

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

RAZVOJ PRIVATNEGA BANČNIŠTVA V
SVETU IN V SLOVENIJI

Ljubljana, junij 2008

NINA HALUŽAN

IZJAVA

Študentka Nina Halužan izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Igorja Lončarskega, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 24.6.2008.

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 PRIVATNO BANČNIŠTVO	2
1.1 DEFINICIJA PRIVATNEGA BANČNIŠTVA	2
1.2 ZGODOVINA PRIVATNEGA BANČNIŠTVA.....	3
1.3 ONSHORE IN OFFSHORE PRIVATNO BANČNIŠTVO	4
1.4 POMEN PRIVATNEGA BANČNIŠTVA ZA BANČNI SEKTOR	5
1.5 PRIMERJAVA PRIVATNEGA BANČNIŠTVA PO RAZLIČNIH DRŽAVAH.....	7
1.5.1 <i>Združene države Amerike</i>	8
1.5.2 <i>Nemčija</i>	9
1.5.3 <i>Velika Britanija</i>	9
1.5.4 <i>Švica</i>	10
1.5.5 <i>Rusija</i>	10
1.5.6 <i>Japonska</i>	11
1.5.7 <i>Kitajska</i>	11
1.5.8 <i>Avstralija</i>	12
1.5.9 <i>Brazilija</i>	12
1.5.10 <i>Indija</i>	13
2 SKLOPI SVETOVANJ V OKVIRU PRIVATNEGA BANČNIŠTVA.....	13
2.1 FINANČNO SVETOVANJE	14
2.1.1 <i>Bančni produkti</i>	14
2.1.2 <i>Vrednostni papirji</i>	16
2.1.3 <i>Bančno-zavarovalni produkti</i>	18
2.2 DRUGA SVETOVANJA.....	18
2.2.1 <i>Davčno svetovanje</i>	18
2.2.2 <i>Nepremičninsko svetovanje</i>	19
2.2.3 <i>Pokojninsko svetovanje</i>	19
3 PRIVATNO BANČNIŠTVO V PRIHODNOSTI	19
3.1 NOVE GEOGRAFSKE RAZSEŽNOSTI.....	21
3.2 POGLABLJANJE ODNOSA DO STRANK.....	22
3.3 NOVOSTI V PONUDBI STORITEV	22
4 UVEDBA PRIVATNEGA BANČNIŠTVA V NLB D.D.	24
4.1 PREDSTAVITEV BANKE NLB D.D.	24
4.2 ZGODOVINA BANKE.....	25
4.3 PRIVATNO BANČNIŠTVO	26
4.3.1 <i>Prvotni koncept privatnega bančništva</i>	26
4.3.2 <i>Nov koncept privatnega bančništva</i>	28
4.3.3 <i>Sektor privatnega bančništva danes</i>	33
4.3.4 <i>Uspešnost sektorja</i>	34
4.3.5 <i>Sektor privatnega bančništva v prihodnosti</i>	34
SKLEP	35
LITERATURA IN VIRI.....	37
PRILOGA.....	40

KAZALO TABEL

TABELA 1: RAZVRSTITEV BANK, KI PONUJAJO NAJBOLJŠE STORITVE PRIVATNEGA BANČNIŠTVA	6
TABELA 2: GEOGRAFSKA RAZDELITEV SVETOVNEGA AUM (ANG. ASSET UNDER MANAGEMENT)	7
TABELA 3: RAST NETO PRIHODKOV MED LETOM 2006 IN 2007.....	8
TABELA 4: PREOBLIKOVANJE TRENDOV PRIVATNEGA BANČNIŠTVA.....	21

KAZALO SLIK

SLIKA 1: POMEMBNOST ZNAČILNOSTI BANK PRI ONSHORE IN OFFSHORE PONUDBI PRIVATNEGA BANČNIŠTVA	5
SLIKA 2: BILANČNA VSOTA NLB IN DRUGIH BANK V LETU 2007	24
SLIKA 3: DISKRECIJSKO UPRAVLJANJE PREMOŽENJA	30
SLIKA 4: NALOŽBENO SVETOVANJE.....	31
SLIKA 5: RAST POSLOVANJA OD LETA 2003 DO 2006.....	34

UVOD

Vloga bank se skozi zgodovino ni bistveno spreminjala. Njena osnovna naloga hranjenja prihrankov in posojanja le-teh se je obdržala vse do današnjih dni. Bolj pomembno je dejstvo, da je njena paleta proizvodov in storitev vedno širša, vloga bank na finančnih trgih pa vedno večja. Hiter razvoj finančnih trgov in inovacije finančnih instrumentov dajejo banki posebno mesto pri upravljanju z vsemi možnimi finančnimi instrumenti, ki jih premore današnji trg. Dejstvo, da iz različnih vzrokov narašča število nadpovprečno premožnejših prebivalcev, ki za upravljanje in plemenitenje svojega premoženja bodisi nimajo časa ali pa znanja, je pripeljalo do razvoja privatnega bančništva.

Privatno bančništvo je namenjeno najpremožnejšim komitentom bank in zajema upravljanje premoženja v najširšem okviru. Gre za individualno obravnavo komitentov, za kar skrbijo privatni bančniki kot svetovalci (Bicker, 1996, str.18). Glavni cilj privatnega bančništva je čim bolj celostna rešitev komitentovih finančnih vprašanj. Je najbolj sofisticirana oblika bančnih storitev namenjena posameznikom. Visoko kakovostno izvedena storitev je za privatno bančništvo ključnega pomena (Maude&Molyneux, 2001, str. 18).

Na trgu je prisotnih kar nekaj različnih ponudnikov upravljanja premoženja, ki ga nekateri poimenujejo tudi privatno bančništvo, ki pa to ni v pravem pomenu. Bistvena razlika med temi ponudniki in privatnim bančništvom, ki ga ponujajo banke, je v tem, da imajo banke širok nabor bančnih produktov in storitev, ki omogočajo najlažje sklepanje različnih finančnih poslov in opravljanje denarnih transakcij. Banka de facto izkoristi vse potencialne vire dobička, ker ni odvisna od zunanjih izvajalcev. Prav to predstavlja privlačnost privatnega bančništva. Vse želje in potrebe stranke so izpolnjene na enem mestu.

Diplomska naloga je sestavljena iz petih poglavij. V prvem poglavju je definirana storitev privatnega bančništva. Opisane so njene bistvene značilnosti. V nadaljevanju poglavja so navedene oblike v katerih so tovrstne storitve organizirane danes. Dejstva v zgodovinskem razvoju sem povzela zelo na kratko in v nadaljevanju opisala razlike med onshore in offshore privatnim bančništvom ter navedla nekaj pomembnih značilnosti, ki jih mora imeti banka pri ponudbi obeh vrst privatnega bančništva. Poudarila sem pomen tovrstnih storitev za bančne institucije in na koncu poglavja podala še značilnosti privatnega bančništva po posameznih državah.

Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi sklopov svetovanj, ki jih finančne institucije ponujajo v okviru privatnega bančništva. Na tem mestu bi rada poudarila, da imajo stranke vedno zadnjo besedo pred odločitvijo o kakršnem koli poslu. Poudarjeno je svetovanje, na podlagi katerega se stranke same odločajo o finančnih poslih. V ponudbo finančnih instrumentov spadajo bančni produkti (osebni računi, varčevanja, depoziti in krediti), vrednostni papirji (delnice in obveznice, izvedeni finančni instrumenti, vzajemni skladi), zavarovalni produkti in svetovanja s področja davkov, nepremičnin in pokojnin.

V tretjem poglavju so navedena pričakovanja kako naj bi se privatno bančništvo razvijalo v prihodnosti. Povzela sem pomembnejša dejstva, ki kažejo na kakšen način naj se ponudba prilagaja tržnim spremembam. Navedene so ključne države, ki naj bi v prihodnosti predstavljale glavni vir prihodkov ter tiste, ki imajo največji potencial za čimboljši razvoj privatnega bančništva. V prihodnosti naj bi bilo najbolj izpostavljeno področje odnosa med stranko in privatnimi bančniki, zato sem temu namenila še posebno pozornost. Na kratko pa sem povzela tudi novost na področju nefinančnih storitev, ki naj bi bila vključena v ponudbo privatnega bančništva.

Na kakšen način je ponudbo privatnega bančništva kot prva v Sloveniji uvedla naša največja banka NLB d.d. je predstavljeno v četrtem poglavju. Začetek poglavja je namenjen kratki predstavitvi banke, kateri sledi opis njenega zgodovinskega razvoja. Sektor privatnega bančništva v NLB d.d. je bil ustanovljen v dveh korakih, ki sem ju opisala. Na koncu sem podala še nekaj podatkov o uspešnosti sektorja in viziji v prihodnosti.

V sklepnem poglavju so navedene bistvene ugotovitve diplomske naloge.

1 PRIVATNO BANČNIŠTVO

Definicija privatnega bančništva

Definicija privatnega bančništva je redko podana v enem samem stavku. Opisana je kot storitev, ki je namenjena najpremožnejšim komitentom bank in zajema upravljanje premoženja v najširšem okviru. Gre za individualno obravnavo komitentov, za kar skrbijo privatni bančniki kot svetovalci (Bicker, 1996, str.18). Glavni cilj privatnega bančništva je čim bolj celostna rešitev komitentovih finančnih vprašanj. V tem kontekstu so komitentu ponujene visokokakovostne finančne storitve, ki poleg klasičnih bančnih produktov vsebujejo še zavarovalniške produkte, naložbe v vrednostne papirje, sklade in davčno, pravno, nepremičninsko, kakor tudi druga svetovanja.

Privatno bančništvo je najbolj sofisticirana oblika bančnih storitev namenjena posameznikom. Visoko kakovostno izvedena storitev je za privatno bančništvo ključnega pomena. Da je ta pogoj izpolnjen, mora storitev vsebovati ključne elemente kot so: prilagoditev storitve posameznikovim zahtevam; prepoznavanje strankinih potreb; dolgoročno usmerjeno sodelovanje; osebni kontakt in visoka stopnja diskretnosti (Maude&Molyneux, 2001, str. 18).

Potencialna stranka privatnega bančništva se od povprečnega bančnega komitenta ne razlikuje samo po obsegu premoženja, temveč tudi po načinu razmišljanja, zanimanju za finančne instrumente, nagnjenosti k tveganju in drugih značilnostih. Glede na dejstva, ki jih je izoblikovala zgodovina privatnega bančništva, lahko stranke privatnega bančništva označimo

kot zelo različne, globalno usmerjene, bolj sofisticirane in manj nagnjene k tveganju, zelo aktivne osebe, ki se dobro zavedajo svojih dejanj (Maude&Molyneux, 2001, str. 37).

Pomembna lastnost, ki jo stranke zahtevajo oziroma pričakujejo od storitev privatnega bančništva je diskretnost. Med stranko in svetovalcem - privatnim bančnikom se mora vzpostaviti odnos, ki temelji na absolutnem zaupanju in diskretnosti. Privatni bančnik mora biti sposoben pridobiti in zadržati strankino zaupanje. Imeti mora širok nabor znanja z različnih področij, kar je pogosto problematično, saj se v času izjemnega povečanja števila novih izvedenih finančnih instrumentov zahteva vedno več znanja. Tudi iz tega razloga morajo imeti privatni bančniki dobro podporo specialistov različnih področij, ki jim dajejo ažurne informacije o dogajanju na posameznih področjih in jih hkrati poučujejo o relevantnih osnovnih znanjih ter tudi razvoju v prihodnosti.

Da bi privatni bančnik kar najbolje prepričal stranko, mora imeti bogato znanje, biti mora razgledan ter sposoben stranki na najenostavnejši način razložiti bistvene značilnosti storitev privatnega bančništva. Privatni bančnik je vezni člen med različnimi specializiranimi ponudniki storitev, hkrati pa poskrbi za to, da vsi delujejo usklajeno (Nidorfer, 2007, str. 45).

Angleška besedna zveza »private banking« ima več pomenov. Prevod v slovenskem jeziku se glasi privatno bančništvo, vendar ne pomeni zgolj le-tega. Pojem »private banking« je lahko preveden kot privatna banka (ang. private bank), ki pomeni finančno institucijo v lasti zasebnih investitorjev, brez državnega lastništva. Drugi pomen »private banking« je dejansko storitev privatnega bančništva, ki jo obravnavam v svoji nalogi. Ljudje pogosto pojem privatnega bančništva zamenjujejo z osebnim bančništvom (ang. personal ali affluent banking), ki prav tako pomeni individualno obravnavo komitentov, za kar skrbijo osebni bančniki, vendar gre zgolj za pomoč pri osnovnem bančnem poslovanju in urejanju bančnih poslov (Šalamun, 2006).

Danes je privatno bančništvo v svetu organizirano na tri načine (Miš Svoltjšak, 2000, str. 18):

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

Zgodovina privatnega bančništva

Privatno bančništvo je v svetu znano kot najstarejša oblika upravljanja premoženja z dolgo tradicijo. Pri nas še ni razvito v tolikšni meri. Zgodovina razvoja privatnega bančništva sega v osemnajsto stoletje. Razvilo se je iz potreb posameznikov najbogatejšega sloja družbe.

Polarizacija ljudi na bogate in revne je nujno vodila do snovanja kroga ljudi, ki so postali izjemno bogati in so zahtevali vedno bolj zahtevne storitve bank. Zаметki privatnega bančništva so se pričeli ustvarjati, ko so čedalje uspešnejši in hkrati bogatejši trgovci zahtevali povezavo med menjavo in financami-ohranitvijo vrednosti družinskega premoženja v

prihodnosti, naraščajočimi posojili in pametnim investiranjem. Prve, ki so nudile tovrstne finančne storitve, so bile švicarske banke.

Konec osemnajstega stoletja se je ponudba privatnega bančništva razširila tudi v banke drugih držav Evrope, najbolj znane so bile poleg švicarskih še v Veliki Britaniji. Dvajseto stoletje je prineslo predvsem bančno poslovanje transakcij večjega obsega, da bi se banke čimbolj izognile stroškom birokracije. Privatno bančništvo je bilo nekaj časa potisnjeno na stran. Šele konec osemdesetih let prejšnjega stoletja je bil razvoj privatnega bančništva ponovno v ospredju, saj je bančna industrija pričela z razvijanjem storitve kot enega glavnih virov prihodkov poslovanja bank (Bicker, 1996, str. 151).

Onshore in offshore privatno bančništvo

Edina delitev, ki jo zasledimo v literaturi privatnega bančništva, deli privatno bančništvo na onshore in offshore bančništvo. Onshore privatno bančništvo zajema paleto bančnih produktov in storitev, namenjeno za servisiranje strank znotraj države, katere rezidenti so. Offshore privatno bančništvo pa je namenjeno servisiranju strank, ki imajo svoj kapital oziroma premoženje akumulirano zunaj države, katere rezidenti so. V tem primeru imajo banke razvejano mrežo svojih podružnic, ki skrbijo za upravljanje sredstev v tujih državah.

Ustreznega slovenskega izraza za oba angleška termina, onshore in offshore ni, zato bom v nadaljevanju uporabljala angleška izraza, ki ju uporabljajo tudi različni slovenski avtorji v svoji literaturi.

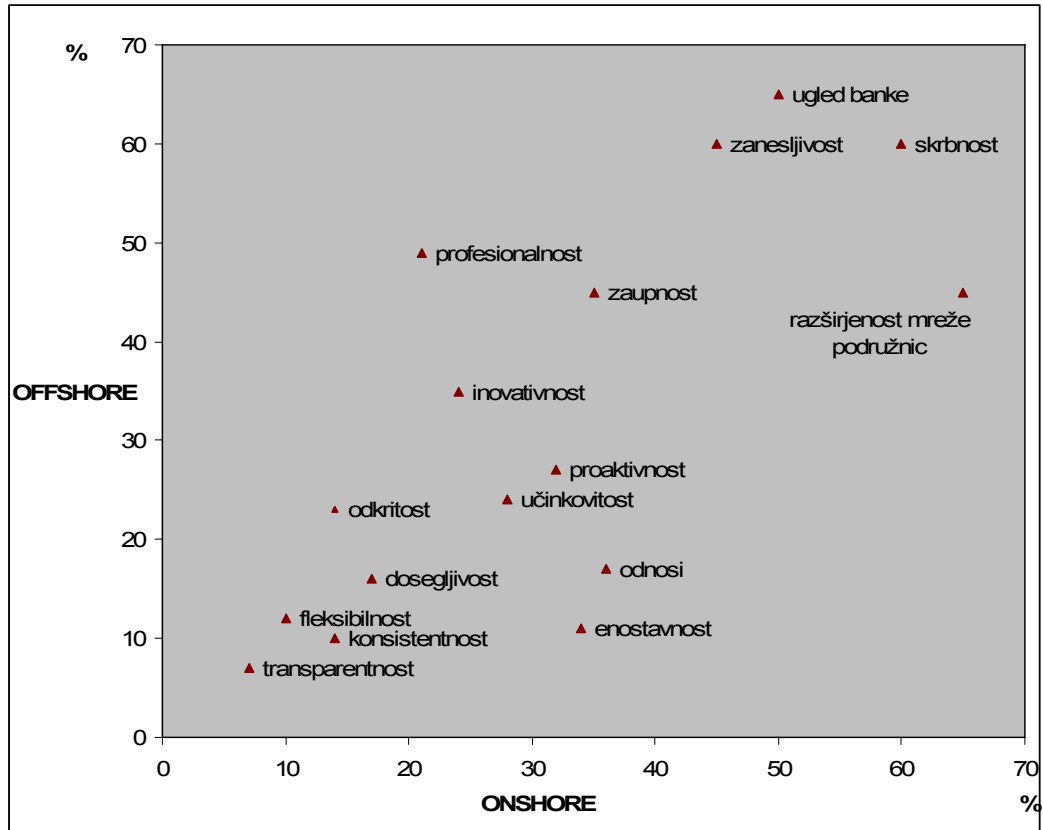
Najpogostejši razlogi za akumuliranje kapitala zunaj domače države so: zaupanje v tuje finančne institucije; fleksibilnost pravnega sistema; davčno prijaznejše okolje; primanjkovanje ustreznih finančnih instrumentov in storitev na onshore ravni; nizka raven zaupanja v domače finančne trge in državne institucije; potreba po varnosti in geografski razpršenosti, da bi zmanjšali politično in makroekonomsko tveganje v domači državi (Maude, 2006, str. 4).

Pri onshore in offshore pristopih privatnega bančništva gre za dva povsem različna pristopa k strankam, prav tako je različna dinamika ter ponujeni produkti in storitve. Slika 1 na strani 5 prikazuje matriko v katero so zajete vse značilnosti bank pri onshore in offshore ponudbi privatnega bančništva. Značilnosti so v matriko umeščene glede na odstotek pomembnosti, ki je pričakovana pri posamezni obliki.

Uspešno offshore usmerjeno privatno bančništvo zahteva predvsem ugled banke, zanesljivost, skrbnost, zaupnost in visoko stopnjo profesionalizma bančnikov. Te značilnosti imajo najvišji odstotek po pomembnosti. Medtem ko je pri onshore usmerjenosti najbolj poudarjena razširjenost poslovne mreže banke, sledijo pa ji skrbnost, ugled banke in zanesljivost. Manj pomembne, vendar vseeno nezanemarljive lastnosti, ki so pričakovane pri obeh oblikah bančništva so dosegljivost, fleksibilnost, konsistentnost in transparentnost. Srednje

pomembne značilnosti so prav tako približno enako pomembne za bančništvo na obeh ravneh, te lastnosti pa so proaktivnost, učinkovitost in inovativnost.

Slika 1: Pomembnost značilnosti bank pri onshore in offshore ponudbi privatnega bančništva



Vir: Maude, 2006, str. 5.

Glavne offshore destinacije so:

Švica, Velika Britanija, Hong Kong, Singapur, Luxemburg, Gibraltar, Monako, Kajmanski otoki, Bahami, New York in Miami. Med posameznimi državami obstajajo razlike, še najbolj se od ostalih razlikujejo London, New York in Miami, ki nudijo svojevrstno privatno bančništvo; medtem ko so Kajmanski otoki znani predvsem kot lokacija »na papirju«, kjer so institucije in transakcije samo registrirane (Maude, 2006, str. 6).

Pomen privatnega bančništva za bančni sektor

Sektor privatnega bančništva ima svetlo prihodnost. Predstavlja vir bančnih prihodkov, ki ni povezan z velikim tveganjem (Hamilton, 1993). Prihodki so stabilni in predvsem dolgoročni, kar banki prinaša le koristi. Svetovalno podjetje McKinsey je izvedlo raziskavo trga privatnega bančništva v Evropi za leto 2007 in objavilo zavidljive rezultate, ki kažejo na 35% rast dobičkov pred davki, kar postavi privatno bančništvo kot najbolj atraktiven sektor v bančni panogi (Avery, 2008).

Tudi rezultati raziskave, ki jo je izvedel Euromoney, kažejo na izredno uspešnost sektorja. V letu 2007 so se v sektorju privatnega bančništva neto prihodki povečali za zavidljivih 44%. Sredstva v upravljanju pod okriljem privatnega bančništva pa naj bi se v letu 2008 povišala na 7.600 milijard ameriških dolarjev in tako dosegla 28% rast glede na leto 2007. Izsledki poročila o premožnih (Euromoney, januar 2008), ki ga je izdalo podjetje Capgemini/Merrill Lynch, kažejo, da naj bi sredstva najbolj premožnih ljudi do leta 2011 nadaljevala z rastjo po stopnji 6,8%. Vsi ti podatki so zelo spodbudni za še uspešnejšo prihodnost bank, ki imajo v svoji ponudbi vključeno privatno bančništvo.

V Tabeli 1 je prikazana razvrstitev svetovnih bank, ki ponujajo najboljše storitve privatnega bančništva. UBS že nekaj let zaseda prvo mesto, saj ponuja najbolj sofisticirano obliko privatnega bančništva in ima v upravljanju privatnega bančništva največ sredstev. Sledijo ji Citi Group, HSBC in Credit Suisse, prvo peterico najboljših pa zaključuje Deutsche Bank.

Tabela 1: Razvrstitev bank, ki ponujajo najboljše storitve privatnega bančništva

2008	2007	Ime banke:
1	1	UBS
2	2	Citigroup
3	3	HSBC
4	4	Credit Suisse
5	6	Deutsche Bank
6	7	JPMorgan
7	5	Merrill Lynch
8	12	Goldman Sachs
9	8	BNP Paribas
10	10	ABN Amro
11	11	Pictet
12	9	Societe Generale
13	21	Julius Baer
14	20	Santander
15	25	Banco Itau

Vir: Euromoney private banking survey 2008

Tržni deleži privatnega bančništva v svetovnem merilu so relativno majhni. Trg je relativno razdrobljen, saj podatki kažejo, da imajo celo največji udeleženci nekaj odstotne deleže. Tako je v svetovnem merilu UBS konec leta 2006 imel 4,2-odstotni tržni delež, Merrill Lynch 2,1-odstotni delež, sledil je Credit Suisse z 1,7-odstotnim deležem, Morgan Stanley z 1,3% in HSBC z 1,1-odstotnim tržnim deležem. Ostale sodelujoče banke so beležile manjše deleže od 0,7%.

Kako pa je geografsko razdeljen svetovni AUM (ang. Asset Under Management) oziroma celotna sredstva v upravljanju privatnega bančništva, prikazuje Tabela 2. Največji delež sredstev, to je 41,7%, se nahaja v Evropi. Z 37,6-odstotnim deležem sledi Severna Amerika, ki vključuje tudi Mehiko in Karibe. Na tretjem mestu je Azija z 13,3 odstotki, latinska Amerika ima 4,4-odstotni in srednji vzhod 3-odstotni delež.

Tabela 2: Geografska razdelitev svetovnega AUM (ang. Asset Under Management)

Regija	Delež v svetovnem AUM (v %)
Evropa	41,7
Severna Amerika z Mehiko in Karibi	37,6
Azija	13,3
Latinska Amerika	4,4
Srednji vzhod	3,0
Svetovni AUM skupaj	7.600 milijard am. \$

Vir: Euromoney private banking survey, 2008

Privatno bančništvo bo predstavljalo ključno konkurenčno prednost finančnih institucij v prihodnosti. Poleg tega, da predstavlja pomemben vir prihodkov za banko v obliki sredstev v upravljanju, prinaša tudi visoko dobičkonosnost.

Banke najpogosteje zaračunavajo provizijo za storitev privatnega bančništva v obliki odstotka od sredstev v upravljanju. Univerzalne banke se zelo dobro zavedajo pozitivnih učinkov dobičkonosnosti privatnega bančništva (Avery, 2006).

Primerjava privatnega bančništva po različnih državah

V nadaljevanju bom opisala na kakšen način je privatno bančništvo prisotno po posameznih državah, na različnih kontinentih.

V Tabeli 3 na strani 8 je prikazana odstotna rast neto prihodkov privatnega bančništva med letom 2006 in 2007. Največjo rast je zabeležil kitajski trg z 135,93 odstotki, sledi mu Rusija z 88,30 odstotnim povečanjem prihodkov in Indija z 84,38 odstotki. Gre za države v razvoju, ki predstavljajo velik potencial za razvoj privatnega bančništva v prihodnosti. Najbolj razviti trgi so zabeležili nekoliko nižje rasti. Največji trg privatnega bančništva je zabeležil rast v višini dobrih 14 odstotkov, Japonska dobrih 20 odstotkov in Švica 35 odstotno rast.

Tabela. 3: Rast neto prihodkov med letom 2006 in 2007

Država	Rast v %
ZDA	14,33
Nemčija	47,72
Velika Britanija	16,05
Švica	35,12
Rusija	88,30
Japonska	20,20
Kitajska	135,93
Avstralija	43,16
Brazilija	29,30
Indija	84,38

Vir: Euromoney private banking survey, 2008

1.5.1 Združene države Amerike

Trg privatnega bančništva v ZDA je ocenjen na 8.600 milijard ameriških dolarjev (Maude, 2006, str.284). Obsega 2.498.000 nadpovprečno premožnejših ljudi, projekcija rasti premožnejših pa je ocenjena na 10% na letni ravni. Gre za zrel, največji in najbolj konkurenčen trg na svetu. Privatno bančništvo je usmerjeno na onshore raven. Premoženje je skoncentrirano po regijah znotraj države in sicer: v Kaliforniji je skoncentrirano premoženje tehnoloških napredkov in zabavnštva; New York je center financ in industrije; na Floridi je najpogosteje akumulirano premoženje upokojenih premožnih ljudi; naftni bogataši so skoncentrirani v Texasu; medtem ko so bogati poljedelci skoncentrirani v Illinoisu.

Po podatkih Forbesovega seznama 400-ih najpremožnejših Američanov za leto 2005, je skupna neto vrednost premoženja ocenjena na 1.130 milijard ameriških dolarjev, kar predstavlja 9,6% ameriškega BDP-ja.

Zanimivo je dejstvo, da ameriško privatno bančništvo ni preveč usmerjeno na offshore raven. Razlog za to je predvsem ameriški patriotizem. Sicer lahko izpostavimo nekaj ključnih tradicionalnih destinacij kot so: Luxemburg, Kajmanski otoki, Švica, Bahami in Bermudski otoki. Strankam je pri privatnem bančništvu ključnega pomena visoka kvaliteta storitev in objektivnost svetovanja. Najpogosteje se odločajo za naložbe v vrednostne papirje oziroma organizirane sklade vseh vrst, vendarle pa so strukturirani finančni instrumenti razviti v manjši meri kot na primer v Evropi in Aziji.

Med ponudniki storitev privatnega bančništva so tradicionalno borzno posredniške hiše in velika družinska svetovalna podjetja, trust banke so prisotne na regionalni ravni, zelo razpredeno mrežo po celotni državi pa imajo tudi manjša investicijsko svetovalna podjetja. Ključni predstavniki finančnih institucij so naslednji: Merrill Lynch, Citigroup, Wachovia, Charles Schwab, JPMorgan, Goldman Sachs, Northern Trust, Wells Fargo Private Client Services, Morgan Stanley, Mellon Financial, Lehman Brothers/Neuberger Berman, Sun Trust Banks in First Republic Bank. Tuje prisotne banke pa so UBS, Credit Suisse, Deutsche Bank in HSBC (Maude, 2006, str. 285).

1.5.2 Nemčija

Nemški trg privatnega bančništva je vrednostno ocenjen na 2.356 milijard ameriških dolarjev (Maude, 2006, str. 286). Število najpremožnejših ljudi se giblje okrog 760.000, rast premoženja pa je ocenjena na 7% na letni ravni. Nemčija predstavlja največji evropski onshore trg privatnega bančništva. Najpremožnejši posamezniki imajo svoje premoženje v upravljanju privatnega bančništva na tujem, ocenjeno na 500 milijard ameriških dolarjev, ki je akumulirano v Luxemburgu in Švici. Koncentracija premoženja na lokalni ravni pa predstavlja štiri urbane centre in sicer so to Hamburg, Dusseldorf, Frankfurt in München.

Ključne stranke privatnega bančništva so bogati dediči, posamezni upokojenci, lastniki velikih podjetij in profesionalni športniki. Najpomembnejša zahteva strank je ohranitev premoženja na vseh ravneh. Stranke največ povprašujejo po pokojninskem in davčnem svetovanju, alternativnih investicijah in po sestavi novih alokacijskih modelov njihovih sredstev.

Glavni ponudniki privatnega bančništva na nemškem trgu so univerzalne banke in številne manjše poslovne banke. Za vstop na trg so vse bolj dovtetne tudi številne deželne banke. Naj naštejemo nekaj finančnih institucij, ki so ključne na trgu: Deutsche Bank, Dresdner Bank, Commerzbank, Sal.Oppenheim, B. Metzler, Feri Wealth Management, Berenberg Bank, HSBC Trinkaus & Burkhardt in druge. Tuji predstavniki na trgu pa so UBS, Credit Suisse, ABN Amro Private Banking, Merrill Lynch, Citigroup, JPMorgan, Goldman Sachs, Bank Sarasin in Pictet (Maude, 2006, str. 286).

1.5.3 Velika Britanija

Britanski trg privatnega bančništva je v Evropi na drugem mestu po velikosti, ocenjen je na 1.588 milijard ameriških dolarjev (Maude, 2006, str. 287). Število najbolj premožnih ljudi je okvirno 418.000, rast sredstev premožnih ljudi pa je ocenjena na 9% na leto. Glede na skupna sredstva v upravljanju privatnega bančništva tako na onshore kot offshore ravni, je britanski trg največji. Najmočnejši offshore center za britansko privatno bančništvo so Kanalski otoki. Sredstva v offshore upravljanju so ocenjena na 600 milijard ameriških dolarjev in so skoncentrirana na Kanalske otoke, Švico in Luxemburg. Seznam tisočih najpremožnejših posameznikov v Veliki Britaniji, znan kot Sunday Times Rich List, za leto 2006 ocenjuje vrednost skupnega premoženja na 536 milijard ameriških dolarjev, kar pomeni 24,3% BDP-ja Velike Britanije. Ključni segmenti strank privatnega bančništva so bogati dediči, posamezni upokojenci, lastniki podjetij, managerji in profesionalni športniki. Zahteve najpremožnejših strank so zelo sofisticirane, največ povprašujejo po strukturiranih proizvodih in alternativnih investicijah.

Trg je razdrobljen, zato ni prevladujočih finančnih institucij, ki bi si delile večje tržne deleže. Privatno bančništvo ponujajo tako univerzalne banke, kot investicijske banke in borznoposredniške hiše. Pomembnejši ponudniki so: UBS, HSBC, Credit Suisse, Goldman Sachs, C.Hoare&Co. Barclays, JPMorgan, Citigroup in drugi (Maude, 2006, str. 287).

1.5.4 Švica

Švicarski trg privatnega bančništva v primerjavi z drugimi državami ni velik po obsegu onshore premoženja, saj le-to znaša 256 milijard ameriških dolarjev in ima okrog 73.000 premožnejših ljudi (Maude, 2006, str. 292). Rast trga je ocenjena na 6% na letni ravni. Švica je izrednega pomena z vidika offshore bančništva, saj trenutno predstavlja največji offshore trg privatnega bančništva na svetu. Je tudi rojstni kraj privatnega bančništva, kot takega. Značilnost švicarskih premožnejših ljudi je, da dajo velik poudarek na varnost kapitala in njegovo ohranitev. Najbolj povprašujejo po svetovanju pri dedovanju ter davčnem in pokojninskem svetovanju. Glavna skrb za privatne bančnike je vedno več zakonske regulative, ki se sprejema na tem področju, vendar ta ne odtehta profesionalnosti švicarskih bank, dobrega ugleda in občutka varnosti za njihove komitente.

Razdrobljenost trga je značilna tudi za Švico, saj je na trgu prisotnih okrog 300 različnih finančnih institucij. Vseeno pa lahko izpostavimo dvoje dominantnih domačih bank in sicer UBS in Credit Suisse. Tuje bančne institucije, ki so prisotne, so še: ABN Amro, BNP Paribas, Citigroup, Deutsche Bank, HSBC, JPMorgan and Royal Bank of Scotland. Privatno bančništvo poleg bank ponujajo tudi različni specialisti privatnega bančništva kot so: Julius Baer, Banca del Gottardo, Pictet, Sarasin in drugi. Tržno nišo pa skušajo zapolniti tudi številni upravjalci premoženja in neodvisni svetovalci, ki konkurirajo bankam (Maude, 2006, str. 292).

1.5.5 Rusija

Privatno bančništvo v Rusiji še ni dovolj razvito. Glede na velikost države in število prebivalcev, je trg relativno majhen in predstavlja dobrih 300 milijard ameriških dolarjev. Število premožnejših posameznikov je ocenjeno na 88.000, vendar se trgu obeta svetla prihodnost, saj je rast ocenjena na dobrih 16% na leto. Večina sredstev najpremožnejših ruskih prebivalcev je akumulirana offshore. Generacija izjemno premožnih ljudi se je obogatila predvsem z nafto, plinom, dragimi kovinami in lesno industrijo.

Okolje ni najbolj naklonjeno razvoju bančnih institucij. Ljudje ne zaupajo bankam zaradi krize v devetdesetih letih, visoke stopnje korupcije in zelo razširjenega pranja denarja. Stranke so naklonjene diverzifikaciji sredstev, preferirajo naložbe z nizkim tveganjem, pričakujejo relativno fiksne donose in so naklonjene vlaganju v nepremičninski sektor. Na trg počasi vstopajo tudi tuje banke, preko odpiranja svojih podružnic. V prihodnosti se pričakuje postopna rast v bančnem sektorju privatnega bančništva na onshore ravni, vendar je potrebno

spodbuditi zaupanje ljudi v bančne institucije, jih podučiti o novih oblikah investicij, ki so povezane tudi z visokim tveganjem.

S ponudbo privatnega bančništva so začele večje univerzalne banke, ki tovrstne storitve oglašujejo pod nazivom VIP bančništvo (ang. VIP banking). Vzrode vidijo predvsem v velikih bazah komitentov in razširjeni mreži poslovalnic. Te banke so: URALSIB, Rosbank, Zenit Bank, Sberbank, Impexbank, Gazprombank, Alfabank in Bank of Moscow. Tudi nekaj tujih bank je že vstopilo na ruski trg: S prodajo franšize za privatno bančništvo je Credit Suisse odprla podružnici v Moskvi in Sankt Petersburgu. Druge tuje banke pa so še: ZAO Raiffeisenbank Austria, UBS, Citigroup, HSBC, Merrill Lynch, Deutsche Bank, Morgan Stanley, Pictet in Societe Generale (Maude, 2006, str. 294).

1.5.6 Japonska

Japonski trg privatnega bančništva je s premoženjem, ocenjenim na 4.537 milijard ameriških dolarjev, drugi največji trg na svetu, takoj za ZDA (Maude, 2006, str. 296). Število premožnejših posameznikov se giblje okrog 1.413.000, rast trga pa je ocenjena na 6% na letni ravni. Sicer je sektor privatnega bančništva slabo razvit, ker ga premožnejši ljudje slabo razumejo. Glede na obsežnost trga ima ogromno potenciala za razvoj v prihodnosti.

Obstoječe privatno bančništvo je zelo onshore orientirano. Offshore aktivnosti so omejene le na Singapur in Hong Kong. Zahteve strank so zelo enostavne, preferirajo nizko tvegane finančne produkte, kot so bančni depoziti. Zelo priljubljeni so tudi vzajemni skladi z fiksnimi donosi, ki jih imenujejo investicijski trusti. V pripravi je zakonodaja, ki bo spodbujala univerzalno bančništvo.

Tuje finančne institucije skušajo pospeševati razvoj privatnega bančništva, prav tako so se tudi nekatere večje lokalne banke osredotočile na ta bančni sektor. Ključni domači ponudniki so: Nomura, MTFG, Sumimoto Mitsui Financial Group, Daiwa, Shinsei Bank, Nikko Cordial in Mizuho. Med tujimi bankami pa so prisotne naslednje: Merrill Lynch, UBS, Societe Generale, Standard Chartered, HSBC, Deutsche Bank in Credit Suisse (Maude, 2006, str. 296).

1.5.7 Kitajska

Na Kitajskem je privatno bančništvo slabo razvito, ima pa precej potenciala v prihodnosti. Vrednost sredstev najpremožnejših je ocenjeno na približno 530 milijard ameriških dolarjev, premožnih posameznikov pa naj bi bilo okoli 300.000 (Maude, 2006, str. 297). Kot sem že omenila, ima trg veliko možnosti za razvoj v prihodnosti, kar kaže tudi ocenjena rast trga, ki znaša letno 14%. Trenutno je upravljanje premoženja v okviru privatnega bančništva usmerjeno na offshore raven, zaradi primanjkljaja enostavnih finančnih produktov na onshore ravni. Glavne destinacije za offshore orientirano bančništvo so: Hong Kong, Singapur in Bahami. Pomemben dejavnik, ki vpliva na akumuliranje sredstev izven Kitajske, so davčne

ugodnosti. Veliko posameznikov akumulira sredstva v tujino, da kasneje kot tuji investitorji vlagajo v de facto svoja podjetja in so tako deležni davčnih olajšav.

Prav veliko ponudnikov storitev privatnega bančništva na Kitajskem še ni. Pogosto kitajske banke servisirajo svoj trg iz Hong Konga oziroma drugih tujih finančnih centrov. Trenutno kar nekaj tujih finančnih institucij išče poslovne priložnosti za vstop na kitajski bančni trg, ki se kažejo v partnerskih povezovanjih s kitajskimi bankami, saj je lastniški delež, ki ga ima lahko tuja banka omejen na 20%. Pomembnejše bančne institucije, ki se borijo za trg so: HSBC, Citigroup, UBS, BMO Harris Private Banking, Goldman Sachs, BNP Paribas in drugi (Maude, 2006, str. 297).

1.5.8 Avstralija

Tudi Avstralija ima relativno nerazvit trg privatnega bančništva. Sicer je ocenjen na 237 milijard ameriških dolarjev, premožnejših posameznikov pa naj bi bilo okrog 134.000 (Maude, 2006, str. 300). Rast trga je ocenjena na 10% letno. Avstralski trg ima relativno malo število premožnih posameznikov. Privatno bančništvo je zelo onshore usmerjeno, skoncentrirano je v Sydneyu in je tesno povezano z bogatimi azijskimi imigranti.

Podobno kot na kitajskem, tudi na avstralskem trgu tuje banke poslujejo predvsem iz zunanjih centrov, kot sta Hong Kong in Singapur. Lokalne banke zastopajo: ANZ, Macquarie in National Australian Bank. Od tujih prisotnih bank pa so: UBS, Merrill Lynch, ING Private Banking, Citigroup in Deutsche Bank.

1.5.9 Brazilija

Brazilski trg privatnega bančništva je ocenjen na 1.400 milijard ameriških dolarjev, premožnejših posameznikov naj bi bilo okrog 98.000, rast trga pa je ocenjena na 7% letno (Maude, 2006, str. 305). Dominira offshore usmerjeno bančništvo. Glavna centra iz katerih se upravljajo bančni posli sta Miami in New York. Kljub nekaj težkim letom in težavam, ki so pestile brazilsko gospodarstvo, se trg privatnega bančništva le razvija. Razlog za to so med drugim tuje direktne investicije in dvig cen dobrin. Gospodarska stabilnost pa prinaša tudi sredstva, ki so bila akumulirana v tujini, nazaj v Brazilijo.

Stranke privatnega bančništva ne zaupajo bančnikom vpogleda v njihov celotni portfelj sredstev. Zahtevajo kar se da ekskluzivno obravnavo, vendar še vedno najraje izbirajo med enostavnimi investicijami. Velik poudarek dajejo diskretnosti, popolnemu zaupanju in zaščiti kapitala. Na drugi strani pa želijo bolj sofisticirane in diverzificirane alokacije sredstev oziroma kapitala. Razvijajo se hedge skladi na onshore ravni. Zanimiv je podatek, da je v Braziliji zakonsko določeno, da banke ne smejo svetovati strankam nakupa tujih sredstev.

Ponudniki na trgu so predvsem ameriške investicijske banke, mednarodne univerzalne banke in nekaj domačih bank, kot naprimer: Itau, Banco Patria in Banco Pactual. Tuje prisotne banke: UBS, Citigroup, Royal Bank of Canada, Credit Suisse, HSBC, JPMorgan in druge.

1.5.10 Indija

Velikost trga privatnega bančništva je ocenjena na 150 milijard ameriških dolarjev, kjer je prisotnih okvirno 70.000 premožnejših posameznikov (Maude, 2006, str. 302). Napovedi kažejo na 11-odstotno rast trga na letni ravni. Največ premoženja je skoncentrirano v osmih največjih mestih: Mumbai, Delhi, Bangalore, Kolkata, Chennai, Hyderabad, Ahmedabad in Puna. Glavno vodilo rasti premoženja je visoka gospodarska rast, ki je pogojena predvsem z visoko rastjo storitvenega sektorja, ki predstavlja 56% BDP-ja.

Trg privatnega bančništva je v začetni fazi razvoja. Potencialne stranke predstavljajo uspešni podjetniki in drugi gospodarstveniki. Razvijala naj bi se ponudba na onshore ravni. Offshore investicije so omejene. Posameznik naj bi na letni ravni lahko vložil le 25.000 ameriških dolarjev v investicije zunaj Indije. Med offshore centri je najbolj aktualen Singapur.

Število premožnih Indijcev, ki niso rezidenti Indije, je ocenjeno na približno 20 milijonov, kar pomeni enormne količine sredstev. Okrog 150.000 ljudi je ocenjenih kot milijonarjev, ki so tesno povezani z rodno državo, predvsem z namenom iskanja dobrih poslovnih priložnosti. Najbolj priljubljen finančni center, kamor ti nerezidenti akumulirajo sredstva, je Dubai.

Premožni Indijci najbolj povprašujejo po trgovanju z nepremičninami, investiranju v zlato in druge drage kovine ter v najdražji nakit. Finančne institucije jim ponujajo enostavne finančne produkte in storitve, vse bolj pa je iskano finančno svetovanje glede investiranja. Slednje je najbolj pomembno za nadaljnji razvoj privatnega bančništva, saj se le z informiranjem strank lahko oblikuje zdravo okolje za dobre pogoje uspešnega dolgoročnega sodelovanja.

Privatno bančništvo nudijo naslednje domače finančne institucije: ICICI Bank, HDFC Bank, in Kotak Mahindra Bank. Med tujimi ponudniki pa zasledimo največje svetovne banke kot so DSP Merrill Lynch, BNP Paribas, ABN AMRO, Deutsche Bank, Citigroup in druge (Maude, 2006, str. 303).

2 SKLOPI SVETOVANJ V OKVIRU PRIVATNEGA BANČNIŠTVA

Potrebe po bančnih produktih bogatih ljudi so zelo različne, kompleksne in najpogosteje zahtevajo individualno obravnavo ter fleksibilno ponudbo storitev. Bogatejše stranke potrebujejo storitve privatnega bančništva za potrebe upravljanja družinskega ali individualnega bogatstva, na ta način pa lahko financirajo in vodijo oziroma razvijajo tudi za potrebe poslovanja podjetja. (Maude, 2001, str. 58)

Slovenske banke se približujejo vlogi bankam, ki je usmerjena širše in teži k izkoriščanju bogate baze strank, čimbolj razvejani mreži poslovalnic, dobremu imidžu in dejstvu, da se stranke občasno oglasijo tudi v njihovih prostorih. V svoji ponudbi imajo produkte in svetovanje na področju pokojninske problematike, namenskih oblik varčevanja in drugih vezanih storitev, ki pod okriljem investicijskega bančništva stranki nudijo storitev upravljanja premoženja. V okviru te storitve nudijo različne finančne produkte, lastne in tudi take, ki jih ponujajo v povezavi z zunanjimi partnerji. Ciljajo na oblikovanje paketa ustreznih finančnih produktov, da bi stranki v celoti ustregli, jo zadržali in s tem zmanjšali možnost za odhod h konkurenčnemu ponudniku (Lubej, 2002, str. 21).

Da bi privatni bančnik kar najbolje zadovoljil strankine želje in potrebe, mora biti dobro podkovan v poznavanju bančnega okolja, finančnih in drugih trgov, katerih dogajanje mora spremljati, da bi kar najbolje znal svetovati stranki. Torej, v eni osebi morajo biti združena znanja in sposobnosti bančnega komercialista, investicijskega bankirja, davčnega svetovalca, pravnega svetovalca, nepremičninskega svetovalca, zavarovalnega agenta in upravljalca premoženja (Šmajdek, 2006, str.10).

V nadaljevanju so opisani bistveni elementi ponudbe storitev, ki jih najpogosteje zajemajo paketi produktov privatnega bančništva. V grobem so razdeljeni na finančno svetovanje in druga svetovanja s področja davkov, nepremičnin in pokojnin.

2.1 Finančno svetovanje

Gre za svetovanje glede naložb v vse vrste finančnih instrumentov. V to skupino so zajeti vsi bančni produkti in storitve, vrednostni papirji in bančno-zavarovalniški produkti.

2.1.1 Bančni produkti

Sem se uvršča celotna paleta bančnih storitev, med njimi depoziti v domači in tuji valuti, vse vrste posojil, kreditne kartice, čeki, gotovina na računih pri tujih bankah ali v tujini, storitve zakladništva. Osnova sestavina te skupine je bančni račun preko katerega lahko stranke poslujejo, imajo nad njim pregled ter obvladujejo kontrolo nad vsemi prihranki in kapitalskimi transakcijami, ki jih izvajajo. Torej, račun je namenjen za vsestranko poslovanje, tako za transakcije povezane z nakupom ali prodajo vseh oblik finančnih inštrumentov, za namen stekanja obresti ali dividend, za nakupe in prodajo premičnin in nepremičnin, vezavo depozitov, in drugo.

a) Osebni računi

Osebni račun je transakcijski račun plačilnega prometa. Preko osebnega računa banka za imetnike opravlja vplačila in izplačila denarnih sredstev ter negotovinski plačilni promet v okviru kritja na računu. Imetnik računa dobi plačilno kartico s katero lahko plačuje blago ali storitve doma ali v tujini, na vseh označenih prodajnih mestih ali dviguje gotovino na

označenih bankomatih. Večina bank danes nudi različne možnosti dostopanja in urejanja plačilnega prometa bodisi preko interneta ali telefona. Poleg tega si lahko imetniki finančno poslovanje olajšajo tudi z odpiranjem trajnikov in drugih ugodnih možnosti, ki jih danes nudijo poslovne banke.

b) Varčevanja

Banke v svojih ponudbah opisujejo varčevanje kot namensko ali nenamensko nalaganje denarnih sredstev na račun. Vplačila so lahko redna ali pa v različnih intervalih, lahko so v domači ali tuji valuti. Danes poznamo veliko vrst varčevanj. Med seboj se najbolj razlikujejo po namenu, medtem ko je vsem podobno obračunavanje obresti. Le-te so odvisne od časovnega razdobja in pa višine privarčevanih sredstev. Gre za relativno varno obliko naložbe, ki pa v zadnjem času izgublja na pomenu, saj so v ospredju bolj sofisticirane in donosnejše oblike varčevanj, kot naprimer vlaganje v vzajemne sklade in drugo.

Najbolj pogosta oblika bančnih varčevanj so depoziti. Gre za enostavno in varnejšo naložbo, ki jo izvajamo bodisi preko enkratnega vplačila zneska na transakcijski račun ali deponiranja presežka sredstev na računu. Vezava sredstev na računu pomeni relativno donosno obliko naložb, ki nudi višje obresti, kot pri obrestovanju transakcijskega računa. Depozitne obrestne mere so odvisne od valute, deponiranega zneska in ročnosti. Za dobo do enega leta so obrestne mere fiksne nominalne, za vezave daljšega obdobja pa se obrestna mera oblikuje kot fiksni pribitek nad mero za stopnjo inflacije (Stupica, 2005).

c) Krediti

Kredit pomeni pogodbeni odnos med banko in stranko, pri katerem se banka zavezuje, da bo dala uporabniku kredita na voljo določen znesek denarnih sredstev za določen ali nedoločen čas, za neki namen ali brez določenega namena. Uporabnik pa se zavezuje, da bo plačeval banki dogovorjene obresti in dobljeni znesek denarja vrnil v določenem času in na način, ki sta določena v pogodbi.

Kreditna pogodba mora vsebovati najmanj tri elemente, in sicer: pogoje za nastanek kredita, način uporabe kredita in način vračanja kredita. Ponavadi pogodba vsebuje tudi druge pogoje pod katerimi naj bo kredit dan, uporabljen in vrnjen. Kredit je sestavljen iz glavnice in obresti ter lahko vsebuje tudi druge stroške. Glavnica je denarna obveznost, ki jo dobi stranka v obliki kredita, nanjo pa se vežejo še obresti in drugi stroški. Bančni kredit je tvegan posel, saj se lahko zgodi, da stranka ne vrne posojila, zato se mora banka zavarovati za primer nevrčila kredita. Zavaruje se lahko na različne načine, bodisi s hipoteko (na nepremičnine), z depozitom pri banki, z zavarovanjem pri zavarovalnici, s poroštvom ali z vrednostnimi papirji, ki kotirajo na borzi, državnimi vrednostnimi papirji ter vrednostnimi papirji centralne banke.

2.1.2 Vrednostni papirji

Vrednostne papirje v osnovi delimo na lastniške in dolžniške. Lastniški vrednostni papirji so delnice, najbolj razširjena oblike dolžniških vrednostnih papirjev pa so obveznice. Z vsemi vrednostnimi papirji je povezano tveganje, ki je za nekatere bolj in za druge manj značilno. Danes so vse bolj priljubljeni izvedeni finančni instrumenti in različne oblike vzajemnih skladov.

a) Delnice

Delnica je lastniški vrednostni papir. Njen lastnik je lastnik dela kapitala podjetja, ki je izdalo delnice. Delničarji nimajo zagotovljenega povračila glavnice niti obresti, imajo pa pravico do soodločanja v podjetju. Podjetja, ki poslujejo z dobičkom, ponavadi letno izplačajo dividende lastnikom delnic. O višini dividende odločajo lastniki družbe na skupščini. Poleg dividend pa so lastniki delnic upravičeni tudi do kapitalskih dobičkov, v kolikor imajo zadosten delež delnic v lastniški strukturi podjetja (Kleindienst, 2001, str. 128). Delnice delimo na navadne in prednostne, z njimi trgujejo borznoposredniške družbe, v zadnjem času pa se je tovrstni posel razširil tudi v ponudbo bank. V okviru bančne ponudbe je tovrstna storitev namenjena premožnejšim komitentom oziroma strankam privatnega bančništva.

b) Obveznice

Obveznica je dolžniški vrednostni papir. Vlagatelj v obveznice ne postane lastnik podjetja, ampak posojilodajalec. Z nakupom obveznice vlagatelj nima pravice do soupravljanja podjetja, pač pa do vračila glavnice in obresti. Način vračila glavnice in obresti so različni, saj podjetja lahko glavnico vračajo sproti (anuitetno) ali ob zapadlosti dolga. Podjetje lahko obresti plačuje v nespremenljivem znesku ali pa veže njihovo višino na inflacijo ali tujo valuto. Izdajatelj plačuje obresti letno ali polletno (ob zapadlosti kupona). Trgi z obveznicami in drugimi dolžniškimi papirji so bistveno večji kot delniški. Glede na izdajatelja ločimo državne obveznice, obveznice lokalnih skupnosti, podjetniške obveznice, hipotekarne obveznice, obveznice zveznih agencij in obveznice tujih držav (Jesenek, 2003, str. 71).

c) Izvedeni finančni instrumenti

Izvedeni finančni instrumenti so navadno pogodbe, s katerimi se stranki dogovorita o zamenjavi določenih stvarnih ali finančnih sredstev na določen dan ali dneve v prihodnosti. So oblike zavarovanj, s katerimi lahko lastniki (ponavadi vrednostnih papirjev) obvladujejo prihodnje prihodke in poslovne izide (Verbole, 2007).

Zakon o trgu finančnih instrumentov (ZTFI, julij 2007) določa izvedene finančne instrumente kot pravice in obveznosti:

- katerih vsebina je glede vrednosti posredno ali neposredno odvisna od cene vrednostnega papirja, tuje valute, blaga, višine obrestne mere, indeksa oziroma ocene kreditne sposobnosti ali podobnih spremenljivk,
- ki ne zahtevajo začetne čiste finančne naložbe ali ki zahtevajo le majhno začetno čisto finančno naložbo,
- ki se poravnava v prihodnosti.

Vrednost izvedenih finančnih instrumentov je povsem odvisna od gibanja tečaja finančnega instrumenta iz katerega so izvedeni. Ti finančni instrumenti so lahko delnice, delniški indeksi, različne valute, obrestne mere ali državne obveznice. Trgovanje z izvedenimi finančnimi instrumenti se razlikuje od trgovanja z delnicami. Ko opravimo nakup delnice ali nepremičnine, postanemo njeni lastniki. Pri nakupu opcijske pogodbe, pa pridobimo le pravico do nakupa ali prodaje delnice ali drugega finančnega instrumenta po vnaprej določeni ceni in do določenega dne v prihodnosti, ne pridobimo pa lastništva nad vrednostnim papirjem (Jesenek, 2003, str. 105).

d) Vzajemni skladi

Vzajemni sklad je premoženje vlagateljev, ki ga družba za upravljanje razporeja v različne vrednostne papirje in podobne naložbe. Sklad ima spremenljiv kapital, kar pomeni, da z vplačili novih vlagateljev raste tudi sam. Vzajemni skladi lahko vlagajo denar v domače ali tuje vrednostne papirje. Glede na sestavo naložb jih delimo na delniške, obvezniške, mešane, indeksne sklade, sklade skladov in sklade denarnega trga. Od sestave naložb sklada sta odvisna tudi tveganje in donos (Jesenek, 2003, str. 78). Naložba v vzajemne sklade je namenjena predvsem malim investitorjem, ki jim je na ta način omogočeno posredno kupovanje vrednostnih papirjev (Vene, Grubiša, 2000, str. 221).

Najbolj donosni in hkrati tudi najbolj tvegani so delniški skladi, ki imajo pretežno del svojega portfelja naloženega v delnice različnih podjetij, ostali del pa predstavljajo gotovina na računu in izvedeni finančni instrumenti. Malo manj donosni so mešani skladi, ki imajo portfelj sklada razpršen v primerno kombinacijo delnic in obveznic, odvisno od trenutnega stanja na finančnih trgih.

Mešani skladi so manj tvegani in zagotavljajo nekoliko nižji donos. Še nižje donose beležijo obvezniški skladi, katerega portfelj sestavljajo tiste vrste obveznic, ki mu jih naložbena politika sklada dovoljuje. Najmanj tvegani in posledično tudi najmanj donosni so skladi denarnega trga. Njihov portfelj sestavljajo visoko likvidne kratkoročne obveznice in zadolžnice podjetij, bank, in drugih finančnih ustanov ali države.

Indeksni sklad je relativno novejša oblika vzajemnih skladov. Gre za sklad, ki kolikor je možno natančno posnema gibanje izbranega borznega indeksa. Cilj takšnega sklada ni izboljšati rezultate primerljivega indeksa, temveč se mu najbolj približati. Donosi niso enaki primerljivemu indeksu, temveč so znižani za upravljalno provizijo sklada. Z namenom še

večje razpršitve tveganja so ustanovljeni skladi skladov, ki svoja sredstva nalagajo v točke drugih vzajemnih skladov.

2.1.3 Bančno-zavarovalni produkti

Banke v želji po univerzalnosti v svojo ponudbo vključujejo tudi zavarovalne produkte. Trend, ki je zaznamoval bančni sektor, se imenuje bančno zavarovalništvo (ang. bank assurance). Ker so banke v zadnjih nekaj letih občutile izrazito zmanjševanje obrestnih prihodkov, intenzivno iščejo nove vire zaslužkov, ki so v tem primeru zavarovalne provizije.

V Sloveniji poznamo dve obliki bančnega zavarovalništva in sicer: prva oblika je varčevanje in naložbe z življenjskim zavarovanjem, ki jih sestavljajo storitve odvisne od oblike upravljanja s prihranki glede na strankino pripravljenost za prevzem tveganja; drugo obliko pa predstavljajo v bančne storitve (kot so krediti, kartice in osebni računi) vgrajena življenjska in nezgodna zavarovanja, ki predstavljajo dodano vrednost bančnih storitev s katero bi povečali zadovoljstvo in nagradili zvestobo najboljših strank banke ali kot kritje dolga v primeru smrti (Aver, Pustatičnik, 2004, str. 7).

V okviru ponudbe zavarovalnih produktov je najbolj aktualno življenjsko zavarovanje za primer smrti, kjer je zavarovalna vsota enaka višini odobrenega posojila in pada z nižanjem terjatve banke do posojilojemalca. Med bolj zahtevne produkte pa spadajo življenjska zavarovanja vezana na točke investicijskih skladov, življenjska zavarovanja vezana na določene indekse in pokojninska zavarovanja. Gre za zelo fleksibilne produkte, ki se prilagajajo željam in potrebam strank.

2.2 Druga svetovanja

2.2.1 Davčno svetovanje

Pri odločanju o naložbah ima pomembno vlogo davčni vidik. Strankam privatnega bančništva je namenjeno svetovanje na področju davka od kapitalskih dobičkov, dohodnine, prispevkov za socialno varnost, davka od dobička pravnih oseb, domačega in mednarodnega davčnega načrtovanja ter med drugim tudi zastopanja strank v postopkih pred davčnimi organi (Šavli, 2004, str. 44).

Privatni bančnik mora biti seznanjen o davčnih obveznostih in ugodnostih svojih premožnih strank v tolikšni meri, da zna svojim strankam razporediti premoženje v takšne finančne naložbe, ki poleg donosov prinesejo tudi čim manjše davčne obveznosti. Ker gre za izredno premožne stranke, je davčno svetovanje toliko bolj aktualno tudi v smeri ustanavljanja podjetij v tako imenovanih davčnih oazah (Šmajdek, 2006, str. 17).

2.2.2 Nepremičninsko svetovanje

Vlaganje v nepremičnine je v Sloveniji že precej ustaljena praksa. Gradnja stanovanjskih objektov v zadnjih letih beleži precejšnjo rast. Rasti cen, ki smo jim bili priča v zadnjih petih letih, so se nekoliko umirile. Napovedi za prihodnost glede na globalno ohlajanje gospodarstva niso preveč obetavne, a vendarle ne smemo povsem zanemariti vlagateljev v nepremičnine. Pri izbiri nepremičnine je potrebno upoštevati najbolj osnovne dejavnike: lokacija, velikost, velikost zemljišča, namembnost, uporabnost in zazidljivost. Ne gre spregledati tudi v kakšnem stanju se nepremičnina nahaja in kakšna bi bila morebitna nujna vlaganja. Seveda pa je vse to odvisno predvsem od namena uporabe nepremičnine.

V okviru nepremičninskega svetovanja je pomembno, da zna privatni bančnik stranki svetovati pri osnovnih transakcijah z nepremičninami, da zna podati okvirno ceno ter predvsem odkriti morebitne poslovne priložnosti.

2.2.3 Pokojninsko svetovanje

V Sloveniji imamo tri steborni sistem pokojninskega zavarovanja. Glavnino dohodkov v pokojnini si ljudje priskrbijo iz naslova obveznega plačevanja pokojninskih prispevkov od svojih dohodkov v svoji aktivni delovni dobi, ki predstavlja prva dva stebra. Tretji steber je definiran kot prostovoljen in se uresničuje preko rentnih programov različnih finančnih institucij. Posamezniki se sami odločajo na kakšen način bodo obogatili svoje prihodke po zaključeni aktivni delovni dobi, bodisi z vključitvijo v kakšno shemo pokojninskih zavarovanj oziroma varčevanj, bodisi z drugimi kapitalskimi naložbami.

Državna pokojninska blagajna se v Sloveniji financira po načelu medgeneracijske izmenjave, kar pomeni, da aktivna generacija s svojimi prispevki plačuje pokojnine upokojencem in hkrati pričakuje, da bo generacija njihovih otrok po enakem sistemu plačevala pokojnine njim (Vončina et al., 2002).

Sistem pokojninskih zavarovanj najbolj obremenjujejo dejstva, da država vedno bolj prelaga breme socialne varnosti na državljane, da se prebivalstvo stara, nizka rodnost in vedno višja starostna upokojitvena meja (Miš Svoltjšak, 2001, str. 119).

3 PRIVATNO BANČNIŠTVO V PRIHODNOSTI

Dejavnost privatnega bančništva se nenehno spreminja. Z globalnega vidika je bila v zadnjih nekaj letih deležna kar nekaj tržnih sprememb. V prihodnosti bo soočena s precejšnjimi izzivi. Finančne institucije, ki nudijo tovrstne storitve, bodo morale razviti poslovne modele in spremeniti poslovne strategije, da bodo fleksibilne in se uspešno odzivale na tržne spremembe. Pričakovati je predvsem višjo rast trgov in rast posameznih segmentov finančnih produktov.

Ključni vir dobičkov iz dejavnosti privatnega bančništva v prihodnosti predstavljajo države Severne Amerike in Evrope, kjer je privatno bančništvo dobro razvito. Vedno večji potencial rasti trga privatnega bančništva pa predstavljajo novejši, razvijajoči se trgi iz Azije, Srednjega Vzhoda, latinske Amerike in vzhodne Evrope. Nekaj večjih svetovnih bank, ki nudijo privatno bančništvo, so že začele z aktivnostmi prodora na tri ključne trge, to so Kitajska, Indija in Rusija (Maude, 2006, str. 257).

Na področju offshore privatnega bančništva je pričakovati, da bo le-to po rasti v prihodnje prehitelo onshore ponudbo. Najbolj izpostavljena offshore trga sta Singapur in Hong Kong, saj bosta najverjetneje akumulirala sveže premoženje iz azijskih držav, ki bo glede na gospodarske napovedi enormno. Nekateri najbolj optimistične napovedi kažejo na to, da naj bi Singapur do leta 2010 prehitel Švico in postal največji center offshore privatnega bančništva.

V prihodnosti bodo morale finančne institucije, ki imajo v svoji ponudbi privatno bančništvo, dati precejšen poudarek na iskanje novih prijemov uspešnega servisiranja že obstoječih strank. Do zdaj zelo pogosto izpostavljanje lojalnosti naj bi zamenjala predvsem dodana vrednost stranki. Vedno bolj je pomembno opazovanje strank, zaznavanje njihovega zadovoljstva. Poudariti je potrebno funkcije in učinke kvalitetnega odnosa, ki se vzpostavi med stranko in privatnim bančnikom. Prav tako je velikega pomena oblikovanje stroškovno učinkovite strategije poslovanje in distribucije.

Najbolj korenita sprememba, ki je v zadnjih letih doletela privatno bančništvo, je sprememba strategije prodaje finančnih produktov. Le-ta se je spremenila v bolj sofisticirano obliko poslovanja s strankami, kjer imata največji pomen zaupljiv odnos med stranko in privatnim bančnikom in široka paleta novih produktov, ki prinašajo še večjo dodano vrednost za stranko.

V Tabeli 4 na strani 21 so prikazane spremembe trendov, ki so zaznamovale privatno bančništvo. Strategijo prodaje produktov so prerasli vedno širši okviri zahtev strank, ki želijo predvsem dobrega skrbnika za njihovo premoženje, zato je pomembno, da svojemu privatnemu bančniku absolutno zaupajo.

Stranke zahtevajo vedno več dodane vrednosti, ker so čedalje bolj poučene o dogajanju na finančnih trgih ter s svojim znanjem zahtevajo vedno večje donose. Obravnava celotnega premoženja je aktualna predvsem z vidika, da privatno bančništvo nudi upravljanje več vrst premoženja, ne-le finančnega.

Posledica hitrega razvoja finančnih trgov je množica izvedenih finančnih instrumentov in drugih alternativnih finančnih oblik. Razdrobljenost bančnih institucij je zamenjal nov trend konsolidacije oziroma težnje k univerzalnemu bančništvu, ki je sedanji trend večine bank po svetu.

Novost je tudi anuitetno zaračunavanje za storitve privatnega bančništva. To je v domeni vsake posamezne banke. Najnovejši trend je vključitev v ponudbo nefinančne storitve življenjskega stila. Te so posledica vedno hitrejšega tempa življenja, predvsem pa so povezane z pomanjkanjem časa ali volje za urejanje tovrstnih storitev novih premožnejših ljudi.

Tabela 4: Preoblikovanje trendov privatnega bančništva

Stari trendi		Novi trendi
prodaja produktov	→	zaupanje privatnemu bančniku
diskretnost in ohranitev sredstev	→	vedno večja dodana vrednost
osredotočenost na investicije	→	obravnava celotnega premoženja
delnice, obveznice	→	alternativne naložbe, derivativi
razdrobljenost	→	konsolidiranost
zaračunavanje ob posameznih transakcijah	→	anuitetno zaračunavanje
	→	nefinančne storitve življenjskega stila

Vir: Thomson Tod, UBS Asset Gathering Conference, 31. marec 2005.

Ključni dejavniki, ki naj bi v prihodnosti močno vplivali na dobičkonosno rast iz dejavnosti privatnega bančništva so nove geografske razsežnosti, poglobljanje odnosa med privatnimi bančniki in strankami ter novosti v okviru ponudbe storitev.

3.1 Nove geografske razsežnosti

V napovedih o potencialnih novih trgih, ki bodo dosegali najvišje stopnje gospodarske rasti, dobičkov in s tem največ možnosti za razvoj privatnega bančništva, se največkrat omenjajo tako imenovana BRIC gospodarstva (ang. BRIC economies), to so gospodarstva držav Brazilije, Rusije, Indije in Kitajske. Iz Goldman Sachs-ove raziskave iz leta 2003 je razvidno, da bodo omenjena BRIC gospodarstva postala pomembne gospodarske velesile v bližnji prihodnosti. Projekcije kažejo, da naj bi gospodarstvo Indije do leta 2032 prehitelo gospodarstvo Japonske, medtem ko naj bi gospodarstvo Kitajske do leta 2041 prehitelo celo ZDA (Goldman Sachs Survey, 2003).

Druge ugotovitve so še:

- panožna rast privatnega bančništva v Severni Ameriki in Evropi naj bi izvirala predvsem iz že obstoječih strank. Trg Severne Amerike bo rasel hitreje od evropskega in tako še naprej ostajal na prvem mestu;
- na razvijajočih se trgih naj bi se privatno bančništvo razvijalo predvsem zaradi novih strank. Na trgih srednjega Vzhoda naj bi po privatnem bančništvu povpraševale predvsem nove potencialne stranke, ki bodo premoženje najpogosteje podedovale.

Drugi viri premoženja na tem geografskem področju pa izvirajo iz dejavnosti energentov;

- premoženje akumulirano na offshore ravni naj bi v Evropi raslo počasneje kot tisto pridobljeno z onshore privatnim bančništvom. Razlogi za to tičijo predvsem v regulatornih pritiskih na transparentnost in razkritje vseh bančnih poslov.

3.2 Poglobljanje odnosa do strank

Politika poslovanja privatnega bančništva v prihodnosti daje poudarek na še kvalitetnejšem odnosu med stranko in privatnim bančnikom oziroma banko. Po pričakovanjih naj bi se najbolj povečalo število premožnejših v srednjem razredu. Ti predstavljajo sredstva v upravljanju (ang. Asset Under Management) v razponu od enega milijona ameriških dolarjev do 30 milijonov ameriških dolarjev. Pomembnejši cilj v prihodnosti je oblikovati širšo paleto storitev, ki bi zadovoljila tako individualne potrebe stranke, hkrati pa bi lahko pokrila še potrebe po upravljanju morebitnega družinskega premoženja. Novi ključen segment strank privatnega bančništva naj bi tako predstavljali mladi člani bogatih družin in novi bogataši.

Privatni bančniki morajo svoja znanja nenehno izpopolnjevati, da bi pridobili čimvečje število novih strank ter čimboljše servisirali obstoječe stranke. V prihodnje naj bi še bolj poudarili naslednje segmente:

- razumevanje potreb strank: sistematično preverjanje želja strank z anketami, z namenom ocene zadovoljstva s storitvami, produkti in cenami;
- osredotočiti se na kvalitetne stranke: pomembno je pridobivanje strank, ki se odločajo za vse vrste investicij, da bi dosegale čimboljše donose in posredno tudi banki prinašale kar največje koristi. Najpogosteje uporabljeni kriteriji za delitev strank so sredstva v upravljanju (ang. Asset Under Management), nagnjenost k tveganju, geografska delitev in pa delitev glede na vir premoženja. Privatni bančnik naj bi znal presoditi za kakšno vrsto stranke gre in se osredotočiti na novačenje strank, ki imajo le najboljše atribute za uspešno dolgoročno sodelovanje;
- dodane vrednosti za stranke: privatni bančniki morajo dobro preučiti strankine potrebe in pričakovanja. Predvsem je pomembno dobro oceniti kaj strankam prinaša največje zadovoljstvo, saj se le na ta način lahko vzpostavi še pristnejši odnos, ki mora temeljiti na zaupnosti, varnosti in profesionalnem nastopu. Finančna institucija mora imeti širok nabor tako tradicionalnih kot tudi najnovejših finančnih produktov in storitev, da bi stranki prinesli kar največ dodane vrednosti (Maude, 2006, str. 269).

3.3 Novosti v ponudbi storitev

Inovacije finančnih produktov so izrednega pomena v ponudbi privatnega bančništva. Podobno kot v drugih bančno-finančnih dejavnostih, je tudi dejavnost privatnega bančništva

odvisna od drugih sektorjev, ki producirajo nove finančne produkte. Najpogosteje so to investicijske banke in druga finančna podjetja. Zaposleni znotraj privatnega bančništva bi težko sami oblikovali nove produkte. Privatni bančniki najpogosteje ponujajo paleto storitev, ki jih nudijo poslovne banke, investicijska bančništva, borzno-posredniške hiše in druga svetovalna podjetja iz različnih področij. Vsa ta ponudba je dopolnjena z modernimi pristopi servisiranja najpremožnejših strank in ugledom banke.

V finančnem okolju je prisoten trend skrajševanja življenjskega cikla finančnih produktov. Nenehno je prisotno oblikovanje novih instrumentov, da bi kar najbolje izkoristili delovanje finančnih trgov v različnih pogojih. Da bi finančne institucije delovale uspešno, je potrebno umakniti iz ponudbe produkte, ki ne prinašajo dovolj koristi in hkrati jemljejo prostor bolj dobičkonosnim produktom. Privatni bančnik mora najti ustrezno kombinacijo vseh produktov, ki jih ima na voljo, da bi optimalno razpršil sredstva in jih maksimalno oplemenitil.

Med novimi produkti, ki zaznamujejo ponudbo privatnega bančništva, najbolj izstopajo **nefinančne storitve življenjskega stila**. Te so razdeljene v štiri sklope:

- Organizacija oziroma oblikovanje življenjskega stila: vključuje pomoč pri organiziranju različnih aktivnosti in dogodkov, ki so lahko vezani na rekreacijo, zabavo, nakupovanje ali za posebne priložnosti;
- Organizacija potovanj: zajema urejanje vseh pomembnih zadev pri poslovnih ali zasebnih potovanjih;
- Upravljanje z nepremičninami: gre za storitve, ki vključujejo vzdrževanje nepremičnin, pomoč pri nakupu ali prodaji nepremičnine, selitvene storitve in drugo;
- Pridobivanje in upravljanje luksuznih dobrin: storitev vključuje svetovanje pri nakupu luksuznih dobrin in pri upravljanju z njimi. Med luksuzne dobrine se štejejo umetnine, zbirke numizmatike, zasebna letala, jahte in jadrnice ter prestižne nepremičnine (Incorporating Lifestyle Services into the Wealth Management Proposition Survey, 2003).

Tovrstne nefinančne storitve so vključene v ponudbo nekaterih bank, predvsem pa v ponudbe družinskih svetovalnih podjetij, ki se ukvarjajo s privatnim bančništvom. Gre za precej drzne storitve v okviru privatnega bančništva, ki se na splošno gledano niso prijele na pomembnih trgih kot sta ZDA in Evropa. V boljšem izhodišču za ponudbo storitev življenjskega sloga v okviru privatnega bančništva, so absolutno velike banke, ki že imajo zgrajene kvalitetne odnose s strankami. Privatni bančniki ocenjujejo, da lahko stranke v novih storitvah prepoznajo nove vire prihodkov, po drugi strani pa se še izboljša njihov medsebojni odnos.

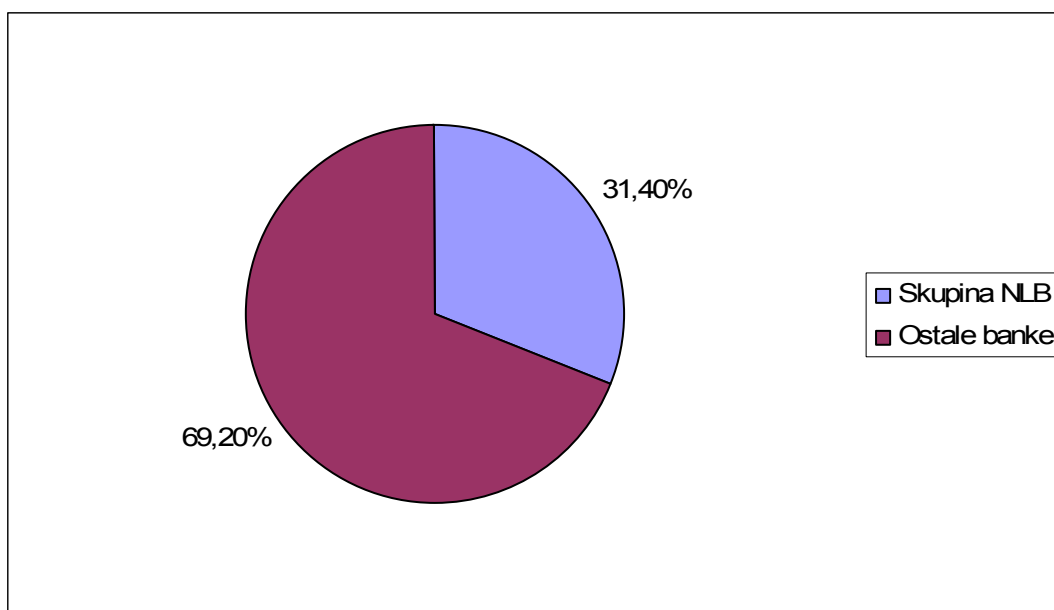
4 UVEDBA PRIVATNEGA BANČNIŠTVA V NLB d.d.

4.1 Predstavitev banke NLB d.d.

NLB Skupina je največja slovenska mednarodna finančna skupina. Njen tržni delež v slovenskem bančnem sektorju je konec leta 2007 znašal 31,40 %. Skupino NLB d.d. danes sestavlja 61 članic v 16 državah oziroma 18 trgih in sicer: 17 bank in 1 podružnica v tujini v bančništvu, 11 lizing podjetij, 11 podjetij za financiranje mednarodne trgovine (faktoring, forfeitiranje, izvozno financiranje), 5 družb v zavarovalništvu, družba za upravljanje s premoženjem in 17 družb z ostalih bančno finančnih področij.

Nova Ljubljanska banka d.d., najpomembnejša članica Skupine, je po bilančni vsoti, tržnem deležu in po številu zaposlenih največja med slovenskimi bankami. Je univerzalna banka z vodilnim položajem na področju poslovanja s prebivalstvom, gospodarskimi družbami in zasebniki ter na področju investicijskega bančništva. Ključni cilj banke je širitev univerzalno bančne finančne ponudbe na domačem in tujih trgih. Nova Ljubljanska banka d.d. spada med najboljše ocenjene banke v srednji in vzhodni Evropi s strani mednarodnih rating agencij. Dolgoročne bonitetne ocene so: Moodys Aa3, Fitch A-, Capital Intelligence: A+.

Slika 2: Bilančna vsota NLB in drugih bank v letu 2007



Vir: Letno poročilo NLB 2007.

4.2 Zgodovina banke

Začetki ustanovitve Nove ljubljanske banke segajo v leto 1889, ko je bila v Ljubljani ustanovljena prva hranilnica z nazivom Mestna hranilnica Ljubljanska. Leta 1955 je bila ustanovljena Komunalna banka Ljubljana, katera je širila svojo skupino, poslovala pa je tudi s tujino. Leta 1980 se Kreditna banka in hranilnica Ljubljana preimenuje v Ljubljansko banko, Ljubljana, iz katere se je leta 1978 oblikovala Skupina Ljubljanske banke.

Pomembnejše obdobje za banko se je začelo v začetku devetdesetih, ko je potekala preobrazba bank Skupine Ljubljanske banke v delniške družbe. Leta 1992 je skladno z novo bančno zakonodajo bančna skupina Ljubljanske banke formalno prenehala delovati, njene članice pa so nadaljevale poslovanje popolnoma samostojno, z nekaj ohranjenimi kapitalskimi in poslovnimi povezavami. Leto kasneje se je s prenosom slabih terjatev na Agencijo za sanacijo bank in hranilnic začel proces sanacije.

Leta 1994 je Državni zbor Republike Slovenije sprejel odločitev o ustanovitvi Nove Ljubljanske banke d.d., ki je od Ljubljanske banke prevzela celotno premoženje in poslovanje. V naslednjih letih se je NLB uspešno širila in odpirala nove poslovne enote po celi Sloveniji.

Leta 1997, ko se je sanacija zaključila, sta bila imenovana nadzorni svet banke in uprava banke. Vodilne svetovne rating-agencije podelijo NLB bonitetne ocene, ki so med najvišjimi ocenami za banke v srednji in vzhodni Evropi. Še v istem letu se je Skupini NLB pridružilo pet slovenskih bank, v katerih je NLB že bila lastnica deleža kapitala, v naslednjih letih pa se trend pridruževanja bank Skupini NLB še nadaljuje. Leta 2000 je NLB skupaj z Zavarovalnico Triglav ustanovila Skupno pokojninsko družbo d.d.. Svetovne rating-agencije ves čas nagrajujejo uspešno poslovanje z dobrimi ocenami.

Leta 2001 je Vlada Republike Slovenije sprejela Program privatizacije banke. Prva faza privatizacije se je uspešno končala septembra 2002 s prodajo 34-odstotnega deleža države belgijski bančno-zavarovalni skupini KBC in 5-odstotnega deleža Evropski banki za obnovo in razvoj. Vpliv belgijskih lastnikov se je zelo hitro pokazal v razširjeni ponudbi storitev, ki je vključevala že zametke Privatnega bančništva. Storitve je bila sicer ponujena v okviru Osebnega bančništva in še ni bila v celoti oblikovana. Novost na trgu je bila ustanovitev bančno-zavarovalne družbe NLB Vita, kot joint venture s KBC. S tem si je Skupina NLB zagotovila vpetost v sodobne trende pri razvoju storitev, ki niso klasično bančne ter v letu 2004 ustanovila še družbo NLB Skladi, ki upravlja storitev upravljanja premoženja. Banka je v vseh letih razvoja svoje poslovanje širila tudi na druge trge, predvsem na trge juhovzhodne Evrope.

4.3 Privatno bančništvo

4.3.1 Prvotni koncept privatnega bančništva

V NLB d.d. je bil kot storitev individualne obravnave premožnejših strank pred desetimi leti ustanovljen sektor Osebnega bančništva. Premožnejšim strankam je namenjen osebni bančnik, ki skrbi za uspešno izvajanje vseh bančnih poslov, ki jih stranka želi in potrebuje. Vendar v okviru te ponudbe ne gre za upravljanje strankinega premoženja. Aktualni posli v okviru Osebnega bančništva so bančni in finančni produkti ter z njimi povezane transakcije. Osebni bančniki so kompetentni za finančno svetovanje strank brez čakanja v vrsti; spremljajo strankine želje in potrebe ter jo obveščajo o novostih in zapadlosti depozitov, limitov, naložb in kreditov.

Ideje o ustanovitvi posebne obravnave oziroma servisiranja najpremožnejših strank banke so se pojavile v letih 1999 in 2000. V drugi polovici leta 2000 je bila narejena tržna raziskava o možnostih uvedbe Privatnega bančništva v ponudbo NLB d.d., kot prve banke pri nas, ki bi to novo storitev vpeljala na trg. Tržno raziskavo je izvedlo podjetje CATI Center, njeni rezultati pa so bili spodbudni v vseh segmentih, ki zadevajo sprejem in uporabo tovrstne bančne storitve. V okviru raziskave je bila izvedena tudi anketa med najpremožnejšimi strankami banke, ki so primarna ciljna skupina vsakega privatnega bančništva po svetu. Na tem mestu bi omenila problem nedostopnosti podatkov o številu najbogatejših Slovencev. Ta problem je pereč tudi v tujini. Na podlagi prej omenjene raziskave so v CAPI Centru ocenili, da je v Sloveniji okoli 5% aktivnega prebivalstva, ki naj bi bilo nadpovprečno premožno (Trženjska strategija za privatno bančništvo NLB, 2000).

Na podlagi ugodnih rezultatov raziskave in ankete se je v banki začela aktivna priprava trženjske strategije za privatno bančništvo. Ponudba storitve privatnega bančništva je bila sprejeta kot strateški cilj Skupine NLB, ki je želela zapolniti tržno nišo kot prva v Sloveniji. Pri oblikovanju strategije je bil v okviru tedanje razvitosti finančnih trgov najbolj pereč problem sestava ponudbe ter profila kadra. Sektor privatnega bančništva bi deloval decentralizirano po poslovnih enotah banke, kjer bi bili locirani svetovalci-privatni bančniki.

Septembra leta 2002 je bila na Upravi potrjena strategija za privatno bančništvo. Oblikovana je bila prva ponudba storitev privatnega bančništva. Ponudba je bila revidirana tudi s strani KBC-ja, ki je v tem letu vstopil v lastniško strukturo Nove Ljubljanske banke d.d.. V podani oceni so v KBC-ju izrazili dvome v dveh zadevah: a) organizacija: menili so, da bi morala biti storitev umeščena v okvir poslovne mreže ter organizirana centralizirano; b) ponudba naj bi bila dostopna preširoki množici komitentov. Kljub pomislekom KBC-ja je bila skupno potrjena odločitev o vstopu na trg.

V nadaljevanju so na kratko povzete bistvene sestavine prve ponudbe storitev privatnega bančništva NLB d.d..

Vstopni kriteriji so bili naslednji:

- vrednost finančnega premoženja nad 104.323,00 € (nad 25 mio SIT),
- vrednost dohodkov na letnem nivoju nad 62.593,00 € (nad 15 mio SIT),
- realno premoženje nad 208.646,00 € (nad 50 mio SIT).

Ponudba storitve privatnega bančništva je obsegala štiri sklope:

1. Upravljanje odnosa s komitentom:

- finančno načrtovanje in svetovanje,
- opravljanje tekočih bančnih poslov preko platinastega računa,
- razpoložljivost osebnega svetovalca za privatno bančništvo v skladu s potrebami in željami komitenta,
- osnovna bančna svetovanja,
- koordiniranje vseh dodatnih zahtevnejših svetovanj,
- koordiniranje vseh finančnih poslov v okviru Bančne skupine NLB d.d.,
- poročanje in obveščanje komitenta v skladu z njegovimi željami.

2. Upravljanje finančnega premoženja komitenta:

- opravljanje storitev individualnega upravljanja premoženja v vrednostnih papirjih in investicijskih skladih,
- opravljanje storitev investiranja v investicijske družbe, vzajemne sklade, pokojninske družbe in pokojninske sklade,
- opravljanje borzno posredniških poslov in poslov trgovanja z domačimi in tujimi vrednostnimi papirji, skladno z vsakokratno ponudbo banke in glede na dogovor s komitentom.

3. Izvajanje redne bančne ponudbe

4. Zahtevnejša svetovanja:

- davčno svetovanje,
- pravno svetovanje,
- investicijsko svetovanje,
- nepremičninsko svetovanje,
- pokojninsko svetovanje.

Storitve privatnega bančništva so se v opisani obliki nudile do konca leta 2004. V tem času poslovanja so se pokazali solidni rezultati, vendar koncept organizacije in izvedbe storitev ni bil primeren za dolgoročno poslovanje.

4.3.2 Nov koncept privatnega bančništva

V letu 2003 so se začele priprave novega koncepta storitev privatnega bančništva NLB d.d.. Februarja 2004 je bila na Upravi sprejeta Strategija prenove privatnega bančništva. Glavne spremembe oziroma novosti so bile:

- centralizacija vseh aktivnosti v Sektor za privatno bančništvo skupaj z regionalnimi svetovalci za privatno bančništvo, ki so ustrezno razporejeni po vsej Sloveniji;
- sprememba vstopnih premoženjskih kriterijev za sprejem novih strank v privatno bančništvo;
- izboljšanje nivoja storitve na področju naložbenega svetovanja;
- vsi prihodki iz naslova izvajanja storitev v okviru privatnega bančništva za določeno stranko privatnega bančništva se knjižijo na matično enoto te stranke.

Nova organizacija bi naj zagotovila optimalno število svetovalcev za privatno bančništvo, izbor ustreznih svetovalcev za servisiranje najpremožnejših in najzahtevnejših strank NLB d.d. ter ločitev dela svetovalcev za privatno bančništvo od delovnih obveznosti, ki so povezane z izvajanjem aktivnosti izven okvirov privatnega bančništva. Pomembna je prisotnost svetovalcev za privatno bančništvo tudi po regionalnih centrih, kjer je ugotovljen zadostni tržni potencial.

Spremembe vstopnih kriterijev so bile poleg delitve na centralno in ostale regije, naslednje:

1. Centralna regija:

- a) vrednost **finančnega premoženja nad 250.375 € oz. 60 mio SIT** (prej 104.323 € oz. 25 mio SIT)
- b) vrednost **neto dohodkov na letnem nivoju nad 62.593 € oz. 15 mio SIT** (se ne spremeni)
- c) **realno premoženje nad 625.938 € oz. 150 mio SIT** (prej 208.646 € oz. 50 mio SIT).

2. Ostale regije:

- a) vrednost **finančnega premoženja nad 166.917 € oz. 40 mio SIT** (prej 104.323 € oz. 25 mio SIT)
- b) vrednost **neto dohodkov na letnem nivoju nad 50.075 € oz. 12 mio SIT** (se ne spremeni)
- c) **realno premoženje nad 500.751 € oz. 120 mio SIT** (prej 208.646 € oz. 50 mio SIT).

Na področju storitev finančnega načrtovanja, naložbenega svetovanja oziroma upravljanja celotnega premoženja je bilo potrebno nadalje razvijati in konsistentno implementirati

naslednja področja s ciljem, da bi bile stranke dejansko deležne polne vrednosti, ki jo mora zagotavljati privatno bančništvo:

- diskrecijsko upravljanje premoženja,
- naložbeno svetovanje. Storitve naj bi strankam omogočala najvišji nivo obravnave njihovih obstoječih in potencialnih naložb preko skrbno izbranih svetovalcev za privatno bančništvo in strokovnjakov za upravljanje premoženja NLB d.d. in družbe NLB Skladi,
- stranke prejemajo tedenska in mesečna poročila o gibanjih na slovenskem in tujih trgih kapitala,
- davčno optimiranje v sodelovanju s pogodbenim partnerjem Deloitte&Touche,
- zapuščinsko svetovanje,
- gotovinske transakcije in krediti,
- razvoj produktov.

Dne 8.oktobra 2004 je Uprava potrdila ustanovitev nove organizacijske enote Sektor za privatno bančništvo. Sektor je začel delovati 1. januarja 2005, za direktorico sektorja je bila izbrana Irena Čuk, ki Privatno bančništvo uspešno vodi še danes. Sektor so sestavljali: vodstvo sektorja, upravljelec premoženja, referent podpore in 5 svetovalcev za privatno bančništvo.

Prenovljena storitev privatnega bančništva je bila naslednja:

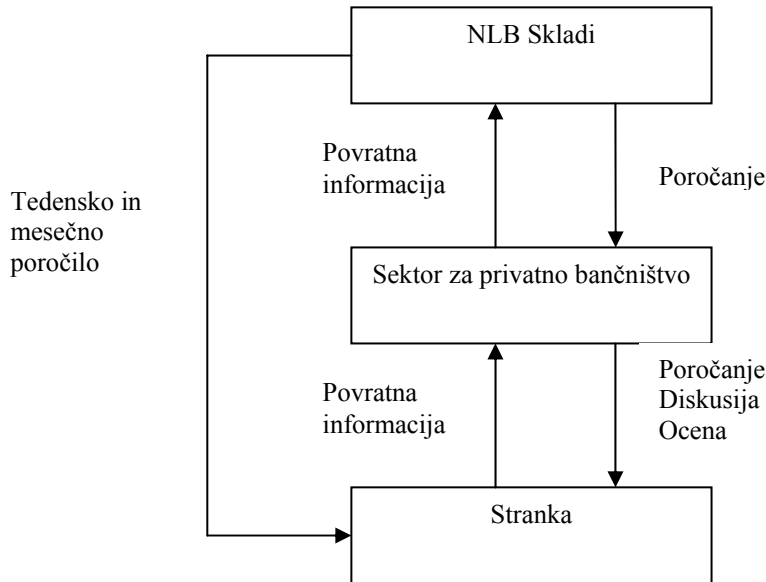
1.Upravljanje premoženja stranke, ki vsebuje: *a) diskrecijsko upravljanje in b) naložbeno svetovanje*. V tem so zajeti vsi produkti oziroma storitve v okviru katerih stranka lahko plemeniti svoja sredstva, kot so individualno upravljanje premoženja za dobro poučene investitorje, NLB Skladi, NLB Vita, trgovanje z vrednostnimi papirji na slovenskem in tujih trgih, izvedeni finančni instrumenti, depoziti, in tako dalje.

a) Diskrecijsko upravljanje:

- upravljelec premoženja v sektorju za privatno bančništvo skupaj s stranko in svetovalcem za privatno bančništvo na osnovi profila stranke, ki opredeli njeno nagnjenost k tveganju in naložbene cilje, določi naložbeno politiko in strukturo portfelja,
- portfelj upravlja upravljelec v sektorju za investicijsko bančništvo oziroma NLB Skladi,
- za spremembo naložbene strukture oziroma aktivno upravljanje ne potrebuje vsakokratne sprotne potrditve s strani stranke,

- o stanju portfelja stranki poroča svetovalec za privatno bančništvo preko kvartalnega oziroma mesečnega poročila.

Slika 3: Diskrecijsko upravljanje premoženja

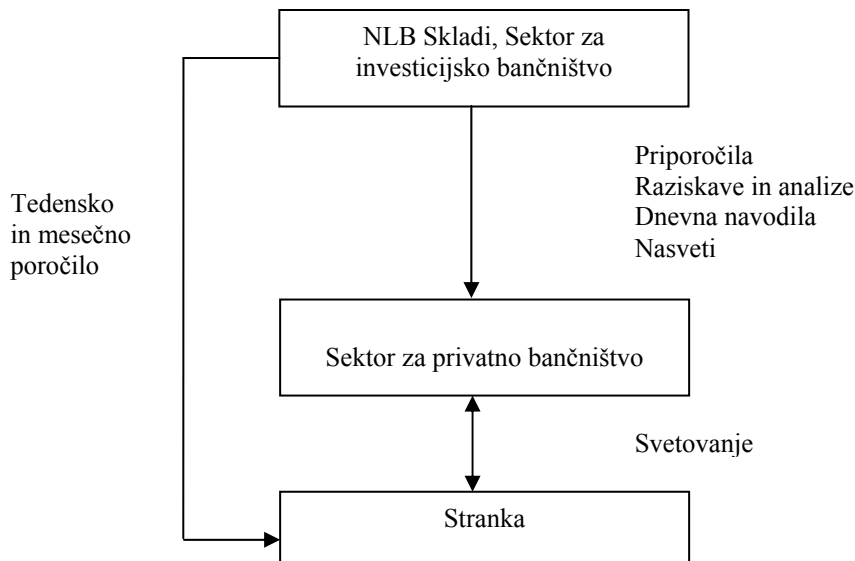


Vir: Interno gradivo NLB d.d.

b) Naložbeno svetovanje:

- Svetovalec za privatno bančništvo posreduje informacije oziroma nasvet stranki na osnovi profila stranke, ki opredeli njeno nagnjenost k tveganju in naložbene cilje ter na podlagi mehkih informacij (potreb), ki jih svetovalec za privatno bančništvo pridobi preko servisiranja poslovnega odnosa s stranko. Svetovalec spremlja gibanje vrednosti portfelja stranke in z njim povezanih tveganj ter stranki ob podpori strokovnih služb zagotavlja ustrezen nasvet,
- vse odločitve sprejema stranka sama,
- o stanju portfelja stranki poroča svetovalec za privatno bančništvo ustno oziroma preko kvartalnega ali mesečnega poročila.

Slika.4: Naložbeno svetovanje



Vir: Interno gradivo NLB d.d.

2. **Platinasti račun**, ki vsebuje BA kartico z dnevnim limitom za dvig gotovine na bankomatu v višini 1.500 € in dovoljeno prekoračitvijo stanja na osebnem računu v višini 5.000 € in zlati Eurocard.

3. **Svetovanja** ter ugodnosti pri različnih oblikah svetovanj **pogodbenih partnerjev**:

- a) Davčno in zapuščinsko svetovanje: v sodelovanju z internimi in zunanjimi strokovnjaki na področju davčne optimizacije in zapuščinskega svetovanja. Pogodbeni zunanji partner družba Deloitte & Touche,
- b) Nepremičninsko svetovanje: v sodelovanju z različnimi pogodbenimi partnerji s katerimi so sklenjene pogodbe o sodelovanju in na ta način zagotovljeni ugodnejši pogoji za stranke privatnega bančništva v primerjavi z redno ponudbo. Pogodbeni zunanji partner je Informacijska borza nepremičnin,
- c) Pokojninsko svetovanje: se izvaja v sodelovanju s strokovnjaki Skupne pokojninske družbe.

4. **Finančno načrtovanje**, ki vsebuje pripravo finančnega načrta stranke ter spremljanja njegove izvršitve.

5. **Razpoložljivost svetovalca** za privatno bančništvo je v skladu s potrebami in željami stranke. Obravnava stranke se vrši na lokaciji, ki jo izbere stranka.

6. **Poročilo o stanju in gibanju vrednosti celotnega premoženja ter obveznosti**, ki ga ima stranka v okviru Skupine NLB, stranka prejema mesečno ali kvartalno.

7. Stranki so v skladu z njenimi željami na voljo različna **analitična poročila** o domačih in tujih kapitalskih trgih oziroma analize podjetij.

8. **Odobranje kreditov in depozitov** po ugodnejših obrestnih merah v skladu s pooblastili direktorice za privatno bančništvo.

9. **Ugodnejše provizije** pri borznem posredovanju.

10. **Dodatno življenjsko zavarovanje** z zavarovalnimi vsotami min 2.000 € in max 20.000 €.

Če povzamem novosti, je bila storitev privatnega bančništva ponujena v obliki ločenega sektorja v bančni organizacijski strukturi. Organizacijsko je vključeval naslednje zaposlene: direktor sektorja, referent za spremljavo, upravljalec premoženja in svetovalci za privatno bančništvo. Ob sklenitvi pogodbe so bile stranki ponujene vse storitve, ki jih ima NLB d.d. v svoji ponudbi.

Najpremožnejšim komitentom so ponujeni platinasti osebni račun, vse vrste depozitov, varčevanj, vlaganj v vzajemne sklade, kot tudi finančno načrtovanje in upravljanje premoženja oziroma naložbeno svetovanje. V okviru ponudbe privatnega bančništva igrajo pomembno vlogo tudi drugi sektorji banke oziroma družbe, ki delujejo pod njenim okriljem.

Posebno vlogo ima družba NLB Skladi, ki skrbi za diskrecijsko upravljanje premoženja, analizira dogajanja na finančnih trgih in je svetovalcem v veliko pomoč pri naložbenem svetovanju. Posle, ki zadevajo borzno posredništvo, se izvajajo preko Sektorja za investicijsko bančništvo; pravna pisarna NLB pa je zadolžena za pravno svetovanje strank privatnega bančništva.

Davčno in nepremičninsko svetovanje je bilo organizirano v sodelovanju z zunanjimi partnerji. Davčna svetovanja je izvajala družba Deloitte&Touche; nepremičninsko svetovanje se je izvajalo preko Informacijske borze nepremičnin, medtem ko je Skupna pokojninska družba sodelovala pri svetovanjih na področju pokojninskih zadev.

Sektor je v zgoraj opisani obliki začel z delovanjem januarja 2005, vendar se je struktura zaposlenih v času spremenila. Na področju davčnega svetovanja so prekinili pogodbo z zunanjim partnerjem za davčno svetovanje Deloitte & Touche ter zaposlili svojega davčnega strokovnjaka. Prav tako so dodatno zaposlili tudi strokovnjaka za nepremičninske trge, ki je deloval na področju nepremičninskega svetovanja.

4.3.3 Sektor privatnega bančništva danes

Ponudba storitev privatnega bančništva se v času spreminja v smislu prilagajanja novim potrebam strank, vključevanja novih sestavin, novih finančnih instrumentov in drugih aktivnosti s

finančnega področja. Sektor kot organizacijska enota ni doživel večjih sprememb. Danes se širi po številu zaposlenih in uvaja nove delovne aktivnosti, da bi deloval kar v največji meri samostojno, brez podpore drugih služb znotraj NLB d.d..

Privatni bančniki, ki delujejo kot svetovalci za stranke, imajo ustrezno izobrazbo in splošno znanje o področjih, ki jih predstavljajo. Vsi imajo pridobljeno licenco Privatnega bančnika NLB d.d. in druge potrebne licence za trženje posameznih produktov, ki to zahtevajo.

Storitev privatno bančništvo tržijo pod naslednjim sporočilom: Privatno bančništvo je splet finančnih in s financami povezanih storitev, oblikovan posebej za premožnejše stranke. Odlikuje ga ekskluzivnost ponudbe, celovitost upravljanja in diskretnost obravnave.

Proces privatnega bančništva je relativno enostaven in je sestavljen iz naslednjih korakov:

- privatni bančnik osebno predstavi ponudbo stranki,
- sledi podpis pogodbe o upravljanju storitev privatnega bančništva in odprtje Platinastega paketa,
- opredelitev naložbenega profila stranke in izdelava naložbene strategije,
- dnevno spremljanje gibanja premoženja stranke,
- priprava naložbenih informacij in naložbenih predlogov ter izvajanje poslov na podlagi naročila stranke,
- periodična izdelava konsolidiranih premoženjskih poročil (povzeto s strani www.nlb.si).

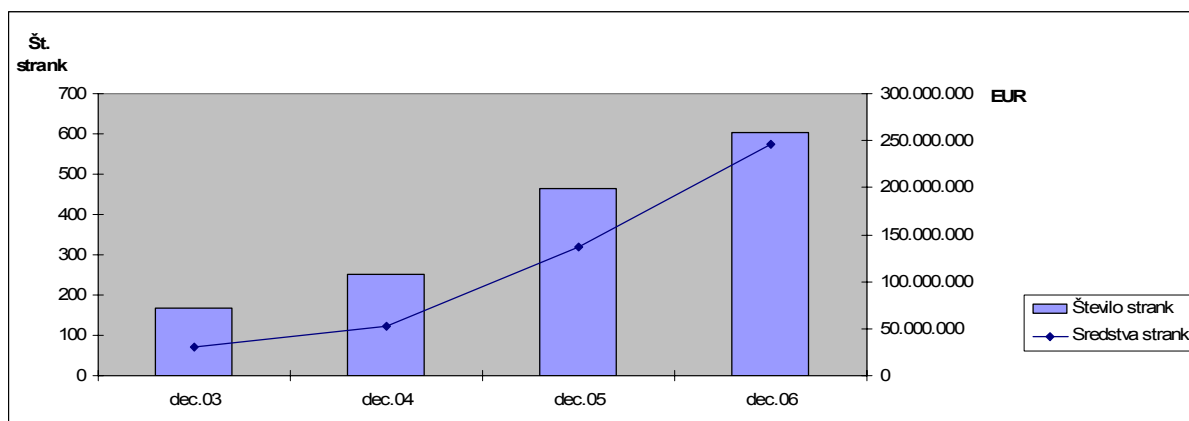
Ključna prednost je celovita ponudba, ki v prvi vrsti zajema ekskluzivno in celovito obravnavo stranke. Stranka pridobi svetovalca-privatnega bančnika, ki je zanjo dosegljiv 24 ur in 7 dni v tednu. Platinasti paket ekskluzivnih storitev za dnevno bančno poslovanje stranki prinese dodatne ugodnosti in enostavnejše bančno poslovanje.

V okviru celotnega upravljanja finančnih naložb je stranki ponujena naložbena analiza ter strategija; optimalna razpršitev sredstev: depoziti, vzajemni in indeksni skladi, portfelji, delnice, obveznice, življenjska in pokojninska zavarovanja; strankino premoženja se redno spremlja na dnevni bazi, pripravijo jim analize vplivov in naložbenih predlogov ter poročajo o stanju, gibanju in donosu premoženja.

Na področju premoženjskih svetovanj so stranke deležne svetovanja s področja globalnih finančnih trgov; davčnega svetovanja, izpolnjevanja napovedi, pomoči v davčnih postopkih; svetovanja s področja trgov nepremičnin ter pomoči pri nepremičninskih poslih ter svetovanja s področja trgov umetnin in starin ter plemenitih kovin.

4.3.4 Uspešnost sektorja

Slika. 5: Rast poslovanja od leta 2003 do 2006



Vir: Interno gradivo in lastni izračuni.

Rezultati, ki jih sektor privatnega bančništva dosegla so odlični in potrjujejo dejstvo, da je bilo prvo plasiranje tovrstne bančne ponudbe v Sloveniji dobra odločitev. V prvem letu poslovanja so pridobili 169 novih strank privatnega bančništva, konec leta 2004 se je število strank povečalo na 251 strank, konec leta 2005 so imeli 464 strank in ob koncu leta 2006 že 602 stranki, kar pomeni 350-odstotno rast števila strank od začetka poslovanja konec leta 2002.

Tudi plasiranje sredstev strank beleži pozitivno statistiko. Konec leta 2003 so imeli dobrih 29 milijonov evrov sredstev strank za katere so skrbeli. V letu 2004 so se sredstva povečala na dobrih 52 milijonov evrov. Večjo rast sredstev so v sektorju zabeležili v prvem letu poslovanja kot samostojna enota, to je v letu 2005, ko so se sredstva povzpela na 137,5 milijona evrov. Pozitiven trend se je nadaljeval tudi v letu 2006, ko je bilo v njihovem upravljanju že dobrih 246 milijonov evrov sredstev.

4.3.5 Sektor privatnega bančništva v prihodnosti

Cilj privatnega bančništva v NLB d.d. je, da bi njihova ponudba postala primerljiva ponudbi privatnega bančništva drugih univerzalnih bank oziroma finančnih skupin v celinski Evropi. Do konca leta 2009 imajo planirano doseči 1.000 strank in polovico milijarde evrov sredstev. Ponudbo storitev bodo prilagajali strankam in dopolnjevali z aktualnimi novostmi. Prav tako bodo nadaljevali z umirjenim oglaševanjem v ozko ciljanih tiskanih medijih za dvig razpoznavnosti.

SKLEP

Delovanje bank je bilo v zadnjih letih močno zaznamovano s tehnološkim razvojem. Velik delež komitentov ne obiskuje več bančnih poslovalnic, saj lahko veliko večino bančnih poslov izvedejo doma preko bančnih aplikacij, ki jih banke ponujajo. Plačilni promet se večinoma opravlja s plačilnimi karticami, plačevanje z gotovino je postalo prej izjema kot pravilo. Hitra rast in razvoj finančnih trgov odpirata nove smernice poslovanja bank širom po svetu, le-te pa ustvarjajo nove stranke, katerih najbolj pomembna lastnost je nadpovprečno premoženje. Prav ti nadpovprečno premožni posamezniki zagotavljajo obstoj privatnega bančništva v prihodnosti. Gre za storitev, ki od stranke zahteva popolno zaupanje njenega premoženja strokovnjakom.

V okviru privatnega bančništva so strankam v osnovi ponujeni temeljni bančni produkti, ki omogočajo nemoteno finančno poslovanje. Tisto, kar naredi privatno bančništvo posebno, so vse ostale bonitete, ki jih je stranka deležna. Nabor vseh vrst finančnih instrumentov, ki jih tisti trenutek premorejo finančni trgi, svetovanja z različnih področij in pa profesionalen pristop ter odnos privatnih bančnikov, dajejo strankam občutek, da so obravnavane na drugačen način. Izjemnega pomena je, da stranka pridobi zaupanje v svojega privatnega bančnika in da se vzpostavi pristen odnos, saj le tako lahko ohrani sodelovanje na dolgoročni ravni. Privatno bančništvo je zamisel o univerzalnem bančništvu, kjer banka stranki nudi celovito in kvalitetno obravnavo, ki se popolnoma prilagaja potrebam in pričakovanjem strank.

Posebni dimenziji privatnega bančništva predstavljata onshore in offshore bančništvo. Onshore bančništvo deluje na lokalni ravni države, medtem ko je offshore usmerjeno na poslovanje bank v tujih državah, kamor se najpogosteje stekajo sredstva premožnih ljudi. Razlogi za akumuliranje sredstev izven domače države so največkrat povezani z davčnimi ugodnostmi in večjem zaupanju v tuje finančne institucije, ki jih offshore lokacije ponujajo.

V Sloveniji je storitev privatnega bančništva relativno nova. Na trgu se pojavlja od leta 2002, ko je s trženjem začela NLB banka. Danes je privatno bančništvo zastopano tudi v nekaterih drugih bankah in predstavlja naraščajoči trend tako po številu strank kot po višini sredstev v upravljanju. V prihodnosti je pričakovati še nadaljnji razvoj storitev, kot tudi vse večje število ponudnikov, tako slovenskih kot tujih bančnikov.

Največji trg privatnega bančništva predstavljajo ZDA, na drugem mestu je Japonska, kateri sledita Nemčija in Velika Britanija. Največji potencial za razvoj dejavnosti privatnega bančništva imajo razvijajoči se trgi iz Azije, Srednjega Vzhoda, latinske Amerike in vzhodne Evrope.

Nestabilno dogajanje na finančnih trgih, ki smo mu priča v zadnjem letu, daje svoj pečat tudi na poslovanje bank. Kriza na finančnih trgih, visoki odpisi terjatev največjih svetovnih bank

in drugi ukrepi, ki jih izvajajo različne finančne institucije, da bi ublažile izgube, zmanjšujejo zaupanje v finančne institucije. Bankam, ki nudijo privatno bančništvo se ni treba bati, da bi jim primanjkovalo strank, saj število nadpovprečno premožnejših v zadnjih letih močno narašča. Potrebno je le zagotoviti optimalne strategije upravljanja premoženja, da bi tudi v turbulentnih časih na finančnih trgih, prinašale pozitivne donose. Še vedno velja dejstvo, da bo privatno bančništvo v prihodnosti pomembna konkurenčna prednost univerzalnih bank, ki prinaša visoke prihodke in dobičke.

LITERATURA in VIRI

1. *About private banking*. (2008). Financial Times. Najdeno 23. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.privatebanks.com/home.php?site=aboutpb&action=getinfo&titel=History%20of%20Private%20Banking>
2. Aver B., Pustatičnik J. (2004). *Povezovanje zavarovalnic z bankami*. Najdeno 24. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.zav-zdruzenje.si/docs/prezentacije/AVER-POVEZOVANJE%20BANK%20in%20ZAVAROV.ppt>
3. Avery H. (2006). What it takes to keep up with the wealthy. *Euromoney, january 2006*.
4. Avery H. (2008). When the ultra-wealthy bump into the sub-prime. *Euromoney, january 2008*.
5. Bicker L. (1996). *Private banking in Europe*. Kent: Chatman, Mackays of Chantman PLC.
6. Dreaming with BRICs, The Path to 2050 (2003). Goldman Sachs Survey. *Global economics paper*.
7. Euromoney private banking survey (2008). *Euromoney, january 2008*.
8. *Global wealth management posts banner year* (2006). Scorpis benchmark 2006. Najdeno 20. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.scorpiopartnership.com/pdf/scorpio-pr_benchmarkjun2006.pdf
9. Hamilton K. (25. julij, 1993). Adam shows how private banks can get it wrong, *The Times*.
10. *Incorporating Lifestyle Services into the Wealth Management Proposition Survey*. (2003). Datamonitor.
11. Interno gradivo NLB d.d.: *Sektor privatnega bančništva, dokumentacija o ustanovitvi sektorja*.
12. Jesenek M. (2003). *Vodnik za preračunljivo investiranje*. Velenje: Založba Pozoj.
13. Kleindienst R. (2001). *Varčevanje v domačih in tujih delnicah: najboljša pot za doseganje dolgoročnih finančnih ciljev*. Ljubljana: GV Založba.

14. *Letno poročilo NLB d.d. 2007* (2007).
15. Maude D. (2006). *Global Private Banking and Wealth Management, The new realities*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
16. Maude D., Molyneux P. (1996). *Private banking, Maximising performance in a competitive market*. Nestor House: Euromoney Publications PLC.
17. Miš Svovljšak I. (2001). *Modro upravljam s svojim denarjem*. Izola:Desk.
18. Nova Ljubljanska banka. Najdeno 16. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.nlb.si>
19. Nidorfer M. (2007, april). Z globokim žepom k privatnemu bančniku. *Moje finance* (4), str. 44.
20. *Offshore private banking*. Shelteroffshore. Najdeno 16. aprila 2008 na spletnem naslovu http://www.shelteroffshore.com/index.php/offshore/more/offshore_private_banking/
21. *Offshore accounts: No longer an easy option*. World Net Daily,. Najdeno 22. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.worldnetdaily.com/news/article.asp?ARTICLE_ID=43349
22. *Place of birth of private banking*. Najdeno 24. marca 2008 na spletnem naslovu http://www.pictet.com/en/home/about/history/gva_history.html
23. *Predstavitvene publikacije sektorja* (2007). Interno gradivo NLB d.d..
24. *Private Banking International*. Najdeno 7. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.privatebankerinternational.com/get.asp?script=articles&site=4&menuitemID=139>
25. *Slovensko zavarovalno združenje*. Najdeno 11. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.zav-zdruzenje.si>
26. Šalamun A. (2006). Osebni bančnik ureja posle, privatni upravlja premoženje. *Finance*, 30. junij 2006, str. B42.
27. Šavli K. (2004). *Storitve osebnega bančništva*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Šmajdek U. (2006). *Privatno bančništvo v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
29. Thomson T. (2005) *Presentation at UBS Asset Gathering Conference*. Najdeno 5. maja na spletnem naslovu

<http://www.wealth.co.th/download/Moving%20to%20Private%20Wealth%20Management%20Era.pdf>

30. *Trženjska strategija za privatno bančništvo NLB* (2000). Interno gradivo NLB d.d..
31. Vene B., Grubiša N. (2000). *Iz dnevnika milijonarja ali bogastvo je v nas*. Bled: Phantom.
32. Verbole T. (2007). Izvedeni finančni instrumenti. *Finance*, 10. maj 2007.
33. Vončina M. et al. (2002). *Osebna zavarovanja*, Izobraževanje zavarovalnih zastopnikov in zavarovalnih posrednikov. Slovensko zavarovalno združenje, Ljubljana.
34. Zakon o trgu finančnih instrumentov. (2007). *Uradni list RS*. (Št. 67/2007, 27.7.2007).

PRILOGA

SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV

<i>Asset Under Management (AUM)</i>	-	Sredstva v upravljanju
<i>Bank assurance</i>	-	Bančno zavarovalništvo
<i>BRIC economies</i>	-	BRIC gospodarstva
<i>Personal banking</i>	-	Osebno bančništvo
<i>Private bank</i>	-	Zasebna banka
<i>Private banking</i>	-	Privatno bančništvo
<i>Offshore banking</i>	-	Bančništvo, ki je namenjeno servisiranju strank, ki imajo svoj kapital oziroma premoženje akumulirano zunaj države, katere rezidenti so.
<i>Onshore banking</i>	-	Bančništvo, ki je namenjeno za servisiranje strank znotraj države, katere rezidenti so.
<i>VIP banking</i>	-	VIP bančništvo