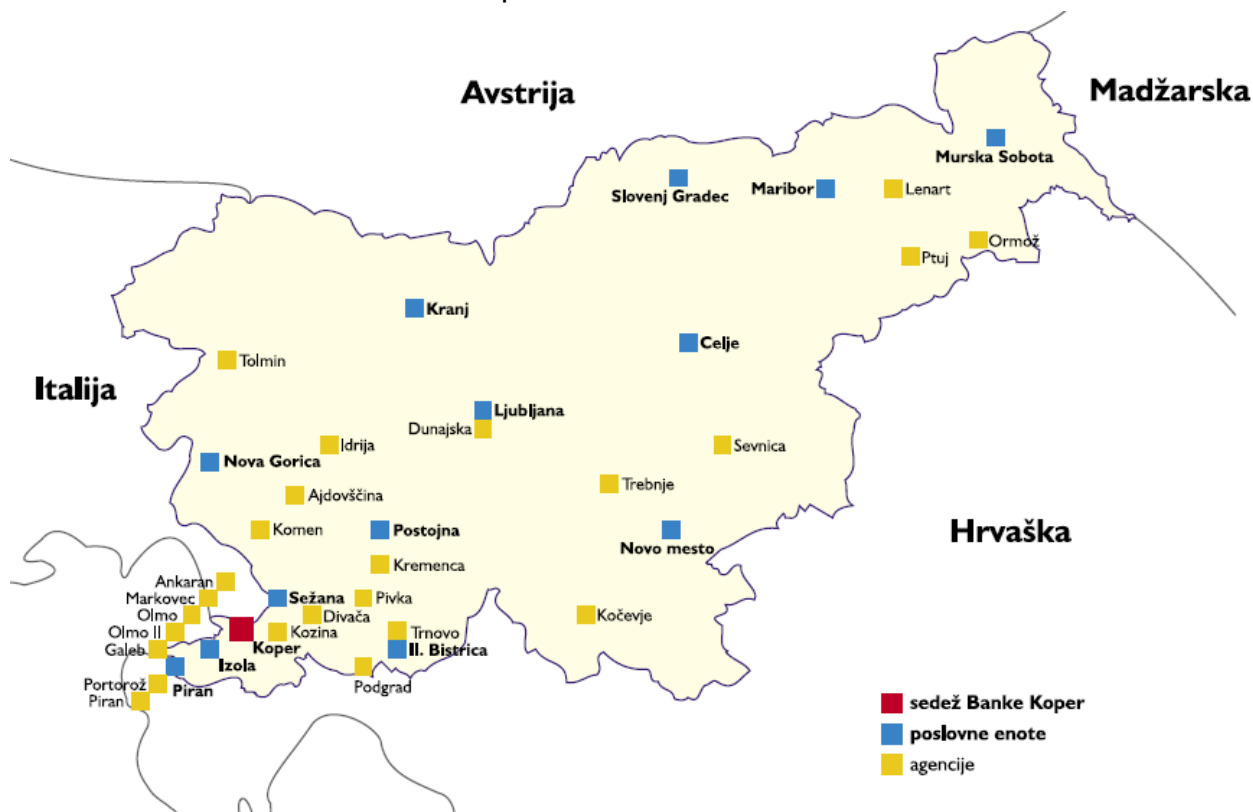
Banka Koper je leta 1992 razvila prvo slovensko plačilno kartico Activa. Domači Activi so se postopoma pridružile še mednarodne kreditne in debetne kartice MasterCard in Visa International. Razvoj Active je pritegnil k sodelovanju tudi druge banke, s čimer se je izoblikoval eden najmočnejših kartičnih sistemov v Sloveniji. V sistem Activa je bilo v začetku leta 2005 vključenih skupaj osem slovenskih bank, izdanih pa je že skoraj 1,1 mio plačilnih kartic.

Uporaba elektronskega bančništva i-Net Banka Banke Koper od leta 1997 skokovito narašča tako med občani kot v poslovnem segmentu. Komitenti in podjetja imajo tako 24 ur na dan možnost vpogleda v stanje na računih, pregled prometa, plačevanja domačih in tujih nalogov, vezave sredstev in naročanja raznih storitev. V začetku leta 2005 je bilo tako po elektronski poti opravljenih prek 60% vseh plačil.

Banka pretežni del svojega poslovanja še vedno opravi na obalno-kraškem območju, kjer ima večinski tržni delež, vendar je v zadnjih letih razvila poslovno mrežo z 41

enotami in tako razširila poslovanje tudi na druge regije v Sloveniji (glej sliko 5). Tudi v bodočnosti namerava banka odpirati nove poslovne enote in agencije po večjih mestih in krajih v Sloveniji in tako povečevati tržni delež v ostalih regijah.

Slika 5: Poslovna mreža Banke Koper



Vir: Letno poročilo Banke Koper 2005 , str. 9

3.4 Osnovne ekonomske in organizacijske značilnosti Banke Koper danes

Banka Koper s 433 mrd SIT bilančne vsote (glej tabelo 6) in posledično 6,2% tržnim deležem konec leta 2005 sodi med srednje velike banke.

Tabela 6: Pomembnejši poslovni podatki Banke Koper za leto 2005

Kazalec	Vrednost
Letni prihodki	19.380 mio SIT
Dobiček po obdavčitvi	5.576 mio SIT
Vrednost aktive	433 mrd SIT
Donosnost kapitala po obdavčitvi	15,8 %
Število zaposlenih	787

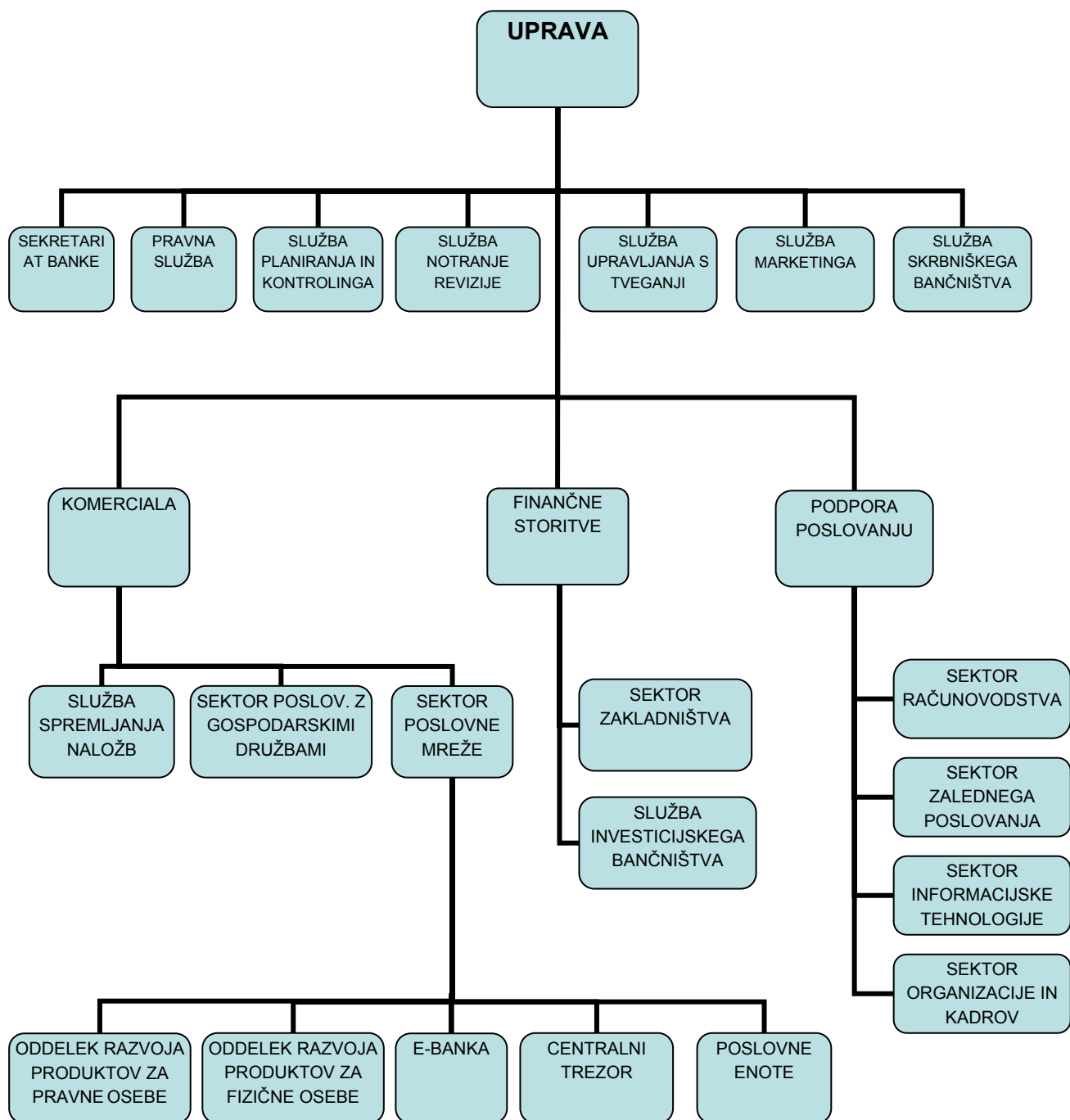
Vir: Letno poročilo Banke Koper 2005, str. 1

Donosnost kapitala po obdavčitvi (15,8%) je glede na panogo nadpovprečna. Letni prihodki so leta 2005 znašali 19.380 mio SIT in bili dokaj enakomerno porazdeljeni med obrestne in neobrestne prihodke. Banka Koper je imela konec leta 2005 787 zaposlenih (Letno poročilo Banke Koper 2005, str. 1).

Banka Koper ima sedež poslovanja na Pristaniški ulici 14 v Kopru. Po statutu vodi banko tričlanska uprava, poleg predsednika uprave sta v njej še podpredsednik in član uprave, na volja pa sta jim še dva svetovalca. Nadzorni svet je sedemčlanski.

Organizacijska struktura Banke Koper je funkcijska (glej sliko 6). Upravi so neposredno odgovorni in z njo tesno sodelujejo: sekretariat, pravna služba, služba planiranja in kontrolinga, služba notranje revizije, služba upravljanja s tveganji, služba marketinga in služba skrbniškega bančništva. V strukturi so še tri večje zaokrožene podstrukture: komerciala, finančne storitve in podpora poslovanju.

Slika 6: Organigram Banke Koper



Vir: Banka Koper, Letno poročilo 2005, str. 71

4 IZDELAVA PLANSKIH PREDPOSTAVK ZA PROUČEVANO BANKO

4.1 Analiza širšega okolja

4.1.1 Analiza gospodarskega podokolja

V letu 2005 je 3,9% gospodarska rast v Sloveniji v glavnem temeljila na visoki rasti izvoza, glede na leto 2004 se je stopnja rasti znižala zaradi manjših investicij v osnovna sredstva. V letu 2006 in v bodoče se pričakuje nadaljevanje visoke rasti stanovanjske gradnje, na katero kažejo podatki o izdanih gradbenih dovoljenjih (glej tabelo 7). Prav tako bi lahko pričakovana ugodna izvozna gibanja okrepila vlaganja podjetij v opremo in stroje.

Tabela 7: Trend glavnih makroekonomskih agregatov

Kazalec	Leto	2004	2005	2006 (oc.)	2007 (oc.)	2008 (oc.)
BDP						
realna stopnja rasti v %		4,6	3,9	4,2	4,0	3,9
v mrd SIT (tekoče cene)		6.191	6.558	6.964	7.426	7.901
Inflacija						
letna (letošnji dec. do lanske dec.) v %		3,2	2,3	2,0	2,1	2,2
povprečna letna (HICP) v %		3,6	2,5	2,1	2,1	2,1
Razmerje EUR/USD		1,24	1,24	1,20	1,20	1,20
Zaposlenost						
po SNA, rast v %		0,1	0,7	0,8	0,6	0,8
stopnja registrirane brezposelnosti v %		10,3	10,2	9,8	9,6	9,3
stopnja brezposelnosti ILO v %		6,3	6,5	6,6	6,7	6,7
Bruto plača na zaposlenega, realna rast v %		2,0	2,2	2,4	2,6	2,8
Produktivnost (BDP na zaposlenega), rast v %		4,5	3,1	3,4	3,3	3,1
Izvoz, realna rast v %		12,6	9,2	8,2	7,9	8,0
Uvoz, realna rast v %		12,4	5,3	7,6	7,4	7,5
Primanjkljaj plačilne bilance (delež v BDP v %)		-2,4	-1,1	-1,7	-1,3	-0,9
Investicije v osnovna sredstva, realna rast v %		6,8	3,7	6,0	5,0	4,0
Zasebna potrošnja, realna rast v %		3,5	3,3	3,3	3,3	3,6
Državna potrošnja, realna rast v %		1,7	3,0	2,7	2,8	2,4

Vir: UMAR, Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2006, str. 16

Vzdržno zniževanje inflacije v zadnjih treh letih je posledica usklajenega delovanja ekonomskih politik Banke Slovenije in Vlade RS. Stabilizacija tečaja tolarja ob vstopu v mehanizem deviznih tečajev ERM II konec junija 2004 je odpravila pomemben

dejavnik inflacije, tako da je inflacija v Sloveniji že konec leta 2005 dosegla raven maastrichtskega inflacijskega merila. Tudi v letu 2006 je inflacija ostala pod konvergenčnim kriterijem. Ocena za leti 2007 in 2008 je, da bo inflacija zaradi več razlogov spet nekaj višja. Poleg tega vlada tudi v letu 2007, po vključitvi v evropsko monetarno območje (EMU), ohranja protiinflacijsko naravnost ključnih usmeritev. Tveganje pri napovedi ostaja zaradi možnosti občutnega zvišanja cen nafte (Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2006, str. 4.)

Po podatkih zavoda za zaposlovanje je trend števila registriranih brezposelnih ugoden in kaže na zmanjševanje tega števila. Ankete o delovni sili (ILO), ki so mednarodno veljavne, pa kažejo trend naraščanja števila anketno brezposelnih oseb. Oba vira kažeta na podobne probleme, delež dolgotrajno brezposelnih in nizko izobraženih je velik, dosti mladih je brezposelnih. V prihodnje se pričakuje zmanjševanje števila brezposelnih, poleg nadaljevanja ugodne gospodarske aktivnosti bo ugoden vpliv postopnega ukinjanja davka na izplačane plače, ki bo razbremenilo podjetja in povečalo zaposlovanje kadrov z visoko izobrazbo v podjetniškem sektorju. Na višje zaposlovanje bodo lahko vplivale tudi že predlagane spremembe zakonodaje na področju nadomestil za brezposelne in socialnih pomoči, ki so usmerjene v spodbujanje aktivnosti prejemnikov pomoči. Napoved realne rasti bruto plače na zaposlenega v letu 2006 (2,4%) predvideva, da se bo v tem letu ohranilo enoodstotno zaostajanje rasti bruto plač za rastjo produktivnosti. Tudi za naslednja leta se pričakuje zmerno rast bruto plač, ki je pa odvisna tudi od dogovora socialnih partnerjev o plačilni politiki.

Gospodarska rast v evro območju se je leta 2005, predvsem zaradi šibkejšje prve polovice leta v primerjavi z letom 2004, upočasnila na 1,3% (v EU 1,5%). Napovedi za leto 2006 predvidevajo pospešitev gospodarske rasti, medtem ko se za leto 2007 pričakuje rahla umiritev rasti, a ne tako občutna kot v letu 2005. Večina indikatorjev iz anket o pričakovanih in zaupanju med gospodarstveniki in potrošniki, ki marsikje dosegajo rekordne vrednosti, kaže, da se bodo pozitivna gibanja na evro območju, ki so se začela že v tretjem četrtletju leta 2005, nadaljevala tudi v letu 2006. Najpomembnejše bo k rasti evro območja prispevalo domače povpraševanje, predvsem zaradi nadaljnje rasti investicij. Izvoz bo ob pričakovani nadaljnji hitri rasti svetovne trgovine (okoli 9% realno) tudi v letu 2006 pomembno prispeval h gospodarski aktivnosti. Napovedi gospodarskih gibanj v svetu še naprej ostajajo ugodne (glej tabelo 8). Sicer naj bi se gospodarska rast v ZDA (zaradi rasti obrestnih mer) in na Kitajskem (zaradi manjše umiritve investicij in prispevka neto izvoza) v letu 2006 malo umirila, v skladu s tem pa se pričakuje rahla umiritev tudi v preostalih azijskih državah, medtem ko naj bi rast na Japonskem in v Latinski Ameriki še naprej ostala na dokaj visoki ravni iz leta 2005. Na splošno so gospodarski obeti za svetovno gospodarstvo za naslednjih nekaj let, kljub ohranjanju visokih cen nafte in

pod predpostavko, da ne bo prišlo do nenadnih korekcij finančnih neravnotežij v svetu, še naprej ugodni.

Tabela 8: Napoved stopenj gospodarske rasti v najpomembnejših zunanjetrgovinskih partnericah Slovenije v obdobju 2004-2008

Država oz. območje	Leto	2004	2005	2006 (oc.)	2007 (oc.)	2008 (oc.)
Evro območje		2,1	1,3	2,0	1,8	1,9
Nemčija		1,6	0,9	1,6	1,0	1,5
Avstrija		2,4	1,9	2,2	2,0	2,2
Italija		1,1	0,0	1,3	1,3	1,5
Francija		2,3	1,4	1,9	2,0	2,1
Hrvaška		3,8	3,9	3,7	3,8	3,8

Vir: UMAR, Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2006, str. 2

Povprečna cena v USD za sodček nafte Brent je leta 2005 znašala 54,4 USD, kar pa je več kot 40-odstotno zvišanje v primerjavi z letom 2004. Cene nafte bodo po oceni mednarodnih analitikov še naprej ostale na visoki ravni, zaradi nadaljnje hitre rasti povpraševanja, predvsem v hitro rastočih azijskih gospodarstvih, kar zmanjšuje že tako majhne proste zmogljivosti in povečuje nestabilnost cen. Ocena povprečne cene za leto 2006 je 63,5 USD/sodček, za leto 2007 pa 61,5 USD/sodček.

Ključni obrestni meri ameriške centralne banke in ECB sta se v letu 2006 po pričakovanjih še zviševali. Konec marca 2006 je Odbor za odprte trge ameriške centralne banke že petnajstič zapored dvignil vodilno obrestno mero ZDA in tako nadaljeval politiko zviševanja obrestnih mer, ki se je začela junija 2004. Ta je konec aprila znašala 4,75%, dosegla kasneje 5%, pri katerih naj bi se za nekaj časa ustalila. Tudi evropska centralna banka je začela dvigovati vodilno obrestno mero - na začetku decembra 2005 in marca 2006 se je zvišala vsakič za 25 bazičnih točk, na 2,5%. Omenjeni decembrski dvig je prva sprememba obrestne mere ECB po juniju 2003 in sploh prvi dvig po letu 2000. Finančni trgi pričakujejo nadaljnje dvige ključne obrestne mere tudi na evrskem območju, in sicer naj bi ta do konca leta 2006 dosegla 3% (glej tabelo 9).

Tabela 9: Ocene gibanj kratkoročnih obrestnih mer za USD in EUR v letih 2004-2007

Obrestna mera	Leto	2004	2005	2006 (oc.)	2007 (oc.)
LIBOR, USD 6-mesečni depoziti		2,1	1,3	5,0	5,1
EURIBOR, EUR 3-mesečni depoziti		2,1	2,2	3,0	3,4

Vir: World economic outlook April 2006, str. 2

4.1.2 Analiza tehnološkega podokolja

Po podatkih SURS o raziskovalno-razvojni dejavnosti (=RRD) v Sloveniji je bilo v letu 2001 na tem področju zaposlenih 12.349 oseb, v letu 2002 je to število naraslo na 12.379, po ocenah za leto 2003 pa je bilo v raziskovalno-razvojni dejavnosti zaposlenih 12.501 oseb. Bruto domači izdatki za raziskovalno-razvojno dejavnost so v letu 2001 znašali 74,3 milijarde SIT, kar predstavlja 1,56% BDP, v letu 2002 je delež izdatkov za RRD v BDP nekoliko upadel in znašal 1,53% oziroma 81,4 milijarde SIT. Po oceni za leto 2003 se ta delež ni spremenil in je prav tako znašal 1,53% BDP. Najvišji delež vloženih finančnih sredstev v raziskovalno-razvojno dejavnost v bruto domačih izdatkih za raziskovalno-razvojno dejavnost v obdobju 2001-2003 predstavljajo izdatki podjetij, in sicer v letu 2001 54,7% vseh sredstev, v letu 2002 60,0%, ter po oceni za leto 2003 je ta delež znašal 59,3%. Po strategiji dosedanje vlade naj bi do leta 2010 Slovenija sredstva za R&R povečala na 3% BDP, kar ustreza smernicam zapisanim v lizbonski strategiji EU. Večja vlaganja naj bi omogočila, da bi Evropa postala privlačnejša za naložbe in spodbudila podjetja k inovativnosti (Raziskovalno-razvojna dejavnost, Slovenija 2001-2003, str. 1).

V zadnjih dvajsetih letih je bančništvo ena od panog, ki se je najbolj spreminjala in spremenila. Povsod po svetu je spremembe diktirala tehnologija, pri nas pa so svoje dodale še družbene spremembe. Široka mreža bankomatov je omogočila enostavno dvigovanje gotovine brez zamudnega obiska bančnega okenca, razmah kreditnih in debetnih kartic je zmanjšal količino plačil v gotovini, elektronsko bančništvo pa je s svojimi številnimi funkcionalnostmi skoraj v celoti nadomestilo obisk bančnega okenca.

Tudi dandanes bančno poslovanje doživlja preobrazbo. Konkurenca je vse močnejša, na trg vstopajo novi igralci, ki nudijo izpopolnjene bančne produkte, meje klasičnega bančništva so zabrisane, vse več je kombiniranih produktov z bančnega, investicijskega in zavarovalniškega področja. Bančni komitenti zahtevajo visoko kakovostne storitve na vsakem koraku, 24 ur na dan in 365 dni v letu. Vse več je novih prodajnih in komunikacijskih poti. Da bi ponudili prave produkte po pravih komunikacijskih poteh, potrebujejo banke celotno sliko o komitentu, vse podatke o njegovem stanju, zmožnostih in potrebah. Vsaka informacija predstavlja nov potencialni vir prihodka. Tradicionalna delitev bančnih komitentov na bogate in revne z uvajanjem sistemov za upravljanje odnosov s strankami izgublja bitko z novo delitvijo na manj in bolj zahtevne stranke, kjer se zahtevnost meri z dobičkonosnostjo in ne zgolj z obsegom poslovanja z banko.

Tako kot mnoge panoge je tudi bančništvo podvrženo globalnim trendom, kot so pritiski na dobičkonosnost, zmanjševanje stroškov in povečanje produktivnosti.

Posebej za bančništvo pa so značilni še tile trendi (Čanaki, 2005, str. 6):

- iskanje novih prodajnih poti in njihovo učinkovito izkoriščanje,
- vprašanje, ali je poslovalnica strošek ali prostor za inovacije,
- slabše poznavanje komitentov kot posledica manj neposrednih stikov,
- navzkrižna prodaja oziroma t.i. "cross-selling" (npr. zavarovalne storitve),
- rast konkurence s strani nebančnih ustanov in tujih bank,
- naraščajoča pričakovanja komitentov, ki pričakujejo enako storitev na vseh točkah,
- razvoj kadrov, zaposleni se morajo preusmeriti od profila strežnika k aktivnejšem profilu prodajalca storitve,
- potreba po učinkovitem nadzoru nad sredstvi in nad stroški lastništva,
- povečani varnostni ukrepi s strani komitentov, zavarovalnic in centralnih bank

4.1.3 Analiza politično-pravnega podokolja

Slovenija je demokratična republika, ki temelji na načelu razdelitve oblasti na zakonodajno, izvršilno in sodno. Svojo neodvisnost je razglasila 25. junija 1991 in se uspešno uveljavila kot suverena država. 23. decembra 1991 je bila sprejeta Slovenska ustava, ki zagotavlja parlamentarni sistem upravljanja države. Predsednik republike predstavlja Republiko Slovenijo in je vrhovni poveljnik njenih obrambnih sil. Najvišji zakonodajni organ je državni zbor (90 poslancev), ki sprejema zakone. Od 1. maja 2004 je Slovenija polnopravna članica Evropske unije. Slovenija je aktivna članica mnogih mednarodnih organizacij, od marca 2004 pa tudi članica zveze Nato. Iz navedenega se da potegniti sklep, da je politično okolje v Sloveniji relativno stabilno.

S članstvom v Evropski uniji se je Slovenija zavezala k uvedbi evra. Prvi korak k uvedbi je naredila z vstopom v mehanizem deviznih tečajev (ERM II) 28. junija 2004. Ker smo po dveh letih sodelovanja v omenjenem mehanizmu izpolnili vsa merila, je evro 1. januarja 2007 postal tudi naš denar. Druga stopnja se je začela z uvedbo informativnega dvojnega označevanja cen 1. marca 2006 in se je končala 11. julija 2006, ko je bila sprejeta odločitev, da Slovenija izpolnjuje pogoje za uvedbo evra. Tretjo stopnjo predstavlja dejanska uvedba evra 1. januarja 2007.

Uvedba evra v Sloveniji bo imela na slovenska podjetja tako pozitivne kot negativne vplive. Najbolj očitne spremembe bodo naslednje (Pogosta vprašanja – uvedba evra):

- ukinitvev tveganja spremembe deviznih tečajev,

- manjši transakcijski stroški,
- enoten kapitalski trg,
- pospeševanje transakcij s tretjimi državami,
- lažja primerjava cen med državami.

Po uvedbi evra kot knjižnega denarja pa v Evropski uniji niso bili doseženi pomembnejši rezultati v smislu zniževanja stroškov, predvsem vsem pa tarif tudi za čezmejni plačilni promet, glede na plačilni promet znotraj držav evroobmočja, kar je zaviralo čezmejno poslovanje in nemoteno delovanje notranjega trga. Zato je Evropska komisija posegla z regulativo - Uredbo 2560/2001 o čezmejnih plačilih v evrih, ki si je za cilj zadala vzpostavitev enotnega plačilnega območja v evrih (single euro payments area - SEPA). Ta zahteva izenačenje tarif za istovrstna plačila znotraj države in čezmejna plačila v evrih pri posameznem ponudniku plačilnih storitev. V letu 2002 so največje evropske banke sprejele strategijo vzpostavitve SEPA, se jasno zavezale k temu cilju ter sprejele splošno strategijo za doseg ciljev SEPA do leta 2010 v dveh korakih. Do leta 2008 bo potrošnikom in podjetjem omogočeno, da bodo plačevali doma in čezmejno v enem formatu (standardu) z enega računa, do leta 2010 pa bo opuščena nacionalna plačilna infrastruktura oz. se bo ta preobrazila v več vseevropskih klirinških hiš. Pri tem je seveda cilj in pogoj znižanje stroškov vseevropske infrastrukture najmanj na raven danes najučinkovitejšega nacionalnega plačilnega sistema.

4.1.4 Analiza kulturno-socialnega podokolja

Število prebivalcev kljub zmanjšani rodnosti zaradi priseljevanja od drugod počasi narašča, konec leta 2005 je bilo to število 2.003.584. Večina tujcev s stalnim prebivališčem v Sloveniji prihaja iz področij bivše Jugoslavije. Prebivalstvo Republike Slovenije se stara, povprečna življenjska doba je iz 71,2 leta 1980 poskočila na 77,2 leta 2004 (SI-STAT podatkovni portal).

Leta 2005 se je trend padanja števila živorojenih otrok ustavil, znašal je 18157 otrok, kar znese 9,1 otroka na 1000 prebivalcev. Ženske se za rojstvo otroka odločajo čedalje kasneje, tako je povprečna starost matere ob rojstvu leta 2005 znašala 29,4 leta, leta 1980 pa 25,3 leta. Starši se za sklenitev zakonske zveze odločajo čedalje redkeje ali pa šele po rojstvu otroka. Leta 2005 je bil skoraj vsak drugi otrok rojen neporočeni materi. Število družin v Sloveniji se povečuje, a so manjše, v povprečju 3,1 člana na družino. Po podatkih Eurostata sodi Slovenija med države, ki imajo malo velikih družin, le 10% družin ima tri ali več otrok. Na Irskem je taka vsaka tretja, na Cipru pa vsaka četrta družina (Živorojeni otroci, Slovenija, 2005, str. 1).

V zadnjih desetih letih se pojavlja izrazit trend povečevanja števila študentov na terciarnem izobraževanju, leta 1995 je bilo še 47905 vpisanih, leta 2005 pa je bilo že 114.794 vpisanih študentov in 15787 diplomantov. Število žensk med diplomanti narašča, v letu 2005 jih je bilo 61,8% (Diplomanti višjih strokovnih šol in visokošolskih zavodov, 2005, str. 1).

Mladi niso več osredotočeni na vrednote, ki bi iskale oporo v ideologijah, temveč na vrednote, ki so vezane na zasebno življenje. Pomembna jim je kvaliteta vsakdanjega življenja, materialna ter socialna varnost, poklicno uveljavljanje in samorealizacija, prijateljstvo, zdravje, mir, družina ter osebna svoboda. Za predhodne generacije je bila značilna vrednotna usmerjenost na delo, zaslužek in kariero. Današnja mladina je bolj orientirana k osebnemu sklopu vrednot, prišlo je do prehoda materialnih in kariernih vrednot k postmaterialnim in osebnostnim vrednotam (Zupančič, 2005, str. 42).

4.2 Analiza ožjega okolja

4.2.1 Analiza panoge

Bilančna vsota slovenskega bančnega sistema se je v primerjavi s predhodnim letom v letu 2005 realno okrepila za 20,2% (v letu 2004 realno 8,2%) in s tem dosegla največjo realno rast v preteklih petih letih (glej tabelo 10). Že tretje leto zapored se je nadaljevala nadpovprečna rast bilančnih vsot bank, ki so v večinski lasti tujcev.

Glavni vir financiranja je bilo, podobno kot v preteklih letih tudi v letu 2005, zadolževanje pri tujih bankah. To se je v letu 2005 še okrepilo in doseglo 83,3 odstotno rast (v letu 2004 43,6%). Večina bank je v primerjavi s preteklim letom povečala intenziteto zadolževanja pri tujih bankah, kar pa ni bilo značilno za majhne domače banke. Obveznosti do nebančnega sektorja so v letu 2005 rasle občutno počasneje kot bilančna vsota in so ob koncu leta dosegale 3.833 mrd SIT. Skoraj 85% virov nebančnega sektorja so banke pridobile v domači valuti, kar je posledica višje donosnosti na tolarske vloge. Vloge nebančnega sektorja še vedno predstavljajo največji vir sredstev, kljub temu pa njihov delež v bilančni vsoti že od leta 2001, ko je bil 71,2-odstoten, pada in je ob koncu leta 2005 dosegel raven 54,9%. Upadanje je zaznati pri vseh bankah, vendar z občutno različnimi intenzitetami, največje pa je pri bankah, ki so vire pridobivale z zadolževanjem v tujini. Knjigovodsko stanje kapitala na dan 31. 12. 2005 je 518 mrd SIT. V enem letu se je povečalo za 12,4%. V povečanju je vključen tudi del dobička, ki so ga banke v skladu z določili Zakona o gospodarskih družbah prenesle v rezerve iz dobička.

Tabela 10: Glavne postavke bilance stanja bank in njihovi trendi

Postavke	Znesek v mrd SIT		Realna rast v %		
	2004	2005	03/02	04/03	05/04
Kreditni bankam	507	682	-15,1	40,4	31,5
Kreditni gospodarstvu	1938	2358	18,7	17,1	18,9
Kreditni gospodinjstvom	764	962	6,9	17,6	23,2
Vrednostni papirji	1642	1954	6,3	-7,5	16,3
Dolgovi do bank	1118	1981	33,0	26,0	73,3
Dolgovi do gospodarstva	636	744	-2,3	-0,9	14,4
Dolgovi do gospodinjstev	2341	2475	3,3	6,1	3,4
Kapital	461	518	5,8	6,1	9,9
Skupaj aktiva/pasiva	5678	6980	5,6	8,2	20,2

Vir: Banka Slovenije, Letna poročila 2003-2005

Večino prirasta bilančne vsote izhaja iz kreditiranja nebančnega sektorja, gre predvsem za kredite gospodinjstvom in nefinančnim družbam. Tako se je trend krepitve kreditiranja nebančnega sektorja, ki se je začel leta 2003, še nadaljeval in dosegel 24,2-odstotno rast. Največ so k prirastu naložb nebančnemu sektorju prispevali krediti nefinančnim družbam (420 mrd SIT), indeks rasti pa se je z 21,7% ohranil na nivoju preteklega leta. Kreditiranje gospodinjstev, ki se je med letom 2005 ohranjalo na visokem nivoju, se je v zadnjih mesecih nekoliko umirilo. Kljub temu je bila dosežena visoka 26-odstotna rast, ki tisto v predhodnem letu presega za 4,6 odstotnih točk. Kreditiranje države je bilo šibko. Za leto 2005 je značilno kreditiranje v tuji valuti, saj je bilo kar 91,5% vseh naložb nebančnemu sektorju realiziranih v tuji valuti. Tako se je delež kreditov nebančnemu sektorju v tuji valuti povečal za 11 odstotnih točk in ob koncu leta 2005 predstavlja že 45,9% (Letno poročilo Banke Slovenije 2005, str. 50).

Povprečni donos na aktivo ostaja stabilen, saj so banke z neobrestnimi prihodki nadomestile zmanjšanje obrestnih prihodkov in rast operativnih stroškov. Ohranja se število bank, ki dosegajo nadpovprečen donos na aktivo. Hitrejša medletna rast povprečne bilančne vsote (14,7% realno) od povečanja bruto dohodka (6,9% realno) pa je vplivala na nadaljnje padanje kazalca bruto dohodek na povprečno aktivo s 4,6% na 4,3% (glej tabelo 11). Kazalec stroškovne učinkovitosti (operativni stroški na povprečno aktivo) se še naprej izboljšuje, saj rast operativnih stroškov za dobrih 10 odstotnih točk zaostaja za rastjo povprečne aktive. Povprečni donos na kapital se je izboljšal za 0,5 odstotne točke in število bank, ki dosegajo nadpovprečno vrednost tega kazalca, se je nekoliko zvišalo. Donos na kapital se nekoliko krepi, saj rast knjigovodske vrednosti kapitala bank ne sledi rasti bilančne vsote in rasti dobička.

Obrestna marža se še naprej znižuje. Kljub realni rasti bruto obrestonosne aktive se namreč v delu neto obresti zaradi zniževanja obresti in spreminjanja valutne strukture virov in naložb zmanjšuje zaslužek bank. Neobrestna marža se ohranja na stabilnem nivoju. Povečala se je predvsem bankam, ki so v letu 2005 realizirale visoke neto prihodke iz finančnih poslov. Operativni stroški so se, po umirjanju rasti v preteklih letih, v letu 2005 ponovno povečali in dosegli 4,6-odstotno realno rast. Povečali so se stroški dela, amortizacija in drugi stroški. Rast stroškov zaostaja za rastjo bruto dohodka za 2,3 odstotne točke. Ob hitri rasti bilančne vsote se zmanjšuje tudi delež stroškov v povprečni aktivni. Banke z neto neobrestnimi prihodki pokrivajo že dve tretjini operativnih stroškov (67,1%), štiri banke pa so celotne stroške poslovanja financirale z neto neobrestnimi prihodki. Stroški dela se realno nekoliko krepijo (povečanje realno za 2,1%). V letu 2005 so se povečale predvsem bruto plače (za 3,3% realno), stroški dela so se razen v treh velikih bankah povečali v vseh bankah.

Tabela 11: Nekateri kazalci poslovanja bank

Kazalec	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Bruto dohodek na povprečno aktivo (v %)	5,9	5,0	5,4	4,8	4,6	4,3
Povprečni donos na aktivo (v %)	1,1	0,5	1,1	1,0	1,1	1,0
Povprečni donos na kapital (v %)	11,4	4,8	13,3	12,5	13,3	13,8
Obrestna marža (v %)	4,7	3,6	3,7	3,2	2,8	2,5
Neobrestna marža (v %)	1,54	1,67	1,95	1,74	1,86	1,84
Operativni stroški na povprečno aktivo (v %)	3,5	3,3	3,2	3,0	2,8	2,5

Vir: Banka Slovenije, Letno poročilo 2005, str. 46

Za leto 2005 je opazno nadaljevanje trenda zniževanja izračunanih aktivnih in pasivnih obrestnih mer (primerjava med višino prihodkov/odhodkov od obresti z ustrezno obrestonosno aktivo/pasivo), slednje se še vedno znižujejo počasneje kot aktivne in posledično se zoževanje obrestnega razmika nadaljuje (glej tabelo 12). V delu aktivnih obrestnih mer so banke v letu 2005 dosegle znižanje za 0,86 odstotne točke, v delu pasivnih obrestnih mer pa znižanje za 0,62 odstotne točke.

Tabela 12: Izračunane aktivne in pasivne obrestne mere 2000-2005 (v %)

Kazalec	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Povprečna aktivna obrestna mera	10,61	9,30	8,85	7,34	5,65	4,79
Povprečna pasivna obrestna mera	6,54	6,24	5,60	4,45	3,06	2,44
Obrestni razmik	4,07	3,06	3,25	2,89	2,59	2,35

Vir: Letno poročilo Banke Slovenije 2005, str. 47

V ročnostni strukturi vlog nebančnega sektorja največji delež zajemajo kratkoročne vloge, delež pa ima padajoči trend, saj so te vloge v letu 2005 le ohranile obseg iz preteklega leta. Zmanjševanje dolgoročnih vlog se še nadaljuje (v letu 2005 za 3,9%), zato se zmanjšuje tudi njihov strukturni delež. Krepijo se le vpogledne vloge (za 290,1 mrd SIT oziroma 23,6%) in predstavljajo že 39,6% vseh vlog nebančnega sektorja. Na naložbeni strani se že nekaj let zapored dolgoročni krediti krepijo občutno hitreje kot kratkoročni in sicer so se v letu 2005 povečali za 434 mrd SIT oziroma 28,7% (kratkoročni za 247 mrd SIT oziroma 16,0%). V strukturi kreditov nebančnemu sektorju je tako delež dolgoročnih kreditov prvič večji kot delež kratkoročnih kreditov. V letu 2005 je bila rast vlog v tuji valuti z 38,0% občutno večja kakor rast vlog v domači valuti (14,9%), kar je predvsem posledica intenzivnega zadolževanja pri tujih bankah. Rast vlog nebančnega sektorja v domači in tuji valuti zaostaja za rastjo bilančne vsote. Ne glede na to pa je bila živahnejša rast vlog v domači valuti (11,2%), kar razen drugih finančnih organizacij velja za vse sektorje. Banke vire v tuji valuti usmerjajo v kreditiranje nebančnega sektorja v tuji valuti. Tako so se krediti nebančnemu sektorju v tuji valuti povečali za 809 mrd SIT (58,6%), v domači valuti pa le za 108 mrd SIT (4,9%) in s tem se je tudi strukturni delež kreditov nebančnemu sektorju v tuji valuti okrepil za 6,2 odstotne točke.

4.2.2 Ocenjevanje privlačnosti panoge

Pri ocenjevanju ovir za vstop v panogo lahko ugotovimo, da je zaradi zagotavljanja kapitalske ustreznosti banke potrebno zagotoviti za vstop v panogo relativno visok kapital. Prav tako je širitev bančne mreže za banke velik zalogaj. Čeprav se dosti storitev že opravlja preko spleta, morajo imeti banke enote in agencije še vedno razpršene po vseh večjih slovenskih mestih in krajih. Prepoznavnost blagovnih znamk večjih bank je visoka. Ponudba storitev ni zelo diferencirana, čeprav se ta trend počasi obrača in bodo banke v prihodnje več tekmovala tudi na tem področju. Stroški spremembe ponudnika storitev v bančni panogi niso visoke. Glede na ta dejstva lahko ocenimo, da so ovire za vstop v panogo visoke.

Ob koncu leta 2005 je v Sloveniji delovalo 19 bank (od tega 6 hčerinskih bank), 3 podružnice tujih bank in 3 hranilnice. Tržni deleži večjih bank zadnja leta padajo na račun porasta tržnih deležev nekaterih manjših bank. Povprečna bilančna vsota bank in hranilnic raste iz leta v leto, tako se je iz 5.367 mrd SIT leta 2004 povečala na 6.288 mrd SIT leta 2005, kar je 17,1% povečanje (Banka Slovenije, Letno poročilo 2005, str. 42). Banke imajo še nekaj manevrskega prostora pri dodeljevanju tveganih kreditov, povprečna kapitalska ustreznost bank konec leta 2005 je bila 10,56%, kar je še daleč od minimalne 8% stopnje, ki jo zahteva Banka Slovenije. Poleg že ugotovljene nizke stopnje diferenciacije storitev in nizkih stroškov prehoda lahko ocenimo, da je intenzivnost rivalstva srednja.

Komitenti lahko izbirajo med dosti ponudbami bank, informativni izračuni kreditov, depozitov in varčevanj so na voljo pri večini bank na spletu ali pa v poslovalnici. Dostikrat lahko izsilijo ugodnejšo obrestno mero pri določeni banki s predstavljeno ponudbo konkurenčne banke. V letih 2005 in 2006 so bile obrestne mere vezene na EUR še nizke, kar je povečevalo povpraševanje komitentov po kreditih. Obratno je seveda pri vezavi sredstev, kjer vlagatelji iščejo boljše donose z vrednostnimi papirji. Se pa ti trendi s pričakovano rastjo referenčne obrestne mere EURIBOR lahko obrnejo. Integracija nazaj kupcev v bančni panogi ni aktualna, povečuje pa se število substitutov in podobnih storitev v drugih panogah (lizing, zavarovalništvo). Pogajalska moč kupcev je v bančni panogi torej visoka, kar posledično pomeni nizko privlačnost v tej skupini določljivk.

Banka si denar sposoja ali pa ga vlaga pri komitentih, drugih bankah, centralnih bankah in drugih institucijah. Tako ima na voljo dosti različnih virov zadolževanja in plasiranja presežnih sredstev. Obrestne mere v evro območju pa so zelo odvisne od obrestne mere, ki jo določa Evropska centralna banka. Ocenimo lahko, da je pogajalska moč dobaviteljev srednja.

Komitenti lahko izbirajo tudi med finančnimi storitvami, ki jih ponujajo drugi, nebančni igralci na trgu. Tako zavarovalnice ponujajo dolgoročna naložbena in rentna osebna zavarovanja, ki so substitut dolgoročnim in rentnim bančnim varčevanjem. Povečuje se tudi investiranje v vzajemne sklade. Prav tako so lizingi posli v določenih segmentih resen konkurent najemanju kreditov v banki. Lizing v večini uporabljajo podjetniki in podjetja za pridobitev prevoznih sredstev, strojev in nepremičnin. Na tem področju lahko ocenimo panogo kot srednje privlačno.

V celoti lahko privlačnost bančne panoge ocenimo kot srednje visoko (glej tabelo 13), kar lahko v prihodnje botruje k morebitnemu vstopu novih igralcev na trg, najverjetneje v obliki kapitalskih povezav in prevzemov kakšne slovenske banke.

Tabela 13: Privlačnost bančne panoge

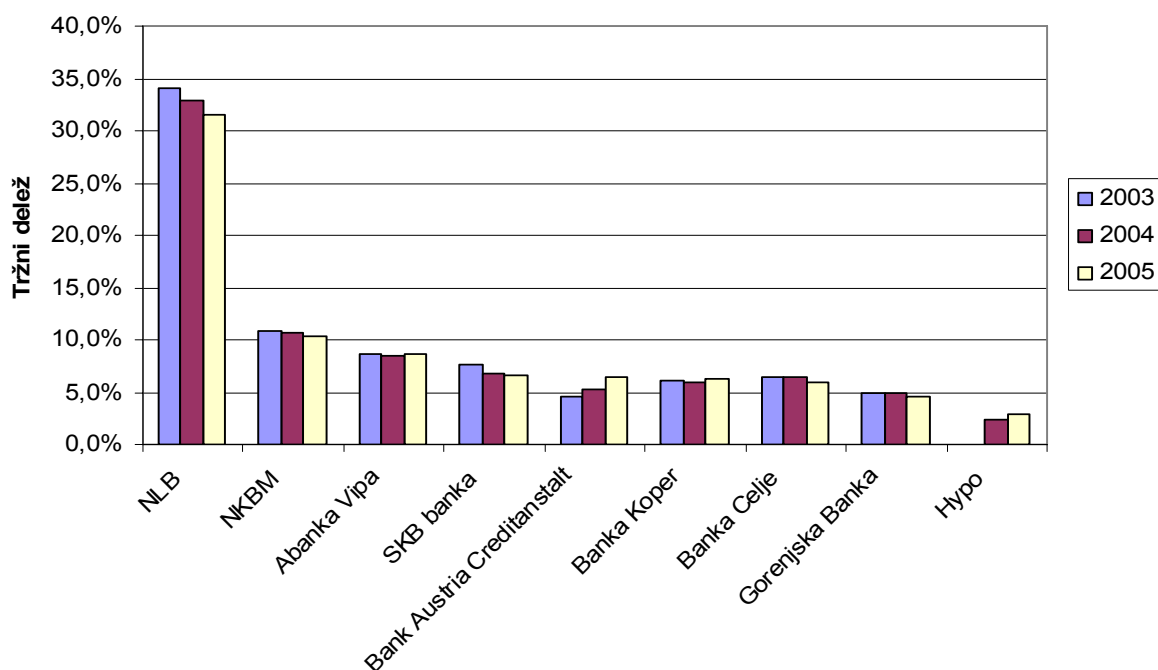
Določljivka	Privlačnost panoge					
	Tekoče leto			Prihodnje leto		
	Nizka	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop			x			x
Pogajalska moč kupcev	x			x		
Pogajalska moč dobaviteljev		x			x	
Razpoložljivost nadomestkov		x			x	
Rivalstvo med konkurenti		x			x	
Skupna ocena		x			x	

4.2.3 Analiza prodajnega trga

Z analizo prodajnega trga želimo ugotoviti, s katerimi konkurenti se spopada podjetje in kateri segmenti so zanimivi. Konkurentov na trgu je veliko, vendar so ti diferencirani po velikosti in področju poslovanja. Ob koncu leta 2005 je v Sloveniji delovalo 19 bank (od tega 6 hčerinskih bank), 3 podružnice tujih bank in 3 hranilnice. Med letom se je število kreditnih institucij povečalo za eno banko, eno podružnico tuje banke in eno hranilnico.

Tudi za leto 2005 je, podobno kot za dve pretekli leti, značilno zmanjševanje tržnega deleža velikih bank ter krepitev tržnega deleža bank v tuji lasti (glej sliko 7). V letu 2005 se je tržni delež osmih največjih bank, merjen z bilančno vsoto, ki skupaj predstavlja dobrih 80%, zmanjšal za 1,1 odstotne točke. Očitno je, da dve večji banki v državni lasti izgubljata tržni delež zaradi negotovosti glede lastništva in odprodaje državnega deleža v teh bankah. Manjše banke in banke v tuji lasti to s pridom izkoriščajo in pridobivajo tržni delež na račun boljše prilagodljivosti.

Slika 7: Trend gibanja tržnih deležev bilančnih vsot slovenskih bank od 2003 do 2005



Vir: Banka Slovenije, Letno poročila 2003, 2004 in 2005

Glede na podatke iz tabele 14 je mogoče izluščiti dve različni poslovni usmeritvi bank v Sloveniji.

Tabela 14: Pomembnejši poslovni podatki Banke Koper, Nove Ljubljanske banke in Bank Austria Creditanstalt za leto 2005

Kazalec	Banka Koper	Nova ljubljanska banka	Bank Austria Creditanstalt
Bilančna vsota	433 mrd SIT	2231 mrd SIT	451 mrd SIT
Čiste obresti	9.847 mio SIT	38.145 mio SIT	6.885 mio SIT
Čisti neobrestni prihodki	9.533 mio SIT	38.000 mio SIT	2.761 mio SIT
Čisti dobiček (pred davki)	7.023 mio SIT	15.021 mio SIT	2.425 mio SIT
Donosnost kapitala (pred davki)	19,91%	11,9%	9,93%
Število zaposlenih	787	3594	391
Bilančna vsota na zaposlenega	550 mio SIT	621 mio SIT	1.153 mio SIT
Število poslovalnic	44	152	14

Vir: Banka Koper, NLB in Bank Austria Creditanstalt, Letno poročilo 2005

Banke, ki so dlje na tržišču in že imajo lep tržni delež, so bolj dobičkonosne, prihodki so enakomerno porazdeljeni med obrestne in neobrestne. Mlajše banke, ki so večinoma v tuji lasti, se borijo za tržni delež na račun manjše dobičkonosnosti in nižje obrestne marže. Te banke večino prihodkov dobijo z obrestmi, imajo manj poslovalnic in manj zaposlenih.

V letu 2005 je bila opazna močna rast (23,2%) na področju kreditov gospodinjstvom, predvsem po zaslugi kreditov za financiranje nakupa nepremičnin (glej tabelo 15). Ta rast presega zmerno rast kreditov gospodarstvu (cca. 18% na leto) in je nedvomno najbolj zanimiv in aktualen segment poslovanja bank. Tudi obseg kreditov državi se po občutnem padcu v letu 2003 počasi dviguje, čeprav je delež teh kreditov razmeroma majhen.

Tabela 15: Obseg in rast kreditov nebančnemu sektorju v Sloveniji med leti 2003 in 2005

Kazalec	2003		2004		2005	
	mrd SIT	realna rast v %	mrd SIT	realna rast v %	mrd SIT	realna rast v %
Krediti gospodarstvu	1596	18,7%	1937	17,1%	2357	18,9%
Krediti gospodinjstvom	629	6,9%	763	17,6%	962	23,2%
Krediti državi	141	-37,2%	142	-2,4%	155	6,0%

Vir: Banka Slovenije, Letno poročila 2003, 2004 in 2005

5 CELOVITO OCENJEVANJE PROUČEVANE BANKE

5.1 *Analiza uspešnosti poslovanja proučevane banke*

Pred ocenjevanjem posameznih podstruktur banke je smiselno oceniti njeno uspešnost poslovanja v minulih letih. V tem poglavju bom ocenil uspešnost poslovanja Banke Koper od leta 2003 do 2005.

V letu 2004 je bilančna vsota banke ob koncu leta dosegla 333 mrd SIT in se je tako povečala za 9% glede na predhodno leto. Na naložbeni strani bilance so se zlasti okrepili krediti gospodarskim družbam in prebivalstvu, ki so porasli za 20% in bistveno presegli letni načrt. Njihov delež v bilanci banke se je povečal z 52% na 57% (Letno poročilo Banke Koper 2005, str. 27). To povečanje je predvsem posledica zavestne intenzivnejše kreditne aktivnosti banke in le v manjši meri povečanega povpraševanja po kreditih. Kljub velikemu povečanju kreditov nebančnemu sektorju je banka tudi v letu 2004 izboljšala kakovost kreditnih naložb in ohranila konservativen pristop pri oblikovanju rezervacij. V letu 2004 so bili opazni premiki tudi med viri sredstev. Delež domačih nebančnih depozitov se je med bančnimi viri znižal s 75% na 68%, povečal pa se je delež tujih bančnih virov (Letno poročilo Banke Koper 2005, str. 29). Z njimi je Banka Koper, tudi v sodelovanju s SanPaolo IML, nadomeščala domače vire in dopolnjevala svojo kreditno ponudbo. Interes investitorjev in varčevalcev za alternativne finančne naložbe, zlasti v vrednostne papirje in sklade, se je krepil tudi v letu 2004. To je bilo zaznati tudi z umirjenim naraščanjem depozitov. Gre za procese, ki so jih pospeševali tako zniževanje depozitnih obrestnih mer ter njihovo predvideno obdavčenje in razmeroma visoki donosi alternativnih oblik finančnih naložb. Pritiske na zniževanje obrestne marže in tarif je banka delno nadomeščala tudi s postopnim prehodom na direktno zaračunavanje posameznih storitev neposrednim uporabnikom in tudi tako povečala delež neobrestnih prihodkov. Banka Koper je v letu 2004 ustvarila 6 mrd SIT bruto dobička, kar je 15% nad načrtovanim. K temu je pomembno prispevalo tudi poslovanje z vrednostni papirji zaradi unovčevanja kapitalskih dobičkov, pa tudi obvladovanje in s tem počasnejše naraščanje operativnih stroškov. Doseženi dobiček ohranja visoko stopnjo donosnosti, ki jo banka ustvarja že vrsto let.

Banka Koper je v letu 2005 uspešno izvajala naloge iz svojih poslovnih in razvojnih načrtov. Krepila in razvijala je komercialne aktivnosti, posodabljala tehnološke postopke in informacijsko tehnologijo, prilagajala svojo organiziranost novim potrebam in uvajala nove standarde pri obvladovanju tveganj ter zagotavljanju varnosti poslovanja. Veliko sredstev je namenila tudi usposabljanju in dodatnemu izobraževanju zaposlenih. Bilančna vsota banke se je v letu 2005 povečala za 30% in dosegla 433 mrd SIT (glej tabelo 16). Na naložbeni strani bilance so se povečali

zlasti krediti gospodarskim družbam, v nekoliko manjši meri tudi prebivalstvu. Oboje je posledica strateške naravnosti banke, da na ta način krepí svojo poslovno povezanost z realnim sektorjem.

Tabela 16: Bilanca stanja na dan 31.12.2004 in 2005

Postavke	v tisoč tolarjih	
	31.12.2005	31.12.2004
Denar v blagajni in stanje na računih pri centralni banki	8.418.712	3.313.577
Kredití bankam	40.512.379	34.737.187
Kredití strankam, ki niso banke	249.049.147	189.092.649
Dolžniški vrednostni papirji, ki niso namenjeni trgovanju	72.346.822	78.041.532
Vrednostni papirji, namenjeni trgovanju	41.449.354	9.181.536
Dolgoročne naložbe v kapital strank v skupini	1.037.071	923.884
Dolgoročne naložbe v kapital drugih strank	2.699.564	3.394.599
Neopredmetena dolgoročna sredstva	587.448	552.625
Opredmetena osnovna sredstva	7.036.969	7.359.204
Lastni deleži	158.124	158.148
Druga sredstva	7.976.183	5.192.716
Usredstvene (aktivne) časovne razmejitve	1.872.580	1.332.800
Skupaj sredstva	433.144.371	333.280.457
Dolgovi do bank	134.618.853	54.534.754
Dolgovi do strank, ki niso banke	244.054.227	228.755.341
Dolžniški vrednostni papirji	950.000	2.950.000
Drugi dolgovi	3.726.268	1.283.900
Udolgovane (pasivne) časovne razmejitve	3.870.281	3.705.182
Dolgoročne rezervacije za obveznosti in stroške	6.514.809	5.710.932
Rezervacije za splošna bančna tveganja	898.175	898.175
Vpisani kapital	5.313.590	5.313.590
Kapitalske rezerve	93	93
Rezerve iz dobička	26.998.521	23.805.175
Prevrednotovalni popravki kapitala	3.550.846	3.697.498
Preneseni čisti poslovni izid	24	0
Čisti poslovni izid poslovnega leta	2.648.684	2.625.817
Skupaj obveznosti	433.144.371	333.280.457

Vir: Letno poročilo Banke Koper 2005, str. 74

Opazno je bilo tudi povečanje naložb v trgovalne vrednostne papirje, kar je posledica tržnih priložnosti in večje usmerjenosti na tovrstno poslovanje. Med viri sredstev izstopa veliko povečanje tujih bančnih virov in umirjena rast depozitov nebančnega sektorja. Gre za značilen trend slovenskih bank, ki pa je v Banki Koper še bolj izrazit. Pri porastu kreditno depozitnega poslovanja, krepitvi dolgoročnih virov in pri širitvi ponudbe trženja tujih vzajemnih skladov so prišle do izraza pozitivne sinergije, ki jih omogoča sodelovanje v okviru skupine SPIMI. Na ta način je BK pomembno povečala odzivnost in konkurenčnost svoje ponudbe. Visoko stopnjo rasti je v letu 2005 dosegal tudi plačilni promet. Tudi tu je banki uspelo okrepiti tržni delež.

Tabela 17: Izkaz poslovnega izida v obdobju v letu 2004 in 2005

Postavke	v tisoč tolarjih	
	2005	2004
Čiste obresti in podobni prihodki	9.372.276	9.148.405
Prihodki iz naložbenja v kapital	2.289.440	371.360
Čiste opravnine	4.196.991	4.059.529
Čisti poslovni izid iz finančnih poslov	1.066.190	1.264.183
Drugi poslovni prihodki	2.552.123	2.868.490
Stroški dela	- 5.877.854	- 5.515.733
Stroški materiala in storitev	- 3.197.112	- 2.870.149
Amortizacija in prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	- 1.305.034	- 1.470.661
Drugi poslovni odhodki	- 174.222	- 233.067
Izgube iz danih kreditov in terjatev, zmanjšane za poplačila	- 1.900.260	- 1.578.913
Izredni prihodki	1.042	2.164
Izredni odhodki	0	- 861
Celotni poslovni izid	7.023.580	6.044.747
Davek iz dobička	- 1.447.402	- 1.438.051
Čisti poslovni izid poslovnega leta	5.576.178	4.606.696

Vir: Letno poročilo Banke Koper 2005, str. 75

Pomembna kazalca dobičkonosnosti sta donosnost kapitala in donosnost sredstev. Donosnost kapitala se izračuna kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnim stanjem kapitala. Donosnost sredstev pred obdavčenjem predstavlja donos na sredstva (aktivo) in se izračuna kot razmerje med bruto dobičkom in povprečnim stanjem donosne aktive. Neto obrestna marža je razmerje med neto obrestnimi prihodki in povprečno aktivo in predstavlja temeljni pokazatelj uspešne obrestne politike, saj izraža dobiček, ki ga banka ustvari iz svoje osnovne dejavnosti.

Razmerje med operativnimi stroški in sredstvi služi kot kazalec stroškovne učinkovitosti, za razliko od prej omenjenih kazalcev je za banko ugodnejši čim nižji količnik.

Po dobičkonosnosti Banka Koper prekaša povprečje panoge, za delničarje je razveseljivo dejstvo, da je trend donosnosti kapitala tako v panogi kot za Banko Koper v vzponu (glej tabelo 18). Banka Koper je pri ustvarjanju obrestne marže v povprečju panoge, marža pa se zaradi zaostrovanja konkurence z leti niža. Banka Koper se je slabše odrezala pri stroškovni učinkovitosti. Na tem področju je manj učinkovita kot konkurenca, ki v obdobju naraščanja bilančnih vsot bolje nadzira rast operativnih stroškov.

Tabela 18: Kazalci dobičkonosnosti in stroškovne učinkovitosti: primerjava BK - panoga

Kazalec	2003		2004		2005	
	BK	Panoga	BK	Panoga	BK	Panoga
Donosnost lastniškega kapitala po obdavčitvi v %	14,3	12,5	14,5	13,3	15,8	13,8
Donosnost sredstev pred obdavčitvijo v %	1,91	1,0	1,89	1,1	1,83	1,0
Obrestna marža v %	3,19	3,2	2,86	2,8	2,45	2,5
Operativni stroški/sredstva v %	3,33	3,0	3,08	2,8	2,71	2,5

Vira: Banka Slovenije, Letno poročilo 2005, str. 46 in Banka Koper, Letno poročilo 2005, str. 2

5.2 Ocena prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah

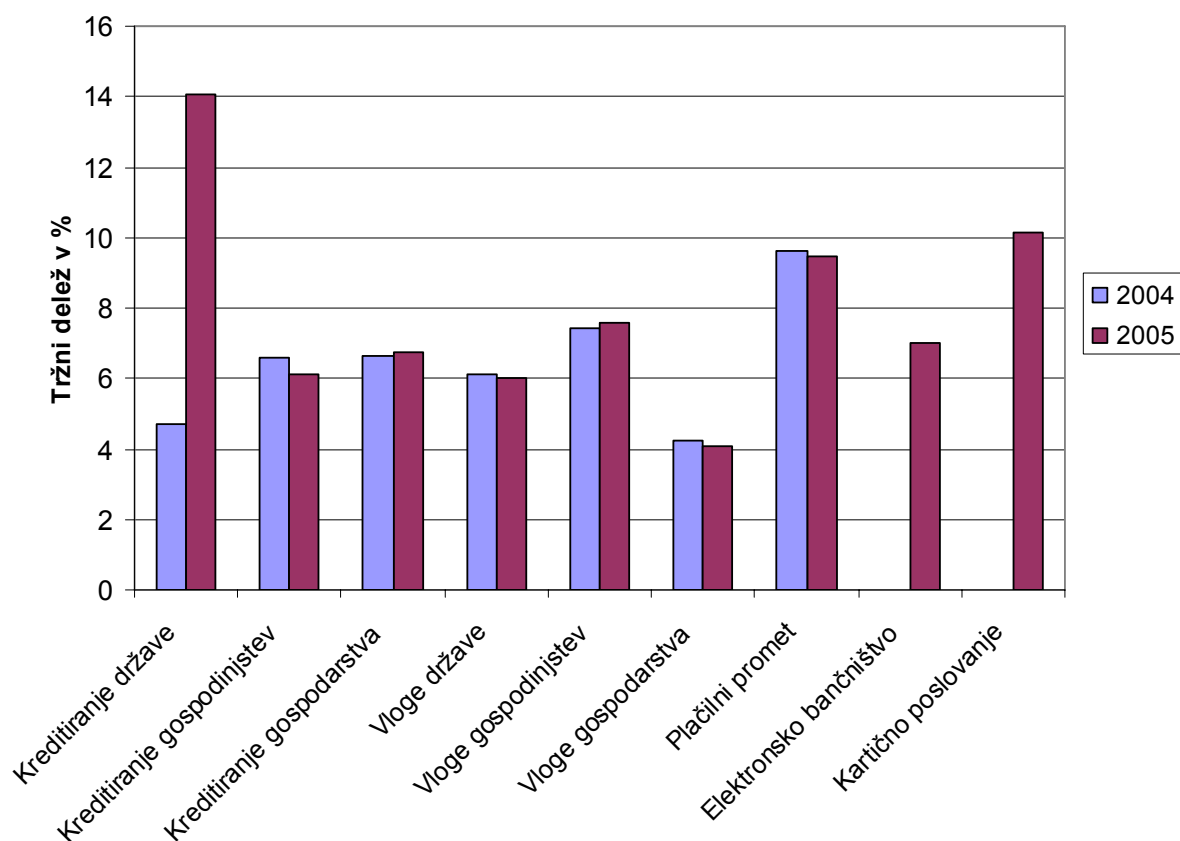
Ocenjevanje prednosti in slabosti bomo izvedli ločeno po posameznih materialnih in nematerialnih podstrukturah banke s pomočjo kvalitativnih in kvantitativnih informacij. Med materialne podstrukture uvrščamo tržno, tehnološko, raziskovalno-razvojno in strukturo proizvoda in storitev. Med nematerialne strukture spadajo finančna, kadrovska in organizacijska podstruktura.

5.2.1 Tržna podstruktura

Bilančna vsota Banke Koper je leta 2005 predstavljala 6,2% bilančne vsote vseh slovenskih bank, ta delež je v primerjavi z letom 2004 narasel za 0,3 odstotne točke. S tem so večinoma primerljivi tržni deleži po posameznih tipih produktov (glej sliko

8). Očitno je, da se Banka Koper tržno bolj osredotoča na kreditiranje gospodarstva, ki prinaša največ čistega prihodka, saj je tržni delež narasel iz 6,6% leta 2004 na 6,7% 2005, medtem ko je na področju kreditiranja gospodinjstev ta delež padel iz 6,6% na 6,1% leta 2005.

Slika 8: Primerjava tržnih deležev Banke Koper po skupinah produktov v letu 2004 in 2005



Vir.: Banka Koper, Poslovno poročilo 2005 in Banka Slovenije, Bilten januar 2007

V letu 2005 si je banka odrezala dosti večji kos pogače pri kreditiranju države, izborila si je 14% delež, kar je velik napredek v primerjavi s 4,7% leta 2004. Pri zbiranju vlog se je banka bolje odrezala pri poslovanju z gospodinjstvi (7,4%), povprečno pri poslovanju z državo (6,1%) in slabše pri zbiranju vlog podjetij, kjer ima le 4,1% delež. Nadpovprečen delež ima banka tudi pri plačilnem prometu, kjer je delež po številu transakcij padel iz 9,6% leta 2004 na 9,4% 2005, vendar je to še vedno dober rezultat. Zanimivo je dejstvo, da je ta delež po vrednosti plačilnega prometa precej manjši, le 5,5%, iz česar se da sklepati, da se večji posli in transakcije izvajajo pri drugih bankah. Drugačna je slika pri kartičnem prometu, kjer je imela Banka Koper leta 2005 6,9% odstotka vseh izdanih kartic v Sloveniji, po vrednosti prometa pa 10,1% delež, kar vodi k temu, da se komitenti Banke Koper pogosteje in v večjih zneskih poslužujejo kartičnega poslovanja, če pa pogledamo cel kartični sistem Activa, pa je delež vrednosti prometa 35% v letu 2005. Banka ima 7%

delež vseh uporabnikov elektronskega bančništva v Sloveniji (vir: lastni izračuni na podlagi naslednjih virov Banka Koper, Poslovno poročila 2005 in Banka Slovenija, Bilten januar 2007).

Kreditni pravni osebam so v letu 2005 znašali 181.071 mio SIT oz. 69% in predstavljajo največji delež kreditov, odobrenih nebančnemu sektorju. V tem segmentu komitentov prevladujejo kratkoročni krediti, vendar je opazno povečanje dolgoročnih kreditov v tuji valuti. Kreditiranje gospodinjstev, to je prebivalstva in samostojnih podjetnikov, je konec leta 2005 doseglo 58.982 mio SIT ali 23% vseh kreditov nebančnemu sektorju. Gospodinjstva so se v pretežni meri zadolževala dolgoročno v domači valuti, medtem ko je zadolževanje v tuji valuti zanemarljivo nizko. Obseg vlog pravnih oseb je na dan 31. 12. 2005 znašal 44.202 mio SIT, kar je 18% vseh vlog. Pravne osebe so varčevale predvsem v domači valuti in na kratek rok.. Banka še vedno največji del vlog nebančnega sektorja pridobi od gospodinjstev. Vloge so konec leta 2005 znašale 187.367 mio SIT, kar znes 76,6% celote. Vloge državnih institucij so se v primerjavi z letom 2004 povečale. Konec decembra 2005 tako predstavljajo 5% vseh vlog. To so predvsem kratkoročne vloge, v največji meri v domači valuti.

Možnost vstopa na nove trge v klasični obliki bančništva (kreditni, depoziti) je zaradi močne konkurence omejena. Priložnosti za širitev lahko banka išče v odpiranju novih agencij v večjih in razvijajočih se slovenskih mestih in v iskanju sinergij s skupino SPIMI, npr. trženje luksemburških skladov. Na področju kartičnega poslovanja lahko banka pridobi tržni delež zaradi tehnološke naprednosti in s širitvijo kot procesor kartičnega poslovanja v povezavi s skupino SPIMI na območju Balkana.

Stroški odobritve in vodenja kreditov so nižji ali primerljivi kot pri konkurenci, so pa zato obrestne mere bolj ugodne pri ostalih bankah, predvsem mlajših, ki se še borijo za tržni delež. Informativne obrestne mere depozitov so v drugih bankah ugodnejše, očitno ima Banka Koper ugodnejše vire sposojanja denarja v primerjavi z depozitnimi vlogami podjetij in prebivalstva. Poslovanje s transakcijskim računom in kartično poslovanje je cenejše kot pri ostalih večjih slovenskih bankah, čeprav so nekatere manjše banke na tem področju še ugodnejše. Pri plačilnem prometu na bančnem okencu večje banke delujejo zelo usklajeno. Banka Koper ima zelo podobne cenike v povprečju, je pa Banka Koper med dražjimi bankami glede plačilnega prometa preko elektronskega bančništva.

Komercialna dejavnost je v Banki Koper porazdeljena med več oddelkov in sektorjev. V sektorju poslovanja z gospodarskimi družbami, ki se nahaja na sedežu banke, se zaposleni posvečajo večjim gospodarskim družbam. Nekaj komercialistov je samostojnih in ima svoj portfelj strank, ostali pa delajo po skupinah. Njihove glavne naloge so trženje bančnih produktov (kreditni, garancije, depoziti, TRR, poslovne

kartice), komunikacija in svetovanje komitentom, nudenje ugodnejših tečajev in tarif, priprava pogodb in priprava raznih gradiv. Podobne dejavnosti se izvajajo tudi na agencijah in poslovalnicah v poslovni mreži, kjer obravnavajo fizične osebe in manjša podjetja. Poslovalnice so prisotne v vseh večjih slovenskih mestih, bolj goste so razporedene na Krasu in južnem delu Primorske. Posebnost komercialne sta oddelka razvoja produktov za fizične in pravne osebe, katerih naloge so razvoj novih storitev, analiza tržnih možnosti in organizacija komercialnih aktivnosti.

Za tržno komuniciranje je v Banki Koper zadolžena služba za marketing, ki šteje 5 zaposlenih. Služba je aktivna pri navezovanju in vzdrževanju stikov z mediji, kjer pripravlja izjave in odgovore na vprašanja novinarjev, 2 do 3 krat letno organizira novinarske konference in sodeluje pri pripravi strokovnih člankov. Za poslovni segment pripravlja promocijsko gradivo in oglase, skrbi za predstavitev novih produktov in pomaga pri uvajanju programov zvestobe. Zadolžena je za vlaganje sredstev v sponzorske namene in za razdeljevanje donacij tako na nacionalni kot na lokalni ravni. Zelo odmeven je teniški WTA turnir v Portorožu, kjer je Banka Koper glavni sponzor in dosega veliko televizijsko izpostavljenost.

Na temelju navedenih delnih ocen je v tabeli 19 izdelana skupna ocena tržne podstrukture banke.

Tabela 19: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Ustreznost prodajnih poti		x			
Tržni delež			x		
Rast prodaje				x	
Možnost vstopa na nove trge		x			
Sestava komitentov			x		
Prodajni pogoji in cene			x		
Kakovost prodajnega oddelka			x		
Tržno komuniciranje		x			
Skupna ocena: srednje (3,1)	0	3	4	1	0

Opomba: Številčna skupna ocena podstrukture je izračunana kot aritmetična sredina delnih ocen, kjer ima ocena zelo dobro vrednost 5 in ocena zelo slabo vrednost 1.

5.2.2 Podstruktura bančnih produktov in storitev

Izposoja in posojanje denarja je poglavitna dejavnost Banke Koper, saj od čistih obresti priteče 48,2% vseh čistih prihodkov (glej tabelo 20). Vse ostrejša konkurenca med bankami v slovenskem bančnem prostoru je tudi Banki Koper narekovala zniževanje aktivnih in pasivnih obrestnih mer, kar je povzročilo, da je banka v letu 2005 realizirala za 346 mio SIT nižje čiste obrestne prihodke kot v letu 2004 (Poslovno poročilo Banke Koper 2005, str. 38).

Obseg danih kreditov nebančnem sektorju je v letu 2005 s 60.493 mio SIT porasel za 30% v primerjavi z letom 2004, prav tako je bila rast vseh kreditov za 11% odstotnih točk višja kot rast v letu 2004. Glede na ročnost se je struktura kreditov v letu 2005 obrnila v prid dolgoročnih kreditov, medtem ko so v preteklih letih večino predstavljali kratkoročni krediti. Po valutni strukturi tudi v letu 2005 še prevladuje kreditiranje v domači valuti. Prostorsko gledano je kreditna dejavnost banke močno usmerjena na slovensko območje, saj je le 3% vseh kreditov nebančnemu sektorju danih nerezidentom. Banka se je spremenjenim gospodarskim razmeram prilagajala z nenehnimi dopolnitvami ponudbe bančnih produktov in storitev. Tako sta leto 2005 zaznamovali ukinitve obrestovanja kreditov s TOM klavzulo ter ponudba kreditov brez uporabe indeksacije, gre predvsem za kredite, vezane na Euribor ter devizne krediti v evrih.

Tabela 20: Izkaz pomembnejših finančnih kazalcev za obdobje 2003-2005

Kazalci	2003		2004		2005	
	mio SIT	strukt. delež	mio SIT	strukt. delež	mio SIT	strukt. delež
Čiste obresti	9.390	55,0%	9.148	51,6%	9.372	48,2%
Čiste opravnine	3.752	22,0%	4.059	22,9%	4.169	21,4%
administrativne storitve	2.215	13,0%	2.426	13,7%	2.671	13,7%
plačilni promet	1.163	6,8%	1.327	7,5%	1.417	7,3%
kreditni posli	622	3,6%	685	3,9%	672	3,4%
Prihodki iz naložbenja v kapital	422	2,5%	371	2,1%	2.289	11,8%
Čisti poslovni izid iz finančnih poslov	197	1,2%	1.264	7,1%	1.066	5,5%
Drugi poslovni prihodki	3.324	19,5%	2.868	16,2%	2.552	13,1%
Prihodki iz kartičnega poslovanja	1.843	10,8%	1.835	10,4%	2.028	10,4%

Vir: Banka Koper, Letno poročilo 2004 in 2005

Banka je v letu 2005 povečala vloge nebančnega sektorja za 7% oz. za 15.299 mio SIT. Na razmeroma nizek porast vlog so vplivali predvsem znižanje obrestnih mer in alternativne oblike varčevanja. Povečuje se delež vpoglednih (iz 42,3% 2004 na 42,7% 2005) in kratkoročnih vlog (iz 53,1% 2004 na 54,6% 2005) v škodo dolgoročnih vlog (iz 4,6% 2004 na 2,8% 2005), prav tako se povečuje varčevanje v domači valuti (iz 59,5% 2004 na 61,3% 2005), kar kaže na spremembe v varčevalnih navadah komitentov in je odziv na spremenjene obrestne mere. Tako kot pri kreditnem poslovanju je banka v letu 2005 ukinila revalorizacijo s TOM klavzulo tudi pri vezanih vlogah (Poslovno poročilo Banke Koper 2005, .str. 29 in 30).

Prilivi v slovenske vzajemne sklade prek Banke Koper so v letu 2005 znašali 246 mio SIT, skupna vrednost prilivov v sklade Sanpaolo International Fund (SPIF) pa je znašala 552 mio SIT. Revija Kapital je Banki Koper podelila prvo nagrado za najboljši delniški sklad 2005 v kategoriji časovnega obdobja enega leta za vzajemni sklad Obiettivo America Latina (države Latinske Amerike), ki ga banka trži v sklopu tujih vzajemnih skladov. Njegova povprečna donosnost v letu 2005 je dosegla vrednost blizu 80% (Poslovno poročilo Banke Koper 2005, str. 34).

Pomemben vir prihodka za banko so tudi opravnine, ki imajo približno četrtinski delež med prihodki. Poglavitni viri opravnin v banki prihajajo iz administrativnih storitev, plačilnega prometa in kreditnih poslov. Čisti prihodki od opravnin za bančne storitve so v letu 2005 s 4.197 mio SIT za 3% presegli opravnine, dosežene v letu 2004. Preseganje je rezultat višjih opravnin iz plačilnega prometa v državi ter iz opravljanja administrativnih storitev.

V letu 2005 je banka opravila 4,8 mio transakcij, kar je skoraj enako številu v letu 2004. Skupni vrednostni obseg tolarskega plačilnega prometa pa je v letu 2005 dosegel 3.730 mrd SIT oz. 22% več kot prejšnje leto (Poslovno poročilo Banke Koper 2005, str. 33). Plačilni promet s tujino je v letu 2005 obsegal 2.710 mio evrov, od tega predstavljajo odlivi 49,6%, prilivi pa 50,3% skupnega vrednostnega prometa s tujino. Fizični obseg, merjen s številom transakcij, je v letu 2005 dosegel 156.336 transakcij in je v primerjavi z letom 2004 porasel za 13%. Zaradi ugodnejše tarife in udobnosti poslovanja vse več komitentov opravlja tolarski plačilni promet prek elektronske poti. Na področju pravnih oseb je v elektronski obliki izvedenega 95% vrednostnega in 92% fizičnega obsega plačilnega prometa. Prek i-Net Banke za prebivalstvo pa je na strani odlivov opravljenega 16% vrednostnega in 58% fizičnega obsega plačilnega prometa.

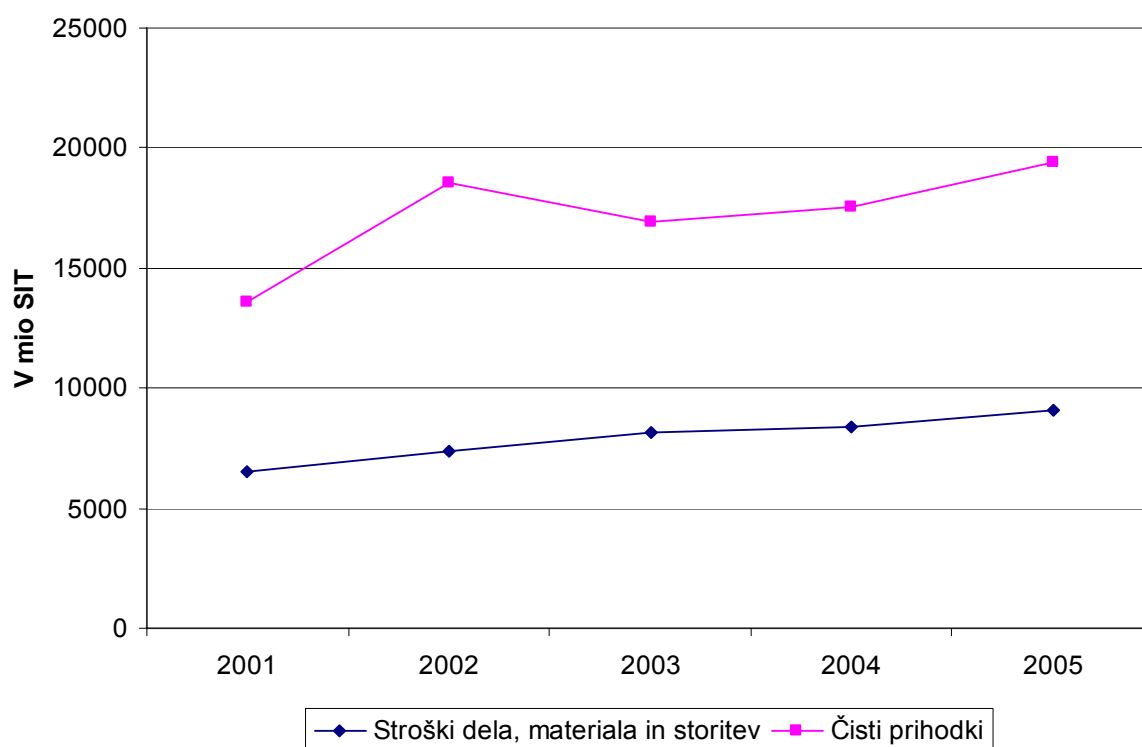
Banka Koper je v letu 2005 realizirala za 2.289 mio SIT prihodkov iz naložbenja v kapital, ta postavka prihodkov je zelo narasla predvsem kot posledica prodaje naložb in posledično povečanih prihodkov od kapitalskih naložb v neodvisna podjetja in banke. Banka je v letu 2005 prodala naslednje kapitalske naložbe: Adriatic, d.d.,

Pivka perutninarstvo, d.d., Banka Celje, d.d., Primorski skladi, d.o.o., in Deželna banka, d.d., s skupnim učinkom na rezultat v višini 1.668 mio SIT.

Število izdanih kartic v sistemu Activa je v letu 2005 naraslo na 1,05 mio, kar je v primerjavi z letom 2004 približno 4% več. Porast je predvsem posledica priključitve ene od slovenskih bank sistemu Activa v letu 2004, medtem ko število izdanih kartic pri drugih bankah stagnira. Glede na promet po plačilnih karticah pa je sistem Activa dosegel v letu 2005 345 mrd SIT prometa, kar je 15% več v primerjavi s preteklim letom. Začela je zamenjevati magnetne plačilne kartice s pametnimi karticami, dodala je nove funkcionalnosti na pametnih karticah (Securecode za i-Net Banko in internet trgovino, spletna beležnica), v letu 2006 pa skupaj z drugimi bankami pripravlja program zvestobe za imetnike plačilnih kartic.

Razmerje med stroški dela, materiala in storitev in med čistimi prihodki od leta 2001 do 2005 pada, tako je bilo to razmerje izraženo v odstotkih leta 2001 47,9%, leta 2005 pa 46,8% (glej sliko 9). Kljub temu velja nadzorovati rast stroškov dela in storitev, ki enakomerno rastejo z leti, medtem ko je rast prihodkov bolj neenakomerna in je trend težje napovedovati zaradi občasnih povečanj prihodkov od odprodaje kapitala.

Slika 9: Primerjava rasti stroškov dela, materiala in storitev ter čistih prihodkov v letih od 2001 do 2005



Vir: Letna poročila Banke Koper od 2001-2005

V poglavju o analizi privlačnosti panoge je že bilo ugotovljeno, da je intenzivnost rivalstva srednja, se pa konkurenca s prihodom tujih bank in alternativnih vrst financiranja naložb in varčevanja zaostre.

Kakovost in izgled storitev ima Banka Koper kljub pomanjkanju standardov na tem področju primerljivo s konkurenco. Diverzificiranost programa je zelo dobra, saj lahko ugotovimo, da je Banka Koper res univerzalna banka, ki ponuja komitentom popolno paleto bančnih storitev, s ponudbo tujih skladov, kartičnega poslovanja in plačilnega prometa v tujini prek partnerskih bank izbrane domače banke (cash management) pa je inovativnejša in raznovrstnejša kot konkurenca.

Na temelju vseh navedenih delnih ocen podstrukture bančnih produktov in storitev je v tabeli 21 izdelana skupna ocena te podstrukture.

Tabela 21: Ocena prednosti in slabosti podstrukture bančnih produktov in storitev

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Rast prihodkov			x		
Rast stroškov v primerjavi s prihodki			x		
Diverzificiranost programa	x				
Kakovost storitev			x		
Konkurenca			x		
Skupna ocena: srednje (3,4)	1	0	4	0	0

5.2.3 Tehnološka in raziskovalno-razvojna podstruktura

Sedež banke je v poslovni stavbi v Kopru, kjer ima poslovne prostore uprava in večina oddelkov. Poslovna stavba je bila zgrajena sredi osemdesetih let in notranje prenovljena leta 2003, je prostorna in nudi udobno delovni okolje zaposlenim. Na tej lokaciji se nahajajo tudi poslovna enota Koper, trezor in računalniški center.

Banka je v letu 2005 nadaljevala s sprejeto strategijo in v skladu z dolgoročnim razvojnim programom investirala 1.234 mio SIT v informatizacijo poslovanja, poslovne prostore in drugo opremo. Največji delež investicij, 753 mio SIT oz. 61% vseh investicij, je banka namenila za informatizacijo bančnega poslovanja. V kartično poslovanje je investirala več kot polovico sredstev, predvsem za nadgradnjo POS omrežja in mreže bankomatov s ciljem zamenjave večine POS terminalov in

bankomatov, kjer nadgradnja EMV tehnologije ni možna (Letno poročilo Banke Koper 2005, str 55).

Računalniško omrežje Banke Koper je precej podobno poslovni mreži, računalniško podprta morajo biti vsa delovna mesta. V omrežje je priključeno cca. 800 osebnih računalnikov in 100 strežnikov, ki se nahajajo tudi na poslovnih enotah banke in so postavljeni redundantno, tako da v primeru izpada določenega strežnika njegovo vlogo prevzame redundantni strežnik. Tudi centralni računalniški center ima svojo kopijo na rezervni lokaciji, kar povečuje zanesljivost delovanja in zaščito podatkov ter omogoča delovanje v primeru nesreč ali uničenja. Pred zlonamernimi vdori iz interneta ščiti računalniško omrežje sodoben požarni zid, na vsak osebni računalnik in strežnik je nameščen protivirusni program, ki se avtomatično posodablja.

Banka Koper s pomočjo zaposlenih v sektorju informacijske tehnologije in zunanjih izvajalcev razvija in uvaja rešitve za podporo različnim novim produktom. Vzdrževane in posodabljanje aplikacije so: informacijski sistem komitentov, glavna knjiga, krediti, vodenje in avtorizacija plačilnih kartic, bančno okence, elektronska banka I-net za pravne in fizične osebe, poslovanje z vrednostnimi papirji, Activa portal in intranet portal. V letu 2005 je bila razvita celovita rešitev za podporo prodaje tujih vzajemnih skladov, podpora produkta Bankredit in angleška verzija elektronske banke za pravne in fizične osebe, s čimer je banka razširila ponudbo tudi na področje nerezidentov. Leta 2004 je bila uvedena aplikacija Reuters Kondor+, ki jo uporablja večina svetovnih bank za izvajanje poslov z različnimi finančnimi instrumenti. Prav tako je bil postavljen model uporabe podatkovnega skladišča in s tem izveden prvi sklop sistema poročanja za Evropsko centralno banko. V poslovanje sistema Activa je bil vključen nov sistem avtoriziranja plačilnih transakcij, zaključeni so bili vsi postopki za prilagoditev kartic in POS sistema mednarodnim varnostnim standardom skladno z zahtevami sistemov MasterCard in Visa. Vse kartice Activa sistema imajo poleg magnetnega zapisa vgrajen tudi čip, ki omogoča nalaganje podatkov in aplikacij ter zmanjšuje možnost zlorab kartic, zato se je teh kartic oprijelo ime pametne kartice.

Produktivnost, merjena kot razmerje med prihodki in številom zaposlenih v banki, je bila leta 2005 24% nad povprečjem panoge. Banka Koper je imela to razmerje 24,6 mio SIT na zaposlenega, povprečje slovenskih bank pa je bilo 19,8 mio SIT na zaposlenega (vir: lastni izračuni na podlagi naslednjih virov: Letno poročilo Banke Koper 2005 in Letno poročilo Banke Slovenije 2005).

Na temelju vseh navedenih delnih ocen tehnološke in raziskovalno-razvojne podstrukture je v tabeli 22 izdelana skupna ocena te podstrukture.

Tabela 22: Ocena prednosti in slabosti podstrukture bančnih produktov in storitev

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Lokacija poslovne stavbe		x			
Računalniško omrežje in sistem		x			
Produktivnost	x				
Razvoj in vzdrževanje aplikacij		x			
Informacijski sistem		x			
Varnost in zaščita podatkov	x				
Skupna ocena: dobro (4,3)	2	4	0	0	0

5.2.4 Kadrovska podstruktura

V proučevani banki je število zaposlenih po letu 2000 stabilno in se giblje okoli 780 zaposlenih. Če primerjamo učinkovitost in izkoriščenost zaposlenih po razmerju med bilančno vsoto in številom zaposlenih, je Banka Koper leta 2005 s 550 mio SIT na zaposlenega pod povprečjem panoge, ki je 615 mio SIT na zaposlenega (vir: Združenje bank Slovenije in Letno poročilo Banke Koper 2005). Fluktuacija zaposlenih je stabilna in razmeroma nizka, kar potrjuje tudi visoka pripadnost zaposlenih (glej tabelo 23). Posledice pokojninske reforme in kasnejšega upokojevanja se odraža na višji povprečni starosti in povprečni delovni dobi v banki, kar kaže na staranje kolektiva. Kolektiv je zrel in izkušen, kar je lahko prednost, vendar pa lahko v prihodnosti govorimo o nevarnosti, če ne bo prišlo do pomlajevanja kolektiva.

Tabela 23: Trendi pomembnejših kadrovskih kazalcev

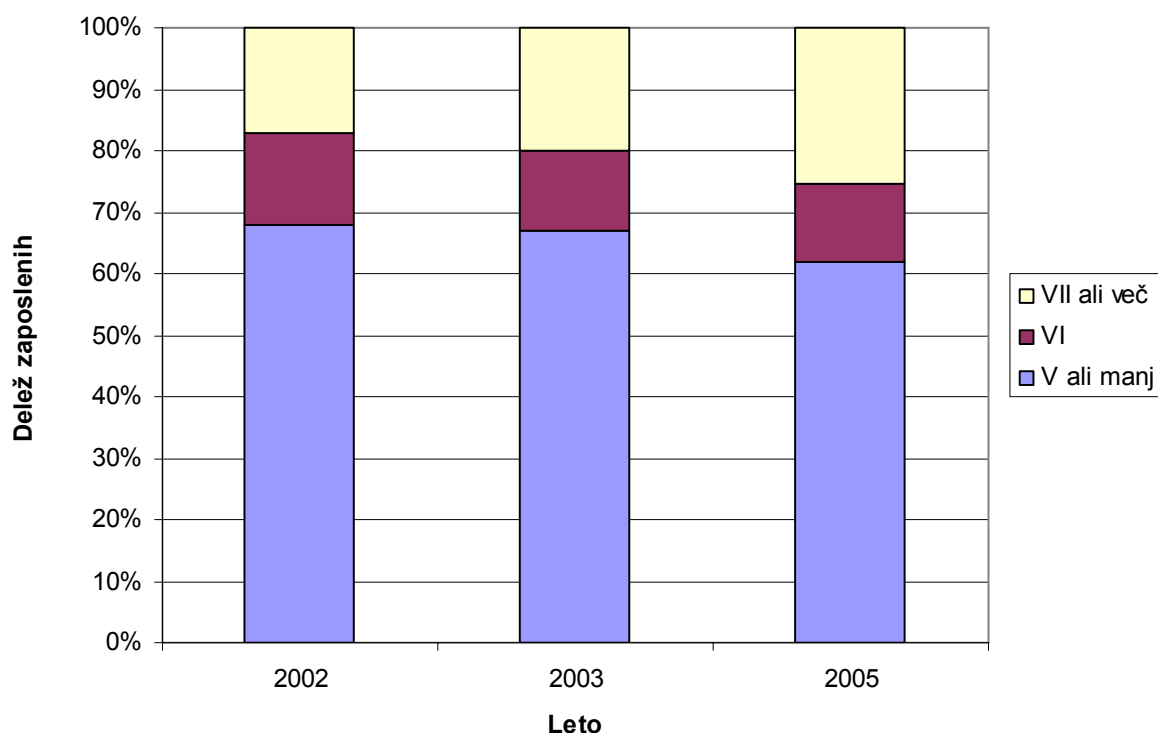
Kazalci	2003	2004	2005
Število zaposlenih	777	787	787
Fluktuacija	5,4%	5,2%	-
Povprečna starost (v letih)	40	40,6	41,5
Povprečna delovna doba v BK (v letih)	11,4	12,6	13,6

Vir: Letna poročila Banke Koper od 2003-2005

Izobrazbena struktura je vsaj na istem nivoju kot v primerljivih konkurentih v panogi, trend je stalno izboljševanje izobrazbene strukture zaposlenih v prid višjih stopenj izobrazbe (glej sliko 10), kar je posledica podpiranja izobraževanja zaposlenih za pridobitev višje stopnje izobrazbe. Izobrazbo zaposlenih banka izboljšuje tudi z

notranjim izobraževanjem, tako da so izobraževalni programi organizirani znotraj same organizacije in prirejeni specifičnim potrebam in področju dela.

Slika 10: Izobrazbena struktura v Banki Koper od 2002-2005



Vir: Banka Koper: Letna poročila 2002, 2003 in 2005

Izobraževanje je za banko pomembna vrednota in je upoštevana v vseh poslovnih načrtih in strateških dokumentih. V okviru razvoja intelektualnega kapitala banka izvaja interno in eksterno izobraževanje zaposlenih, izobraževanje pripravnikov in spodbuja študij ob delu. Eksterno izobraževanje poteka v večini v sodelovanju z izobraževalnim centrom Združenja bank Slovenije, čigar izobraževalni programi zajemajo splošna finančna in specializirana znanja s področja bančnega poslovanja. Zelo obiskani so tudi tečaji angleščine, varstva pri delu in varnostne politike. V letu 2005 je Banka Koper sprejela standarde na področju internega izobraževanja z namenom bolj sistematičnega prenašanja znanja med zaposlenimi in z vzpostavitvijo t.i. »učne se organizacije«. Pripravniki program je razdeljen na splošni in strokovni del. Splošni del vsebuje seminar Osnove bančnega poslovanja, čigar cilj je spoznati dejavnost in organizacijo banke po posameznih organizacijskih enotah. V okviru strokovnega dela pa se pripravniki sistematično uvajajo v delo na določenem področju.

Banka Koper je v letu 2004 prejela priznanje TOP 10 2004 (Letna poročilo Banke Koper 2004, str 75). To je priznanje, ki ga GV Izobraževanje že štiri leta podeljuje v

okviru konference o izobraževalnem managementu desetim slovenskim podjetjem, ki največ vlagajo v izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih. Glavna merila za izbor so bila delež izobraževalnega proračuna glede na skupne prihodke, delež zaposlenih, vključenih v izobraževanje in usposabljanje, povprečno število ur izobraževanja in usposabljanja na zaposlenega, delež notranjih izvajalcev izobraževanja glede na število zaposlenih ter merjenje kakovosti izvedbe izobraževanja.

Upravo v skladu s statutom vodijo trije člani uprave, uprava pa ima tudi dva svetovalca. Vodilni delavci se zavedajo pomena neprestanega razvijanja, zato se usposablajo tako v okviru formalnega sistema izobraževanja kot tudi v okviru sistema neformalnega izobraževanja zlasti s področja strateškega planiranja, dela z ljudmi, raziskav in razvoja. Predsednik uprave je novembra 2006 prejel za 25 let uspešnega vodenja Banke Koper in izjemne dosežke v gospodarstvu nagrado časnika Finance. V obrazložitvi je zapisano, da je znal najti sozvočje med visokimi ekonomskimi cilji banke in trajnostnim razvojem okolja, v katerem banka posluje, zato je brez dvoma zgled vsem voditeljem (Vojko Čok nagrajen za izjemne dosežke v gospodarstvu).

V začetku leta 2001 je na predlog nekaterih uspešnih slovenskih podjetij skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, imenovan SiOK (Slovenska organizacijska klima), v katerega se je vključila tudi Banka Koper. Termin organizacijska klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Klima predstavlja ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. Predstavlja niz predpostavk, verovanj, vrednot in norm, ki jih imajo zaposleni v organizaciji.

Merjenje organizacijske klime v Banki Koper v letu 2005 je pokazalo, da je kategorija pripadnost organizaciji pri merjenju organizacijske klime med visoko ocenjenimi kategorijami. Zaposleni so ponosni, da so zaposleni v Banki Koper in menijo, da ima organizacija ugled v svojem okolju, in tudi zunaj banke pozitivno govorijo o njej. Banka skrbi tudi za dobro počutje zaposlenih zunaj delovnega časa, kar potrjuje 22 počitniških apartmajev v lasti banke. Poleg tega pa Banka Koper vzpodbuja tudi športno aktivnost zaposlenih v okviru športnega društva, ki omogoča organizirano športno vadbo ter udeležbo na regionalnih in medbančnih tekmovanjih. Tudi nizka stopnja fluktuacije kaže na to, da so zaposleni lojalni banki in neradi menjujejo delovno okolje (Rezultati merjenja organizacijske klime v letu 2005, str 1-3).

Za vsako človekovo aktivnost mora obstajati vzrok, potreba in povod. Motivacija je tesno povezana s človekovimi aktivnostmi. Glavni pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, da bodo zaposleni dosegali visoko notranjo motivacijo, so: poznati morajo rezultate svojega dela, biti morajo odgovorni za rezultate in imeti morajo občutek, da je njihovo delo pomembno. Kategorija motivacija in zavzetost je po anketah merjenja organizacijske klime leta 2005 med dokaj dobro ocenjenimi. Zaposleni so pripravljeni na dodaten napor pri delu in so za svoje delo zavzeti.

Na temelju vseh navedenih delnih ocen kadrovske podstrukture je v tabeli 24 izdelana skupna ocena te podstrukture.

Tabela 24: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Število zaposlenih				x	
Kakovost posloводства	x				
Starostna struktura		x			
Kadrovanje zaposlenih			x		
Razvoj vodilnih kadrov		x			
Izobrazbena struktura			x		
Motivacija zaposlenih	x				
Pripadnost banki	x				
Fluktuacija	x				
Skrb za izobraževanje zaposlenih	x				
Skupna ocena: dobro (4,1)	5	2	2	1	0

5.2.5 Organizacijska podstruktura

Banka Koper ima sedež poslovanja na Pristaniški ulici 14 v Kopru. Po statutu vodi banko tričlanska uprava, poleg predsednika uprave sta v njej še podpredsednik in član uprave, na volja pa sta jim še dva svetovalca. Nadzorni svet je sedemčlanski.

Organizacijska struktura Banke Koper je funkcijska. Upravi so neposredno odgovorni in z njo tesno sodelujejo: sekretariat, pravna služba, služba planiranja in kontrolinga, služba notranje revizije, služba upravljanja s tveganji, služba marketinga in služba skrbniškega bančništva. V strukturi so še tri večje zaokrožene podstrukture, prva je

komerciala s službo spremljanja naložb, sektorjem poslovanja z gospodarskimi družbami in sektorjem poslovne mreže.

V tej strukturi so tudi številne poslovne enote, ki jih banka potrebuje, da je fizično bližje komitentom. Sledijo finančne storitve s sektorjem zakladništva in službo investicijskega bančništva. Tretja struktura je podpora poslovanja, ki vsebuje sektor računovodstva, sektor zalednega poslovanja, sektor informacijske tehnologije in sektor organizacije in kadrov.

Banka Koper ima v svoji organizacijski strukturi še odvisno podjetje Finor, d.o.o., s sedežem v Kopru, katere 100% lastnik je. Finor, d.o.o., opravlja dejavnost lizinga, tako lahko občani, zasebniki in pravne osebe sklepajo pogodbe finančnega lizinga v vseh poslovnih enotah Banke Koper po Sloveniji in ne le na sedežu družbe Finor, d.o.o.. Pri sklepanju lizing pogodb banka nastopa v imenu in za račun družbe Finor, d.o.o..

Služba planiranja in kontrolinga je zadolžena za planiranje in ugotavljanje odmikov doseženega od začrtanih ciljev ter ugotavljanje dobičkonosnosti poslov, enot ali projektov. V banki se oblikujejo strateški in operativni plani, katerih izvajanje se preverja z mesečnimi poročili.

Banka obvešča svoje delničarje in zainteresirano javnost z letnimi sporočili, ki so dostopni tudi na spletnih straneh banke. Komuniciranje z javnostjo je v domeni službe marketinga, ki pripravlja sporočila za javnost, organizira novinarske konference, pripravlja promocijsko gradivo, organizira trženjske akcije in skrbi za razdeljevanje sponzorskih in donatorskih sredstev.

Komitentom je za vprašanja ali reševanje težav na voljo brezplačna številka 080 30 03, kjer so lahko seznanjeni z novostmi, tekočimi obvestili ali pa prijavijo ali odpravijo kakšno težavo.

Dokumentacija in interni akti so na voljo na intranet portalu banke, ki ga banka vzdržuje sama. Ta portal podpira tudi komunikacijo in objavljanje dokumentov za zaključene skupine ali oddelke. V banki še ni na voljo CRM sistema za ravnanje odnosov s strankami, ki bi delavcem v komerciali olajšal delo in zbiranje informacij o strankah, omogočil naprednejše marketinške prijeme in vodilnim olajšal odločanje.

V letu 2005 je banka pripravila in ob praznovanju 50. obletnice delovanja izdala Etični kodeks Banke Koper, ki povzema načela, pravila, usmeritve in pristop banke do poslovanja. Kodeks je osnova, na kateri temeljijo vsa pravila in navodila za poslovanje, vključno s predpisi, postopki, odločitvami, dogovori in pogodbami,

skratka akt, ki velja za banko v celoti in ki ga sleherni zaposleni v banki vsakodnevno upošteva pri svojem delu.

Kot je razvidno že iz vizije banke, je glavna strateška usmeritev krepitev ugleda in univerzalnega značaja banke, ki je sposobna zagotoviti vrsto bančnih in finančnih produktov ter storitev na celotnem področju delovanja, s poudarkom na visokih standardih kakovosti. Banka pa se ne more pohvaliti z uvedbo kakšnega izmed standardov kakovosti, ki bi z uporabo splošnih načel vodenja, pospeševanja stalnega izboljševanja in učinkovitega spremljanja zadovoljstva odjemalcev pomagala doseči enovitost. Poglavitna naloga sta rast in razvoj banke, ki naj bi jih banka dosegla z organsko rastjo.

Zaposleni so s cilji, vizijo in poslanstvom dobro seznanjeni, cilje sprejemajo kot svoje. Prav tako cenijo delo svojih sodelavcev, med seboj bolj sodelujejo kot tekmujejo, odnosi med njimi pa so dobri. Vendar se konflikti ne rešujejo vedno v skupno korist, ljudje pa si med seboj ne zaupajo preveč. Odnos do kakovosti je zaposlenim pomemben. Zaposleni menijo, da so delovni sestanki redni, da se vodje in sodelavci pogovarjajo relativno sproščeno in enakopravno ter da vodstvo informacije zaposlenim posreduje na razumljiv način. Vendar pa od nadrejenih ne dobijo vedno dovolj informacij za dobro opravljanje dela ter informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah. Za kakovost svojega dela se počutijo odgovorni in se po svoji moči trudijo dosegati standarde kakovosti. Menijo tudi, da imajo oddelki jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti. Trdijo, da prejemajo plačo, ki je enakovredna ravni plač na tržišču ter da za slabo opravljeno delo praviloma sledi ustrezna kazen, uspešnost pa se praviloma vrednoti po vnaprej dogovorjenih merilih in standardih. Vendar zaposleni menijo, da bolj obremenjeni niso ustrezno stimulirani ter da razmerja med plačami v banki niso ustrezna. (Banka Koper, Rezultati merjenja organizacijske klime v letu 2005, str. 3) .

Na temelju vseh navedenih delnih ocen organizacijske podstrukture je v tabeli 25 izdelana skupna ocena te podstrukture.

Tabela 25: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Jasnost organizacijske strukture			x		
Lokacija uprave		x			
Način poslovanja		x			
Sistem planiranja in kontrole				x	
Sistem nagrajevanja in napredovanja			x		
Odnos do kakovosti				x	
Komunikacija v banki in z okoljem		x			
Vzdušje med zaposlenimi		x			
Skupna ocena: srednje (3,3)	0	4	2	2	0

5.2.6 Finančna podstruktura

Za analizo finančne podstrukture v proučevani banki analiziramo računovodske izkaze, pri tem si lahko pomagamo s strukturno analizo, analizo trendov, primerjalno analizo in analizo s kazalci. Podatke, razmerja in kazalce lahko primerjamo s povprečjem panoge in tako dobimo boljši vpogled v kakovost podstrukture. Analizo bom izdelal na podlagi naslednjih kazalcev: kazalcev obračanja sredstev, kazalcev financiranja, kazalcev investiranja in kazalcev plačilne sposobnosti.

Koeficient obračanja sredstev nam pove, kako so izkoriščena sredstva v podjetju. Višje kot je razmerje med prihodki in povprečnimi sredstvi, bolj so sredstva izkoriščena, ker prinašajo več dohodkov. Zaradi zaostrovanja konkurence ima ta koeficient upadajoči trend, kar nam pove, da morajo za zagotovitev nivoja določenih prihodkov banke povečevati svoja sredstva (glej tabelo 26). Banka Koper ima, sodeč po tem koeficientu, sredstva bolj izkoriščena kot povprečje panoge.

Tabela 26: Kazalci obračanja sredstev in financiranja banke za obdobje od leta 2003 do 2005

		Proučevana banka			Dejavnost
		2003	2004	2005	2005
KAZALCI OBRAČANJA SREDSTEV					
1.	Koeficient obračanja sredstev (prihodki iz poslovanja / povprečna sredstva)	5,74	5,54	5,08	4,23
KAZALCI FINANCIRANJA					
1.	Kapitalska ustreznost (v %)	11,9	11,5	9,0	10,5
2.	Dvomljive in nedonosne bančne terjatve / sredstva	19,54	20,12	17,23	12,56
3.	Popravki vrednosti / dvomljive in nedonosne bančne terjatve	24,84	22,63	21,35	29,23
4.	Povprečna pasivna obrestna mera	-	-	2,29	2,44

Vira: Banka Slovenije, Letno poročilo 2005 in Banka Koper, Letno poročilo 2005

Kapitalska ustreznost se meri s količnikom oziroma razmerjem med kapitalom banke in tveganju prilagojeno aktivo v skladu z zakonom in predpisi Banke Slovenije. Tveganju prilagojena aktiva je seštevek knjigovodskih stanj vseh aktivnih bilančnih in zunajbilančnih postavk, zmanjšanih za oblikovane posebne rezervacije za te postavke in tehtane po stopnji kreditnih tveganj, ki jih določi Banka Slovenije. Stopnje za tehtanje kreditnih tveganj določi Banka Slovenije v razponu od 0% do 100%, bolj tvegane postavke imajo višje stopnje. Dolžniki banke so razvrščeni v posamezne bonitetne razrede glede na ocenjeno sposobnost poplčila terjatev (A, B, C, D in E). Zunajbilančne postavke se pri izračunu upoštevajo z uporabo konverzijskih faktorjev, ki jih tudi določi Banka Slovenije (Dimovski in Gregorič, 2000, str. 105). Zakonsko predpisani minimalni količnik oziroma razmerje med kapitalom in tvegano aktivo znaša 8%. Ustrezna višina kapitala in kapitalske ustreznosti zagotavljata zaupanje v poslovanje banke in dolgoročen stabilen razvoj banke. Če je kapitalska ustreznost prenizka, je omajano zaupanje v banko, če je pa previsoka, pa trpi donosnost banke. Kapitalska ustreznost se je v Banki Koper približala optimalnemu nivoju in ob znosni tveganosti aktive nudi boljšo donosnost kot povprečje panoge (glej tabeli 18 in 26).

Vrednost slabih posojil in razmerja med velikostjo terjatev po posamičnih bonitetnih razredih je v slovenskih bankah poslovna skrivnost, zato si pri ocenjevanju kvalitete aktive pomagamo z drugimi kazalci. Razmerje med dvomljivimi in nedonosnimi bančnimi terjatvami (bonitetni razredi B, C, D in E) ter celotnimi sredstvi nam kaže

razmerje med tveganimi in netveganimi terjatvami v aktivih, ne pove nam pa nič o tveganosti teh terjatev. Rezervacije za možne izgube, ki jih banka oblikuje za terjatve, se knjižijo kot popravki vrednosti nedonosnih terjatev. Bolj ko so terjatve tvegane in v slabšem bonitetnem razredu kot se nahajajo, večji so popravki vrednosti. Kvaliteto dvomljivih in nedonosnih terjatev nam tako izkazuje razmerje med popravki vrednosti in med dvomljivimi ter nedonosnimi terjatvami. Za banko je seveda bolje, da sta ti razmerji čim nižji, ker je posledično nižje kreditno tveganje. Banka Koper ima več dvomljivih in nedonosnih terjatev kot povprečje panoge, je pa trend ugoden, saj se kazalec počasi približuje povprečju panoge. Struktura dvomljivih in nedonosnih terjatev je bolj ugodna, kot to velja za povprečje panoge, tudi trend kaže še na dodatno izboljševanje te strukture.

Povprečna pasivna obrestna mera nam pove, po kakšni povprečni ceni je uspela banka zbrati potrebna sredstva. V primerjavi s povprečjem panoge je bila Banka Koper uspešna, saj je uspela zagotoviti malenkost cenejša sredstva, kar se lahko odrazi v višji donosnosti banke.

Kazalci investiranja nam omogočajo analizo sestave sredstev podjetja. Iz izračuna kazalca za delež osnovnih sredstev v sredstvih lahko ugotovimo, da se kazalec zadnja tri obdobja zmanjšuje, kar pomeni, da banka ne vlaga v rast tako hitro, kot narašča aktiva banke. Prav tako je ta delež manjši kot pri konkurenčnih bankah, kar bi lahko pomenilo, da banka vlaga manj v obnovo in rast kot ostanek panoge. Razmerje med likvidnimi sredstvi in vpoglednimi viri sredstev je eden izmed kazalcev likvidnosti banke. Banka Koper ima to razmerje manjše kot povprečje panoge, kar kaže na manjšo likvidnost in stopnjo pokritja vpoglednih virov sredstev, kar bi potencialno lahko povzročilo večje težave pri sočasni zahtevi po likvidnih sredstvih s strani komitentov (glej tabelo 27).

Tabela 27: Kazalci investiranja in plačilne sposobnosti banke za obdobje od leta 2003 do 2005

		Proučevana banka			Dejavnost
		2003	2004	2005	2005
KAZALCI INVESTIRANJA					
1.	Delež osnovnih sredstev v sredstvih (v %)	2,38	2,37	1,76	2,97 (*)
KAZALCI PLAČILNE SPOSOBNOSTI					
1.	Likvidna sredstva / vpogledni viri sredstev (v %)	14,52	14,18	9,55	23,58

Vira: Banka Slovenije, Letno poročilo 2005 in Banka Koper, Letno poročilo 2005

Na temelju vseh navedenih delnih ocen finančne podstrukture je v tabeli 28 izdelana skupna ocena te podstrukture.

Tabela 28: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Obračanje sredstev		x			
Kapitalska ustreznost	x				
Kvaliteta aktive				x	
Kvaliteta dvomljivih terjatev		x			
Povprečna pasivna obrestna mera			x		
Delež osnovnih sredstev v sredstvih				x	
Likvidnost				x	
Skupna ocena: srednje (3,14)	1	2	1	3	0

5.3 Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah

Za izdelavo ocene poslovnih priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah ugotovitve iz analize okolja nadgradimo z zaključki iz poglavja o prednostih in slabostih raziskovanega podjetja in jih povežemo ter podamo strateške implikacije. Ocene podstrukture in njenih sestavin sestavimo sami s pomočjo literature in virov in poznavanja bančne panoge.

5.3.1 Tržna podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture je podana v tabeli 29.

Tabela 29: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture

Ocene podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Banka je tržno usmerjena predvsem na obalno-kraški del Slovenije.	Z ustanavljanjem novih agencij in poslovalnic v večjih mestih in naseljih po Sloveniji mora povečevati svojo prisotnost na ostalih področjih. Z marketinškimi akcijami povečevati prepoznavnost drugje.
Tržni deleži Banke Koper kljub notranjim težavam večjih bank ne naraščajo, zaznaven je padec tržnega deleža pri kreditiranju gospodinjstev	Z ofenzivnim pristopom tržnega komuniciranja je potrebno poudariti prednosti Banke Koper, ki so storitvena in tehnološka zanesljivost in naprednost. Raziskati, zakaj so drugi na razvijajočem se segmentu kreditiranja gospodinjstev bolj uspešni in nameniti več tržnega napora za ta segment. Ohraniti in obdržati poslovne odnose z glavnimi strateškimi podjetji.
Evropska unija izdaja direktive, ki bodo zaostrole konkurenco v plačilnem prometu.	Pripraviti se na konkurenco in izboljševati storitve plačilnega prometa tako na storitvenem kot tehnološkem nivoju. Povečevati število avtomatično obdelanih transakcij, pri katerih ni potreben poseg bančnih delavcev.
Na področju Balkana je kartično poslovanje še v povojih.	V povezavi z večinskim lastnikom iskati strateške povezave za prodor na balkanski trg kartičnega procesiranja. Uveljaviti svoje izkušnje in tehnološko naprednost.
Bank je v Sloveniji relativno na velikost države preveč.	S soglasjem večinskega lastnika razmisliti o povezavi s komplementarnim partnerjem. Povečevati produktivnost in konkurenčnost.

5.3.2 Podstruktura proizvoda in storitev

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda in storitev je podana v tabeli 30.

Tabela 30: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda in storitev

Ocene podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Referenčne obrestne mere v Evropi in svetu naraščajo.	Iskati cenejše vire denarja in tako nuditi konkurenčnejše storitve. Pozorno nadzirati bonitete komitentov, ki bi se lahko poslabšale in ogrozile poslovanje banke. Obstaja nevarnost zniževanja cen nepremičnin in povpraševanja po kreditih.
Stanovanjska gradnja in gradnja infrastrukture v Sloveniji je v porastu in naraščajočem trendu, v zadnjih letih je opazno povečanje kreditiranja gospodinjstev.	Pozornost usmeriti na kreditiranje države in gospodinjstev. Komitente pridobiti tudi z akcijskimi ponudbami in obrniti trend, ki je bolj ugoden za banke v tuji lasti.
Konkurenca na finančnem trgu se zaostrojuje, narašča število alternativnih vrst financiranja naložb in varčevanja. Premičnine in celo nepremičnine se financirajo na lizing.	Raziskati, zakaj se komitenti odločajo za alternativne vire financiranja in varčevanja. Zmanjšati zbirokratiziranost in olajšati proceduro za odobritve kreditov na smiselno raven. Razmisliti o ustvarjanju skupnih storitev v sodelovanju s ponudniki alternativnih storitev.
Kartično poslovanje se razvija, hkrati se povečuje število zlorab bančnih kartic.	Nadaljevati trend posodabljanja bankomatov in POS terminalov. Uravnavati in nadzirati notranje procese in slediti novostim na področju varnega kartičnega poslovanja.
Diverzificiranost programa je zelo dobra, Banka Koper je res univerzalna banka.	Z ofenzivnim pristopom tržnega komuniciranja je potrebno poudariti prednosti Banke Koper in pridobiti zahtevnejše in dobičkonosnejše komitente. Še naprej biti med naprednejšimi bankami in med prvimi uvajati novosti.

5.3.3 Tehnološka in raziskovalno-razvojna podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke in raziskovalno-razvojne podstrukture je podana v tabeli 31.

Tabela 31: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke in raziskovalno-razvojne podstrukture

Ocene podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Programska oprema je zelo sodobna, z visoko zmogljivostjo in ustreza vsem zahtevam za poslovanje.	Selektivno vlagati v posodabljanje in razvoj novih aplikacij glede na perspektivnost posameznih produktov in programov.
Delovna sila se draži, stroški dela se približujejo povprečju EU	Avtomatizirati rutinske procese in dejavnosti.
Na trg prodirajo internetne banke brez poslovalnic.	Izpopolniti I-net banko do te mere, da uporabnikom ne bo potrebno prihajati v banko. Prilagoditi ponudbo segmentu komitentov, ki bi lahko prestopili h konkurenci.
Pojavlja se potreba po učinkovitem nadzoru nad sredstvi in zmanjševanju stroškov lastništva.	Uvajati virtualizacijo strežnikov z manj plačanimi licencami, raziskovati smiselnost uvedbe odprtokodnih rešitev in operacijskih sistemov.
Banke se bodo morale prilagoditi novemu kapitalskemu sporazumu (Basel II)	Pospešiti bo potrebno izdelavo podatkovnega skladišča in aplikacije prilagoditi zahtevam novega kapitalskega sporazuma.

5.3.4 Kadrovska podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture je podana v tabeli 32.

Tabela 32: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture

Ocene podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Na voljo je dosti različnih usposobljenih kadrov, ki jih zagotavlja novo nastala Univerza na Primorskem.	Iskanje povezav z univerzo, skupnih vlaganj in raziskav, zgodnje odkrivanje perspektivnih študentov in njihovo vključevanje v kadrovsko strukturo.
Bančne storitve in proizvodi postajo vse kompleksnejši in bolj povezani, zahtevajo dosti znanja.	Nadaljevat z izobraževanjem in prenašanjem znanja po organizaciji. Delavce seznanjati z delom na drugih področjih in sistematično spodbujati sodelovanje med oddelki.
Kolektiv se stara.	Odhode delavcev je potrebno nadomeščati z mladimi delavci. Spodbujati je potrebno prenašanje znanja na mlajše generacije in preprečiti vrtičkarstvo.
Izobrazbena struktura se izboljšuje. Obstaja nevarnost zaposlenih z višjo izobrazbo od zahtevane na delovnem mestu, ki ga opravljajo.	Izdelati sistem napredovanja ter strategijo razvoja kadrovskih virov v skladu s strateškimi cilji in pričakovanim osebnim razvojem posameznika.
Klima, motivacija in pripadnost v banki so na visokem nivoju.	Visoko moralo v banki je potrebno ohraniti in izkoristiti za dvig inovativnosti in produktivnosti zaposlenih.

5.3.5 Organizacijska podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture je podana v tabeli 33.

Tabela 33: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture

Ocene podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Informacijski sistem za ravnanje odnosov s strankami ni razvit, obstaja nevarnost počasnega odzivanja na tržne priložnosti in povišanje stopnje nezadovoljstva med komitenti.	Uvesti CRM sistem, ki bo na enem mestu nudil vse podatke o komitentu in njegovih kontaktih z banko. To bo podlaga za zahtevnejše tržne akcije in za izboljšanje procesa odločanja pri vodilnih kadrih.

(nadaljevanje tabele 33)

Ocene podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Organizacijska struktura je zasnovana na podlagi funkcijskega zaokroževanja delovnega področja. Grozi nevarnost nepovezanosti med posameznimi funkcijami.	Za učinkovitejšo povezavo med sektorji v primeru zahtevnih projektov in novih produktov ali storitev uvesti projektne skupine z zaposlenimi iz različnih oddelkov, kar bi poenostavilo delo in izboljšalo rezultate.
Delovni procesi in njihovo izvajanje niso podprti in nadzorovani sistematično v smeri izboljševanja kakovosti in zadovoljstva zaposlenih in komitentov.	Uvesti sistem vodenja kakovosti, ki banko sili, da sistematično izvaja različne aktivnosti za izboljšavo poslovanja in kakovosti produktov.
Sistem planiranja in kontrole je zastarel in nezanesljiv.	Posodobiti sistem planiranja na podlagi kvalitetnejših notranjih podatkov. Planiranje uvesti tudi na nižje nivoje in kontrolirati tudinefinančne podatke (zadovoljstvo kupcev, izobraževanje).

5.3.6 Finančna podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture je podana v tabeli 34.

Tabela 34: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture

Ocene podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Dobičkonosnost banke je dobra in nad povprečjem, tudi trend je ugoden.	Nekaj uspeha v zadnjih letih gre na račun odprodaje lastniških deležev. Zaradi konkurence in zmanjševanja obrestne marže aktivno tržiti svoje storitve in razvijati nove, ki bodo nadomestili izpad pri izposoji denarja.
Struktura dvomljivih in nedonosnih terjatev je ugodna, je pa takih terjatev več kot v panogi.	Potrebno je privabljati komitente z višjo boniteto in aktivno spremljati boniteto rizičnih strank. Izboljšati informacijski sistem za določanje bonitete.

(nadaljevanje tabele 34)

Ocene podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Zaradi večje konkurence se obrestna marža niža, banka je pri ustvarjanju obrestne marže povprečno uspešna.	Z vstopom v Evropsko unijo se ponuja priložnost pridobitve cenejših virov sredstev. Prav tako je priložnost za vzpostavitev konkurenčne prednosti povezana z italijanskim partnerjem, ki zaradi svoje velikosti lahko zagotavlja cenejše vire sredstev.
Kapitalska ustreznost se približuje omejeni vrednosti.	Kapitalsko ustreznost približati optimalni omejeni vrednosti (8%), kar je priložnost za povečanje donosnosti sredstev. V primeru naraščanja bilančne vsote povečati kapital banke z dokapitalizacijo, da se kapitalska ustreznost ohrani na dovoljenem nivoju.
Trend deleža osnovnih sredstev v sredstvih je negativen. Kazalci likvidnosti so nižji kot v panogi.	Glede na porast bilančne vsote panoge v zadnjih letih ta trend ni nevarnost in kaže na večjo izkoriščenost osnovnih sredstev. Potrebno je selektivno vlagati v razvoj in posodabljanje infrastrukturo, da ne pride do zaostanka v razvoju. Povečati likvidna sredstva, da se banka izogne morebitnemu nezaupanju komitentov.

5.4 Zbirna ocena prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti v proučevani banki

Predhodne analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti posameznih podstruktur združimo in podamo še zbirno oceno teh podstruktur ter tako ugotovimo, katera je bolj prispevala k poslovni uspešnosti. V tabeli naštejemo poglavitne dejavnike po posameznih kategorijah (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti).

Glede na profil prednosti in slabosti (glej sliko 11) je razvidno, da dajejo najmanjši prispevek k poslovni uspešnosti tržna, finančna in organizacijska podstruktura. Tržna je slabše ocenjena predvsem zaradi padajočega tržnega deleža pri kreditiranju in zbiranju vlog gospodinjestev, finančna zaradi kvalitete aktive in nizkem deležu osnovnih sredstev, organizacijska podstruktura pa zanemarljivo odnos do kakovosti in ima slabše ocenjen sistem planiranja in kontrole. Najbolj pa k poslovni uspešnosti prispevata kadrovska in tehnološka podstruktura, delavci so motivirani in lojalni, poslovodstvo je dobro ocenjeno.

Slika 11: Profil prednosti in slabosti proučevane banke z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost

PODSTRUKTURA	PRISPEVEK K POSLOVNI USPEŠNOSTI				
	Velik				Majhen
	zelo dobro	Dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Tržna podstruktura					
Podstruktura bančnih produktov in storitev					
Tehnološka in razisk. - razvojna podstruktura					
Kadrovska podstruktura					
Organizacijska podstruktura					
Finančna podstruktura					

Profil priložnosti in nevarnosti na sliki 12 nakazuje, da za proučevano banko največje priložnost predstavlja kadrovska podstruktura in podstruktura bančnih storitev, nevarnosti pa pretijo v organizacijski in finančni podstrukturi. Priložnosti se kažejo zaradi razvoja Univerze na Primorskem in višje gospodarske rasti, nevarnosti pa so višanje obrestnih mer in zaostrovanje konkurence na področju plačilnega prometa.

OSlika 12: Profil priložnosti in nevarnosti proučevane banke z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost

PODSTRUKTURA	PRISPEVEK K POSLOVNI USPEŠNOSTI				
	Velik				Majhen
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Tržna podstruktura			X		
Podstruktura bančnih produktov in storitev			X		
Tehnološka in razisk. - razvojna podstruktura			X		
Kadrovska podstruktura		X			
Organizacijska podstruktura				X	
Finančna podstruktura				X	

Najpomembnejše postavke po posameznih kategorijah in zbirna ocena prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti proučevane banke so podane v tabeli 35.

Tabela 35: Zbirna ocena glavnih prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti

Prednosti	Slabosti
1. Diverzificiranost programa je zelo dobra, banka je inovativna in napredna. 2. Banka je promotor kartičnega sistema Activa. 3. Fluktuacija zaposlenih je nizka, motivacija za delo pa visoka. 4. Dober sistem internega izobraževanja. 5. Struktura dvomljivih in nedonosnih terjatev je bolj ugodna kot to velja za povprečje panoge.	1. Tržni delež na razvijajočem se področju kreditiranja gospodinjstev pada. 2. Nižja učinkovitost in izkoriščenost zaposlenih gledano na ustvarjeno bilančno vsoto. 3. Slabo zastavljen sistem zagotavljanja in kontrole kakovosti. 4. Ni sistema za ravnanje odnosov s strankami (CRM). 5. Sistem planiranja in kontrole je zastarel in nezanesljiv.
Priložnosti	Nevarnosti
1. Gospodarska rast in rast stanovanjska gradnje sta zelo ugodni. 2. Večje banke v delni državni lasti so v fazi lastniškega prestrukturiranja in se soočajo s težavami. 3. Na področju Balkana je kartično poslovanje še v povojih. 4. Univerza na Primorskem nudi dosti visoko usposobljenih kadrov. 5. Povezava z večinskim lastnikom nudi cenejše vire sredstev in nižje stroške v mednarodnem plačilnem prometu ter prenos znanja.	1. Evropska centralna banka postopno zvišuje obrestno mero. 2. Evropska unija izdaja direktive, ki bodo zaostrole konkurenco v plačilnem prometu. 3. Narašča število alternativnih načinov financiranja in varčevanja. 4. Bank je v Sloveniji relativno glede na velikost države preveč. 5. Povečuje se število zlorab bančnih kartic.

Iz zbirnih ocen prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti lahko ugotovimo, da ima Banka Koper dober izhodiščni položaj za bodoče poslovanje. Glavni razvojni problem se kaže v pomanjkljivem sistemu planiranja in kontrole, ki ne omogoča zanesljivih projekcij poslovanja v prihodnosti in ne odkriva vzrokov (ne)doseganja zastavljenih ciljev. Banka Koper bi se lahko bolje prilagajala zahtevam in potrebam strank z enotnim CRM sistemom, ki je v današnjem tržno orientiranem poslovnem okolju že nuja. Banka ima visoko produktivnost na zaposlenega gledano skozi prizmo prihodkov, razmerje med bilančno vsoto in številom zaposlenih pa je pod povprečjem. Glede na pričakovano zmanjšanje prihodkov iz plačilnega prometa in kartičnega poslovanja kot posledica evropskih direktiv mora banka, če želi ohraniti trenutno donosnost, poskrbeti za dvigovanje učinkovitosti in produktivnosti zaposlenih. Banka Koper mora tržno aktivneje izkoristiti trenutno konjunkturo in si zagotoviti boljši tržni delež na področju stanovanjskih kreditov občanov, kjer jo

konkurenca z aktivnejšim pristopom in boljšimi pogoji prehiteva. Izkoristiti mora sinergijo s pomočjo večinskega lastnika in si tako znižati stroške in poskušati prenesti del znanja iz bolj razvitega evropskega trga v slovenski prostor.

6 SKLEP

Namen specialističnega dela je bil, da s pomočjo celovite ocene banke ugotovim razvojni položaj banke, ki je eno izmed izhodišč za nadaljnje planiranje. Uporabljene so bile metode, ki so temeljile na proučevanju literature in na analiziranju razpoložljivih virov. Cilj je bil izdelava planskih predpostavk ter izdelava celovite analize prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti za banko, ki sem si jo izbral na podlagi svojega delovnega okolja.

Začetna poglavja so bila namenjena spoznavanju pojma in različnih modelov strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju in faze, ki ga sestavljajo. V nadaljevanju je bila predstavljena preučevana banka, sledila je preučitev in ocena planskih predpostavk, ki je bistvena za temeljito oceno stanja banke in kasneje še ocena poslovanja banke. S pomočjo temeljite analize šestih podstruktur, kjer je bilo uporabljeno točkovno, analitično in subjektivno vrednotenje, sem prišel do celovite analize prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti.

Glavne ugotovitve celovite analize so predstavljene v zbirni oceni prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti ter predstavljajo le osnovo za nadaljnje razvijanje poslovnih strategij.

Pri izdelavi specialističnega dela sem prišel do spoznanja, da se lahko s sistematično analizo, pravilno izbranimi orodji in z dosti raznolikimi viri dokopljemo do zanimivih in koristnih ugotovitev, ki so nam med vsakodnevnim rutinskim delom skrita in ki lahko vodilnim omogočijo izboljšati proces planiranja in odločanja. Koncept celovitega ocenjevanja banke se je izkazal za učinkovito orodje, s katerim smo pridobili pomembne ocene, ki bi lahko služile za nadaljnje razvijanje strategije Banke Koper.

7 LITERATURA IN VIRI

7.1 *Literatura*

1. Aker David: Strategic marketing management. New York: John Wiley & Sons, 1995. 379 str.
2. Bowman Cliff: Competitive and corporate strategy. London : Irwin, 1997. 296 str.
3. Campbell Andrew, Yeung Sally: Brief Case: Mission, Vision and Strategic Intent. Long Range Planning, vol. 24, št. 4, 1991, str. 145-147.
4. Čanaki Peter: Samopostrežno bančništvo prihaja. infoSRC, št. 40, 2005, str. 6-8.
5. David Fred R.: Strategic management: concepts & cases. New Jersey: Prentice Hall, 2001. 432 str.
6. Dimovski Vlado, Aleksandra Gregorič: Temelji bančništva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, 181 str.
7. Hill Terry, Westbrook Roy: SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. Long Range Planning, vol. 30, št.1, 1997, str. 46-52.
8. Hočevar Marko, Jaklič Marko: Slovenski managerski izziv. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 175 str.
9. Hunger David J., Wheelen Thomas L.: Strategic management. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 441 str.
10. Johnson Gerry, Scholes Kevan: Exploring corporate strategy. Essex: Prentice Hall, 1999. 972 str.
11. Kotler Philip: Marketing management – trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
12. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
13. Ložar Borut: Povej v enem stavku, kam si namenjen Manager, marec 2000, str. 55-59.
14. Mayer Janez.: Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana: Založba Iskra, 1994. 223 str.
15. O'Sullivan Leonard, Geringer J. Michael: Harnessing the power of your value chain. Long Range Planning, 2 (1993), str. 59-68.
16. Pearce A. John, Robinson B. Richard: Strategic management. Sydney: Irwin, 1994. 935 str.
17. Porter Michael E.: Competitive strategy - techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1998. 397 str.
18. Porter Michael E.: Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 2004. 592 str.
19. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998, 289 str.
20. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.

21. Segev Eli: Corporate strategy portfolio models. London: International Thompson Publishing, 1995. 188 str.
22. Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri, 25, št. 9-10, 1992, str. 644-653.
23. Weihrich Heinz: The TOWS Matrix – A tool for situational analysis. Long Range Planning, vol. 15, št. 2, 1982, str. 54-66.
24. Zupančič Gorazd: Vrednostne orientacije slovenske mladine v devetdesetih letih. Diplomaska naloga. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2005. 45 str.

7.2 Viri

1. Bilten januar 2007, Banka Slovenije, 2007, 128 str.
2. Diplomanti višjih strokovnih šol in visokošolskih zavodov, Statistični urad Republike Slovenije, maj 2006, 4 str.
3. Letno poročilo 2003 Banka Slovenije, Banka Slovenije, 2004, 107 str.
4. Letno poročilo 2004 Banka Slovenije, Slovenije, 2005, 116 str.
5. Letno poročilo 2004 Banka Koper, Banka Koper, 2005, 146 str.
6. Letno poročilo 2005 Abanka Vipra, Abanka Vipra, 2006, 128 str.
7. Letno poročilo 2005 Banka Koper, Banka Koper, 2006, 86 str.
8. Letno poročilo 2005 Banka Slovenije, Banka Slovenije, 2006, 116 str.
9. Letno poročilo 2005 Bank Austria Creditanstalt, Bank Austria Creditanstalt, 2006, 100 str.
10. Letno poročilo 2005 NLB, NLB, 2006, 117 str.
11. Letno poročilo 2005 NKBM, NKBM, 2006, 208 str.
12. Letno poročilo 2005 SKB, SKB, 2006, 116 str.
13. PIRS – Poslovni informator Republike Slovenije [URL: www.pirs.si]
14. Pogosta vprašanja – uvedba evra [URL: <http://www.evro.si/pogosta-vprasanja/uvedba/>]
15. Pomladanska napoved gospodarskih gibanj, Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, april 2006, 16 str.
16. Pomladansko poročilo 2006, Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, maj 2006, 125 str.
17. Rezultati merjenja organizacijske klime v letu 2005: Banka Koper, 2006, 3 str.
18. Raziskovalno-razvojna dejavnost, Slovenija 2001-2003, Statistični urad Republike Slovenije, december 2005, 61 str.
19. SI-STAT podatkovni portal [URL: <http://www.stat.si/pxweb/dialog/statfile2.asp>]
20. Vojko Čok nagrajen za izjemne dosežke v gospodarstvu [http://novice.siol.net/default.aspx?site_id=1&page_id=4&article_id=14061116211042101&cid=0&pgn=2]
21. World economic outlook, International monetary fund, april 2006, 266 str.

22. Združenje bank Slovenije, Število zaposlenih, bilančna vsota in BDP [URL http://www.zbs-giz.si/slo/bancni_sektor/number_of_business_units_headcou.htm]
23. Z odprtim pogledom: Banka Koper, junij 2005, 47 str.
24. Živorojeni otroci, Slovenija, 2005 , Statistični urad Republike Slovenije, junij 2006, 3 str.