

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**SPECIALISTIČNO DELO
STORITVE OSEBNEGA BANČNIŠTVA**

Ljubljana, maj 2004

KLARA ŠAVLI

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne 11.05.2004

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
1.1. OPREDELITEV CILJA SPECIALISTIČNEGA DELA.....	3
1.2. METODE PREUČEVANJA.....	4
2. PREDSTAVITEV NOVE LJUBLJANSKE BANKE	4
2.1. OSEBNA IZKAZNICA.....	4
2.2. TRŽNI DELEŽ.....	5
2.3. VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA.....	7
2.4. DEJAVNOST NOVE LJUBLJANSKE BANKE.....	8
3. ZNAČILNOSTI STORITEV	10
3.1. RAZVRSTITEV STORITEV.....	11
3.2. UVAJANJE NOVIH STORITEV.....	13
4. TRŽENJSKE STRATEGIJE IN AKTIVNOSTI	14
4.1. MOŽNE TRŽENJSKE STRATEGIJE.....	15
4.2. SEGMENTIRANJE TRGA, CILJNA SKUPINA.....	16
4.2.1. Segmentacija komitentov Nove Ljubljanske banke.....	19
4.3. DIFERENCIRANJE PONUDBE.....	20
4.4. POZICIONIRANJE PONUDBE.....	21
5. TRŽENJE V NOVI LJUBLJANSKI BANKI	22
5.1. TRŽENJE BANČNIH STORITEV.....	22
5.1.1. Instrumenti trženja v bankah.....	23
6. NOVA STORITEV PRIVATNO BANČNIŠTVO	26
6.1. PREDSTAVITEV PRIVATNEGA BANČNIŠTVA.....	26
6.1.1. Razvoj Privatnega bančništva v tujini.....	26
6.1.2. Ponudba Privatnega bančništva v Sloveniji.....	34
6.2. TEMELJNI SKLOPI SVETOVANJ PRIVATNEGA BANČNIŠTVA.....	34
6.2.1. Investicijsko svetovanje.....	35
6.2.2. Bančno zavarovalništvo.....	40
6.2.3. Svetovanje pokojninskega zavarovanja.....	42
6.2.4. Pravno svetovanje.....	43
6.2.5. Davčno svetovanje.....	44
6.2.6. Nepremičninsko svetovanje.....	45
6.2.7. Finančno načrtovanje.....	48
6.3. POMEN PRIVATNEGA BANČNIŠTVA.....	50
6.4. PREMOŽENJSKI SVETOVALCI.....	52
7. SWOT ANALIZA STORITVE PRIVATNEGA BANČNIŠTVA	54
8. KAKOVOST STORITVE	55
9. SKLEP	58
LITERATURA	61
VIRI	62

1. UVOD

V specialističnem delu bom predstavila novo storitev Nove Ljubljanske banke d.d. "Privatno bančništvo", s katero se želimo približati oziroma čimbolj izpolniti zahteve enega, točno izbranega segmenta komitentov. Obenem bo delo predstavljalo raziskavo o ponudbi bank v tujini, konkretno na področju Privatnega bančništva.

Danes morajo podjetja svoje storitve čedalje bolj prilagajati potrošnikom in njihovim potrebam. Vse aktivnosti morajo biti usmerjene h kupcem, odkrivanju njihovih želja, oblikovanju primernih storitev, hkrati pa stremeti k učinkovitosti in dobičkonosnosti.

Raziskava trga, razvijanje storitev, distribucija, komuniciranje in vse aktivnosti potekajo neprestano in ne predstavljajo nekega zaključenega kroga. Podjetja morajo slediti stalnim spremembam, prisluhniti potrošnikom ter se jim prilagajati s svojo ponudbo. Podjetja se morajo zavedati, da bodoči uspeh ne temelji na preteklih dosežkih. Budno morajo spremljati dogajanja na tržišču in se čim hitreje odzivati na spremembe. Od njihove odzivnosti bo v veliki meri odvisno prihodnje poslovanje, njihov prostor na trgu.

Nova Ljubljanska banka je največja banka v Sloveniji in je torej tržni vodja. To pa lahko ohrani le z neprestanim odkrivanjem novih tržnih priložnosti, z novimi ponodbami in pravilnim pristopom do svojih komitentov.

Na celotnem trgu pokriva več segmentov s svojimi storitvami, zato tudi uporablja diferencirano trženje. Za vsak segment posebej ima razvite različne trženjske programe, s katerimi se prilagaja potrebam posameznega segmenta. V delu bi rada predstavila, kako se banka (kljub trenutnemu tržnemu deležu) zaveda konkurence, domače in tuje, ter se pri načrtovanju svojih trženjskih strategij in aktivnosti usmerja na vedno ožje segmente strank. Pri vsakem segmentu razišče ključne potrebe uporabnikov ter na podlagi le-teh oblikuje storitve za vsak segment posebej. Ena izmed tako oblikovanih storitev, ki jih je banka razvila v zadnjem času, je prav storitev Privatnega bančništva.

S specialističnim delom bom za uvod predstavila Novo Ljubljansko banko in njen položaj v slovenskem bančnem prostoru. Sledila bo predstavitev trenutne segmentacije komitentov, v samem jedru dela pa bom prikazala novo storitev - posebej pripravljen program za pokrivanje zelo ozkega dela enega izmed segmentov.

Lahko bi rekli, da je Nova Ljubljanska banka zavzela določeno strategijo varovanja sedanjega tržnega deleža in to na enem izmed najbolj občutljivejših delov.

Privatno bančništvo je sicer novost na domačem trgu, v tujini pa je že kar dobro poznana storitev servisiranja najprestrižnejših strank, ki jih ima banka. Specialistično delo bo zato le neka splošna predstavitev te storitve, saj je le-ta namenjena ozkemu krogu uporabnikov in zato tudi ustrezno veliko manj propagirana.

Naslov specialističnega dela je sicer »Storitve osebnega bančništva«, v nadaljevanju pa navajam terminologijo »Privatno bančništvo«. Le-ta je namreč specifična storitev osebnega bančništva.

"Privatno bančništvo" je postala tema mojega specialističnega dela prav zaradi časovnega sovpadanja, saj smo to storitev uvedli nedavno. Poleg tega me je ta tema še izredno zanimala, ker tudi sama sodelujem pri trženju storitve. Še dodaten razlog pa je bil v tem, da te storitve nisem do sedaj še nikjer zasledila (pri slovenskih bankah), zato sem v sami izdelavi naloge videla tudi dodaten raziskovalen motiv.

Že v prvi fazi sem naletela na dva problema. Pri samem zbiranju literature za specialistično delo sem opazila, da je le malo natančnejših predstavitev, vedno so navedene le neke splošne značilnosti te storitve. Pomembne banke v tujini imajo sicer navedeno nudenje te storitve, iz reklamnih oglasov pa je le težko razbrati podrobnosti, ki jih ima sama storitev.

Drugi problem pa je v bistvu tudi razlog, da je skoraj nemogoče dobiti kakršnekoli podrobne informacije. Banke servisiranje svojih najbogatejših strank ne predstavljajo v javnosti, tako da lahko rečemo, da je tukaj še posebno prisotno varovanje poslovnih skrivnosti. Zaradi omenjenega se bom v specialističnem delu tudi sama omejila le na splošne lastnosti storitve oziroma opis te storitve, ki jo je bilo mogoče zaslediti v literaturi.

Kot sem že omenila, je storitev namenjena le manjši skupini ljudi, kar nakazuje, da je "Privatno bančništvo" storitev, ki pokriva določeno tržno vrzel.

Tudi banke, tako kot podjetja, analizirajo svoje poslovanje in ga na podlagi dobljenih rezultatov skušajo še izboljšati. Finančne in druge kazalnike izračunavajo tudi po posameznih storitvah, ne le na ravni celotnega poslovanja. Tako izvedene analize šele pokažejo, kako donosni so posamezni produkti, na kaj se mora banka v bodoče še posebej usmeriti.

Ena izmed ugotovitev takšnega analiziranja je tudi privedla do razvijanja storitve "Privatnega bančništva". Kot večina bank ima namreč tudi Nova Ljubljanska banka posebej izpostavljeno poslovanje s svojimi najboljšimi komitenti. Za ta segment komitentov je banka razvila posebne produkte, da bi tako pokrila njihove posebne zahteve ter ohranila zadovoljstvo še tako zahtevnih komitentov. Hkrati pa si je s tako prilagojenim produktom utrla pot do novih strank.

Dandanes smo priča bliskovitemu razvoju podjetij in njihovih ponudb. Potrošniki postajajo vse zahtevnejši, zahtevajo produkte, ki so prilagojeni njim in njihovim željam. Skladno s tem tudi banke niso mogle ostajati na standardni ponudbi storitev, ampak so jih sami porabniki, kakor tudi konkurenca, prisilili k nadaljnjemu razvoju.

"Privatno bančništvo" je prav takšen primer. Nova Ljubljanska banka že vrsto let nudi storitev osebne obravnave za zahtevnejše komitente. Za začetek je kar zadovoljivo pokrivala potrebe premožnejših komitentov. Le-ti imajo na voljo posebne račune, servirajo jih bančniki za osebno obravnavo, omogočen imajo dostop do vseh vrst

sodobnih tržnih poti, itd. Resda jim banka nudi vse storitve, ki jih ima v svojem tržnem programu, komitentom so olajšali poslovanje na nešteto načinov. Stranka le izbira, kateri način je zanj najsprejemljivejši: Teledom, Avtomatski odzivnik, SMS, Klik, Proklik, Moba, itd.

Z vidika najzahtevnejših komitentov pa vse to še vedno ni predstavljalo ponudbe, ki so jo iskali. Banka je res nudila vrsto produktov, a komitent je bil še vedno večinoma prepuščen sam sebi pri iskanju informacij, pri odločitvah glede vlaganja svojih sredstev, pri iskanju najugodnejših rešitev.

Bogata ponudba bank je sicer ena izmed pokazateljev kvalitetne banke, a za samega komitenta je to predstavljalo eno odločitev več, kako izbrati najboljše med dobrim. Eden izmed ciljev Nove Ljubljanske banke je bila zato nujno nadgradnja obstoječe osebne obravnave. Ponudbo, ki bi nudila bolj poglobljen odnos s strankami ter s tem večje zadovoljstvo in večjo lojalnost strank, ki za nas predstavljajo enega izmed ključnih segmentov.

Nova Ljubljanska banka je zaznala na tem področju novo priložnost, kako zadovoljiti svoje najzahtevnejše komitente. Izšolala je posebej izurjene finančne svetovalce, na katere se lahko obrne posebej izbran segment komitentov..

Oblikovati je bilo potrebno novo storitev, s katero bi določene komitente razbremenili iskanja ponudbe, načrtovanja, strokovnih odločitev, nadalje pa tudi same izvedbe postopkov in kasneje kontrole izvajanja.

Servis na enem mestu ter zadovoljitev še tako zahtevnih želja tega ozkega segmenta porabnikov je postal moto "Privatnega bančništva".

9.1. OPREDELITEV CILJA SPECIALISTIČNEGA DELA

Cilj dela je konkreten prikaz oblikovanja trženjskih strategij, segmentiranja trga in diferenciranja ponudbe.

Z nalogo sem želela ne le predstaviti najnovejšo ponudbo Nove Ljubljanske banke, marveč predvsem pokazati kako lahko banke, pa tudi podjetja še nadalje izpopolnjujejo svoje produkte, ki so najprimernejši za čedalje manjše skupine končnih uporabnikov. Le na ta način bodo lahko ohranila obstoječe in pridobila nove stranke.

Nadalje skušam prikazati dodatne možnosti pri oblikovanju ponudbe, ki jih razvijajo banke tako, da pripenjajo storitvam tudi druge parabančne in nebančne storitve.

Nakazane so le nekatere možnosti, ki pa predstavljajo kar revolucionaren pristop v primerjavi z dosedanjim obravnavanjem komitentov. V Novi Ljubljanski banki zasledujemo razvoj premikov iz klasičnih poslovalnic v svetovalno-prodajne centre, dosedanji bančniki pa se prelevijo v osebne svetovalce.

9.2. METODE PREUČEVANJA

Metoda dela, ki jo bom najprej uporabila, bo temeljila na proučevanju teoretične podlage. Za predstavitev teoretičnih možnih strategij podjetij, segmentiranja trga in diferenciranje ponudbe bom uporabila predvsem domačo literaturo. Teoretična spoznanja bom nadalje prenesla na konkreten primer Nove Ljubljanske banke.

Naslednji korak bo raziskava storitve Privatnega bančništva v tujini. V tem delu sem se morala omejiti na tujo literaturo. Nova Ljubljanska banka namreč orje ledino na področju "Privatnega bančništva", zato na to temo, razen internih gradiv, nisem dobila ustrezne domače literature. Dodatne informacije sem iskala preko ponudbenih spletnih strani različnih bank, predvsem tujih.

Za predstavitev storitve sem zato izhajala iz ponudbe tujih bank, kar je bilo pač dostopnih informacij za širšo javnost. Za posamezna področja, ki jih je storitev pokrivala, sem nadalje iskala ustrezno literaturo bodisi iz knjig ali posameznih člankov strokovnih revij.

10. PREDSTAVITEV NOVE LJUBLJANSKE BANKE

2.1. OSEBNA IZKAZNICA

Skupina Nove Ljubljanske banke dosega skoraj 40-odstotni delež v slovenskem bančnem sektorju. Sestavlja jo 39 bank in družb. Največja med njimi je Nova Ljubljanska banka d.d. Ljubljana, ki je največja in najpomembnejša finančna institucija, saj obvladuje kar tri četrtine celotne konsolidirane bilančne vsote.

Vedno večji pa je tudi njen delež v pomembnih drugih državah, predvsem na trgih držav centralne in jugovzhodne Evrope.

Skupino Nove Ljubljanske banke poleg Nove Ljubljanske banke d.d. sestavljajo članice bančne in finančne skupine, ki ponudbo banke zaokrožujejo še z drugimi vrstami storitev. Med ostalimi vrstami storitev so na izbiro lizinške storitve, upravljanje in promet z nepremičninami, upravljanje investicijskih skladov, poslovno-finančno svetovanje, storitve zavarovanja, storitve odkupa kratkoročnih terjatev itd. Na področje pokojninskega in življenjskega zavarovalništva je Nova Ljubljanska banka stopila pred kratkim, posebno pozornost pa je namenila nadaljnjemu razvoju storitev upravljanja premoženja. Paleta storitev se skladno z zahtevami trga še nadalje veča, pa tudi specializira.

Skupina NLB poleg NLB vključuje še naslednje odvisne banke v Sloveniji: Koroška banka, Banka Zasavje, Banka Domžale ter Banka Celje kot pridružena članica skupine. V tujini ima Skupina NLB kapitalski delež v bankah LHB Internationale Handelsbank, Frankfurt, Tutunska banka, Skopje in CBS bank (bivša Commercebank), Sarajevo, Adria Bank, Dunaj, Montenegrobanka, Podgorica, Prva preduzetniška banka, Beograd, VB banka, Banja Luka.

Udeležbo pa ima tudi v številnih finančnih organizacijah doma in v tujini. Med domačimi so pomembne predvsem LB Leasing, Fit Leasing, LB Maksima, LB Hipo, Bankart, Bančno zavarovalna družba, Prospera Plus, Prvi faktor in Skupna pokojninska družba. V zadnjih mesecih je postala tudi večinski lastnik družbe Vita NLB in 100 % lastnik NLB Skladi (Skupina NLB v Sloveniji, 2004).

Kapitalske deleže v finančnih institucijah v tujini pa ima v LB InterFinanz, Zurich, ter LB Factoring, Ostrava (Skupina NLB v tujini, 2004).

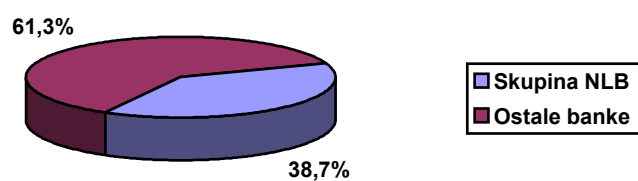
Nova Ljubljanska banka je univerzalna banka z licenco Banke Slovenije za opravljanje vseh finančnih poslov tako doma kot v tujini. Je banka, ki zaseda vodilni položaj tako na področju poslovanja z gospodarskimi družbami, zasebniki, poslovanja s prebivalstvom in na področju investicijskega bančništva.

2.2. TRŽNI DELEŽ

Nova Ljubljanska banka d.d. je po bilančni vsoti, tržnem deležu na ključnih področjih poslovanja in po številu zaposlenih največja med slovenskimi bankami. Ponaša se z razvejano mrežo poslovnih enot, kapitalsko povezanih podjetij in bank doma in v tujini.

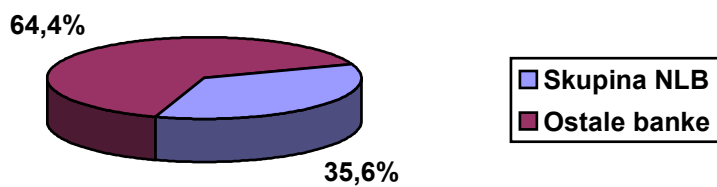
V Sloveniji posluje s Skupino NLB čez 50.000 podjetij in 900.000 individualnih strank. Deleže NLB in kapitalsko povezanih bank v slovenskem bančnem sistemu prikazujem grafično.

Slika 1: Bilančna vsota NLB in drugih bank v letu 2002



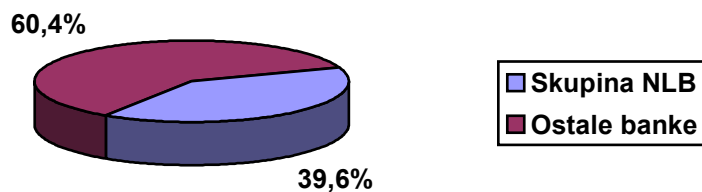
Vir: Interno gradivo NLB, Letno poročilo 2002, str. 2.

Slika 2: Krediti nebančnemu sektorju - delež NLB in drugih bank v letu 2002



Vir: Interno gradivo NLB, Letno poročilo 2002, str. 2.

Slika 3: Depoziti nebančnega sektorja - delež NLB in drugih bank v letu 2002



Vir: Interno gradivo NLB, Letno poročilo 2002, str. 2.

2.3. VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA

"Z odličnostjo, zaupanjem in tradicijo oblikujemo novo podobo bančne kulture."

Poslanstvo NLB, ki je opisano v prejšnjem stavku, poudarja glavno poslovno politiko banke. Zaposlenim v banki daje skupen občutek namena, smeri in možnosti.

Vizija NLB pa določa smer delovanja banke v prihodnosti na podlagi poslanstva, ki ga imamo danes.

Vizija NLB: *"Postati večja, učinkovitejša in strankam prijaznejša banka."*

NLB z uresničevanjem svojih poslovnih ciljev, ki temelji na zaupanju in tradiciji, pa tudi z odgovornim negovanjem poslovnih vrednot oblikuje novo podobo bančne kulture. Ključno vodilo pri poslovanju banke je zaupanje in zadovoljstvo strank.

Raziskave ugleda slovenskih podjetij so prinesle rezultate, ki so potrjevali, da je NLB ena izmed najuglednejših družb. Splošna javnost jo je uvrstila na 9. mesto, poslovna javnost pa kar na 4. mesto (NLB med prvih deset, 2003).

2.4. DEJAVNOST NOVE LJUBLJANSKE BANKE

Nova Ljubljanska banka se ukvarja z vrsto poslov, ki bi jih glede na vlogo in značaj bančne udeležbe lahko razdelili na: aktivne, pasivne in nevtralne storitve.

Pasivne bančne storitve so tiste, s katerimi banka zbira prosta denarna sredstva prebivalstva in gospodarstva. Mednje sodijo npr. sprejemanje hranilnih vlog, depoziti, emisija vrednostnih papirjev, kreditiranje drugih bank ipd. Banka je tako dolžnica tistim, ki so ji svoja denarna sredstva zaupali. Z delom teh sredstev mora banka obvezno oblikovati rezervni sklad, s katerim preprečuje morebitne likvidnostne težave banke, če nastopijo.

Banka zbira sredstva s posli, ki so različni glede na vrsto in ročnost naložbe, kot so vloge na vpogled, hranilne vloge in vezane vloge. Banka si prizadeva pridobiti čimveč vezanih depozitov, saj takšna sredstva lahko bolj zanesljivo vlaga v posojila. Poleg tega so pri teh denarnih sredstvih najnižje stopnje obveznih rezerv. Pri hranilnih vlogah, ki imajo tudi nizko stopnjo obveznih rezerv, dosega še relativno nizke obrestne mere.

Aktivni bančni posli so tisti, s katerimi zbrana sredstva posreduje subjektom z namenom, da bodo le-ti vrnili banki sredstva ob dospelosti z določenim nadomestilom, aktivno obrestno mero. To so krediti, ki jih imamo več vrst, kot so kratkoročni in dolgoročni ter ostale naložbe, kot so odkup terjatev, garancije, supergarancije, kontragarancije, porošstva, avaliranje in akcepti menic, akreditivi, potrditve izvoznih akreditivov, odkupi dolžniških papirjev.

Poleg teh poslov opravlja banka še nevtralne posle, s katerimi izvaja določeno storitev, za katero prejme določeno provizijo.

Vrste poslov, ki jih NLB pretežno opravlja, so:

- sprejema vse vrste denarnih vlog pravnih in fizičnih oseb
- kreditiranje, vključno s potrošniškimi krediti, hipotekarnimi krediti, financiranje komercialnih poslov
- trgovanje s tujimi finančnimi sredstvi, vključno z menjalniškimi posli
- trgovanje z izvedenimi finančnimi instrumenti
- bonitetna služba
- posredovanje pri prodaji zavarovalnih polic
- izdajanje elektronskega denarja
- izdajanje in upravljanje drugih finančnih plačilnih instrumentov
- oddajanje sefov
- posredovanje pri sklepanju posojilnih in kreditnih poslov (razlika kredit stvar za stvar)
- opravljanje storitev plačilnega prometa
- odkupuje čeke in menice
- posluje in upravlja s tujimi plačilnimi sredstvi in plačilnimi instrumenti
- storitve v zvezi z vrednostnimi papirji
- upravljanje pokojninskih in investicijskih skladov

- skrbniške storitve
- prevzema in izdaja porošstva in garancije
- kupuje, prodaja in izterjuje terjatve
- trguje s tečajnimi in obrestnimi instrumenti
- hrani vrednostne papirje in druge vrednosti
- factoring
- finančni zakup
- upravlja premoženje in opravlja druge posle s področja investicijskega svetovanja
- storitve, za katere drug zakon določa, da jih opravlja samo banka (Pravno svetovanje, 2000).

Ostale kapitalsko povezane družbe NLB, poleg omenjenih storitev, še upravljajo in trgujejo z nepremičninami, upravljajo investicijske sklade, finančno svetujejo in odkupujejo terjatve po sistemu faktoringa in forfaitinga, poleg tega pa nudijo tudi finančni zakup (leasing).

Pri poslovanju s prebivalstvom poleg klasične ponudbe v poslovalnicah in novejših ponudbe poslovalnic znotraj nakupovalnih središč (kar je na slovenskem trgu novost) nudi telefonski servis Teledom, Internetno banko za prebivalstvo ter Elektronsko poslovanje za zasebnike in podjetja. Strankam je na voljo tudi razvito omrežje bančnih avtomatov za gotovinsko in negotovinsko poslovanje. NLB je med vodilnimi slovenskimi izdajatelji kreditno-plačilnih kartic, kot so LB Karanta, LB Mastercard, LB Visa, debetna kartica Cirrus Maestro. Je edina slovenska banka, ki je članica omrežja Western Union Money Transfer, katere sistem omogoča hiter prenos denarnih sredstev po vsem svetu.

Prav tako prednjači na področju investicijskega bančništva, ki zajema trgovanje z vrednostnimi papirji doma in v tujini in individualno upravljanje sredstev občanov in podjetij. Vodi pa tudi skrbniške račune za domače in tuje investitorje in opravlja razne analize trga kapitala in izdajateljev vrednostnih papirjev.

Pri izvajanju naročil v zvezi z vrednostnimi papirji omogoča strankam izvedbo preko svojih borznih posrednikov, ki so izkušeni in visoko strokovno usposobljeni. Pri izvedbi naročil upošteva vsa navodila in interese strank ter poskrbi za diskretnost.

Za gospodarske družbe Nova Ljubljanska banka ponuja številne storitve, od tradicionalnih pa do najnovejših. Poleg kreditov in depozitov nudi še razne garancije, odkupe terjatev, porošstva, avaliranje in akceptiranje menic, akreditive, potrjuje izvozne akreditive, odkupuje dolžniške vrednostne papirje.

Od leta 1974 banka ponuja tudi projektno financiranje in je agent Evropske investicijske banke, Mednarodne banke za obnovo in razvoj in Mednarodne finančne korporacije pri kreditiranju slovenskih posojilojemalcev.

Aktivna je na mednarodnem deviznem in denarnem trgu, pri katerem je izredno učinkovita z več kot 1300 korespondenčnimi povezavami in razvitim sistemom za opravljanje mednarodnega plačilnega prometa.

Podjetjem, ki poslujejo s tujino, pomaga z zavarovanjem, financiranjem in refinanciranjem izvoza, s posojili za uvoz opreme, blaga in storitev, poleg tega pa lahko tudi svetuje podjetjem pri neposrednem zadolževanju v tujini.

3. ZNAČILNOSTI STORITEV

"Storitev pomeni dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli. Proizvodnja storitve je lahko ali pa tudi ne vezana na fizični izdelek." (Kotler, 1996, str. 464).

Razvoj ekonomije gre predvsem v smeri razvoja storitvenih dejavnosti. Vzrok je gotovo v novem načinu življenja, ki je vse hitrejši in teži k čim večji produktivnosti ter boljši izrabi resursov, to je materialnih virov, časa, znanja.

Po drugi strani lahko trdimo, da nam storitve omogočajo, da ohranjamo stik z ljudmi, s strankami. To pa je zelo pomembno pri pridobivanju povratnih informacij.

V preteklosti je trženje pomenilo večinoma prodajo proizvodov, skladno z razvojem pa so storitve pridobile čedalje večji pomen. Poleg trženja blaga se je vse bolj uveljavljalo trženje storitev, ki pravzaprav danes predstavlja že večinski del. V zadnjih štiridesetih letih je storitveni sektor postal prevladujoč gospodarski sektor v večini razvitih držav. Navedeno nakazuje že podatek, da v omenjenih državah zaposluje ta sektor kar dve tretjini vseh zaposlenih in ustvarja že več kot 60 odstotkov BDP (Potočnik, 2000, str. 12). Predvideva se, da bo razvoj v bodoče še intenzivnejši.

Med razloge za tolikšen porast storitvenega sektorja lahko naštejemo:

- spremembe življenskih navad in staranje prebivalstva
- daljša življenska doba prebivalstva
- vedno večje število zaposlenih žensk
- povečana mobilnost ljudi
- globalizacija in
- politične integracije.

Storitveni sektor je postal povsod prevladujoč, zlasti odkar je informacijska tehnologija ustvarila razmere za hiter razvoj storitvenih dejavnosti (Potočnik, 2000, str. 12). Storitvene dejavnosti, med katere spada tudi bančništvo, dosegajo ob naraščanju ostre konkurence velik obseg, kar dokazuje, da je tudi na tem področju nujna tržna miselnost.

Tržna ponudba je izhodišče za trženje, ob katerem skuša podjetje pri odjemalcih in ob konkurentih dobiti primerno plačilo za svojo dejavnost. Trženje storitev se je v primerjavi s trženjem blaga začelo sorazmerno pozno. Obstaja namreč vrsta ključnih razlik med trženjem enega in drugega.

Trženje nesnovnih storitev je različno od trženja blaga v več točkah (Potočnik, 2002, str. 422):

- neopredmetenost - izvajalec storitve zato težko specificira ponujeno storitev;
- visoka stopnja tveganja - storitve so nesnovne in trenutne, uporabnik lahko tako presoja prejete koristi le za nazaj, ne pa vnaprej. Zaradi tega občuti večje tveganje, pred katerim se skuša zavarovati na več načinov. Zmanjševanje občutenega tveganja je med najmočnejšimi argumenti prodajalca oziroma dobavitelja;
- ustvarjanje osebnih stikov med kupcem in izvajalcem - ker so storitve nesnovne in trenutne, jih ni mogoče pošiljati, uporabnik mora k izvajalcu ali izvajalec k uporabniku;
- minljivost oziroma kratkotrajnost - ker storitev ni mogoče izvajati na zalogo, je usklajevanje povpraševanja z zmogljivostmi izvajalcev ena temeljnih sestavin strategije dobavitelja storitev; posledično se pogosto pojavlja problem izenačevanja ponudbe s spreminjajočim se povpraševanjem (pojavlja se vprašanje, koliko zmogljivosti ustreza največjemu možnemu povpraševanju, v obdobju manjšega povpraševanja pa povzroča manjšo izkoriščenost in neučinkovitost);
- spremenljivost - je neizogibna posledica hkratne izvedbe in porabe opravljene storitve, zaradi česar se kakovost lahko znatno spreminja;
- praviloma neločljivost porabnika in izvajalca storitev - uporabnik je mnogokrat vključen v izvajanje storitev, za koristi storitev so pomembni prispevki in medsebojna razmerja izvajalcev in uporabnikov;
- prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam porabnikov storitev - izvajalci storitev imajo pomembno vlogo v neposrednem trženju storitev;
- težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti.

Pomembne so tudi naslednje lastnosti storitev (Meredith, 1992, str. 123):

- storitev je bolj osebna kot množični proizvod,
- storitve se v nasprotju s proizvodom ne da patentirati,
- za storitev je značilna večja prilagodljivost kot za proizvod. Za izbiro, obliko in ponudbo storitve je potrebno manj časa. To pa ima žal negativno stran, saj je posledično tudi razvoj konkurence lažji in hitrejši,
- za storitve je značilno, da so delovno bolj intenzivne, proizvodi pa so bolj kapitalno intenzivni,
- potrošnikova udeležba pri storitvi je znatno večja kot pri proizvodu. Udeležba se namreč meri kot odstotek časa, ko mora biti potrošnik prisoten v primerjavi s skupnim časom, ki je potreben za samo proizvodnjo izdelka.

3.1. RAZVRSTITEV STORITEV

Storitve lahko klasificiramo na različne načine. Najbolj pogosti načini razvrščanja so (Tavčar, 2000, str. 143):

- na snovne in nesnovne storitve, ki so lahko namenjene ljudem ali stvarim,

- po dosegljivosti storitev in po tem, kje storitev poteka,
- po pogostosti uporabe in po bolj ali manj formaliziranem razmerju med dobavitelji in odjemalci storitev,
- po prilagojenosti storitev posebnim potrebam in željam odjemalcev,
- po stopnji sodelovanja med izvajalci in uporabniki ter po deležu dela in materiala v storitvah,
- po vsebnosti dela in po vsebnosti materiala,
- po vsebnosti dela in prilagojenosti storitev,
- po snovnosti storitev in vrstah odjemalcev.

Po Potočniku jih lahko razvrstimo na naslednje načine (Potočnik, 2002, str. 426):

- storitve, ki so odvisne od intenzivnosti dela temeljijo na opremi, in storitve, ki jih izvajajo ljudje;
- storitve glede na porabnike: porabniške storitve, ki zadovoljujejo končne porabnike (kot so osebne in družbene) ter proizvodne storitve, ki zadovoljujejo medorganizacijsko povpraševanje (distributivne in poslovne);
- storitve glede na razvojni vidik: tradicionalne storitve (turizem, gostinstvo, promet) in nove storitve (informacijske, računalniške, telekomunikacijske);
- storitve glede na zahtevnost izvedbe: rutinske storitve (knjigovodske, trgovinske) in storitve na podlagi znanja (pravne, finančne, zdravstvene);
- storitve glede na cilje: dobičkonosne storitve (servisne, zavarovalniške) in nepridobitne storitve (izobraževalne, dobrodelne).

V grobem bi lahko storitve razdelili tudi na osnovne in dodatne storitve. V prvem primeru imamo glavno storitev, ki jo lahko podpirajo dodatne storitve in/ali izdelki. Dodatne storitve pa lahko le dopolnjujejo vrednost osnovnih storitev.

Z drugega vidika lahko ponudbo storitev razdelimo na pet vrst. Kotler trdi, da se ponudba podjetja lahko giblje od čistega izdelka na eni strani do čiste storitve na drugi strani. Tako loči (Kotler, 1996, str. 465):

- zgolj opredmeteni izdelek – materialni izdelek, ki ga ne spremlja storitev,
- opredmeteni izdelek s spremljajočimi storitvami, ponudba privlačnejša za kupca,
- hibrid, pri katerem sta izdelek in storitev ekvivalentno zastopana,
- osnovo predstavlja storitev, ki jo spremljajo manj pomembni izdelki ali storitve,
- ponudba, ki jo sestavlja samo storitev.

Ugotovimo lahko, da lahko storitve opišemo na različne načine. Predvsem pa je pomembna skupna celota koristi, ki jo potrošnik vidi in zazna ter jo pridobi s procesom menjave (Rojšek, Starman, 1993, str. 27).

Čedalje več je sprememb tudi glede kakovosti; pri nesnovnih storitvah je osnova zadovoljstvo ali razočaranje naročnika ali uporabnika zaradi razlike med pričakovano in prejeto storitvijo.

3.2. UVAJANJE NOVIH STORITEV

Tako kot izdelke je potrebno tudi storitve neprestano izboljševati in iskati nove, še neznane. V uvedbo novosti podjetje silijo tako konkurenti kot kupci pa tudi tehnološke spremembe ali spremembe zakonodaje. Sam razvoj in uvajanje novih storitev se nekoliko razlikuje od postopkov razvoja in uvajanja novih izdelkov. Faze so si sicer podobne, vendar nikakor enake. Proces je razdeljen v posamezne faze, pri katerih lahko oblikovalci storitev že pridobijo vmesne rezultate in odzive uporabnikov.

Poznamo več dejavnikov, ki vplivajo na razvoj novih storitev. Hart in Steenkamp menita, da podjetje usmerjajo k uvajanju novitet naslednji dejavniki (Novak, 1993, str. 4):

- razvoj novih konkurenčnih storitev na trgu, pritisk konkurence
- spremembe želja in potreb potrošnikov
- povratne informacije nezadovoljnih uporabnikov
- povratne informacije prodajnega osebja
- tehnološke izboljšave
- potreba podjetij po donosnejših storitvah
- neustrezne obstoječe storitve.

Z upoštevanjem povezave med strateško usmerjenostjo podjetja in novimi storitvami lahko naštejemo osem razlogov za razvoj novih storitev. Le-ta je lahko (Thomas, 1993, str. 7-13):

- priložnost za okrepitev ali spremembo strateške usmeritve
- vir konkurenčne prednosti
- možnost za povečanje ugleda firme
- možnost za dolgotrajni finančni donos investicije
- priložnost za nova finančna sredstva za raziskave in razvoj
- možnost za izpopolnitev proizvodnih in delovnih zmogljivosti
- možnost za zvečanje tržne privlačnosti blagovne znamke
- možnost za izkoriščanje človeške zmogljivosti.

Uvajanje novih storitev je pomemben proces, kjer se podjetja srečujejo z več vprašanji. Med drugimi tudi s tem, kakšno strategijo razvijanja nove storitve izbrati. Preučiti mora različne možnosti, ki so lahko (Pučko, 1996, str. 230):

- storitev lahko razvijejo z lastno raziskovalno-razvojno dejavnostjo,
- lahko se odločijo za nakup licence doma ali v tujini,
- imajo možnost uvoza kapitala ali skupnih vlaganj,
- izberejo lahko druge oblike ekonomskega sodelovanja.

Proces razvoja novih storitev je razdeljen v več faz, ki jih različni avtorji obravnavajo različno. Kljub vsemu si faze sledijo v podobnem zaporedju oziroma so združene.

Po Potočniku je proces razvoja storitev opredeljen s šestimi fazami (Potočnik, 2000, str. 100):

- zbiranje idej za novo storitev
- ocenjevanje idej za nove storitve
- koncept nove storitve in njeno testiranje
- poslovna analiza
- projekt izvedbe storitve
- uvedba nove storitve na trg oziroma komercializacija.

Kotler pri procesu razvoja nekoliko bolj poudarja področje trženja, tako da ima sam proces osem faz (Kotler, 1996, str. 322):

- iskanje idej
- ocenjevanje idej
- oblikovanje in testiranje koncepta izdelka
- strategija trženja
- poslovna analiza
- razvoj izdelka
- testiranje na trgu
- uvedba novosti na trg.

4. TRŽENJSKE STRATEGIJE IN AKTIVNOSTI

Trženje opredeljuje tiste dejavnosti podjetja, ki se nanašajo na njegovo trženjsko delovanje in prodajanje na različnih trgih. Vodenje trženja ali trženjsko upravljanje (marketing management) pa je proces načrtovanja in izvajanja trženjskih aktivnosti, med katere uvrščamo razvoj in promocijo storitev, oblikovanje cen, izbiro tržnih poti in distribucijo. Z navedenimi aktivnostmi prodajno osebje, tržniki, oglaševalci vplivajo na raven, čas in sestavo povpraševanja po storitvah določenega podjetja.

Sodobni pogled postavlja trženje na začetek načrtovanja poslovnega procesa. Le-ta obsega proučevanje trženjskih priložnosti, raziskovanje in izbiro ciljnih trgov, nadalje pa pozicioniranje ponudbe, oblikovanje strategij, načrtovanje trženjskih programov in organiziranje ter izvajanje in nadzor trženjskih dejavnosti. Šele po določitvi tržnih segmentov in pozicioniranju ponudbe lahko podjetje začne z razvijanjem in uvajanjem novih storitev.

Na vseh nivojih odločanja se podjetje opira na ugotovitve trženjskih raziskav. Ugotovitve le-teh so podlaga za odločanje o trženjskih strategijah in taktikah.

4.1. MOŽNE TRŽENJSKE STRATEGIJE

Beseda strategija izvira iz grščine, prvenstveno je označevala pomen voditi vojno. Sedaj jo uporabljamo v podjetjih, predvsem kot iskanje najboljše poti do zastavljenega cilja (Potočnik, 1994, str. 168).

Tržna strategija je, kot najpomembnejši del poslovne strategije, usodna za nadaljnji razvoj podjetja. Izbira najprimernejše strategije je torej temelj za vse ostale aktivnosti in tržne akcije, ki ji nato sledijo.

Podjetja običajno izbirajo med naslednjimi strategijami:

- strategije vodilnih podjetij
- strategije tržnih izzivalcev
- strategije tržnih sledilcev
- strategije zapolnjevalcev vrzeli.

Nova Ljubljanska banka kot vodilna banka v slovenskem bančnem prostoru uporablja strategijo vodilnih podjetij. V vlogi vodilnega podjetja širi celotni trg, brani tržni delež in povečuje tržni delež.

Pri tem uporablja eno ali splet štirih osnovnih strategij:

a) prodor na trg (obstoječi trg, obstoječi produkti)

Podjetje želi prodati več na dosedanjih trgih na več načinov:

- s prepričevanjem dosedanjih odjemalcev, da kupijo več
- s spreminjanjem neuporabnikov v uporabnike
- s prevzemanjem odjemalcev od konkurentov.

Omenjena strategija je uspešna le tedaj, če trg še ni zasičen.

b) razširitev trga (novi trgi, obstoječi produkti)

Podjetje si prizadeva prodati dosedanje storitve na nove trge, kar lahko pomeni nove trge v geografskem smislu ali pa novi tržni segmenti po kakšnih drugih osnovah. Ta strategija zahteva zelo učinkovito in domiselno tržno komuniciranje, obetavna pa je, če se trgi hitro spreminjajo.

c) razvoj storitev (obstoječi trg, novi produkti)

Podjetje razvija nove storitve ali spreminja dosedanje tako, da postanejo privlačnejše na dosedanjih trgih. Običajno se dodaja nove lastnosti osnovnim paketom storitev ali pa se izpopolnjuje kakovost. S tem, ko podjetje prilagaja ponudbo storitev potrebam dosedanjih odjemalcev, hkrati tudi krepi svoj konkurenčni položaj.

d) diverzifikacija (novi trgi, novi produkti)

Ta strategija je povezana z razmeroma visokim rizikom v primerjavi s prejšnjimi strategijami. Diverzifikacija namreč pomeni, da organizacija stopa na nova področja poslovanja, kjer ima zelo malo izkušenj ali pa celo nič. Podjetja se strategije poslužijo v primeru, ko dosedanje storitve in dosedanji trgi nudijo slabe možnosti za rast.

S storitvijo Privatno bančništvo je Nova Ljubljanska banka uporabila strategijo razvoja storitev, saj je v prvi fazi oblikovala novo ponudbo za obstoječi trg.

Jedro sodobne trženjske strategije tvorijo segmentiranje, izbor ciljnih trgov in pozicioniranje.

4.2. SEGMENTIRANJE TRGA, CILJNA SKUPINA

Segmentiranje pomeni razčlenitev trga na različne skupine, za katere bi potrebovali posebne storitve in/ali trženjske spletne.

Uspešnost samega segmentiranja temelji na izpolnitvi določenih pogojev:

- merljivost: segmentom se lahko določi velikost, kupno moč, tipične lastnosti;
- velikost: segmenti morajo biti dovolj veliki, dobičkonosni;
- dostopnost: segmente moramo v celoti doseči in učinkovito oskrbovati;
- diferenciranost: segmenti se različno odzivajo na posamezne sestavine trženjskega spleta;
- operativnost: oblikujemo uspešne programe, da pritegnemo in oskrbujemo tržne segmente (Trženje bančnih storitev, 2001).

Poznamo več možnih pristopov pri segmentiranju:

- brez segmentiranja
- popolno segmentiranje
- segmentiranje glede na eno spremenljivko (npr. na dohodek)
- segmentiranje glede na dve ali več spremenljivk (npr. glede na dohodek in starost)
- posebna oblika segmenta - tržna vrzel.

Segmentiranje je za banko izredno pomembno iz več razlogov. Najpomembnejši so naslednji:

- na ta način lahko določimo tipične značilnosti kupcev (sam profil segmenta, tipičnega potrošnika);
- nadalje lahko določimo potrebe, želje in zahteve segmenta, podsegmenta in ciljne skupine;
- izvedemo izbor tistih segmentov, ki so za banko pomembnejši od drugih;
- usmeritev na tiste kupce, za katere je največ možnosti pridobitve.

Pri segmentiranju se opiramo lahko na različne osnove oziroma kriterije (Lovelock, 1999, str. 115):

a) po značilnosti porabnikov:

- demografske
- psihografske
- geografske (lokacija porabnikov)
- iskanje koristi.

b) po obnašanju porabnikov:

- kdaj, kje in kako uporabljajo storitev
- obseg oziroma vrednost nakupov
- pogostost uporabe storitve
- občutljivost na posamezne trženjske ukrepe.

Osnove oziroma kriteriji, ki jih navaja drugi avtor (Potočnik, 1994, str. 169):

- po geopolitičnih kriterijih: država, regija, občina itd.
- po geografskih kriterijih: mesto, velikost mesta, podeželje, obmorski kraji itd.
- po demografskih kriterijih: starost, spol itd.
- po družbenoekonomskem kriteriju: dohodek, izobrazba, poklic, družbeni sloj itd.
- po psiholoških kriterijih: vrednote, stališča, osebnostne lastnosti itd.
- po vedenjskih kriterijih: situacije/priložnosti, stopnja porabe, zvestoba, pripravljenost za nakup, motivaciji potrošnikov itd.
- kombinirana.

S segmentiranjem banka odkrije priložnosti, ki pomenijo tržni segment za banko. Banka oceni različne segmente, nato se odloči, na koliko in katere se bo usmerila.

Pri odločitvi si pomaga z merili za ocenjevanje ciljnih segmentov, ki so:

- velikost segmenta in njegova rast (potencial)
- privlačnost z vidika konkurenčne strukture
- privlačnost z vidika dobičkonosnosti
- cilji in viri podjetja (skladnost s cilji in sposobnost podjetja za uspeh v tem segmentu).

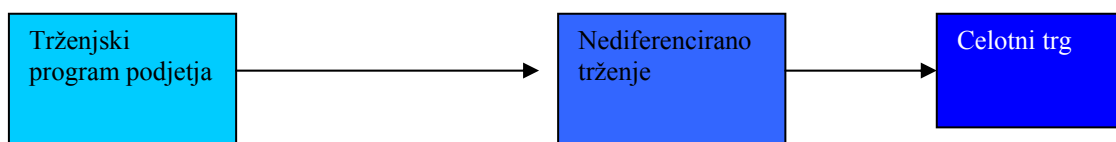
Pri izbiri segmenta se lahko banka odloča za:

- osredotočenje na en segment (ravno primer Privatnega bančnišva)
- selektivna specializacija
- specializacija glede na trge
- specializacija glede na izdelke
- popolno pokrivanje trga.

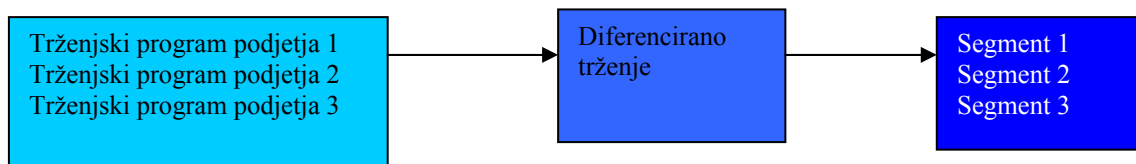
Velika podjetja, kot Nova Ljubljanska banka, vstopajo na celotni trg tako, da uporabijo enega izmed naslednjih načinov:

- *nediferencirano trženje* - razlike med segmenti se zanemarijo in oblikujejo tržni program, ki pritegne čimveč kupcev.
- *diferencirano trženje* - oblikuje se več tržnih programov za vsak segment posebej.
- *koncentrirano trženje* - podjetje se usmeri na en segment in oblikuje posebej zanj trženjski program (Potočnik, 2000, str. 83).

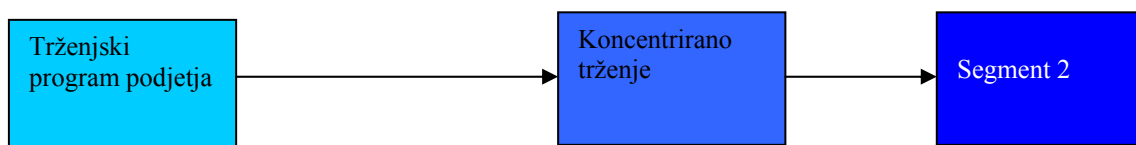
Slika: 4: Možni vstopi storitvenih podjetij na trg



V Novi Ljubljanski banki lahko ponazorimo nediferencirano trženje pri trženju sodobnih tržnih poti fizičnim osebam, kot je Klik, Teledom, Moba, idr. Neglede na to, kam je segmentiran posameznik, velja ponudba za vse enako.



Diferenciranega trženja se je banka poslužila pri trženju storitev vodenja računa fizičnih oseb. Uporabnike je razdelila po segmentih in to po demografskih kriterijih (starost) in družbenoekonomskih kriterijih (dohodek, družbeni sloj). Posebej za vsak segment je nadalje oblikovala poseben račun, ki bi najbolj zadovoljil potrebe posameznega segmenta, npr. Toli račun, Prvi račun, Študentski osebni račun, Osnovni račun, Osebni račun nerezidenta, Klasični osebni račun, Srebrni osebni račun, Sodobni osebni račun, Zlati osebni račun, Platinasti račun.



Vir: Potočnik, 2000, str. 84.

Primer koncentriranega trženja v Novi Ljubljanski banki pa je nova storitev Privatno bančništvo. Za točno določen krog komitentov (lahko bi rekli tudi segment) je ponudila storitev, ki je namenjena izključno njim. Komitenti morajo izpolnjevati določene pogoje, ki jih preverja osebni bančnik.

Na konkretnem primeru vidimo, da za podjetje ni najdonosnejša izbira le enega načina trženja. Za različne storitve je bilo potrebno izbrati takšen način, ki bo zagotavljal zadosten odziv komitentov in zadovoljeval potrošnikove zahteve, posredno pa banki omogočal uresničevanje dolgoročnega cilja - dobička.

4.2.1. Segmentacija komitentov Nove Ljubljanske banke

Strateška poslovna usmeritev NLB d.d., ki temelji na upoštevanju tržnih zakonitosti v bančnem poslovanju, zahteva tudi ustrezno spremembo pri poslovanju s komitenti. Dosedanjo "produktno orientiranost" je bilo potrebno dopolniti z upoštevanjem tistih spremenljivk, ki določajo poslovno orientacijo posameznega segmenta komitentov oziroma ciljnih skupin - "orientacija na komitenta". Pri bančnem poslovanju je nujna segmentacija komitentov, ki izhaja iz komitentov in njihovih potreb - povpraševanja po bančnih storitvah.

Dinamični model segmentacije je osnovan na ekonomskem statusu komitenta kot indikatorju povpraševanja po bančnih storitvah. Pri določitvi ekonomskega statusa komitenta je potrebno upoštevati tako njegovo premoženje na računih v banki kot tudi ostalo premoženje v materialni in nematerialni obliki.

Analiza agregatnega povpraševanja komitentov po storitvah je pokazala, da moramo razlikovati med potencialom zmožnosti povpraševanja in med njihovo pripravljenostjo na povpraševanje, ki jo v veliki meri oblikuje bančni marketing.

Model segmentacije je podlaga za bodoče trženje bančnih storitev z upoštevanjem finančnih preferenc komitentov, ki jih ugotovimo z raziskovanjem trga. Model je zasnovan tako, da upošteva dinamiko na finančnih trgih in da je mogoča hitra in ustrezna korekcija modela glede na tržna gibanja.

Model segmentacije je v funkciji strateške usmeritve banke pri poslovanju s komitenti in je usmerjen k dvema komplementarnima ciljema poslovanja Nove Ljubljanske banke:

- čim boljše zadovoljevanje potreb naših komitentov na vseh področjih bančnega poslovanja z izpopolnitvijo obstoječih in razvojem novih proizvodov (kvalitetna univerzalna storitev) in
- doseganje optimalnega dobička na dolgi rok - ob danih stroških dosegati maksimalne rezultate oziroma dosegati dane rezultate z minimalnimi stroški - ob upoštevanju načela varnosti in likvidnosti (stalno povečevanje vrednosti banke).

Pri dinamičnem modelu segmentacije izhajamo iz izkušenj tujih poslovnih bank, ki so si že v preteklosti zagotovile kvalitetne baze podatkov o komitentih. Na podlagi zbranih podatkov o komitentih in rezultatov obdelav podatkov o poslovnem sodelovanju segmentirajo komitente po različnih kriterijih (npr. po distribucijskih poteh, po profitabilnosti) in za posamezne ciljne segmente oziroma ciljne skupine komitentov z ustrezno strateško usmeritvijo in integriranim marketingom dosegajo največje poslovne učinke. Na podlagi rezultatov obdelav podatkov razvijajo take finančne storitve, ki so tudi za banko najboljše z vidika donosnosti.

Dinamični model segmentacije komitentov pomeni osnovo za uspešno trženje finančnih storitev. Korelacijska zveza med številom storitev, po katerih povprašujejo komitenti, in njihovo ekonomsko močjo nudi banki potrebno informacijo glede optimizacije prodaje storitev in doseganja maksimalnega dobička, kar pomeni tudi cilj bančnega poslovanja. Zaradi doseganja razdeljenosti komitentov med poslovne banke v Sloveniji in relativne majhnosti trga je še toliko pomembnejša orientacija na zadržanje "boljših komitentov" in na širitev sestave storitev pri ciljnih skupinah komitentov.

Pridobivanje novih komitentov oziroma komitentov drugih bank bo možno le prek ustrezne kvalitete in hitrosti izvajanja storitev, ki bosta poleg cene v prihodnje ključni konkurenčni prednosti (Trženje bančnih storitev, 2001).

Cilj banke je preko modela segmentacije določiti ciljne skupine komitentov, ki so zanjo strateško pomembni. Na osnovi potreb že obstoječih ciljnih skupin v banki, bo možno pripraviti ustrezne produktne mikse, ki banki po eni strani prinašajo maksimalen profit, po drugi strani pa bančnim komitentom pravilno prilagojeno ponudbo storitev.

Primarni ciljni segment Privatnega bančništva so obstoječi premožni komitenti Nove Ljubljanske banke. Sekundarni trg so nekomitenti rezidenti, ki ustrezajo vstopnim kriterijem za storitev Privatnega bančništva. Dolgoročen ciljni segment pa so tudi premožni nerezidenti.

4.3. DIFERENCIRANJE PONUDBE

Po postopku izbire ciljnega trga oziroma tržnega segmenta, storitveno podjetje podrobneje prouči trg. Skrbno mora analizirati ponudbo svojih konkurentov, nakar se odloči, ali bo pozicioniralo svojo ponudbo neposredno ob konkurentih ali pa se bo usmerilo na še nezasedeni del tržišča.

Če podjetje izbere prvo možnost, pozicioniranje ob konkurentu, mora izbrati ustrezno diferenciacijo ponudbe storitev (Potočnik, 2000, str. 84).

Diferenciranje je postopek oblikovanja sklopa pomembnih razlik, s katerimi postane ponudba banke drugačna od ponudbe tekmecev.

Poznamo tri različne možnosti diferenciranja ponudbe storitev:

- razlikovanje storitev (višja kakovost, hitrost in zanesljivost izvajanja storitve, svetovanje)
- razlikovanje prodajnega osebja (bolj izobraženo in strokovno usposobljeno prodajno osebje)
- razlikovanje na podlagi podobe o storitvenem podjetju - image (Potočnik, 2000, str. 84).

Da bi diferenciacija ponudbe storitev učinkovala, mora storitveno podjetje sporočiti ciljnemu segmentu, v čem se njegova ponudba razlikuje od konkurenčne.

Nova Ljubljanska banka je pri oblikovanju nove storitve Privatno bančništvo uporabila vse tri možnosti diferenciacije storitve.

Ključno pri tej strategiji je osredotočanje na specifični tržni segment ali kvečjemu del tega. V tem primeru se poišče del trga s posebnimi potrebami, ki jih večina dosedanjih ponudnikov ne zadovoljuje ali pa ne dovolj. Diferenciranje se tako kaže v ponudbi skrajno prilagojenih finančnih storitev posameznim skupinam odjemalcev.

4.4. POZICIONIRANJE PONUDBE

Pozicioniranje je postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja z namenom, da v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo. Banka mora torej določiti, koliko in katere razlike bo uporabila za svoje ciljne kupce. Bistvena naloga pozicioniranja je ugotavljanje glavnih tržnih prednosti storitve in komuniciranje o njih.

Poznamo sedem osnovnih možnosti pozicioniranja (Trženje bančnih storitev, 2001):

- najboljši image: blagovna znamka, ugled, značaj
- najboljša ponudba: vodilni v inovacijah in razvoju novih storitev
- najboljši servis: izpolnjevanje strankinih potreb in želja, odzivnost in fleksibilnost
- zadovoljevanje tržnih niš: selektivna segmentacija, predvidevanje trendov
- najvišja korist: razmerje med ceno in kakovostjo
- najnižje cene
- hitrost: kratki odzivni časi v odnosu do trga.

Nova Ljubljanska banka uporablja kar nekaj možnosti pozicioniranja, npr. image, vodilnost v inovacijah in razvoju novih storitev ter najvišjo korist, to je razmerje med ceno in kakovostjo. V novi storitvi Privatnega bančništva je pozicioniranje storitve poudarjeno na vrhunskem izvajanju storitve, na najboljšem in popolnem servisu, izpolnjevanju strankinih potreb in želja, celoviti obravnavi.

Banka mora tako oblikovati trženjski splet v smislu zahtev konkurenčnega pozicioniranja, pri katerem sta porabnik in ciljni trg v središču pozornosti. Slovenske

banke bodo morale z vstopom slovenije v EU slediti sodobnim trženjskim metodam, ki bodo temeljile na naslednjih prvinah (Devetak, 2000, str. 36):

- osredotočenje na ohranjanje odjemalcev in ne na posamični menjalni odnos,
- dolgoročnost mora prevladovati pred kratkoročno perspektivo,
- poudarek mora biti na visoki ravni ponujanja storitev odjemalcu,
- v ospredju mora biti vrednost za odjemalca in ne sama značilnost storitve,
- poudarek na visoki stopnji komuniciranja z odjemalcem,
- temeljiti mora na visoki stopnji izvedbe v korist odjemalca,
- kakovost se prenaša na celovito obvladovanje sestavnih delov izvedbe in ne zgolj na operacije ali končni rezultat.

5. TRŽENJE V NOVI LJUBLJANSKI BANKI

Dandanes pomeni pravilen pristop do trženja eno temeljnih prednosti vsakega podjetja, kar velja tudi za bančni sektor. Prav zaradi tega ni dovolj le oblikovati novo storitev, ni dovolj biti samo cenovno in kakovostno konkurenčen, temveč je nujno uporabiti inovativen in prodoren način trženja storitev. V ostri konkurenci, ki vlada na tržišču, je potrebno prisluhniti najprej potrošniku, odkriti njegove zahteve in šele nato priti na tržišče z ustrezno ponudbo. Trženje storitev še zdaleč ni le strogo določen razpored aktivnosti, marveč predstavlja proces, ki se stalno spreminja in prilagaja. Vsaka storitev ima svoje prvine, ki zahtevajo individualen pristop pri trženju, če hočemo, da bo le-to zares uspešno.

5.1. TRŽENJE BANČNIH STORITEV

Vsebina trženja vseh bank zajema vse bistvene elemente bančnega trženja:

- usmerjenost k uporabniku bančne storitve
- zadovoljevanje uporabnikove potrebe
- hkratno doseganje čim večjega dobička
- bančni trženjski instrumenti in metode.

5.1.1. Instrumenti trženja v bankah

Bančna storitev

Banka oblikuje določeno bančno storitev. Storitve je lahko namenjena vsem komitentom, ali je oblikovana za točno določen segment porabnikov. Storitve naj bi banka izpopolnila do te mere, da bo konkurenčna ostalim bankam, oziroma da jih bo po ponudbi celo preseгла ter tako pritegnila čimveč komitentov. Banka lahko ponudi popolnoma novo storitev, ali pa dopolni že obstoječo. Pritegnitev komitentov z izpopolnjevanjem določene storitve bi lahko primerjali z izboljševanjem kakovosti proizvodov namesto nižanja cene le-teh.

Bančna cena

Cenovna politika je eden izmed tržnih instrumentov, s katerim lahko banka prav tako vpliva na odločitve porabnikov. Tako lahko pri določenih storitvah zniža ceno provizije. Pri odobritvah kreditov lahko banka zniža obrestno mero ali stroške odobritve kredita tistim strankam, ki so tudi komitenti te banke, ostalim pa zaračuna večje stroške. Prav tako lahko ponudi strankam, ki koristijo določene storitve, znižano provizijo. Kot primer bi lahko navedla »Pismo zaupanja« in »Plačevanje preko bankomata«, ki pomenijo za banko odložitev izvajanja takojšnjih storitev, za komitenta pa nižjo provizijo. Prav tako lahko s ceno vpliva na porabnika, če poleg storitve ponuja določeno nagrado. Primer je pritegnitev komitentov k varčevanju. V določenem obdobju (npr. v mesecu varčevanja) banka ponuja poleg obrestne mere za depozit ali varčevanje še določeno nagrado (npr. krije 1.obrok).

Samo ceno bančne storitve določa višina obrestnih mer, ki jih ponuja banka. Dejstvo je, da sama banka lahko zelo malo vpliva na višino splošne ravni obrestnih mer. Na trgu se namreč oblikuje določena obrestna mera, zato mora banka svojo obrestno politiko prilagajati politiki skupnega bančnega sistema, tako glede aktivnih kot pasivnih obrestnih mer. Poleg tega mora banka upoštevati določena zakonska določila oziroma omejitve, ki jih postavljata centralna banka in država.

Višina obrestne mere, ki jo bo banka ponudila kot ceno za kreditiranje, je odvisna tudi od cene, ki jo mora banka plačati za ustrezne zbrane depozite, najete kredite v državi in v tujini.

Z obrestno maržo, ki jo oblikuje, mora pokrivati stroške poslovanja, tveganje odpisa neizterljivih terjatev, tveganje tečajnih razlik, oblikovanje rezerv in seveda dobička.

Na kratko pa bi lahko opredelili dva temeljna pristopa pri oblikovanju cen, ki jih uporabljajo storitvena podjetja (Devetak, 2000, str. 145):

- oblikovanje cene na podlagi stroškov, ki pokrije stroške izvedbe storitve in prinese načrtovan dobiček,

- oblikovanje cene na podlagi ponudbe in povpraševanja. To pa je cena, ki je določena v skladu s tržnimi cenami in glede na nakupno vedenje porabnikov.

Bančna distribucija

Z besedo distribucija razumemo dejavnost, ki neporedno vodi k usmerjanju storitev od ponudnika do porabnika. Banka svoje storitve ponuja z različnimi sistemi prodajnih poti in z različnimi metodami prodaje.

Tako je na primer pomembna izbira pravilne lokacije bančne enote glede na vključitev v gospodarski prostor, glede na število komitentov. Upoštevati je potrebno prometno povezanost kot tudi pokritost tržišča z drugimi bankami. Učinkovitost prodajnih metod je odvisna še od poslovne opreme banke, tehnološke zmogljivosti, sposobnosti in organiziranosti kadrov, znanja.

Bančna komunikacija

Povezavo med banko in okoljem imenujemo kar komunikacija. Komunikacija je pomemben instrument trženja določene banke, saj bo lahko z ustreznim komuniciranjem pritegnila bistveno večji krog komitentov.

Komunikacijski splet obsega štiri načine trženjskega komuniciranja, ki sodijo v dve skupini:

- *osebno prodajo*, kjer delujemo konkretno na eno osebo.

Je najdražja oblika direktnega trženja, vendar tudi najbolj učinkovita. Uspeh tega načina komuniciranja je odvisen zlasti od osebnosti in sposobnosti prodajalca storitve. Uvajanje in usposabljanje tržnika je sorazmerno drag in dolgotrajen proces. Dobri tržniki sodijo med redke resurse banke tudi zaradi stopnje zaupanja, ki ga morajo biti deležni. Po naravi stvari prevzemajo za banko dolgoročne in pomembne obveznosti, z njimi pa tveganja. Tržniki so informacijski vozli, imajo dostop do zelo številnih in pogosto odločilnih informacij v banki in v tržnem okolju banke ter so zaradi svojega položaja pretok za te informacije. Kvaliteta tržnikov se odraža v naslednjih kvalitativnih dejavnikih: poznavanje storitev in poslovne strategije banke, poznavanje konkurentov, razporejanje lastnega časa, odnosi s kupci, videz in urejenost prodajalca ter njegove osebne značilnosti (Starman, 1996, str. 26).

Z osebnim kontaktiranjem se ponuja večino bančnih storitev. Prednost je predvsem v tem, da se lahko hitro prilagajamo končnemu porabniku in njegovim zahtevam.

Kot prednosti tovrstnega komuniciranja lahko navedemo (Kotler, 1996, str. 616):

- osebni stik: pri osebni prodaji pride do neposrednega, takojšnjega in vzajemnega odnosa med osebami. Možnost bližnjega opazovanja potreb in značilnosti nasprotne strani omogoča hitro prilagajanje.

- poglobljanje razmerja: sposobni prodajalec pri prodaji storitve čim bolj upošteva želje komitentov in razvija prijateljske odnose s kupcem.
- odziv: pri osebni obravnavi kupec čuti obvezo, da prodajalcu odgovori.
- *neosebno komuniciranje*, ki obsega oglaševanje in ekonomsko propagando, publiciteto ter pospeševanje trženja v ožjem smislu.

Poteka posredno prek več posrednikov, medijev. Kakovost posrednega komuniciranja v komunikacijskem spletu zaostaja za kakovostjo neposrednega, vendar pa so stroški za posredno komuniciranje največkrat nižji.

Ustvarjanje javnega mnenja

Odnosi z javnostmi so pojem, ki se pojavlja v ameriški literaturi že od začetka tega stoletja. Podjetja so se zavedala pomena ustvarjanja ugodnega javnega mnenja o sebi in svoji dejavnosti. Tako skušajo prek množičnih medijev s prirejanjem tiskovnih konferenc in podobnih oblik doseči zaupanje javnosti (Starman, 1996, str. 17).

Banka s svojim zglednim poslovanjem utrjuje zaupanje komitentov. Tu pa ni potrebno posebej poudarjati, da morajo vsa sporočila in izjave, ki so namenjene javnosti, temeljiti na načelih resničnosti, pravočasnosti.

Oglaševanje

Komuniciranje banke s porabniki preko različnih medijev predstavlja enega najpomembnejših komunikacijskih tržnih instrumentov. NLB se poslužuje te vrste komunikacije na radiu, televiziji, v časopisih, idr. Pri tem uporablja več vrst oglaševanja:

- splošno oglaševanje, ki zajema oglaševanje za celotno NLB kot tudi za poslovalnice posamično. Namen tega oglaševanja je zagotovitev redne prisotnosti NLB v javnosti;
- oglaševanje z namenom prepoznavanja, ki je namenjeno za ločevanje Nove LB od ostalih bank, predvsem Nove KBM;
- oglaševalske akcije v okviru Ljubljane;
- specifične akcije in oglaševanje, ki jih organiziramo predvsem za predstavitev novih ponudb z namenom prodora do določene klientele;
- promocije preko odobrenega sponzorstva, kjer krepimo prisotnost Nove LB na tržišču z izobešanjem zastav in transparentov na raznih prireditvah, tekmovanjih in srečanjih, tiskanjem logotipov Nove LB v katalogih ter z objavami sponzorjev v medijih;
- promocija z novoletnim obdarovanjem in voščili, ki ima poleg dobrega poslovnega sodelovanja še promocijski pomen;
- prispevek oz. oddaja za dan varčevanja na lokalnih televizijah, kjer poleg predstavitve bančne ponudbe dodatno nakažemo še smernice delovanja v prihodnosti.

Pospeševanje prodaje

Izdajanje biltenov, poročil, publikacij, nagrade, poslovna darila, vse to predstavlja določen image banke, s katerim se le-ta predstavlja svojim strankam.

Komunikacija bo vedno bolj dinamična, vse manj bo le enosmerna, temveč bo vedno bolj upoštevala še mnenje in stališča oseb, ki jim je namenjena. Velik pomen pa ni le v verbalni komunikaciji, ampak v vidni (vizualni) obliki komunikacije, med katere sodi tudi »govorica telesa«, za katero pa bi se morali komercialisti naučiti predvsem pravilno opazovati ljudi. Prodajalci storitev se morajo prav zaradi tega naučiti, da se ne bodo samo narejeno smehljali in prijaznost do strank samo igrali. Obnašati bi se morali čim bolj pristno, saj marsikatera stranka zazna pretvarjanje in s tem lahko le škodimo. Pravi komercialisti bi morali znati uporabljati različne stike s strankami, od strogo formalnega pa do domačega odnosa. Vse je pač odvisno od vsake situacije posebej.

6. NOVA STORITEV PRIVATNO BANČNIŠTVO

6.1. PREDSTAVITEV PRIVATNEGA BANČNIŠTVA

"Premoženje je vedno skrb, naj bo premajhno ali preveliko."

Kaj je privatno bančništvo?

Storitev je preobsežna, da bi jo lahko opisali z enim stavkom. Vsekakor pa jo lahko opišemo z več definicijami:

- servisiranje najpremožnejših strank
- varovanje bogastva za posamezne, individualne komitente
- ponudba različnih možnosti investiranja sredstev ter ponudba produktov, ki so odgovor na specifične investitorjeve zahteve (Bicker, 1996, str. 5).

6.1.1. Razvoj Privatnega bančništva v tujini

V Evropi je Privatno bančništvo ena izmed storitev z najhitrejšo rastjo, obenem spada med najprofitnejše produkte.

Storitev so razvili z namenom zadovoljiti najpremožnejše in najzahtevnejše komitente. Ti želijo, da jim banke ponudijo nabor storitev in produktov, večjo kakovost in učinkovitost izvedbe. Poleg tradicionalne ponudbe upravljanja s finančnim premoženjem iščejo dodane vrednosti v osebnem premoženjskem planiranju,

specifičnih investicijskih svetovanjih, svetovanjih za družinska podjetja, pokojnine, zavarovanja, upravljanja z umetninami, donatorstva, ipd (Trženjska strategija za Privatno bančništvo NLB, 2001).

Privatno bančništvo je v svetu organizirano na različne načine:

- kot privatne banke - samostojne, specializirane banke
- kot divizija znotraj univerzalne banke
- kot sestavni del poslovne mreže.

Tovrstno osebno bančništvo ponuja premožnim strankam večina tujih bank, npr. Boston's Private Bank s stoletno tradicijo (po velikosti v zgornjih desetih odstotkih ameriških podjetij, ki se ukvarjajo z upravljanjem osebnega premoženja), upravlja za prek 17 milijard ameriških dolarjev naložb. Določili so spodnjo mejo premoženja, ki predstavlja vstopni kriterij. Stranka, ki podpiše pogodbo Privatnega bančništva, mora imeti vsaj 500.000,00 USD celotnega premoženja (Miš Svoltjšak, 2000, str. 18).

Privatno bančništvo zahteva visok vložek v "človeški kapital". Banka mora svoje finančne svetovalce izobraziti ter jim omogočiti, da imajo dostop do vseh informacij. Storitve tako ne zahteva velikih začetnih vložkov v tehnologijo, poleg tega pa ves zaslužek temelji na bazi provizij. Tako se gibljejo zaslužki nekje med 0.8 do 1.5 % od sredstev, ki jih obračajo.

Zaradi visoke donosnosti vidijo banke v storitvi Privatnega bančništva privlačen posel, kar posledično vodi do visoke ponudbe na tem področju. Še posebno večje banke, ki že razpolagajo z večjo mrežo in imajo že postavljene telekomunikacije in informacijsko tehnologijo, lahko investirajo v posle in imajo lastne strokovnjake za izdelavo portfeljskih analiz.

Še posebej so prodorne tiste banke, katerih finančni svetovalci so znani po svojem slovesu, zgodovini in zvezah. Dolga leta je tako slovela privatna švicarska banka, saj je bila zaupnica bogatih in vplivnih posameznikov. Sloves je še podkrepila z izjemno diskretnostjo in zaupnostjo do svojih komitentov, kar se jim je v poslu dodobra obrestovalo in jih naredilo nedotakljive. Molčečnost jih ni zavezovala le pri zakonskih in davčnih povpraševanjih, temveč predvsem pred očmi ostalega sveta.

Privatno bančništvo pokriva najpremožnejše posameznike, ki to tudi želijo ostati. Prav zaradi tega je pomemben sloves same banke in njenih finančnih svetovalcev.

Zamiselnost Privatnega bančništva sega že dvesto let v preteklost. Nastala je iz potreb posameznikov najbogatejšega sloja prebivalstva. Polarizacija ljudi na bogate in revne je nujno vodila do snovanja tistega kroga ljudi, ki so postali izjemno bogati in ki so posledično postali idealni ciljni segment Privatnega bančništva.

V ciljnem segmentu Privatnega bančništva prevladujejo zasebniki, redno zaposleni z visoko izobrazbo ter lastniki podjetij. Gibljejo se v relativno zaprtih krogih, dobrodelnih, elitnih, športnih klubih. Pri komuniciranju nove storitve Privatnega bančništva je bilo zelo pomembno dejstvo, da je med omenjenimi strankami potekala

visoka medsebojna izmenjava informacij. V svetu je najpomembnejši vir pridobivanja novih strank prav s priporočili že obstoječih, zadovoljnih strank.

Namen oziroma cilj pokritja tržišča z novo storitvijo je težko določiti in izmeriti:

- je globalen, četudi potrebuje lokalna osredotočenja;
- servira najpremožnejše posameznike, ki rangirajo nekje med "milionarji in bilionarji";
- osnovna klientela sestoji iz posameznikov, ki na splošno neradi zaupajo vsakomur, kolikšen je obseg njihovega premoženja;
- klienti imajo raznovrstna povpraševanja, ki izvirajo iz njihovega življenjskega stila in položaja v prestižnem okolju (Bicker, 1996, str.5).

Zaradi omenjenih značilnosti se pojavljajo pri tej storitvi problemi, ki jih v ostalih bančnih storitvah ni zaslediti - npr. ocenitev tržnega deleža. Celotni potencial je ogromen. "Citybank" je leta 1988 predvidevala, da je na ciljnem tržišču prostega kapitala cca. 7.1 trilionov dolarjev, razpršenih med približno 3.1 milijona potencialnih strank. Raziskava "Chase Manhattan Private Bank" je leta 1993 ocenila premoženje bogatega pola sveta na več kot 9.6 trilionov dolarjev, kar je pomenilo 35-odstotno povečanje, "McKinsey" pa so v januarju 1991 predvideli, da je realna ocena tržišča za privatno bančništvo cca 2 trilionov dolarjev (Bicker, 1996, str. 5).

Prav tako kot je težko določiti obseg potencialnega trga, ga je tudi težko locirati. Veliko posameznikov namreč svoje premoženje preliva v tujino, kar je dodaten razlog za težjo ocenitev.

Raziskave so pokazale, da je v Evropi približno sedem milijonov posameznikov, ki so potencialni klienti Privatnega bančništva. V nadaljevanju bom navedla tabelo ocen "American Express" v letu 1989, ki prikazuje število klientov s premoženjem nad 10 milijonov dolarjev in razmerje število teh klientov na celotno prebivalstvo.

Tabela 1: Število komitentov s premoženjem nad 10 milijonov \$ v letu 1989

Država	Število klientov	Razmerje – premožen komitent (s premoženjem nad 10 mio \$) na ostalo prebivalstvo
UK	8000	1 na 7125
Italija	9500	1 na 6105
Mehika	3000	1 na 29333
Venezuela	760	1 na 26316
Indija	3400	1 na 250000
Indonezija	900	1 na 200000
USA	49600	1 na 5060

Vir: Bicker, 1996, str. 6.

Nekoliko drugačno sliko nam kaže ocena na področju Azijskega Pacifika, ki jo je izdelala banka "ABN-Amro's".

Tabela 2: Število premožnih komitentov v letu 1994

Država	Število klientov
Indonezija	18000
Filipini	Pod 12000
Južna Kitajska	Malenkosten
Tajvan	61000
Tailand	17000
Malazija	Pod 15000

Vir: Bicker, 1996, str. 6.

Segmentacijo potencialnih kandidatov za Privatno bančništvo lahko naredimo z dveh vidikov, glede na stopnjo premoženja ali glede na stališče oziroma usmerjenost do premoženja.

Razumevanje klientovih pričakovanj in seveda uspešno upravljanje je primarna naloga privatnega bankirja. Kaj pa je tisto, kar klienti potrebujejo in kar jim lahko Privatno bančništvo tudi ponuja?

Primarno stranke iščejo varnost za svoj denar. V sodobnem času, ko je prisotna velika turbolenca, pritiski ekonomije in etični konflikti, je lahko premoženje takšnih razsežnosti izpostavljeno velikim tveganjem. "Chase Manhattan" je opravil raziskavo, ki je pokazala finančne cilje investitorjev.

Cilji, ki so jih investitorji označili kot tri najpomembnejše (Bicker, 1996, str. 28):

- dobiti stabilno okolje za premoženje 57 % investitorjev
- ohranitev premoženja v obdobju
inflacije in deflacije 55 % investitorjev
- zaščititi družino v primeru prezgodnje smrti 45 % investitorjev
- znatno povečati premoženje 30 % investitorjev.

Glavno odkritje omenjene raziskave je bilo, da obstajajo različni profili komitentov glede na geografsko območje.

Komitenti v Evropi najbolj cenijo osebne stike in odnose z osebnim bankirjem, vključno z zahtevo po sposobnosti in kontinuiranem servisiranju. Manjši poudarek dajejo možnostim investiranja, večji pa temu, da je izbrana banka močna in ima neko tradicijo. Navedeno kaže na to, da je v tem območju (za razliko od Azijskega območja) zelo zaželena varnost naložbe. To nam pokaže tudi naslednja tabela zahtev komitentov, ki je rezultat raziskave "ABN-Amro Bank" (znaten delež njihovih komitentov izvira iz Pacifiškega območja).

Tržne zahteve, rangirane na prvo ali drugo mesto (Bicker, 1996, str. 29):

- servisiranje strank 90 % investitorjev
- široka paleta storitev 50 % investitorjev
- varnost naložb 30 % investitorjev
- izvršitev investicije 20 % investitorjev
- udobnost 10 % investitorjev.

Poleg samih storitev je za segment najpremožnejših zelo pomembna tudi oseba, torej premoženjski svetovalec, kateremu zaupajo svoje premoženje.

V reviji *Private banker* so novembra 2003 objavili obsežno raziskavo zadovoljstva strank s svojimi svetovalci in prišli do zanimivih zaključkov.

Stranke Privatnega bančništva so razdelili v štiri skupine in za vsako skupino posebej specificirali njihove želje. Raziskava je potekala za naslednje skupine privatnih komitentov:

- delegators - pooblaščenci
- selectors - elita
- participators - sodelavci
- ultra high net worth (UHNW) - najbogatejše stranke.

Skupina "delegators" so iskali ponudbo, kjer bi z njihovim premoženjem upravljale privatne banke in bi se sami čimmanj vključevali v to.

Odličen servis naj bi bil po njihovem prepričanju naslednji:

- zanesljiv, profesionalni svetovalec
- svetovalec, ki se zna vživeti v situacijo stranke, ga razume
- svetovalec, ki se trudi doseči popoln servis strank oziroma njihovih povpraševanj
- enostavna in učinkovita spodbuda k odločitvam
- disciplinirano finančno in investicijsko vodenje.

Premožne stranke, ki se uvrščajo v to skupino, večinoma ne želijo samostojno odločati o svojem premoženju. Osebnemu svetovalcu, ki jih obravnava, popolnoma zaupajo, se nanj zanesajo, pogosto se z njim poznajo celo osebno oziroma tak odnos šele navežejo. Strokovne nasvete so pripravljene korektno plačati.

Povsem drugačne so stranke, ki so uvrščene v skupino "participators". Te stranke smatrajo investiranje kot svoj hobi in uživajo v tem, da čimbolj sodelujejo s svojimi premoženjskimi svetovalci in so soudeleženi pri upravljanju svojega premoženja. Njihova pričakovanja so naslednja:

- upravljanje jim mora prinesiti dodatno vrednost, razvedrilo
- imeti morajo možnost udeležiti se oziroma uporabiti vrsto primernih naložb, želijo imeti predstavljenih čimveč novih idej investiranja

- želijo, da jim svetovalec posveti veliko pozornosti, si zanje vzame dovolj časa
- svetovalec mora biti finančni strokovnjak.

"Selectors" so skupina komitentov, ki so že dobro podkovani v finančnih zadevah in izbirajo oziroma sami odločajo, katere produkte in storitve želijo. Njihova pričakovanja so zbrana v naslednjih točkah:

- banke morajo nuditi produktne in investicijske inovacije, ki so namenjene izključno njim
- visoki standardi storitev, ki so jim ponujene
- dolgoročni pogodbeni odnosi
- odličnost v vseh pogledih.

To so večinoma stranke, ki skoraj samostojno upravljajo z lastnim premoženjem, same sprejemajo finančne odločitve, redko poiščejo nasvet oziroma mnenje strokovnjakov. O finančnih zadevah se zelo dobro informirajo, kot osebnosti so nezaupljive. Če se odločijo za osebnega svetovalca, so zahtevne in netolerantne glede zamud ali nepredvidljivih napak.

V skupino "UHNW" komitentov so uvrstili vse posameznike, ki so imeli nad 50 milijonov USD premoženja. Njihova pričakovanja so zelo spremenljiva. Ti komitenti se poslužujejo storitev na institucionalen način, imajo zelo zahtevne standarde. Od premoženjskih svetovalcev pričakujejo:

- profesionalnost
- celovito upravljanje premoženja
- popolno mrežo storitev
- osnovne posle želijo imeti vodene brezhibno
- poštenost, zanesljivost
- osebno svetovanje.

Po mnenju komitentov bi se morali premoženjski svetovalci usmeriti na sam odnos s stranko, ostale aktivnosti, kot npr. nakupe in prodaje vrednostnih papirjev, administracijo itd., pa prepustiti ostalim bančnikom. Prav tako naj bi posamezen premoženjski svetovalec imel limitirano število strank Privatnega bančništva, saj jim le tako lahko nudi zares kvalitetno obravnavo.

Članek je vseboval celo nekaj ključnih napotkov za bodoče komitente Privatnega bančništva. Kaj mora stranka preveriti pred izbiro banke, ki jo bo servisirala in s katero bo podpisala pogodbo, je zajeto v naslednjih desetih točkah (Private banker, 2003, str. 13):

- preveriti zgodovino in priporočila bank
- stopnjo izobraženosti svetovalcev oziroma na katerem področju so strokovnjaki
- imeti jasen pregled pogodbe, katere storitve so zajete, stranka mora vedeti kaj plačuje
- razjasniti stališče do naložb oziroma odnos do tveganja
- določiti politiko investiranja

- provizije banke
- ustrezen bančnik: poreklo, obstoječa baza komitentov (priporočila)
- poročila
- način komuniciranja
- storitve ostalih oddelkov v banki, analize portfeljev, direktne povezave ipd.

Zaključek, ki so ga povzeli iz raziskave, se glasi: "Privatno bančništvo v Evropi je na pomembnem razpotju. Je industrija, ki z veliko hitrostjo postaja igra delitve tržišča in ne zgodba trga rasti. Prav zato je ključ do uspeha zadovoljstvo komitentov." (Bicker, 1996, str. 127).

V tujini se uporabljajo različne metode zaračunavanja servisa, običajno se finančno načrtovanje obračunava posebej.

Metoda 1: Stranka plačuje servis na uro. Običajna cena je od 100 do 500 \$ na uro. Lahko pa finančni načrtovalec oceni ure, ki jih bo potreboval za izdelavo finančnega načrta in stranka plača tako končno izdelavo finančnega načrta. Cene se gibljejo od 2000 do 5000 \$ na finančni načrt.

Metoda 2: Strankam se zaračunavajo storitve Privatnega bančništva v dveh zneskih. Prvi del zajema svetovanje in izdelavo finančnega načrta, drugi znesek pa zajema vsa dodatna svetovanja zunanjih pogodbenih strank banke.

Metoda 3: Banka zaračunava stranki storitev v obliki odstotka od vsega premoženja, ki ga da stranka v upravljanje. Metoda se obnese le v tistih sistemih, kjer nimajo specifične dodatne ponudbe iz ostalih strokovnih področij.

Kot v vsakem poslu je v Privatnem bančništvu še posebej izpostavljena naloga obdržati stranke. "Royal bank of Scotland" je opravila raziskavo, ki je pokazala, da je petkrat ceneje obdržati stranko kot pridobiti novo. Navedeno še potrjuje odkritje, da je točka preloma profitabilnosti stranke šele v četrtem letu komitentstva (Trženjska strategija za Privatno bančništvo NLB, 2002).

Banke se čedalje več usmerjajo tudi na izračunavanje profitabilnosti strank. V postopku najprej identificirajo komitente, katerim je potrebno posvečati največ pozornosti. Nadalje naredijo še raziskavo storitev znotraj Privatnega bančništva, da ugotovijo razlike med profitabilnostjo posameznih storitev. Ta in podobne raziskave so povzročile spremembo v strateški usmeritvi bank. Banke bodo segmentirale komitente ter se v svetovalno-prodajnih centrih ukvarjale z donosnimi segmenti, ostale stranke pa bodo usmerjale na cenejše tržne poti (Vozel, 2000, str. 68). Pri segmentiranju komitentov glede na donosnost je nujno potrebna dobra podatkovna baza. Prav tako je ta nujna pri tekočem izvajanju storitev, kjer naj bi bančni uslužbenec imel na zaslonu čim več podatkov o komitentu (credit scoring - vsi bančni produkti, ki jih ima stranka). S takšno podporo se bistveno izboljšata hitrost in kvaliteta izvajanja storitev.

Pri ponudbi Privatnega bančništva je torej najbolj izpostavljena kvaliteta. Ker je kvaliteta storitev večja, je cenovna elastičnost njihovega povpraševanja manjša. Banke pa računajo še na eno pozitivno posledico nove storitve - okrepila naj bi se tudi

navzkrižna prodaja storitev (cross selling), s tem pa naj bi se povečal donos (Vozel, 2000, str. 69). Kot zelo učinkovita se je pokazala kombinacija bančnih in zavarovalnih storitev. Na evropskih trgih sta se z omenjeno kombinacijo izkazali predvsem Francija in Nemčija. Za te storitve sta se uveljavila izraza "Allfinanz" in "Bancassurance".

Banke so kombinacijo obeh storitev uresničile tako, da so se lotile zavarovalniškega posla neposredno, ali pa so se povezale z lokalno zavarovalnico. Poleg neposrednega dobička ob izdaji pogodbe si banke zagotovijo dokaj trajen mesečni denarni tok, kar vodi do lažjega pokritja obveznosti, posledično pa do boljšega portfelja na naložbeni strani bančne bilance (Vozel, 2000, str. 70). Po drugi strani imajo banke pri trženju zavarovalnih storitev izjemno prednost, saj imajo na voljo široko mrežo poslovalnic.

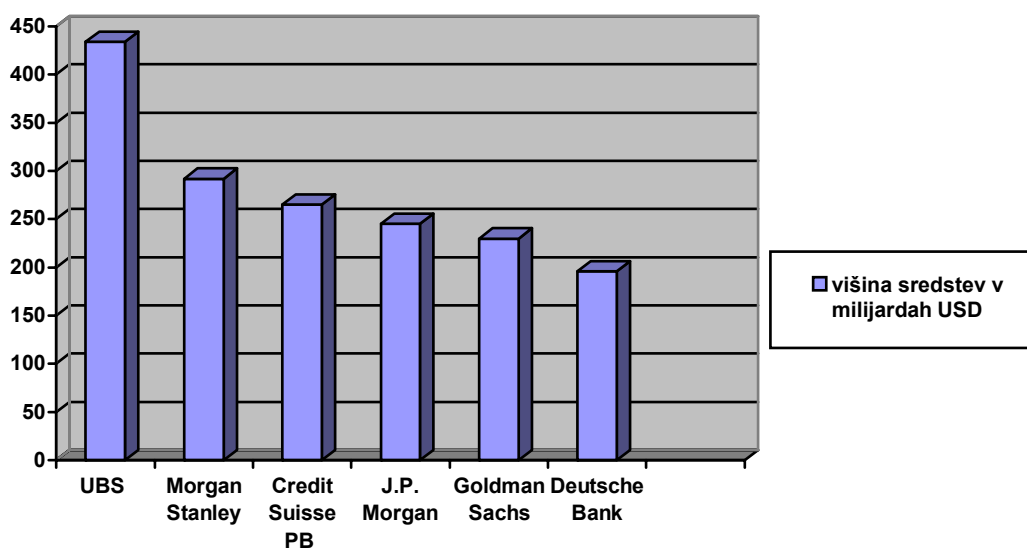
Nekatere največje ameriške banke, ki ponujajo storitev Privatnega bančništva:

- J.P.Morgan
- Chase Manhattan
- City Bank
- Goldman Sachs

In evropske:

- Credit Suisse v Švici
- UBS v Švici
- ABN Amro na Nizozemskem
- Deutsche Bank v Nemčiji (Vozel, 2000, str. 68).

Slika 5: Višina sredstev v upravljanju v milijardah USD



Vir: Trženjska strategija za Privatno bančništvo NLB, 2002, str. 6.

6.1.2. Ponudba Privatnega bančništva v Sloveniji

V Sloveniji večina bank ponuja osebno bančništvo, le nekaj bank pa stopa tudi na področje Privatnega bančništva. Nova Ljubljanska banka je v tem videla priložnost, saj je razvoj te storitve predstavljal vrsto pozitivnih priložnosti:

- zadovoljiti obstoječe najpremožnejše komitente
- povečati tržni delež pri poslovanju s prebivalstvom
- povečati ugled v slovenskem in mednarodnem merilu (Trženjska strategija za Privatno bančništvo NLB, 2001).

Podatki o številu najbogatejših Slovencev so zelo nedostopni podobno kot v tujini. Tržni potencial ciljne skupine za storitev Privatno bančništvo lahko tako le ocenjujemo. Po raziskavi Cati centra je v Sloveniji okoli 5 % aktivnega prebivalstva, ki naj bi bilo nadpovprečno premožno (Trženjska strategija za privatno bančništvo NLB, 2002).

Kot sem že omenila, v Sloveniji Privatno bančništvo še ni razvito. Najvišji nivo, ki so ga banke ponujale svojim VIP komitentom (to je najpomembnejšim komitentom), je bil nivo osebne obravnave. Razlika med ponudbami posameznih bank je v tem, na kakšen način to storitev ponujajo, komu je vse dostopna in na kakšen način je storitev zaračunana. Kar nekaj razlik pa je tudi v tem, kakšna svetovanja so zajeta v storitvi.

Banke zaračunavajo storitev na naslednje načine:

- fiksno nadomestilo
- nadomestilo skladno s koriščenjem storitev, torej vsaka storitev zaračunana posebej
- fiksno nadomestilo na donos: običajno je določen procent na donos, ki ga realizira komitent
- nekatere banke same storitve ne zaračunajo direktno, ampak postavijo kot pogoj minimalno število storitev, ki jih mora komitent aktivno koristiti.

Kljub razlikam pa je viden velik napredek pri ponudbi bank, saj se z uvedbo novih informacijskih sistemov pospešeno uvajajo sistemi CRM (sistemi upravljanja odnosov s komitenti). Sistem omogoča boljše in celovitejše poznavanje komitentov, kar pospešuje prilagoditve ponudbe in načinov poslovanja bank.

6.2. TEMELJNI SKLOPI SVETOVANJ PRIVATNEGA BANČNIŠTVA

Privatno bančništvo je namenjeno najzahtevnejšim in najbogatejšim strankam. Glede na zahtevnost omenjenih strank Privatno bančništvo ponuja prvovrsten način obravnave. Stranke, ki se poslužujejo te storitve, imajo poseben življenjski stil, drugačne finančne potrebe in cilje. Prav zato je bila storitev oblikovana tako, da finančni svetovalci upravljajo premoženje strank. Kvalitetno upravljanje premoženja je odvisno od poznavanja več področij, za katere je NLB v novi storitvi poskrbela preko

zunanjih poznavalcev. Posamezni strokovnjaki skupaj z osebnim bančnikom nudijo celovito obravnavo in specifično po posameznih področjih, kot so davčno, pravno področje, področje investicijskega bančništva, nepremičninsko področje in področje dodatnega pokojninskega zavarovanja. V prihodnosti je načrtovano še dodatno zavarovalniško svetovanje in svetovanje s področja umetnin. Poseben sklop je finančno načrtovanje, ki je prilagojeno vsakemu posamezniku glede na njegove individualne potrebe in želje.

6.2.1. Investicijsko svetovanje

Strankam Privatnega bančništva je na voljo svetovanje pri storitvah investicijskega bančništva. Poleg standardne ponudbe trgovanja z vrednostnimi papirji na primarnem in sekundarnem trgu doma in v tujini je premožnejšim strankam na voljo tudi individualno upravljanje sredstev strank. Stranka premoženje zaupa v upravljanje strokovnjakom Nove Ljubljanske banke, katerih cilj je ustvariti čim višjo donosnost premoženja ob še sprejeti ravni tveganja.

Z uvedbo standardiziranih portfeljev, s konkurenčnimi cenami in z dodatnimi ugodnostmi za stranke zavzema ta storitev Nove Ljubljanske banke v slovenskem prostoru čedalje vidnejšo vlogo.

Konkurenčna prednost Nove Ljubljanske banke na področju investicijskega bančništva temelji na dobro usposobljeni analitski službi. Analize trga kapitala, vrednotenje vrednostnih papirjev in izdelave investicijskih mnenj glede nakupa oziroma prodaje delnic pomembnejših slovenskih podjetij nudijo močno strokovno podporo strankam Nove Ljubljanske banke.

Stranke Privatnega bančništva tako svoja sredstva zaupajo v upravljanje upraviteljem premoženja iz vrst strokovnjakov Nove Ljubljanske banke. Cilj te storitve ni le, da strankam zagotovimo zadovoljivo donosnost pri varčevanju v vrednostnih papirjih, temveč da s pomočjo vrste dodatnih storitev komitente rešimo večine skrbi z naložbami. Prav zato je upravljanje premoženja celovita storitev in ne le upravljanje v ožjem pomenu besede.

Storitev upravljanja premoženja je še posebej primerna za nadpovprečno premožne posameznike, ki želijo varčevanje na ustaljene načine dopolniti tako, da del finančnih presežkov razporedijo v vrednostne papirje in tako povečajo pričakovano donosnost svojih naložb.

Takšno obliko naložb svetujemo strankam kot primerno za doseganje naslednjih finančnih ciljev:

- dodatno pokojninsko varčevanje ali varčevanje za predčasno upokožitev
- nakup nepremičnin
- šolanje otrok

- pridobivanje rednih tekočih dohodkov
- nakup drugih dobrin večjih vrednosti.

Z navedeno storitvijo omogočamo strankam, da lahko varčujejo v vrednostnih papirjih, čeprav sami nimajo posebnih znanj oziroma nimajo dovolj časa ali informacij, da bi se sami s tem ukvarjali.

Edina odločitev, ki jo morajo sprejeti, je, da se odločijo med posameznimi tipskimi portfelji. Premoženjski svetovalci strankam pomagajo, da si izberejo takšne portfelje oziroma sestavo naložb (razmerje delnice in obveznice), ki v največji meri ustreza njihovim finančnim razmeram in finančnim ciljem ter zmožnosti in pripravljenosti za prevzemanje tveganja. Svetovalec stranki predstavi ključne značilnosti posameznih vrednostnih papirjev s posebnim poudarkom na njihovi pričakovani donosnosti in tveganju. Sledi predstavitev tipskih portfeljev, med katerimi se stranka lahko odloča in predstavitev investicijskih politik. Stranki tudi priporoči tisto izbiro, ki najbolj ustreza profilu, zahtevam in pričakovanjem same stranke. Jasno ji predstavi tudi vsa tveganja in pričakovane koristi določene odločitve.

Sodelovanje svetovalca in stranke vodi do oblikovanja učinkovitega skupka naložb s ciljem, da se stranka v čim večji meri izogne prevzemanju nepotrebnega tveganja. Naloga upravljalcev je nato doseči čim višjo donosnost premoženja pri še sprejeti ravni tveganja stranke.

Vsaka stranka, ki se odloči za individualno upravljanje premoženja, ima zagotovljenega osebnega upravitelja premoženja. Tako je deležna strokovnega svetovanja pri začetnih odločitvah glede naložb pa tudi kasneje, ko pride do pomembnejših sprememb v finančnih ciljih in finančnih razmerah stranke ali na kapitalskih trgih.

Vzporedno z upravljanjem premoženja nudimo strankam tudi storitev skrbništva nad vrednostnimi papirji. Stranke so tekoče obveščene o dogajanju z njihovim premoženjem, saj so redno obveščene o vrednosti, donosnosti in sestavi njihovega premoženja pa tudi o dogajanjih na domačem in tujih trgih kapitala. Pomembna je tudi podpora pri davčni napovedi donosov iz naslova varčevanja v vrednostnih papirjih. Storitev upravljanja premoženja nudi namreč tudi izdelavo poročil za potrebe davčnih organov in podporo pri davčni napovedi kapitalskih dobičkov, dividend in obresti.

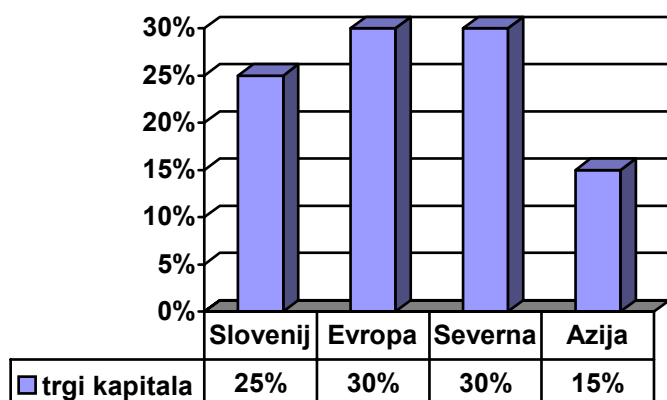
Stranka se mora zavedati, da ji svetovalec lahko pravilno svetuje le, če mu bo zaupala dovolj informacij o svojem premoženjskem stanju in ciljih. Premoženjski svetovalec jamči stranki strogo zaupnost podatkov ter upravljanje sredstev na takšen način, da stranke ne izpostavlja nepotrebnemu tveganju, ampak samo toliko, kolikor si ga lahko privošči. To pomeni, da upravljalec svetuje stranki v prvi fazi glede oblikovanja varnostnega oziroma rezervnega sklada. Tuji finančni svetovalci menijo, da bi moral takšen sklad pokrivati nujne življenjske izdatke gospodinjstva za dobo od najmanj šestih mesecev pa do enega leta. Višina sklada mora biti določena realistično, sredstva pa naložena v likvidne in varne naložbe. Kot varne finančne naložbe predlagajo svetovalci bančne vloge, kratkoročni državni vrednostni papirji in/ali državne obveznice. Sklad se vsebinsko smiselno razdeli na dva dela: likvidni del, ki zajema

približno tretjino sklada, in dolgoročni del z ostalima dvema tretjinama sredstev. Ključnega pomena je, da gospodinjstvo varnostni sklad strogo loči od sredstev, ki so namenjena za doseganje ostalih finančnih ciljev (Kleindienst, 2001, str. 24-25).

Nova Ljubljanska banka redno organizira delavnice za komitente, ki svoje premoženje zaupajo v upravljanje. Strankam so predstavljeni aktualni dogodki na domačem in tujih trgih kapitala, upravitelji premoženja in borzni analitiki pa se z njimi pogovorijo tudi o vseh drugih vprašanjih.

Premoženje strank lahko upravljamo na vseh najpomembnejših trgih kapitala v svetu. Sredstva razporedimo globalno v različne geografske regije, razen če se stranka odloči drugače. Z globalno razpršitvijo premoženja tveganje investiranja v delnice znatno zmanjšamo, saj je donosnost prihrankov investitorja v bistveno manjši meri odvisna od dogajanja na posameznem trgu kapitala ali v posamezni geografski regiji. Tečaji delnic v različnih regijah se na srednji in še posebej na dolgi rok gibljejo različno.

Slika 6: Osnovna strateška geografska razporeditev premoženja



Vir: Produkti individualnega upravljanja premoženja NLB, 2001, str. 1.

Premoženje strank še dodatno razpršimo z naložbami v različne gospodarske panoge in to le v vrednostne papirje najuglednejših izdajateljev. Večji pomen pa dajemo panogam, ki so nadpovprečno perspektivne. Del sredstev se razporedi tudi v tako imenovane indeksne delnice (Exchange Traded Funds ali ETF), ki se glase na posamezne gospodarske panoge, trge kapitala ali kar na celotne svetovne regije in ki jih izdajajo ugledne tuje finančne institucije. Investitor postane na mah lastnik več deset ali več sto podjetij. Delnice v Sloveniji in v tujini izbiramo na podlagi jasnih in vnaprej opredeljenih meril, s čimer zagotovimo, da se v portfelj vključijo le delnice uveljavljenih podjetij z ugodno dolgoročno perspektivo, ki so visoko likvidne in niso preveč tvegane. Obveznice uporabljamo predvsem kot instrument za uravnavanje tveganja, kar pomeni, da v obvezniške portfelje vključimo le obveznice visokokakovostnih izdajateljev z visoko boniteto oziroma majhnim kreditnim tveganjem, razen če stranke izrecno želijo, da se jim oblikuje bolj tvegane portfelje obveznic.

Premoženje se upravlja na strateški podlagi, v precej manjši meri pa na špekulativni. To pomeni, da je naložba sestavljena iz vrednostnih papirjev, ki imajo dolgoročno perspektivo. Na takšen način komitentom zmanjšamo veliko večino tveganja, ki ga je pri naložbah v vrednostne papirje moč odpraviti (približno dve tretjini), stranke pa so izpostavljene skoraj izključno tveganjem, ki jih z razpršitvijo premoženja ni moč odpraviti (npr. tveganje svetovnega gospodarskega zastoja).

Tveganje je odvisno tudi od strateške razporeditve naložb. To je dolgoročna razporeditev prihrankov med osnovne skupine finančnih naložb: delnice, obveznice in denarne rezerve. V tujini so bile opravljene obsežne študije, ki so pokazale, da strateška razporeditev vpliva kar 90 do 95 odstotkov na donosnost in tveganje finančnega premoženja (Kleindienst, 2001, str. 23).

V nadaljevanju podajam vrsto naložb, ki se razlikujejo tudi po tveganosti, kar morajo stranke upoštevati in se ne odločati samo na podlagi pričakovanih donosov.

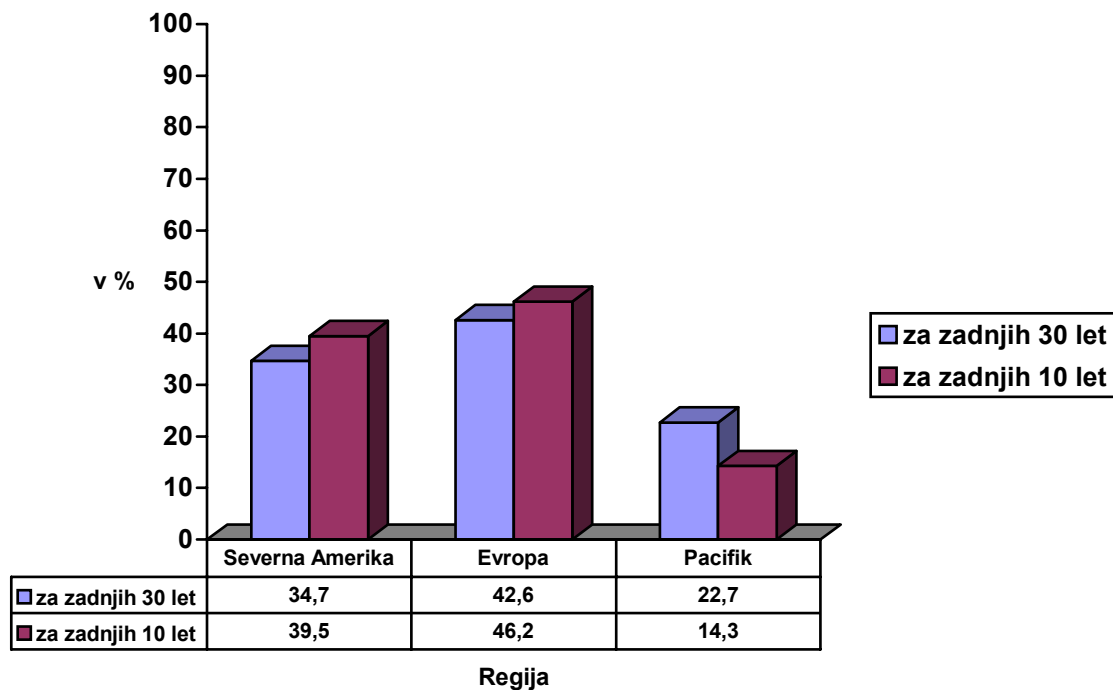
Vrste naložb razvrščene po stopnji tveganja (Groznik, 2001, str. 17):

Gotovina	Manj tvegane naložbe
Vpogledne bančne vloge	
Vezane bančne vloge	
Državni vrednostni papirji	
Hipotekarne obveznice	
Nepremičnine	
Podjetniški dolžniški papirji	
Posojila nebankam	
Točke vzajemnih skladov	
Prednostne delnice	
Redne delnice	
Deleži v podjetjih	
Skladi tveganega kapitala	
Izvedeni finančni instrumenti	Bolj tvegane naložbe

Pri mednarodni razpršitvi premoženja investiranega v delnicah je potrebno upoštevati še valutno tveganje. Investitor namreč kupi vrednostni papir, ki ni denominiran v valuti investitorjeve države. Ob spremembi tečajev tako investitor tvega, da bo pričakovana donosnost nižja od pričakovane. Prav zaradi valutnega tveganja se tveganje naložb v tuje delnice praviloma nekoliko poveča, zato je priporočljivo zavarovanje pred omenjenim tveganjem.

Na naslednji sliki je prikazana sestava premoženja tujih delnic, kjer bi slovenski investitor dosegal optimalne rezultate z vidika zmanjševanja tveganja in doseganja najboljšega razmerja med donosnostjo in tveganjem premoženja v zadnjih 30 oziroma 10 letih. Rezultati so dani ob predpostavki, da je vlagatelj zavaroval vsaj polovico tveganja pri vlaganju v delnice neevropskih podjetij.

Slika 7: Optimalna sestava portfelja tujih delnic pri zavarovanju polovice valutnega tveganja v neevropske delnice



Vir: Kleindienst, 2001, str. 77.

Svetovalci morajo stranke seznaniti s tveganji, katerim so le-te izpostavljene. Tveganje in donosnost sta namreč sorazmerno povezana - bolj tvegane naložbe naj bi bile bolj donosne od manj tveganih. Tveganje pri naložbah pomeni, da je donos negotov in nepredvidljiv. Zato lahko svetovalci stranke seznanijo le o pričakovanih donosnostih in jim tudi razložijo, katere naložbe so bolj tvegane in katere manj.

Drugi dejavnik, ki prav tako vpliva na odločitev o investiranju, je likvidnost naložb. Likvidnost namreč pomeni, kako hitro lahko investitor naložbo tudi unovči. Odločitev o likvidnosti naložbe se namreč nanaša na potrebo po hitro dosegljivem in lahko razpoložljivem denarju. Kot tveganje tudi likvidnost naložbe zelo vpliva na višino donosa posameznih investicij.

Optimalno naložbo bo svetovalac predlagal stranki šele potem, ko bo ugotovil njen osebni finančni profil. Le-tega opredeljujejo štirje ključni dejavniki (Kleindienst, 2001, str. 22):

- finančni cilji, ki jih stranka želi doseči z naložbo prihrankov
- strankine finančne razmere
- strankin odnos do tveganja
- strankine izkušnje z naložbo prihrankov v različne oblike in poznavanje naložb.

Politika investiranja je odvisna predvsem od izbire portfelja, za katerega se je odločila stranka. Na voljo je šest osnovnih skupin portfeljev, znotraj teh skupin pa več različnih tipov portfeljev:

a) *globalni portfelj delnic*

b) *portfelj slovenskih delnic*

c) *portfelj tujih delnic*

d) *agresivni portfelj delnic*

Portfelj je namenjen investitorjem, ki so zmožni in pripravljeni sprejeti večje tveganje za doseganje nadpovprečno visoke donosnosti premoženja. Poleg delnic uglednih in uveljavljenih podjetij z visoko boniteto se v portfelj vključijo tudi delnice manjših, manj uveljavljenih in nadpovprečno tveganih podjetij, ki imajo velik potencial za rast tečajev. Največji del portfelja tvorijo delnice tehnoloških podjetij, npr. podjetij iz panog biotehnologija, računalniški softver in hardver, itd.

e) *konservativni portfelj delnic*

Namenjen je investitorjem, ki sicer želijo investirati v delnice, a so pripravljeni sprejeti manjše tveganje, kot ga prinaša povprečna delnica v svetu. V portfelj se vključijo delnice uveljavljenih in velikih podjetij, ki imajo visoko boniteto in izhajajo iz naslednjih podpovprečno in srednje tveganih panog: javne storitve, bančništvo, zavarovalništvo, hrana, pijače in tobak, trgovina na drobno, energija, materiali, transport, farmacija, avtomobilska industrija, kapitalne dobrine, potrošniške dobrine, hoteli, zdravstvena oprema in storitve in nepremičnine.

f) *portfelj obveznic*

Investicijske politike portfeljev so določene vnaprej in je z njimi seznanjena tudi vsaka stranka, da se lažje odloči. Večjim strankam, kot so stranke Privatnega bančništva in vlagajo v upravljanje znatna sredstva, pa se ponudijo posebni portfelji, ki se v celoti prilagodijo dodatnim zahtevam stranke.

Stranka ima tako ogromno možnosti, ki jih lahko izbira z namenom povečevanja premoženja. Zavedati pa se mora, da živimo v dobi naglih gospodarskih sprememb in nemirov, kjer so priložnosti za velike zasluške bolj vidne; a zaostitve in nemiri povečujejo tudi tveganje. Naložba vedno zahteva pazljivost, v času velike spremenljivosti pa je ta zahteva še pomembnejša (Cumez, 1999, str. 232)

6.2.2. Bančno zavarovalništvo

Novost v ponudbi Nove Ljubljanske banke je linija bančno-zavarovalniških storitev.

Zavarovalništvo, še posebej življenjsko, kaže v večini evropskih držav v zadnjih letih izrazito rast.

Na to vpliva več dejavnikov, kot so:

- demografske spremembe: upad v stopnjah rasti prebivalstva, daljšanje povprečne dobe prebivalstva v razvitih državah, posledično pa je stopnja odvisnosti, ki pomeni število upokojenih, ki jih vzdržuje delovna populacija, močno narasla. Ekonomske posledice niso nič kaj obetajoče, zato vlade uvedejo stimulatívne ukrepe za ožívitev investícij v osebne pokojnине. Potreba po finančni varnosti govori v prid tudi dolgoročnim življenjskim zavarovanjem;
- višanje standarda in večja pričakovanja potrošnikov vodijo k naraščanju povpraševanja po dolgoročnih, visoko donosnih finančnih prihrankih;
- nizke inflacijske stopnje so povzročile prebrat in prispevale k dvigu dolgoročnejših pogodbenih prihrankov kot je zavarovalništvo;
- potrošniki postajajo aktivnejši pri upravljanju z denarjem. Z rastjo dohodka v povprečju raste tudi potreba po udobju in servisu, vzporedno narašča pa kompleksnost finančnih problemov posameznika. Oboje vzpodbuja k oblikovanju "allfinanz" oziroma "one-stop-shopping" ponudbe storitev. Ta koncept ponuja namreč posamezniku ureditev vseh finančnih zadev na enem mestu. Svetuje mu oseba, ki združuje lastnosti davčnega in naložbenega svetovalca in zavarovalniškega agenta. Finančni servis ponuja od zavarovalniških in bančnih storitev, storitev upravljanja premoženja, finančnega planiranja pa do storitev, povezanih s pokojninskim varčevanjem in skladi.

Banki prodaja bančnih in zavarovalniških produktov prek bančne prodajne mreže prinaša mnogo prednosti. Poleg standardnih bančnih produktov lahko banka komitentom trži še pokojninska, rentna ali življenjska zavarovanja. Širitev palete storitev pa omogoča zajetje širših tržnih segmentov, s tem pa tudi tržnega deleža.

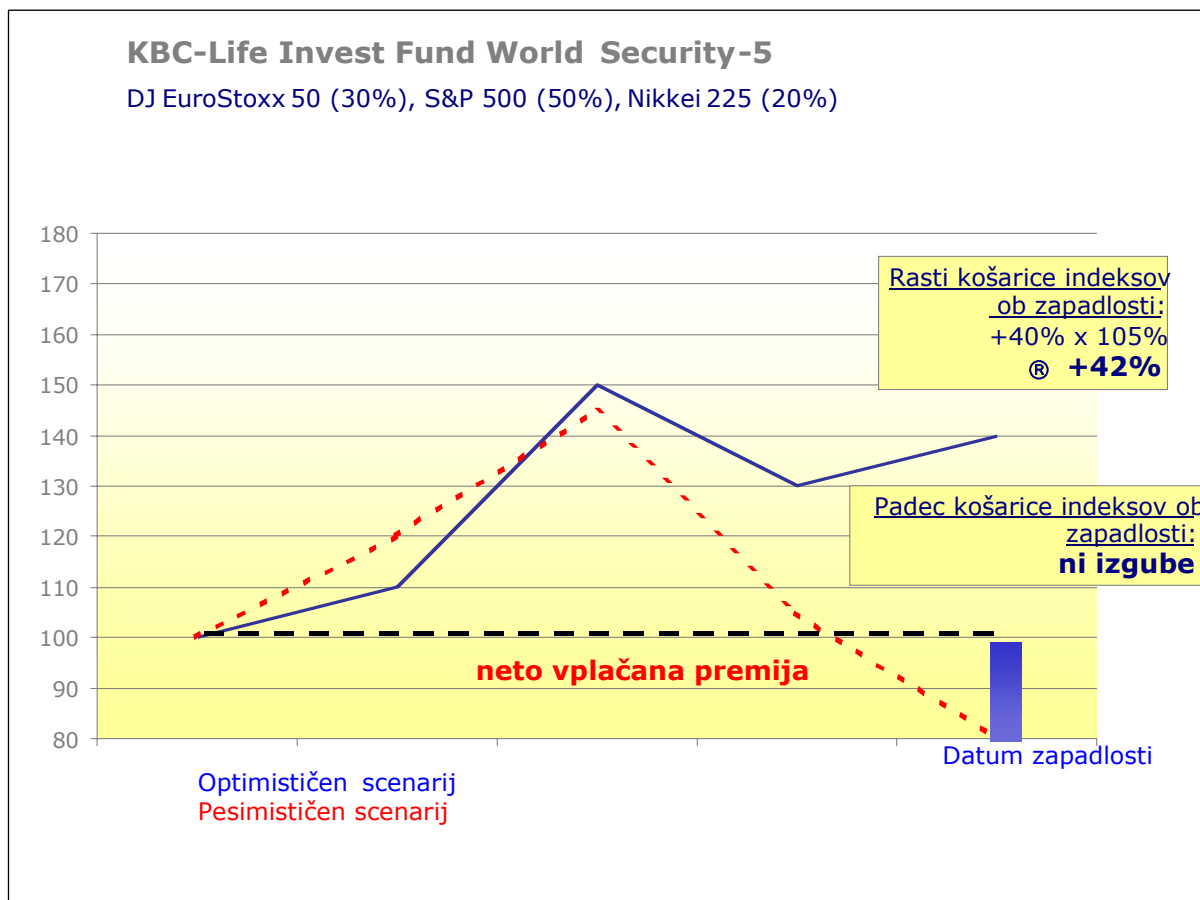
Trg življenjskih zavarovanj je za banko perspektívna priložnost za dodatni dobiček. Poleg tega z novo ponudbo zadovolji tudi tiste komitente, ki jim dosedanje standardne možnosti varčevanja niso več dovolj. Prednost pri trženju zavarovanj ima banka prav zaradi mreže poslovalnic, kar pomeni, da ji razširjenost bančnih okenc omogoča dostop do večjega števila strank brez dodatnih stroškov.

Komitentom poleg donosne investícije nudijo še življenjsko zavarovanje. Produkti predstavljajo najšodobnejšo možnost, ko stranka lahko varčuje in se obenem še zavaruje.

Paleta novih varčevanj ponuja bogato izbiro za investitorja. Posamezni produkti se razlikujejo po stopnjah tveganja in pričakovanih donosnosti. Posebno zanimive so naložbe v življenjsko zavarovanje, ki so vezane na enote investicijskih zaprtih skladov. Donos se veže na pozitivna gibanja košarice najpomembnejših evropskih, severnoameriških in japonskih borznih indeksov. Tako doseže investitor razpršitev tveganja tako po regijah pa tudi po sektorjih dejavnosti.

Naložbena politika upravljavca sklada je ohraniti vplačano premijo na datum doživetja (po 10 letih), tudi če pride do negativnih borznih gibanj.

Slika 8: Simulacija naložbe



Vir: Bančno zavarovalniške storitve v NLB, 2003, str. 27.

6.2.3. Svetovanje pokojninskega zavarovanja

Na prelomu tisočletja se v celotni Evropi srečujemo z omajanimi socialnimi sistemi. Država ureja obvezno zdravstveno, pokojninsko, invalidsko in drugo socialno zavarovanje. Dejstvo pa je, da država prelega breme socialne varnosti vse bolj na državljane. Posredniki pri tem so finančne institucije, kot so banke, zavarovalnice, družbe za upravljanje.

Glede na razmere v Sloveniji je kar nekaj dejavnikov, ki povečujejo pomen prostovoljnega zavarovanja:

- ekonomski, predvsem pa demografski razlogi zaostrejuje pogoje za upokojevanje v prihodnjih desetletjih,
- zaradi postopnosti uvajanja novega pokojninskega zakona bo reforma prizadela predvsem srednje in mlajše generacije,
- povečevanje števila upokojenih glede na število aktivnih,
- podaljšuje se polna upokojitvena starost,

- znižujejo se starostne pokojnine,
- povečuje se število let za odmero pokojninske osnove.

Iz navedenega sledi, da bodo pokojnine iz obveznega pokojninskega zavarovanja nižje kot sedaj (Miš Svoltjšak, 2001, str. 119). Vsak posameznik mora zato sam poskrbeti za dodatno pokojnino oziroma rento. Ob upokojitvi pride namreč do padca standarda, saj so osnovne pokojnine nižje od osebnih dohodkov. Glavnino dohodkov v pokojnini si ljudje priskrbijo iz naslova obveznega plačevanja pokojninskih prispevkov od svojih dohodkov v aktivni delovni dobi. Tristebni sistem nove pokojninske zakonodaje določa tretji steber kot prostovoljen, uresničuje se preko rentnih programov bank, zavarovalnic in družb za upravljanje. Posamezniki se torej sami odločajo, ali se poslužiti enega izmed rentnih programov pri finančnih institucijah ali pa na individualen način poskrbeti za lastno pokojnino preko naložbenega kapitala.

Pokojninsko svetovanje za potrebe Privatnega bančništva izvaja Skupna pokojninska družba d.d. Ljubljana.

Svetovanje zajema:

- informiranje o prostovoljnem dodatnem pokojninskem zavarovanju
- izdelava informativnih izračunov
- predstavitev pokojninskega načrta (pogoje za pridobitev pravic, vrsto in obseg pravic, postopek za njihovo uveljavitev, ipd.)
- informiranje o davčnih olajšavah (za delodajalca in zavarovanca)
- svetovanje strankam o vključitvi v PDPZ
- pomoč strankam pri postopkih vključitve v PDPZ
- pridobitev dodatnih informacij za stranke
- omogoči kontakt s predstavnikom Skupne.

6.2.4. Pravno svetovanje

Stranke imajo več možnosti, od enostavnejšega svetovanja do reševanja kompleksnejšega pravnega vprašanja ali problema. Glede na težavnost reševanja problema se premoženjski svetovalec odloča, ali koristiti notranje svetovanje ali pa se mora poslužiti sodelovanja z zunanjimi svetovalci. Z zunanjimi svetovalci so mišljene posamezne odvetniške pisarne, s katerimi banka sklene posebno pogodbo.

S storitvijo Privatnega bančništva so komitenti deležni naslednjih svetovanj:

- pravno svetovanje s področja bančnega in finančnega prava,
- pravno svetovanje s področja gospodarskih družb, od svetovanja na področju prava družb in statusnega gospodarskega prava, ustanavljanja gospodarskih družb in drugih statusnopravnih subjektov ter svetovanje in priprava vseh potrebnih aktov za delovanje družb, ustanavljanje s.p. in svetovanje na tem področju, svetovanja glede sklepanja gospodarskih pogodb, ipd.,

- pravno svetovanje s področja delovnega prava, ki zajema npr. pripravo pogodb o zaposlitvi, pripravo pogodb o podjetju, pripravo avtorskih pogodb, ipd.,
- pravno svetovanje s področja zemljiško knjižnih zadev,
- pravno svetovanje s področja dednega in družinskega prava, npr. svetovanje in zastopanje v dednih in družinskopravnih postopkih, ipd.,
- svetovanje in pomoč pri iskanju pravnih pooblaščenec in svetovalcev doma in v tujini,
- opravljanje vseh pravnih poslov na podlagi posebnega dogovora in posebnega pooblastilnega razmerja,
- opravljanje drugih pravnih poslov.

Strankam je ponujena tudi pomoč pri sestavi pogodb, kot so npr. kupoprodajne pogodbe, najemne in zakupne pogodbe, zastavne pogodbe, menjalne pogodbe, opcijske pogodbe, posojilne pogodbe, lizing pogodbe, itd. Le-ta namreč predstavlja pravni temelj za pridobitev lastninske ali kakšne druge pravice. Pomembnost pravilne sestave pogodbe narekuje, katere sestavine morajo natančno odražati posebnost določenega primera. Običajno ljudje uporabljajo tipske bianco pogodbe, s katerimi je določeno pravno razmerje sicer urejeno, vendar le površno. Tipske pogodbe ponavadi namreč ne predvidevajo vseh možnih situacij. Vsak primer je specifičen in ga je potrebno obravnavati individualno.

6.2.5. Davčno svetovanje

Tudi davčno svetovanje zagotavlja banka preko notranjih kapacitet in v sodelovanju z zunanjimi institucijami.

Davčno svetovanje pokriva naslednja področja:

- davčno svetovanje fizičnim osebam, npr. svetovanje s področja dohodnine, prispevkov za socialno varnost in druge obdavčitve fizičnih oseb,
- davčno svetovanje s področja davka od dobička pravnih oseb,
- davčno svetovanje s področja drugih davkov,
- storitve s področja domačega in mednarodnega davčnega načrtovanja,
- pravno svetovanje v zvezi z davčnim svetovanjem,
- izvajanje komercialnih davčnih in pravnih revizij,
- zastopanje komitentov Privatnega bančništva v postopkih pred davčnimi organi.

Stranke se lahko informira tudi o predlaganih spremembah zakona in nadalje o ocenah finančnih posledic takšnih sprememb.

Stranki tako premoženjski svetovalec sam ali s podporo pogodbenega izvajalca komitentu pomaga, svetuje in skrbi, da bo v davčnem pogledu poslovala pravilno. Prav tako lahko komitentu predlaga nove davčne rešitve, čedalje bolj pa bo aktualno tudi davčno načrtovanje. Pri davčnem načrtovanju se svetovalci ne omejujejo le na območje in zakonodajo Republike Slovenije, temveč iščejo rešitve lahko tudi zunaj meja naše

države. V prihodnje torej lahko nudimo strankam takšno davčno načrtovanje, ki bo vključevalo prenose obdavčljivih dohodkov v druge jurisdikcije, z namenom optimalnega davčnega načrtovanja.

Z davčnim načrtovanjem, ki ga bo deležen komitent, bo tako premoženjski svetovalec oz. davčni svetovalec analiziral poslovanje davčnega zavezanca in na podlagi tako pridobljenih ugotovitev podal davčno konstrukcijo. Le-ta bo davčnemu zavezancu omogočila izboljšanje poslovanja in zmanjšanje davčnega bremena. Davčno načrtovanje je tako postopek, v katerem davčno obveznost ustrezno znižamo z uporabo zakonitih metod in sredstev.

Svet davkov je neločljivo povezan tudi z vlaganji. Samo seznanjenost z donosnostjo naložbe še zdaleč ne zadostuje. Za končni rezultat je potrebno poznati tudi njen davčni učinek oziroma donosnost po davkih (Groznič, 2001, str. 7).

V svetu je takšno načrtovanje že dolgo uveljavljeno, v Sloveniji pa se davčni zavezanci šele začinjajo zavedati njegove pomembnosti. To še toliko bolj velja za premožne posameznike, ki so komitenti Privatnega bančništva.

6.2.6. Nepremičninsko svetovanje

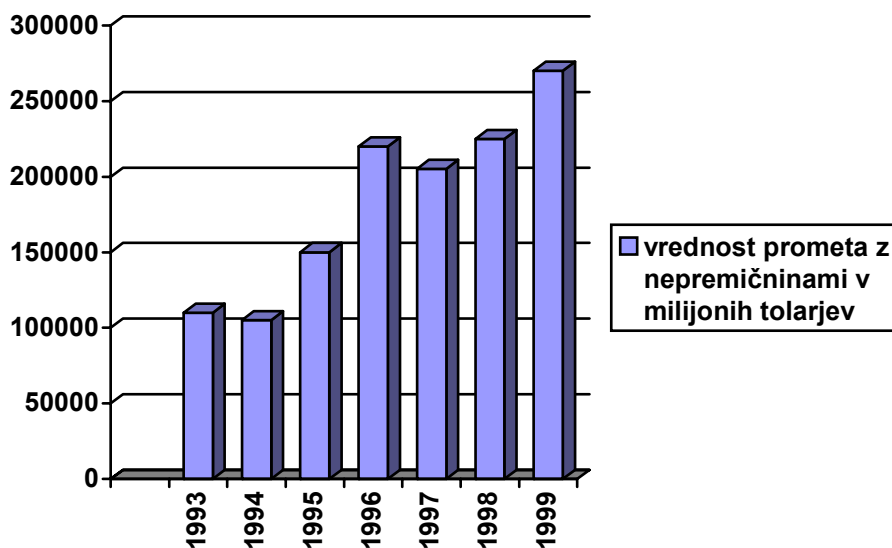
Celovitega in organiziranega spremljanja nepremičninskega trga še nimamo, prav zato je pomembno, da stranke, ki vlagajo v nepremičnine, pridobijo nasvet nepremičninskega posrednika. V skladu z gibanjem tečajev delnic v zadnjih letih se je zanimanje za nepremičnine kot naložbe znatno povečalo. Nova Ljubljanska banka je tako pri oblikovanju ponudbe Privatnega bančništva predvidela tudi svetovanje na nepremičninskem trgu.

V nadaljevanju prikazuje diagram izraziti trend naraščanja obsega nepremičninskih transakcij v Sloveniji, kar nakazuje na uspešen razvoj slovenskega trga nepremičnin in vzporedno s tem tudi trend zanimanja bodočih investitorjev (glej Sliko 9, str. 46).

Ob razmerah v ameriškem gospodarstvu je veliko vlagateljev preusmerilo pozornost z delniških trgov na otipljivo premoženje - nepremičnine. Nepremičninski klubi zopet pridobivajo pomen. Vložena sredstva lahko na tem področju dosegajo večjo varnost, ki je najpomembnejše merilo pri pokojninskem varčevanju (Zupančič, 2002, str. 32) (glej Sliko 10, na str. 46).

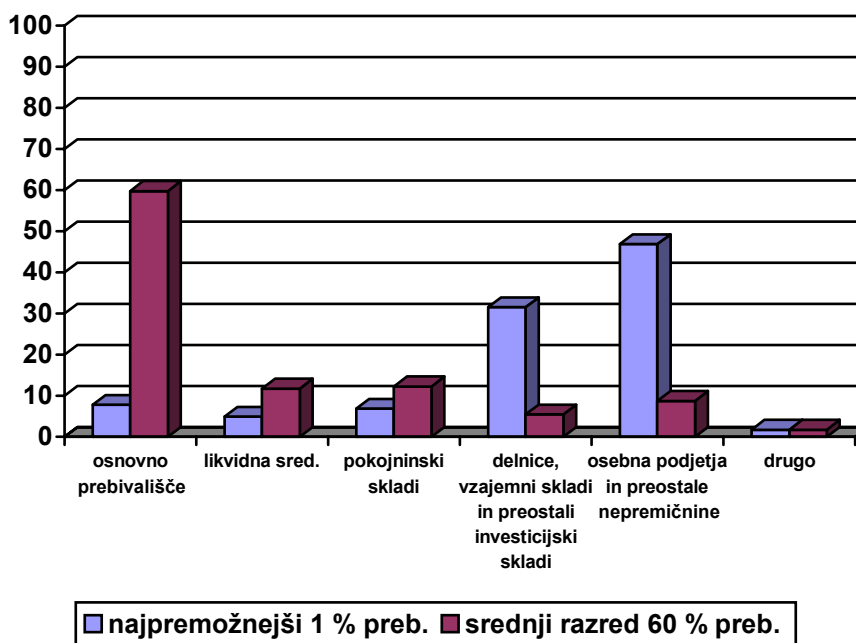
Poseben razmah investicij v nepremičnine bo v Sloveniji povzročilo pojav developerjev in nepremičninskih skladov. Developerji so fizične ali pravne osebe, ki se ukvarjajo z organizacijo in z investiranjem svojega denarja ali denarja drugih subjektov v izgradnjo objektov z namenom, da bi povečali vrednost začetnih vložkov.

Slika 9: Vrednost prometa z nepremičninami v milijonih tolarjev



Vir: Trženjska strategija za Privatno bančništvo NLB, 2001, str. 1.

Slika 10: Pomen vlaganj v nepremičnine



Vir: Kuplenk, 2002, str. 34.

Nepremičninski skladi so posebna oblika investicijskih skladov, ki celoten ali pretežen del svojega premoženja nalagajo v nepremičnine, praviloma z namenom ustvarjanja donosov od naložbe v obliki najemnin. V razvitih državah nepremičninski skladi delujejo po načelih razpršitve tveganj, kar pomeni, da nalagajo svoje premoženje v

večje število nepremičnin. Nepremičninski skladi tako zbirajo prosta denarna sredstva od splošne javnosti oziroma malih vlagateljev ter tako financirajo nakupe. S tem pa tudi mali investitorji realizirajo določen donos.

Nepremičnine so privlačna naložba, saj jo poleg varnosti odlikujeta dve vrsti donosov. Posamezniki se namreč odločajo za nakupe nepremičnin z namenom zaslužka:

- v obliki najemniških rent
- pričakovanje v rasti cen, realizacija razlike med priložnostnim poceni nakupom in pričakovano dražjo prodajo.

Slovenski trg je cenovno zelo raznolik, zato je spremljanje cen izredno težavno. Stranke Privatnega bančništva imajo stalen dostop do informacij glede povprečnih cen po posameznih področjih, glede na mesto in mikrolokacijo.

Poleg tega imajo pomoč še pri cenitvah nepremičnin, ki jo lahko realno postavi le oseba s strokovnim znanjem in izkušnjami pri prometu z nepremičninami. Nepremičninski agent pozna trenutne zakonitosti trga, seznanjen pa je tudi z aktualnimi smermi razvoja na trgu nepremičnin. Faktorjev, ki vplivajo na ceno nepremičnin, je ogromno. Svetovalec bo poleg osnovnih vsekakor preveril tudi ostale, prav tako pomembne, ki vplivajo na vrednost nepremičnine. Naj naštejemo le nekatere, ki bi jih bilo smiselno upoštevati:

- bremena (hipotekarni zapisi, trajne najemnine itd),
- služnosti in predkupne pravice strank v postopku transakcije,
- preverba koristne površine, ki služi za oceno vrednosti nepremičnine,
- preverba projektno-tehnične dokumentacije in pravne dokumentacije,
- prepoznavanje solidnosti, stanja, opremljenosti in funkcionalnosti objekta in ostale bistvene karakteristike nepremičnin in okolja, ki vplivajo na njeno vrednost,
- vpliv cene nepremičnine na odlog plačila in druge finančne posebnosti,
- komunikacija z lastnikom nepremičnine (Trg nepremičnin, 2002).

Iz navedenega izhaja, da naložba v nepremičnine ni tako enostavna naloga. Če pomislimo, da so to naložbe z visokimi zneski, je pri nakupu skoraj obvezna pomoč strokovnjakov.

Vprašanja s področij nepremičninskega trga premoženjski svetovalec rešuje v sodelovanju z zunanjimi nepremičninskimi agencijami. Komitenti privatnega bančništva imajo podporo na naslednjih področjih:

- posredovanje pri prometu z nepremičninami,
- svetovanje in pomoč pri realizaciji investiranja v nepremičnine,
- svetovanje pri investicijskem načrtovanju,
- svetovanje in pomoč pri ureditvi lastniških razmerij ter ureditev dokumentacije,
- svetovanje in pomoč pri izvajanju projektov vknjižbe lastninske pravice,
- ocenjevanje nepremičnin in premičnin,
- druge storitve.

6.2.7. Finančno načrtovanje

Finančno načrtovanje je relativno nova disciplina. Prvič se omenja leta 1969. Skupina finančnikov je iz razprave o pomanjkljivostih pri delu s strankami iskala pot k višjemu nivoju obravnave strank. Leta 1970 se je ustanovilo Mednarodno združenje finančnih načrtovalcev, ki so oblikovali koncept finančnega načrtovanja na podlagi svojih izkušenj. Samo leto kasneje se je oblikoval Kolidž za finančno načrtovanje, od koder so tudi izhajali prvi šolani finančni načrtovalci. Ti so pridobili tako imenovano licenco za finančno načrtovanje. Kasneje se je šola preimenovala v Inštitut finančnih načrtovalcev s certifikatom (Trženjska strategija za Privatno bančništvo NLB, 2002).

Cilj pionirjev finančnega načrtovanja je bil - nuditi nov način upravljanja z osebnimi financami posameznikov. Poleg upravljanja naj bi omogočili strankam Privatnega bančništva celotni vpogled v finance tudi v prihodnosti. Finančno načrtovanje strankam tako prikazuje stanje njihovega premoženja v preteklosti, sedanjosti, v bližnji in daljni prihodnosti. Finančni načrt mora biti usmerjen na individualne potrebe in cilje stranke. Razvili so dva tipa finančnih načrtov:

- segmentirani načrt
- splošni načrt.

Splošni načrt je predstavljal podrobnejši in popoln pregled vseh strankinih finančnih vidikov v njegovem življenju. Segmentirani načrt pa je omogočal pregled le enega "segmenta" v strankinem življenju, bodisi samo investiranje, samo zavarovanje itd.

Ljudje so tovrstne storitve sprejemali le od večjih, poznanih in uglednih institucij. Kmalu pa se je pokazalo, da le-te niso bile več kos manjšim specializiranim, izobraženim posameznikom s pridobljenim certifikatom finančnega načrtovalca.

Zakaj je sploh potrebno finančno načrtovanje? Ponavadi imajo ljudje negativne reakcije, ko omenimo finančno načrtovanje, saj asociirajo načrtovanje z odpovedjo in žrtvovanjem. Prepričani so, da načrtovanje pomeni odrekanje užitek in pripravljenost na "pravilno ravnanje z denarjem". Vendar je takšno prepričanje nepravilno, saj o načrtovanju lahko odloči oseba sama. Cilj načrtovanja je, da se človek zave, kdaj, kje in kako razpolagati s financami (Laut Phil, 2001, str. 98). Kljub pomembnosti finančnega načrtovanja je trajalo kar nekaj časa, da so ljudje to storitev tudi sprejeli in zaupali svoje finance drugim v upravljanje.

- Raziskava iz leta 1998, ki so jo opravili v Ameriki, je pokazala, da stranke svoje potrebe po finančnem načrtovanju glede na področje razvrščajo v naslednjem vrstnem redu (Trženjska strategija za Privatno bančništvo NLB, 2002) :
- investiranje za upokojitev
- zmanjšanje davčnih obremenitev
- investiranje in plemenitenje zaslužkov
- upravljanje z denarjem
- predvidevanje izdatkov v zvezi z zdravstveno oskrbo

- načrtovanje premoženja
- investiranje v izobraževanje, itd..

Finančno načrtovanje je ena izmed novosti, ki jo ponuja NLB. Osnova dobrega finančnega načrtovanja je vsekakor poznavanje strank ter vzpostavljanje dolgoročnega poslovnega in osebnega odnosa z banko.

Lahko bi rekli, da pomeni finančno načrtovanje urejanje osebnih financ. Osebnne finance razkrivajo odnos posameznika do premoženja. Finančno načrtovanje je v bistvu načrtovanje finančne prihodnosti stranke, izvajanje finančnega načrta ter sprotno usklajevanje ob nepredvidenih spremembah.

Osebni bančnik mora najprej ugotoviti strankine finančne razmere, strankin odnos do tveganja in njene finančne cilje. Glede na vse tri vidike lahko nato predlaga stranki ustrezno strateško razporeditev premoženja. Nadalje sledi analiza in izbira optimalnih finančnih naložb.

Finančno načrtovanje ni produkt, temveč je "krog", ki se nenehno obnavlja oziroma spreminja glede na spreminjajoče se potrebe in zahteve stranke. Finančno načrtovanje je več kot samo investicijsko svetovanje, s čimer ga veliko ljudi tudi zamenjuje. Investicijsko načrtovanje je le eno izmed področij, ki so vključena v finančni načrt.

Bančnik tako s svetovanjem usmerja stranko k smotrnejšemu upravljanju prihrankov ter k jasnejšemu pogledu doseganja finančnih ter posredno tudi drugih ciljev. Predstavi ji paleto naložbenih možnosti, ki jih ponuja domači in tuji trg. Pomaga ji pri odločitvi, kako se lotiti kratkoročnih in dolgoročnih naložb.

Pri ugotavljanju finančnih razmer bančnik napravi pregled premoženja in vse, kar vpliva na njegovo spreminjanje, obveznosti in prihodki (redni in izredni), ključni dogodki v življenju, ipd. Za tekoče leto je smiselno napraviti podroben pregled (tudi tedensko ali mesečno), medtem ko je za obdobja, ki so bolj odmaknjena (tri leta), smiselno preglede opredeliti kvartalno, za večletno odmaknjena obdobja (deset, petnajst let) pa zadostujejo tudi letni pregledi. Takšne podatke bančnik potrebuje kot začetno informacijsko bazo, ki pa jo potem pri upravljanju premoženja tako ali tako nadgrajuje.

Drugi korak je spoznati strankine kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne cilje. Jasna opredelitev osebnih ali družinskih ciljev pripomore k večji zavzetosti za njihovo doseg, poleg tega se tudi lažje izognemo kasnejšim odmikom od finančnega načrta. Cilji so pri strankah zelo različni ter odvisni od starosti stranke in življenjskega stila. Pomemben del zastavljanja ciljev je določanje prioritete posameznim ciljem.

Z upoštevanjem individualnega odnosa do tveganja zdaj že lahko postavimo grobi okvir za analizo, koliko se stranka lahko zadolžuje oziroma koliko sredstev lahko investira, poleg tega lahko predvidimo, kakšne so realne možnosti za uresničitev ciljev ter njihovo časovno uresničitev.

Finančni načrt ni uporaben le za predvidevanje, kdaj priti do cilja. Po posameznih obdobjih stranki lahko izračunamo, kolikšen je saldo. Stranki lahko okvirno že povemo, v katerih obdobjih bo imela prihranke in v katerih obdobjih primanjkljaje. Vse to pa nam olajša nadaljnje odločitve pri vlaganju prihrankov oziroma da najdemo najprimernejše vire financiranja, ko so ti potrebni.

Sedaj se že lahko odločamo o strateški razporeditvi premoženja, nadalje pa o naložbenih možnostih. Bančnik oblikuje priporočila oz. rešitve za doseganje zastavljenih ciljev. S stranko temeljito pregledata možnosti, ki se ponujajo in po uskladitvi mnenj se lahko izdelata finančni načrt.

Če je potrebno, bančnik vključi v izdelavo tudi tim zunanjih strokovnjakov, določi njihove aktivnosti in terminski načrt izvedbe. Pomembno je, da še naprej izvaja nadzor nad potekom izvajanja ter stranki posreduje vmesna poročila. Celotni finančni načrt se na željo komitenta, oziroma ob nepredvidljivih osebnih ali ekonomskih spremembah tudi vmes usklajuje.

V NLB imajo stranke nešteto naložbenih možnosti. Strankam bančnik svetuje, kje vlagati. Predlogi temeljijo na tem, da strankam naložbe prinašajo najvišji donos glede na še sprejeto tveganje. Z več različnimi možnostmi bančnik zagotovi strankam razpršenost premoženja, tako da stranka prevzema najmanjše možno tveganje.

Finančno načrtovanje je proces, v katerem finančni načrtovalec in stranka investirata v dolgoročni, medsebojni, osebni odnos. Dober finančni načrt je pri pridobivanju oziroma upravljanju premoženja kot dober zemljevid - ko vemo, kam bi radi prišli, nam pokaže najkrajšo in najlažjo pot do cilja (Miš Svoltjšak, 2001, str. 12).

6.3. POMEN PRIVATNEGA BANČNIŠTVA

Storitev Privatnega bančništva je nosilna storitev za prvovrstne komitente. Ciljna skupina prvovrstnih komitentov je sestavljena iz poslovnežev, zasebnikov, v manjši meri pa so zastopani znanstveni, politični, kulturni in umetniški profili. Pri teh komitentih je pomembno to, da se pri njih v večji meri izražajo drugačna pričakovanja glede obravnave in ponudbe storitev.

Zasebno bančništvo (private banking) zajema ponujanje vseh vrst bančnih storitev, ki so prilagojene posebnim zahtevam premožnejših komitentov. Vsakemu komitentu se dodeli osebne bančnega svetovalca, ki je koordinator vseh bančnih, finančnih in svetovalnih poslov.

Ta prestižna storitev je bila v 18. stoletju v domeni švicarskih, angleških in nekaterih drugih bank. Konec 70-ih let pa so Privatno bančništvo začele razvijati in tržiti tudi nekatere ameriške in evropske banke (Vozel, 2000, str. 68).

Banke so skušale z nišno strategijo zadovoljiti potrebe najpremožnejših komitentov. V tem obdobju je ta pristop pomenil eden prvih pravih pristopov k segmentaciji bančnega trga.

Kakovost ponudbe nove storitve je veliko večja, kar pa pomeni hkrati manjšo cenovno elastičnost povpraševanja.

Naslednji pomemben pozitiven prispevek Privatnega bančništva je okrepitev navzkrižne prodaje storitev (cross selling). Posledično ima banka večji donos.

Privatno bančništvo stremi za ciljem čim popolnejše osebne storitve, zato je nabor storitev, ki jih zajema ta ponudba, izredno širok.

Najpremožnejši komitenti nalagajo svoj kapital, denarna sredstva namensko in z določenim ciljem. Prvotni namen je vsekakor ohranitev vrednosti kapitala oziroma povečevanje kapitala. Sredstva lahko vlaga na trg kapitala samostojno, lahko pa to nalogo zaupa strokovnjakom, ki se ukvarjajo izključno s tem poslom.

Nenehne spremembe, novosti na tržišču pa tudi vedno kompleksnejše poslovanje so vzrok, da najpremožnejši komitenti vedno bolj zaupajo upravljanje svojega premoženja bančnim svetovalcem. Zavedajo se predvsem treh pomembnih dejavnikov (Naložbeni kapital, 2003):

- za samostojno plasiranje denarnih sredstev in kapitala je potrebno obvladovanje ustreznega znanja. Profesionalni upravljalci so ustrezno izobraženi, svoje znanje dnevno dopolnjujejo, poleg tega so običajno podprti s celotnim informacijskim sistemom banke. Amatersko znanje posameznikov ne more biti primerljivo;
- samostojno nastopanje na kapitalnem trgu zahteva ogromno časa. Premožni komitenti, ki so po navadi podjetniki ali ljudje na zahtevnih položajih, poleg svojega aktivnega delovnega časa le težko najdejo dodatni čas;
- pomembne so tudi informacije. Posamezniki lahko preberejo informacije v časopisju, ki pa največkrat opisujejo preteklo dogajanje, zgodovino. Pri člankih, ki napovedujejo prihodnost, pa je potrebno upoštevati, da so običajno odraz tega, kdo ga je napisal.

Pri odločitvah, ki jih morajo stranke sprejemati, ko se odločajo, kam in kako vlagati sredstva, je zelo pomembno, da usmerimo pogled tudi v prihodnost ne le v sedanost. Premoženski svetovalci jim lahko pri tem pomagajo, saj so seznanjeni s trenutno situacijo in s trendi, ki veljajo za določene trge kapitala. Že Japonci so poudarjali pomembnost osredotočenosti odločanja na sedanost in prihodnost. K njihovem uspehu na svetovnih trgih je pripomogla tudi njihova sposobnost, da so hkrati z opredeljevanjem podrobnosti trenutnih situacij ohranili širok pregled nad trenutnimi in prihodnjimi razmerami. Prava odločitev je torej posledica razmišljanja o "velikem mozaiku" prihodnosti in hkratnem intenzivnem ocenjevanju trenutnih okoliščin (Kotler, 1992, str. 228).

6.4. PREMOŽENJSKI SVETOVALCI

Osrednji del na področju storitev predstavlja prav njihovo izvajanje. Zadovoljstvo naročnika je v veliki meri odvisno od cene, uspešnosti, kakovosti in pravočasnosti izvedene storitve. Izvajalec storitev mora poleg tega, da ustvarja dobiček, stremeti bolj za tem, da ustvari pri uporabnikih zaupanje, ki mu zagotavlja poslovanje tudi v prihodnosti. To pa je zelo povezano z zadovoljstvom, ki ga ima stranka po opravljeni storitvi. K zadovoljstvu kupca prispeva tudi kulturni in posloveni odnos izvajalca. Podjetja in posamezniki, ki izvajajo storitve, si morajo prizadevati za neprekinjeno izboljševanje (Devetak, 2000, str. 120).

Privatno bančništvo temelji na premoženjskih svetovalcih, ki ponujajo visoko kakovostne, kompleksne in razvejane finančne storitve za najbolj zahtevne komitente. Tovrstna storitev torej zahteva visok vložek v izbiro in izobraževanje kadra, ki bo glavni nosilec te storitve.

Premoženjsko svetovanje je v razvitem svetu že dolgo uveljavljena podjetniška dejavnost. Premoženjski svetovalci, ki so v ZDA znani pod imenom "certified financial planners (CFP)", v Veliki Britaniji pa "independent financial advisers (IFA)", se s tem ukvarjajo samostojno ali v okviru majhnih podjetij. Po podatkih revije Forbes je imetnikov licence v ZDA preko 35.000 (Kodrič, 2001, str. 26).

Dandanes med množico bančnih, zavarovalniških in investicijskih produktov ti strokovnjaki pomagajo strankam oceniti njihovo trenutno finančno stanje, cilje za prihodnost in njihove potrebe na poti do teh ciljev. Svetovalci na podlagi svojega poznavanja situacije na finančnem trgu in preteklih izkušenj izberejo konkretne produkte in jih priporočijo stranki. Le-te želijo smotrno naložiti denar ali donosno varčevati za prihodnost, le malokdo pa ima sam tudi dovolj znanja, da sam zbere vse potrebne informacije in se tudi pametno odloči. Oteževalna okoliščina postaja tudi agresivnejše reklamiranje finančnih storitev v medijih, ki včasih meji že na zavajanje. Pred potrošnikom torej ni enostavna naloga, zato je dober nasvet še kako dobrodošel.

V Chase Manhattan bank so klasificirali privatne bankirje v tri razrede glede na nalogo, ki jo opravljajo (Bicker, 1996, str. 34):

- "hunters" - lovci: njihova primarna naloga je sklepanje novih poslov,
- "minors" - bankirji, ki razvijajo obstoječo bazo komitentov,
- "servicers" - bankirji, ki vzdržujejo obstoječo bazo komitentov.

Prav zato je bil eden najtežjih elementov v postopku načrtovanja nove storitve izbira primerne kadra.

Premoženjski svetovalci naj bi imeli naslednje lastnosti:

- zanesljivost
- odzivnost
- usmerjenost k stranki

- zaupnost
- strokovnost
- razpoložljivost
- kakovosten in nepristranski svetovalec
- komunikativnost
- razgledanost
- zavzetost.

Pomembnost premoženjskih svetovalcev bi lahko prikazali s preprosto primerjavo s podjetji. Dobra podjetja imajo aktiven inteligentni management, ki vodi in upravlja premoženje podjetja. Pri zahtevnejših nalogah se poslužujejo zunanjih svetovalcev in strokovnjakov z različnih področij.

Komitenti z večjim premoženjem vedo, da tako pomembno področje, kot so osebne finance, ne morejo prepuščati svojemu znanju in izkušnjam. Raje se bodo obrnili na osebne premoženjske svetovalce, ki jim bodo s strokovnim svetovanjem prinesli dodatno vrednost. Prednost takšnega svetovanja je v tem, da komitent dobi kompleksen pregled svoje življenjske situacije, dobi pa tudi široko večstransko svetovanje glede različnih finančnih produktov.

Bistvo storitve Privatnega bančništva je odnos med komitentom in svetovalcem. Denarne zadeve so občutljivo področje, zato je pomembno, da se med svetovalcem in stranko vzpostavi pristen stik in zaupanje, le tako lahko postane poslovni odnos dolgoročen. Dobri premoženjski svetovalci se temeljito poglobijo v strankine želje in možnosti pa tudi kasneje zanje skrbijo, spremljajo stanje njihovih naložb, opozarjajo na podaljševanje pogodb in urejajo druge formalnosti. Poleg tega stranke redno obveščajo ter seznanjajo z novostmi. V primeru spremenjene situacije na trgu stranki priporočajo spremembe v strategiji. Komitent mora verjeti, da bo pri storitvi Privatnega bančništva deležen popolne diskretnosti in varnosti pri opravljanju vseh poslov, prav tako pa tudi varovanja vseh informacij, ki se pretakajo med obema udeležencema. S podpisom pogodbe bo stranka pridobila najbolj strokovno in individualno prilagojeno obravnavo.

Svetovalec ni omejen s strogo začrtanimi mejami, ampak se lahko prilagaja potrebam komitenta - tako prostorsko kot časovno. Komitent se ob vsakem problemu ali pri vsakem vprašanju obrača na eno osebo, ki je zadolžena za posredovanje odgovorov ali realizacijo nalog, za rešitev problemov. Po drugi strani je tudi komitent obvezen posredovati svojemu bančniku resnične podatke, saj bi drugače celoten finančni načrt ne bil izvedljiv, vsekakor pa ne optimalen.

Primarna naloga svetovalca je zgraditi dolgoročni poslovni in osebni odnos med komitentom in banko.

7. SWOT ANALIZA STORITVE PRIVATNEGA BANČNIŠTVA

Uspešnost vsakega podjetja je v veliki meri odvisna od njegove sposobnosti pravočasnega zaznavanja in izkoriščanja priložnosti v okolju, v katerem deluje. Prav tako mora opaziti tudi na nevarnosti, da se jim lahko pravočasno izogne. S SWOT analizo podjetja določijo priložnosti in nevarnosti v okolju in opredelijo prednosti in slabosti podjetja, kar dosežejo z natančnim proučevanjem informacij iz okolja in notranjosti podjetja (Treven, 1992, str. 644).

Banka je izdelala SWOT (strength, weaknesses, opportunities and threats) analizo, ki jo navajam v nadaljevanju:

Tržne priložnosti:

- vpliv na ugled v slovenskem poslovnem svetu
- porast kupne moči določenega dela prebivalstva
- potrebe strank po višjem nivoju obravnave.

Analiza priložnosti: Trženjsko priložnost predstavljajo tiste potrebe, ki jih banka lahko donosno zadovoljuje. Priložnosti lahko razvrstimo glede na njihovo privlačnost in možnost uspeha. Za ta uspeh je potrebna poslovna moč, ki je usklajena z osnovnimi zahtevami za uspešno delovanje na določenem trgu in sposobnostjo ustvarjanja največje vrednosti v očeh kupca.

Tržne nevarnosti:

- konkurenčne banke so vse bolj agresivne in hitre v pridobivanju finančno zanimivih komitentov
- premožnejše prebivalstvo išče hitre in učinkovite rešitve za finančne probleme, zato ima pogosto zelo razpršena sredstva.

Tržne nevarnosti so neugodni trendi ali dogodki, ki bi lahko povzročili zmanjšano prodajo in dobiček. Razvrstimo jih glede na njihovo pomembnost in verjetnost, da se bodo zgodili.

Banka mora na podlagi ugotovljenega oceniti razmerje med nevarnostmi in priložnostmi, da lahko ugotovi privlačnost priložnosti razvoja storitve.

Nadalje banka analizira notranje okolje. Ko zazna privlačne priložnosti v okolju, mora oceniti svoje prednosti in pomanjkljivosti. Pomembne so predvsem trženjske, finančne in organizacijske sposobnosti. Dodatno mora podjetje podrobno analizirati podstrukturo storitve, R & R, tehnološko in kadrovske podstrukturo. Vsak od teh dejavnikov se oceni glede na to, ali predstavlja pomembnejšo ali manj pomembno prednost, manjšo ali večjo pomanjkljivost.

Prednosti banke:

- platinasti račun je ekskluziva,
- uvedba nove bonitete zagotavlja lažje identificiranje in spremljanje profitabilnosti komitentov,
- ponudba platinastega računa je podlaga za pridobivanje novih komitentov,
- ne zahteva nove tehnološke podpore, ampak samo nadgradnjo obstoječe,
- široka poslovna mreža, ki omogoča izvajanje osebne obravnave in prodajo storitev,
- dodatni dohodek banke,
- partnerski odnos med komitentom in osebnim svetovalcem vzpostavlja tudi pripadnost banki.

Slabosti banke:

- stroški nadgradnje tehnološke podpore
- stroški izobraževanja premoženjskih svetovalcev
- vse poslovalnice nimajo ustreznih prostorskih in kadrovskih možnosti za kakovostno obravnavo komitenta.

8. KAKOVOST STORITVE

Razširjena zamisel o trženju postavlja v ospredje zadovoljstvo uporabnika z izdelki in storitvami. Celovito obvladovanje kakovosti lahko označimo kot miselno revolucijo pri vodenju, kjer ima prioriteto kakovost, dobiček pa je postavljen kot dolgoročni cilj (Šostar, 2000, str. 5).

Zagotavljanje kakovosti je za podjetja postalo odločujoče prav zaradi hitrih sprememb tržišča. V nadaljevanju navajam najpomembnejše spremembe (Šostar, 2000, str. 10):

- turbulence - hitro spreminjajoče se zahteve kupcev
- poostrene varnostne zahteve
- naraščajoče zahteve po dokazih o zagotavljanju kakovosti
- prijaznost do okolja
- naraščajoče zahteve oziroma pričakovanja kupcev, ki vključujejo zaupanje, trajnost, enostavnost uporabe
- globalna tržišča, mednarodna prepletenost podjetij
- nove poti širjenja in prodaje izdelkov in storitev.

Celovito obvladovanje kakovosti zahteva od podjetja, da pristane na naslednja načela o izboljšavah kakovosti (Vidic, 2000, str. 18):

- kakovost morajo zaznati predvsem kupci
- kakovost se ne sme odražati le v izdelkih podjetja, ampak pri vsaki dejavnosti podjetja

- kakovost zahteva od zaposlenih popolno predanost
- kakovost zahteva visoko kakovost pri partnerjih
- kakovost vedno lahko še izboljšamo
- za boljšo kakovost so včasih potrebni količinski preskoki
- kakovost ni najdražja
- kakovost je res nujna, vendar vedno ne zadošča
- usmeritev h kakovosti ne more rešiti slabega izdelka.

Storitvena podjetja izvajajo številne dejavnosti za zagotavljanje visoke kakovosti storitev. Oblikujejo strategije za zadovoljitev potreb porabnikov, kar vodi posledično do zvestobe porabnikov. Prizadevajo si ohraniti kakovostno raven izvedbe storitev in stalno izobražujejo zaposlene na področju kakovosti. Zaposleni postajajo čedalje bolj kreativni nosilci poslovne politike in doseganja strateških ciljev banke. Spreminjajoče okolje zahteva od njih, poleg samega izvajanja nalog, tudi veliko fleksibilnost ter nenehno strokovno in osebnostno izpopolnjevanje.

Kakovost storitve je definitivno rezultat tako dobre storitve kot načina izvajanja zaposlenih. Pomembnost kakovostnega izvajanja storitev je za banko vidna na več področjih (McGoldrick, 1994, str. 268):

- dobra storitev vodi do zadovoljnega kupca, s čimer si banka zagotovi njegovo zvestobo. Zadovoljni kupci širijo dobro ime banke, tako si banka posredno zagotavlja tudi reklamo in pridobiva nove odjemalce;
- banka ima več možnosti za navzkrižno prodajo storitev. Zaposleni dobro poznajo obstoječe komitente in njihove potrebe, zato jim lahko predlagajo ustrezne storitve;
- zadovoljni in motivirani zaposleni so bolj predani banki, kar vpliva na zmanjšanje števila odpuščenih, nižji pa so tudi stroški uvajanja zaposlenih;
- višanje ugleda banke vodi do možnosti odprave cenovne konkurence. Kupci bodo namreč pripravljeni plačati več, ker vedo, da bodo servisirani kvalitetno.

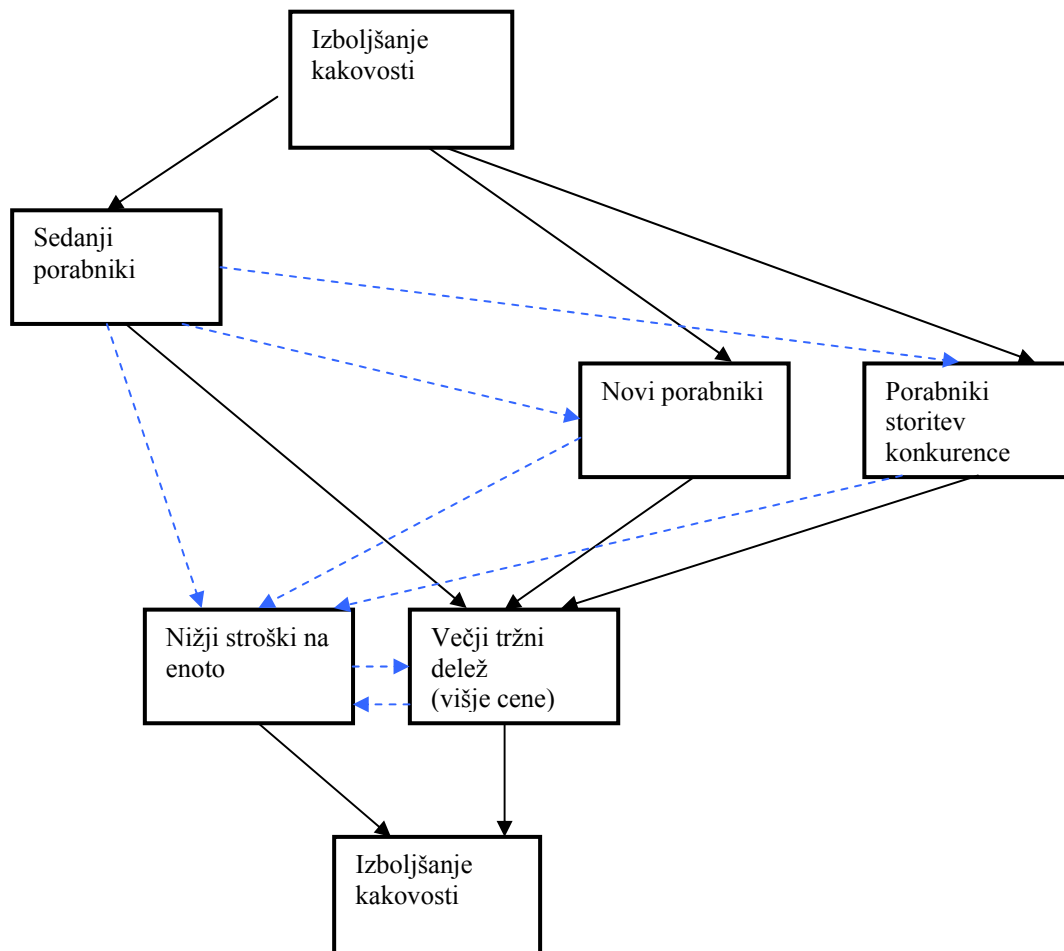
Pomembna naloga zaposlenih je kontinuirano zbiranje povratnih informacij od uporabnikov, tako da se lahko hitro odzovejo na spremembe. Le na tak način se lahko zagotavlja kontinuirana kakovost storitve.

Pri storitvah sta v ospredju izkustvena kakovost, ki jo občutimo šele po nakupu in kakovost zaupanja, ki jo porabnik težko oceni tudi po porabi storitve, saj ima premalo znanja za oceno uspešnosti in učinkovitosti opravljene storitve (Potočnik, 2000, str. 161). Prav zato občutijo porabniki tudi večje tveganje. Pri nakupih storitev se tako zanašajo na ustne informacije drugih kupcev. Če so kasneje s storitvijo še sami zadovoljni, ostanejo izredno zvesti ponudniku.

Visoka kakovost opravljanja storitev je pri storitvi Privatnega bančništva še posebej pomembna. Rezultat le-tega so zadovoljnejši uporabniki storitve. Storitve Privatnega bančništva se namreč komunicira ravno preko zadovoljnih obstoječih strank. Zaradi pomembnosti najpremožnejših komitentov se storitev ne oglašuje s standardnimi mediji.

V nadaljevanju je prikazana shema, kako lahko podjetje preko kakovosti storitve vpliva na velikost dobička.

Slika 11: Vpliv izboljšanja kakovosti na dobiček



—————> Neposredni (primarni) vpliv
 - - - - -> Posredni (sekundarni) vpliv

Vir: Potočnik, 2000, str. 174.

V Novi Ljubljanski banki se zavedamo, da z boljšo kakovostjo dosežemo več. Vrhunska kakovost storitev je strateški cilj storitve Privatnega bančništva. Kakovost storitve kot osnova nove ponudbe je postala edina rešitev v današnjem času, ko se čedalje težje konkurira samo s ceno in raznolikostjo ponudbe.

Poleg tega da je banka, ki visoko poudarja kakovost svojih storitev, poplačana z dolgoletno prednostjo pred konkurenti, nudi takšno poslovanje še eno prednost. Strategijo, ki temelji na odlični kakovosti storitev, za razliko od drugih vrst strategij skoraj ni mogoče posnemati. Kakovost storitve je težko posnemati, pa tudi če se konkurenti pojavijo, se bodo zvesti kupci le težko preusmerili k njim. Če je stranka zadovoljna, se ji bo zdel prehod na drugo banko le nepotrebno tveganje. Zanesljivo kakovost storitve so stranke pripravljene plačati celo nekoliko več. In prav to je bil cilj pri oblikovanju ponudbe Privatnega bančništva - ponuditi več.

Kakovosti storitve ni lahko doseči, saj je le-ta kompleksna in mnogostranska. Pri prodaji namreč ni pomembna samo storitev, ampak tudi način izvedbe. Tako lahko zaključimo, da morajo biti storitve dobro zasnovane in dobro izvedene. Izpolnitev le enega vidika ni dovolj, zato se je pri uvajanju nove storitve Privatnega bančništva upoštevalo oba vidika. Oblikovana je bila storitev, ki bo zadovoljila še tako zahtevne kupce. Poudarjena pa je bila izbira bančnikov, ki so lahko ponudili dobro in zanesljivo izvedbo storitve.

Cilj visoke kakovosti je v Novi Ljubljanski banki vedno prisoten. Četudi bomo boljši, kot so naši tekmeci, bo pred nami vedno izziv. Izziv, da gremo še dlje od popolnega kupčevega zadovoljstva in presežemo njegova pričakovanja, da dosežemo to, kar Japonci imenujejo "navdušen kupec".

9. SKLEP

V zadnjih letih se kažejo velike spremembe v ponudbah bank, kar je posledica številnih faktorjev. Kot glavne bi lahko našteali demografske spremembe in ekonomske razmere, ki so pripeljale do spremenjenih smeri razvoja v potrošnikovih navadah pri vlaganju prihrankov. Ne smemo pozabiti tudi vedno bolj osveženih potrošnikov, ki so z naraščajočim standardom vse zahtevnejši. Banke se na tako spremenjeno povpraševanje lahko odzivajo le z razvojem vse boljših in konkurenčnejših storitev in produktov.

Storitev Privatnega bančništva pomeni do skrajnosti prilagojeno ponudbo. Za Novo Ljubljansko banko predstavlja izziv, saj lahko rečemo, da v Sloveniji orjemo ledino na tem področju.

Priložnosti prodora na še neosvojeno tržišče bo čedalje več, poleg domačega trga lahko usmerimo delovanje tudi v tujino. Naša prizadevanja morajo izhajati iz dejstva, da se je potrebno potrošniku s ponudbo čim bolj prilagoditi ter jim dokazati svojo edinstvenost in kvaliteto.

V današnji dobi intenzivne konkurence se čedalje več bank usmerja ne le na nove stranke, temveč tudi na ohranjanje zadovoljstva obstoječih uporabnikov. Svojo

pozornost morajo zato usmerjati v izboljševanje kvalitete storitev in predvsem odnosa zaposlenih do strank, kar lahko še veliko izboljšamo.

Vodstvo banke vedno bolj poudarja kulturo organizacije. Vse ostrejši pogoji na trgu namreč silijo poslovodstvo k uveljavljanju in apeliranju na vrednote ter druge značilnosti dobrih delavcev.

Uspeh ne pade sam z neba, temveč je rezultat posebne delovne pripravljenosti, temeljitega strokovnega znanja in nenazadnje izvirnega mišljenja. Pripravljeni moramo biti na dinamiko novih tržišč, kjer se pojavlja nov potrošnik - osveščeni porabnik.

Zato mora banka pri oblikovanju novih storitev uporabiti povsem drugačen pristop, ki se začne pri porabnikih storitev. Identifikacija storitev, ki jih posamezen segment komitentov potrebuje in šele nato aktivnosti za oblikovanje nove storitve.

Prihodnost vsekakor zahteva nove usmeritve, pogum za drugačno mišljenje in realizacijo prepričljivih idej. Teh ne bomo mogli preprosto prebrati iz tržnih raziskav, preskusov trga in ciljnih skupin, potrebno jih bo intuitivno uganiti, pogledati na robove in malce čeznje.

Inovator novih storitev mora biti popolnoma svoboden pri oblikovanju svojih zamisli. Iznajdljivost je še posebno potrebna v fazi, ko se odločamo o tem, kdo, s čim in kako. Za storitev s petimi zvezdicami, torej storitev, ki daje občutek stranki, da je dobila nekaj, kar po tej ceni ne more dobiti nikjer drugje, mora biti oblikovana zaznavna vrednost storitve višja od vrednosti storitve kogarkoli drugega.

Privatno bančništvo je zamisel o univerzalnem bančništvu, kjer banka komitentu nudi celovito obravnavo, od bančnih poslov in zavarovalniških storitev pa do mednarodnega investicijskega bančništva in drugih finančnih storitev ter svetovanj, ki zadevajo finance posameznika.

Z uvedbo storitve Privatnega bančništva je tudi Nova Ljubljanska banka vstopila na področje najrazvitejših in najodličnejših bank na svetu.

Zaposleni Nove Ljubljanske banke se zavedamo, da moramo dati prednost uporabnikom, kar je vodilo do temeljite spremembe filozofije, strategije in taktike. Premožnejši uporabniki bančnih storitev postajajo vse dovetnejši za ponudbo drugih finančnih posrednikov. Preden se odločijo, temeljito pretehtajo ponudbe, ocenijo trg in so pripravljeni prenesti premoženje tja, kjer je ponudba boljša. Odgovor na vse zahtevnejše komitente je vsekakor v fleksibilnosti in prilagodljivosti zaposlenih v banki in banke kot celote.

Pri samem oblikovanju nove storitve, ki je namenjena najzahtevnejšemu segmentu komitentov, je bil cilj ustvariti ponudbo popolnosti. Strankam, ki se glede na svoj zahteven tempo življenja ne morejo dovolj posvetiti finančnim zadevam, ponuja premoženske svetovalce. To so osebe, ki jim stranke lahko brezpogojno zaupajo. Storitve zaradi svoje specifičnosti in občutljivosti komitentov, ki jim je namenjena, zahteva vzpostavitev dolgoročnega odnosa. Svetovalec mora stranko dobro spoznati,

njegovo finančno stanje in premoženje, nadalje pa tudi stranko kot osebnost. Razumevanje njegovih želja in pričakovanj je predpogoj, da lahko kvalitetno svetuje in usmerja stranko pri njenih odločitvah glede naložb.

Privatno bančništvo poudarja celovito obravnavo komitenta. Iz tega izhaja, da stranko ne moremo zadovoljiti zgolj s ponudbo standardnih storitev in z rutinskim izvajanjem bančnih poslov. Nova storitev mora preseči dotedanjo ponudbo in nuditi več. Najpremožnejšim strankam mora zagotoviti obravnavo, ki dodaja vrednost premoženju stranke. Poleg standardnih bančnih storitev mora ponuditi pomoč na vseh področjih, ki so kakorkoli povezane s premoženjem strank. Nova Ljubljanska banka je osebno bančništvo zato razširila na področja, kot so investicijsko bančništvo, pravno in davčno svetovanje, nepremičninsko svetovanje, pokojninsko svetovanje in kot osrčje vsega - finančno svetovanje.

Strankam tako banka ponuja izšolane bančnike, ki stranki svetujejo in ji pomagajo pri upravljanju premoženja. Po sprejetih odločitvah pa nastopijo v vlogi izvrševalcev nalog, ki dejansko realizirajo naložbe, za katere se je stranka odločila. Stranka ima osebo, na katero se lahko vedno obrne, osebo, ki bdi nad njenim premoženjem in jo pravočasno obvešča o vseh spremembah.

Trendi v razvoju bančništva nakazujejo na vizijo privatnega bankirja v prihodnosti, ki bo združeval lastnosti prijatelja, svetovalca, odvetnika in še najpomembnejše, podjetnika.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Bicker Lyn: Private Banking in Europe. London: Routledge, 1996. 181 str.
2. Cumez J.W.C.: Kako postanete milijonar - ne da bi morali zares delati. Ljubljana: Tomark, 1999. 273 str.
3. Devetak Gabrijel: Evropski marketing storitev. Kranj: Moderna organizacija, 2000. 389 str.
4. Grenko Barbara: Razvojni trendi v evropskem bančništvu. Bančni vestnik, Ljubljana, 2000, 7-8, str. 65-69.
5. Groznik Peter: Kaj so osebne finance? Finance, Vodnik za upravljanje premoženja, Ljubljana, 2001, 1, str. 7-20.
6. Hribar Jože, Starman Danijel: Direktni marketing. Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1994, str. 179.
7. Kleindienst Robert: Racionalnost vlaganja v tujini in razpršitev premoženja. Vodnik za upravljanje premoženja, Ljubljana, 2001, 1, str. 75-79.
8. Kleindienst Robert: Zakaj in kako dolgoročno nalagati? Vodnik za upravljanje premoženja, Ljubljana, 2001a, 1, str. 21-34.
9. Kodrič Sandi: Premoženjski svetovalci. Kapital, Ljubljana, 2001, str. 26
10. Kotler Philip, Fahey Liam, Somkid Jatusripitak: Nova konkurenca. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992. 283 str.
11. Kotler Philip: Marketing management - trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
12. Kranjec Samo: Težaven prehod v večjo varnost. Finance, Ljubljana, 2003, str. 23.
13. Kuplenk Andrej, Jožef Murko: Nepremičninski trg. Finance, Vodnik za upravljanje premoženja, Ljubljana, 2001, 1, str. 35-47.
14. Laut Phil: Denar je moj prijatelj. Ljubljana: Delo Tiskarna d.d., 2001. 166 str.
15. Lovelock Christopher: Principles of servise marketing. New Jersey: Upper Saddle river, 1999. 414 str.
16. McGoldrick J. Peter, Greenland J. Steven: Retailing of financial services. London: McGraw-Hill, 1994. 299 str.
17. Meredith Jack R.: Management of Operations – A Conceptual Emphasis, Fourth Edition. New York: John Wiley and Sons Inc., 1992. 772 str.
18. Miš Svolfjšak Irena: Bančništvo za tiste, ki imajo več. Bančnik, Ljubljana, 2000, str. 18.
19. Miš Svolfjšak Irena: Modro upravljam s svojim denarjem. 1. izdaja. Izola: Desk, 2001. 170 str.
20. Novak Marjan: Razvoj izdelka od ideje do uvajanja na trg. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 104 str.
21. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 317 str.
22. Potočnik Vekoslav: Trženje storitev. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 216 str.
23. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja. Ljubljana: GV Založba, 2002. 531 str.
24. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Univerza v Ljubljani – Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.

25. Rojšek Iča, Starman Danijel: Temelji trženja. I. del: Vodič po predmetu. Ljubljana: Univerza v Ljubljani – Ekonomska fakulteta, 1993. 60 str.
26. Starman Danijel: Tržno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 87 str.
27. Šostar Adolf: Management kakovosti. Maribor: fakulteta za strojništvo, 2000, 274 str.
28. Tavčar Mitja I.: Svetovanje managementu. Koper: Visoka šola za management, 1998. 191 str.
29. Tavčar Mitja I.: Strategija trženja. Koper: Visoka šola za management, 2000, str. 205.
30. Thomas Robert J.: New Product Development. New York: John Wiley and Sons Inc., 1987. 247 str.
31. Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri. Kranj, 9-10, str. 645-653.
32. Vidic Franci: Trženje za podjetnike. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 189 str.
33. Vozel Aleksander: Prihodnost bančne mreže. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 40, str. 66-70.
34. Zupančič N. Lotti: ZDA: Denar se s kapitalskih trgov seli v nepremičnine. Finance, Vodnik za upravljanje premoženja, Ljubljana, 2002, str. 32-34.

VIRI

1. Interno gradivo Nove Ljubljanske banke: Pravno svetovanje, 2000, 8 str.
2. Interno gradivo Nove Ljubljanske banke: Produkti individualnega upravljanja premoženja NLB, 2001, 19 str.
3. Interno gradivo Nove Ljubljanske banke: Trženje bančnih storitev, 2001, 61 str.
4. Interno gradivo Nove Ljubljanske banke: Trženjska strategija za Privatno bančništvo NLB, 2001, 10 str.
5. Interno gradivo Nove Ljubljanske banke: Trženjska taktika, 2001, 28 str.
6. Interno gradivo Nove Ljubljanske banke: Letno poročilo, 2002, 172 str.
7. Interno gradivo Nove Ljubljanske banke: Trg nepremičnin, 2002, 17 str.
8. Interno gradivo Nove Ljubljanske banke: Bančno zavarovalniške storitve v NLB, 2003, 34 str.
9. NLB: NLB med prvih deset (URL: <http://www.nlb.si/cgi-bin/nlbweb.exe?doc=1390>), 28.10.2003.
10. NLB: Skupina NLB v Sloveniji (URL: <http://www.nlb.si/cgi-bin/nlbweb.exe?doc=3821>), 24.02.2004.
11. NLB: Skupina NLB v tujini (URL: <http://www.nlb.si/cgi-bin/nlbweb.exe?doc=3824>), 24.02.2004.
12. Private banker: The five-hours-a-year test (URL: www.lafferty.com), november, 2003.
13. Svarog: Naložbeni kapital (URL: http://svarog.Org/ekonomija/ekonomija_premozenja.php), 13.01.2003.

PRILOGE

Priloga 1: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov	1
Priloga 2: Slovarček uporabljenih okrajšav	1

Priloga 1: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

Tuj izraz - slovenski prevod

certified financial planners - finančni načrtovalci s certifikatom
credit scoring - bančni produkti komitenta
cross selling - navzkrižna prodaja storitev
customer relationships management - upravljanje odnosov s komitenti
delegators - pooblaščenici
exchange traded funds - indeksne delnice
independent financial advisers - neodvisni finančni svetovalci
marketing management - trženjsko upravljanje
participators - sodelavci
private banking - zasebno bančništvo
short message send - poslano kratko sporočilo
selectors - elita
strenght, weaknesses, opportunities and threats - prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti
ultra high net worth - najbogatejše stranke
very important person - zelo pomembne osebe

Priloga 2: Slovarček uporabljenih okrajšav

Okrajšava - pomen

BDP - bruto družbeni proizvod
CFP - certified financial planners
CRM - customer relationships management
ETF - exchange traded funds
NLB - Nova Ljubljanska banka
PDPZ - prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje
R & R - raziskave in razvoj
SMS - short message send
SWOT - strenght, weaknesses, opportunities and threats
UHNW - ultra high net worth
VIP - very important person