

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

DIGITALNA PREOBRAZBA V BANKAH

Ljubljana, junij 2016

TINA KVAS

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Tina Kvas, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica predloženega dela z naslovom Digitalna preobrazba v bankah, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Markom Košakom.

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 BANČNIŠTVO V PRETEKLOSTI, SEDANJOSTI IN PRIHODNOSTI	3
2 DIGITALNA PREOBRAZBA.....	5
2.1 Opredelitev pojma digitalna preobrazba	5
2.2 Vzroki za digitalno preobrazbo v bankah.....	7
2.3 Potrebne spremembe za izvedbo digitalne preobrazbe v bankah.....	8
2.3.1 Uvedba sodobne tehnologije v banko.....	8
2.3.1.1 Razumevanje tehnologije kot pogoj za ustrezen pristop k digitalni preobrazbi.....	8
2.3.1.2 Izbira področja vlaganja v digitalno tehnologijo.....	9
2.3.1.3 Integracija distribucijskih in komunikacijskih kanalov.....	10
2.3.1.4 Posodabljanje bančnih tehnologij z vidika varnosti in učinkovitosti	10
2.3.1.5 Ključni gradniki digitalne preobrazbe s tehnološkega vidika	13
2.3.2 Spremembe v organizaciji	14
2.3.2.1 Sprememba miselnosti in posodobitev sistemov.....	14
2.3.2.2 Upravljanje s človeškimi viri kot podpora digitalni preobrazbi..	15
2.3.2.3 Vloga poslovalnic.....	16
2.4 Strategija pristopa k izvedbi digitalne preobrazbe v poslovnem procesu	17
2.5 Pomembnost mobilnih kanalov na potek uvedbe digitalne preobrazbe v banke ..	19
2.6 Digitalna preobrazba z vidika socialnih omrežij in medijev	23
2.7 Nov koncept poslovalnic v digitalni dobi.....	24
3 ALTERNATIVNI NEBANČNI PONUDNIKI.....	26
3.1 Opredelitev alternativnih nebančnih ponudnikov	26
3.2 Produkti in poslovni modeli alternativnih nebančnih ponudnikov po posameznih področjih.....	28
3.2.1 Plačila in plačilni sistemi.....	28
3.2.2 Upravljanje premoženja.....	32
3.2.3 Osebne finance	33
3.2.4 Kreditiranje	35
4 ANALIZA VPLIVA ALTERNATIVNIH NEBANČNIH PONUDNIKOV NA BANKE	36
4.1 Vpliv alternativnih nebančnih ponudnikov na različna področja finančnih storitev	36
4.2 Odzivi bank na tehnološke inovacije in trende	37
4.2.1 Digitalizacija glavnih storitev in produktov	37
4.2.2 Sprejetje novih poslovnih modelov in trendov.....	38
4.3 Odzivi bank v Sloveniji.....	40
5 PRIMERJAVA PONUDBE STORITEV IN PRODUKTOV V DOBI DIGITALNE PREOBRAZBE MED USPEŠNIMI BANKAMI V AMERIKI,	

EVROPI IN SLOVENIJI.....	42
6 ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI	
DIGITALNE PREOBRAZBE ZA BANKE	44
6.1 Opredelitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.....	44
6.2 Prednosti.....	45
6.3 Slabosti.....	46
6.4 Priložnosti	47
6.5 Nevarnosti	48
7 UGOTOVITVE.....	48
SKLEP.....	51
LITERATURA IN VIRI.....	54
PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1: SWOT analiza	44
------------------------------	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Ključni dejavniki uspeha uvedbe digitalne preobrazbe v bančništvu	17
Slika 2: Uporaba mobilnih kanalov po regijah (v odstotkih vprašanih v raziskavi)	20
Slika 3: Investicije v fintech podjetja po regijah v letu 2014.....	27
Slika 4: Pričakovanja direktorjev bank in direktorjev fintech podjetij o razvoju tržnih deležev v naslednjih petih letih na področju finančnih storitev	28
Slika 5: Odzivi bank na ponudbo fintech podjetij	39

UVOD

V diplomskem delu predstavljam pojem digitalne preobrazbe v bankah. Razvoj bančništva od tradicionalnega k modernemu v smislu preoblikovanja poslovanja narekujejo spremembe v informacijski tehnologiji, zakonodaji, procesih, ljudeh in njihovih navadah oziroma obnašanju. Banke so v preteklem obdobju veliko vložile v informacijsko infrastrukturo, sledile so razvoju spletnih in mobilnih kanalov z vpeljevanjem sprememb v ponudbi spletnega in mobilnega bančništva ter s tem naredile že kar nekaj korakov v smeri digitalne podpore poslovanja. To pomeni, da imajo banke dobro izhodišče za digitalno preobrazbo v smislu preoblikovanja poslovnih modelov in v smeri, da se popolnoma osredotočijo na stranke, njihove spremenjene navade, obnašanje in potrebe. Danes si bančništva brez ustrezne informacijske podpore ni mogoče več zamisliti. Banke pa se še niso dotaknile digitalne preobrazbe internih procesov in razvoja digitalnih poslovnih modelov, kot odgovor na porast ponudbe alternativnih finančnih storitev nebančnih ponudnikov. Digitalna konkurenca preži na vsakem koraku in finančna industrija, predvsem bančništvo, bi se moralo tega zavedati in odreagirati že pred časom. Banke že zamujajo v tekmi s konkurenco nebančnih ponudnikov na globalni ravni, ki v zadnjih letih tehnologijo dobro izkoriščajo z namenom za boljšo in učinkovitejšo ponudbo finančnih produktov in storitev.

Namen diplomskega dela je podrobneje opredeliti pojem digitalne bančne preobrazbe in opozoriti na posledice modernizacije bančnega sistema v smislu prilagoditve napredku v tehnologiji, regulativi in obnašanju ljudi. Prav tako želim predstaviti, v kakšnem položaju so se znašle tradicionalne banke, kdo so konkurenčni ponudniki in kakšni so potrebni koraki, ki jih morajo banke narediti v boju s konkurenco.

V okviru raziskovalnega dela želim odgovoriti na vprašanja, ali banke v spremenjenem okolju sploh lahko še preživijo, kaj morajo za to narediti in kako se bodo banke in bančna panoga v prihodnosti spremenile.

V nadaljevanju opredeljujem aktivnosti na strani bank v smislu digitalne preobrazbe in potrebnih korakov, ki jih banke morajo storiti na že začeto 4. industrijske revolucijo. Njeno izvajanje bo pomenilo povezavo poslovnih informacijskih sistemov prek omrežij in raznih terminalov z vsemi napravami, procesi, predmeti in tudi prenosnimi tablicami, računalniki, pametnimi telefoni, internetom oblakom ipd. Banke se morajo aktivirati in narediti korak naprej v smislu inovativnih storitev, pripravljenosti na spremembe v celotni organizaciji, spremembe internih procesov, kar pomeni povezovanje vseh področij v organizaciji. Digitalna preobrazba namreč zahteva močno sodelovanje med področji delovanja informatike, marketinga, prodaje in tudi kadrovske funkcije. Ne glede na morebitne težave, na katere so že oziroma bodo naleteli banke, morajo banke premagati ovire in temeljito preobraziti tradicionalni, klasični bančni aparat. V prihodnosti je namreč

pričakovati porast nebančnih ponudnikov kot resno konkurenco, ki je že in bo še dodatno načela prihodke bank.

V okviru analize diplomskega dela predstavljam nekatere nebančne ponudnike, analiziram posamezne produkte in opredeljujem njihov vpliv na banke. V nadaljevanju opisujem, s katerimi podobnimi produkti in na kakšen način vstopajo oziroma so že na trgu nefinančni ponudniki, ki lahko nadomestijo klasične bančne produkte in ponujajo uporabnikom alternativne poti in rešitve za finančne storitve, kot so najemanje posojil, plačevanje računov, posredovanje plačil, osebne finance, upravljanje premoženja. Za analizo uporabim metodo deskripcije za opisovanje dejstev, produktov in procesov.

V nadaljevanju v okviru metodologije z analizo na podlagi kvalitativnih podatkov v okviru ponudbe posamezne banke primerjam stopnjo pripravljenosti na digitalno preobrazbo uspešnih bank v Ameriki in Evropi v primerjavi z bankami v Sloveniji. Z uporabo SWOT analize pa opredelim prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti digitalne preobrazbe za banke.

Cilj diplomskega dela je opredeliti vlogo digitalne preobrazbe v bankah in v nadaljevanju odgovoriti na vprašanje, kaj prinaša digitalna preobrazba v banke in s kakšnimi izzivi se bodo morale banke v prihodnosti soočiti. Izpostaviti želim prednosti, slabosti in opozoriti na priložnosti in nevarnosti vpeljave digitalne preobrazbe v banke ter predstaviti vpliv digitalne preobrazbe na razvoj ponudbe bank v Sloveniji.

V prvem poglavju diplomske naloge predstavljam kratek pregled bančništva v preteklosti, sedanjosti, predvsem pa pogled na moderno bančništvo v prihodnosti. V drugem poglavju opredelim pojem digitalne bančne preobrazbe, navajam vzroke za digitalno preobrazbo v bankah in poudarjam, katere so potrebne spremembe, ki jih morajo banke z vidika uvedbe digitalne preobrazbe izvesti, in sicer s tehnološkega in organizacijskega vidika. V nadaljevanju izpostavljam pomen uporabe ustrezne strategije pristopa za uspešno izvedbo digitalne preobrazbe v banke. Prav tako posebej poudarjam pomen dejavnikov, ki močno vplivajo na spremembe v bankah v digitalni dobi, in sicer so to mobilni kanali, ki že močno vplivajo na potek uvedbe digitalne preobrazbe v banke in bodo tudi v prihodnje krogili razvoj mobilnega bančništva. V nadaljevanju opozorim tudi pomembnost socialnih omrežij in medijev na razvoj in spremembe v bančništvu, kot del digitalne preobrazbe. V tretjem poglavju predstavljam nekatere nebančne ponudnike, analiziram njihove posamezne produkte in opredelim njihov vpliv na banke. Torej, na kakšen način in s katerimi produkti vstopajo na trg in ponujajo uporabnikom alternativne produkte in storitve za tradicionalne bančne operacije v okviru plačil in plačilnih sistemov, kreditiranja osebnih financ in upravljanja premoženja. V četrtem poglavju opredelim odziv bank na tehnološke inovacije in trende v spremenjenem okolju, tako v tujini kot tudi v Sloveniji. V petem poglavju primerjam ponudbo storitev in produktov v digitalni dobi posameznih uspešnih bank v Ameriki in Evropi v primerjavi z bankami v Sloveniji in ugotavljam stopnjo pripravljenosti

na celovito digitalno preobrazbo bank. V šestem poglavju analiziram prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti digitalne preobrazbe za banke, v sedmem poglavju pa povzemam ugotovitve celotne diplomske naloge.

V zaključku na podlagi ugotovitev potrdim, da je vpeljava digitalne preobrazbe v bankah nujnost z vidika konkurenčnosti za dolgoročni razvoj in obstoj bank.

1 BANČNIŠTVO V PRETEKLOSTI, SEDANJOSTI IN PRIHODNOSTI

Digitalizacija spreminja številne industrije po vsem svetu in spreminja način, kako kot posamezniki in podjetja delujejo. Vsakodnevno se pojavljajo nove rešitve, novi digitalni izdelki, nove spletne aplikacije. Bančna industrija pri tem ni izvzeta. S pojavom mobilnih naprav se je dramatično povečala hitrost sprememb. Posamezniki uporabljajo mobilne aplikacije za preverjanje svojih računov, plačevanje in ostale storitve v ponudbi. Število strank, ki so v preteklosti obiskovali poslovalnice, se izrazito zmanjšuje oziroma so jih primorani obiskati le v primeru kompleksnejših zahtev in vprašanj. Posamezniki si želijo uporabljati digitalne aplikacije na vsakem koraku, pri vsakdanjih opravilih karseda hitro, učinkovito in predvsem brez večjih težav. Banke so pred velikim izzivom spoprijeti se s spremembami v smislu digitalne preobrazbe svojih poslovnih modelov, razvijanja novih produktov in storitev ter načinu komunikacije s strankami. Razvoj, inovacije, hiter odziv na spremembe bodo bankam omogočali obdržati obstoječe stanje in pridobivati nove stranke, ki bodo lahko upravljale s svojimi financami na način, kot ga želijo same (BBA & Accenture, 2015).

Banke so v zadnjem času sicer veliko vložile v informacijsko infrastrukturo, vendar pa na stranke to ni imelo prav posebnega vpliva. Vpeljava tehnoloških sprememb v sam proces je bila v preteklem obdobju prepočasna. Stranke do bank sicer lahko dostopamo prek številnih kanalov 24 ur na dan, vsak dan v tednu, a ko obiščemo poslovalnico in želimo opraviti kompleksnejšo spremembo, vidimo, kako malo se je spremenilo. Najem posojila, odpiranje računa in urejanje depozita še vedno spremljajo kupi papirjev, obrazcev, ki jih je potrebno izpolniti, večkratno podpisovanje, in za bančne uslužbence precej ročnega vnašanja v zaledne sisteme. Kljub vsemu pa je bilo v zadnjih nekaj letih zaznati nekaj vidnih sprememb in novosti na področju bančnih operacij. S pojavom spletnega bančništva je možen dostop do svojih računov prek spletne strani, plačevanje računov, sklepanje depozitov. V nadaljevanju so se s pojavom mobilne telefonije in posledično s predstavitvijo novih bančnih operacij na osnovi nove zmogljivejše tehnologije uporabniku povečale možnosti, kot so na primer večkratno pregledovanje stanja dnevno, naročanje kartic, ukinitvev kartic, preverjanje stanja na računih tudi med bivanjem v tujini. V ponudbi je zaslediti tudi različne možnosti obveščanja s strani banke po elektronski pošti ali sms sporočili glede prekoračitve določenega limita, možnih zlorab kartic med bivanjem v

tujini ali doma. Banke omogočajo tudi že možnost naročanja storitev prek spletne banke (BBA & Accenture, 2015).

Tehnološki razvoj, spremenjene navade potrošnikov in konkurenca fintech podjetij so ključni dejavniki, da morajo banke razmišljati o novih pristopih do svojih strank. Glede na hitrost razvoja in globalne spremembe v finančni industriji je v naslednjih letih pričakovati dramatično drugačen bančni aparat. S pojavom konkurence in še številčnejših alternativnih kanalov bodo imele stranke še več možnosti izbire med različnimi produkti in storitvami. Banke bodo morale biti sposobne zagotoviti ponudbo, ki bo konkurenčna v smislu dostopnosti, uporabe in po meri stranke na vsakem koraku njihovega življenja (BBA & Accenture, 2015).

Dostop do interneta se je od devetdesetih let širil vedno hitreje in danes je z internetom povezana skoraj polovica svetovnega prebivalstva, dobre 3 milijarde ljudi. Število povezanih naprav se že danes približuje 5 milijardam, do leta 2020 pa jih bo na svetu že 25 milijard. V poslovni praksi to pomeni 25 milijard novih virov podatkov, ki jih bo treba obdelati, strukturirati, analizirati in uporabljati za učinkovito odločanje. Količina podatkov, ki se bodo zbirala in bila na voljo za obdelavo, bo vedno bolj neobvladljiva, zato bo še toliko pomembnejše, kako pristopiti k njihovi ustrezni obdelavi. Inteligentna obdelava podatkov bo postala nujna. V konkurenčnem okolju prihodnosti bodo podjetja, inštitucije, ki ne bodo zmogle kakovostno obdelati velikih zbirk podatkov kot podlaga poslovnemu odločanju v težavah. Med slednje štejemo tudi banke, ki že sedaj obvladujejo širok nabor podatkov, ki ga bodo morale v smeri digitalne preobrazbe, učinkovito in strukturirano analizirati v smeri, ki jim bo omogočala ustvariti konkurenčno prednost. Smo na prelomu velikih sprememb, ki bodo v zasebna življenja in posledično v poslovni svet prinesla prelomne spremembe, kot jih je prinesel internet. Tukaj naj omenim Internet stvari (angl. *Internet of Things - IoT*) ki ga imenujemo pojav pametnih naprav. To ne pomeni pojav pametnih telefonov in robotov, ampak širjenje interneta v skoraj vse električne naprave (Vidmar, 2015).

Priča smo digitalizaciji vseh segmentov gospodarstva pa tudi družbe na splošno. Pametni telefoni so in bodo tudi v prihodnosti radikalno spremenili način, kako bodo stranke komunicirale z banko. Proaktivni odziv bank na spremembe bo ključen, kjer bo stranka v centru pozornosti. Spremenjene navade uporabnikov so glavno gibalno razvoja. Potrebno bo najti pravo ravnotežje med avtomatiziranim in osebnim pristopom. Pomemben korak za banke bo vzpostaviti nov koncept poslovalnic, ki naj bi delovale bolj svetovalno, izobraževalno in tudi atraktivno. Trenutno so banke še v začetni fazi, kjer so nekako šele začele pogledovati v digitalni svet.

Naslednji val digitalizacije bo prinesel še več napredka v smislu dodatnih prilagoditev procesov, produktov in sistemov za digitalno dobo. Pomembno vlogo v prihodnosti bodo igrali že poznani in velikokrat omenjeni trendi, kot so masovni podatki, računalniški

oblaki, vse večja mobilnost in predvsem vse bolj uveljavljena umetna inteligenca ter avtomatizacija. Prav vsaka panoga se bo morala odzvati na stalno prihajajoče spremembe v tehnologiji, spremenjenih navadah ljudi in začeti razmišljati o celoviti preobrazbi panoge. Tudi bančništvo v tem pogledu ni izvezeto.

2 DIGITALNA PREOBRAZBA

2.1 Opredelitev pojma digitalna preobrazba

Digitalna doba je do bank neusmiljena. Bitka za prevlado na bančnem področju je velika. Želja posameznih bank je, da ustrezno in čim hitreje opravijo digitalno preobrazbo in postanejo vodilne na trgu. V prihodnosti se bodo v finančni industriji oblikovali povsem novi poslovni modeli. Pomemben del sodobne strategije večine tradicionalnih bank predstavlja digitalna preobrazba v okviru celovite poslovne preobrazbe bank. Digitalna preobrazba od organizacij zahteva, da stranke, partnerji skupaj z zaposlenimi postanejo del sistema organizacije, oblikujejo in razvijajo nove produkte in storitve. Predpostavke, na katerih temelji digitalna preobrazba, so usmerjenost k strankam, tehnološka naprednost, digitalna prisotnost povsod in inovativnost.

Digitalna preobrazba je nov glavni trend oziroma rdeča nit tehnoloških, poslovnih, finančnih, marketinških konferenc današnjega časa. Zasledimo lahko različne opredelitve, kaj digitalna preobrazba pravzaprav pomeni. Pogosto se pojem digitalne preobrazbe pojavlja v povezavi z novimi naprednimi tehnologijami oziroma panogo informacijske tehnologije. Vendar pa gre pri digitalni preobrazbi za proces, ki ni vezan zgolj na panogo informacijske tehnologije, temveč na vse panoge v gospodarstvu in celotno družbo. Glavni in skupni poudarek, ki ga zasledimo pri pojasnjevanju procesa digitalne preobrazbe, pa je na osredotočenosti na stranke in njenem razumevanju.

Trnovec (2015, str. 3) opredeljuje pojem digitalne preobrazbe tako: »Digitalna transformacija podjetja ni zgolj selitev strežnika e-pošte in CRM-sistema v oblak, da lahko potem zaposleni do podatkov dostopajo tudi prek tablice in pametnega telefona. Digitalna transformacija v prvi vrsti spreminja obstoječ stroj vašega podjetja in delovnih procesov, prinaša drugačno razumevanje poslovanja in odnosa do strank ter spreminja poslovne modele z namenom ohranjanja in pridobivanja novih strank.«

Digitalna preobrazba v bankah predstavlja veliko več kot le premik od klasičnega bančništva v digitalni svet. Ustrezen in učinkovit pristop k digitalni preobrazbi inštitucije se začne s spoznavanjem, razumevanjem vedenja, želja in potreb posameznika in s končnim ciljem interakcije in poslovanja s strankami prek različnih kanalov v času in obliki, ki ustreza njihovim preferencam. Glavni poudarek v procesu digitalne preobrazbe je na osredotočenosti na stranke, sodelovanje s strankami in njihovo vključevanje pri razvoju produktov in storitev, ki so namenjeni prav njim. Digitalna preobrazba torej pomeni

prilagoditev produktov, procesov in ljudi v organizaciji. Namen preobrazbe je torej poglobiti razumevanje komitentov, se z njimi povezati, angažirati zaposlene na ravni celotne organizacije, pospešiti razvoj, inovacije in povečati tržni delež. Prav tako je namen povečati učinkovitost procesov, olajšati poslovne odločitve in lažje predvidevanje prihodnosti. Temeljni cilj digitalne preobrazbe pa je izboljšati konkurenčnost in povečati donosnost (Kamra, 2014).

Digitalna preobrazba ne pomeni uvajanja novih tehnologij in prvi korak k digitalni preobrazbi ne pomeni izbire nove tehnologije, temveč gre pravzaprav za nov pristop, nov način uporabe tehnologij, ki so že na voljo. Predvsem pa je potrebno k digitalni preobrazbi pristopiti ob predpostavkah, ki temeljijo na razumevanju demografskih značilnosti strank, ciljnih tržih banke, oceni kulture organizacije, pripravljenosti na spremembe in želji po inovacijah (Murray, 2015).

Vater, Cho in Sidebottom (2012, str. 2) navajajo najpogostejše zmote in predstave o tem, kaj digitalna preobrazba pomeni in kako pristopiti k njeni vpeljavi:

- na voljo je dovolj časa za sprejetje odločitev, kaj storiti;
- inovativna ponudba aplikacij je najpomembnejša;
- investicije v digitalne spremembe niso potrebne, ker potrošniki ne menjajo bank;
- digitalna preobrazba je delo za oddelke informacijske tehnologije;
- biti prvi na trgu z inovativno ponudbo, osnovano na digitalni tehnologiji, ni vredno tveganja, če lahko kasneje v svojo ponudbo prevzamemo že obstoječo in videno.

Za banke je zelo pomembno, da se pospešeno odzovejo na spremembe na trgu in čim hitreje pripravijo korenite spremembe v smeri digitalne preobrazbe. Banke nimajo več veliko časa oziroma že zamujajo v koraku s konkurenco, ki napadalno vstopa na finančni trg z alternativno ponudbo bančnih storitev.

Dodatna ponudba v smislu atraktivnih, vsečnih funkcionalnosti za pametne telefone, tablične računalnike in druge mobilne naprave ne bo dovolj za ohranitev in lojalnost stranke oziroma uporabnika; če banke ne bodo pristopile k spremembam s pristopom, da se v organizaciji oblikuje posebna digitalna strategija, ki bo strankam omogočila, da uporabljajo bančne storitve kjerkoli in kadarkoli po želji in meri stranke.

Zmotno je mišljenje, da bankam ni potrebno slediti spremembam in se digitalno preobraziti, ker stranke, fizične osebe zaradi obsega dolgoročnih obveznosti iz naslova hipotekarnih posojil, stanovanjskih posojil v današnjem času ne menjajo bank. Spremembe v obnašanju ljudi, njihovih navadah in naboru informacij, ki so jim dosegljive prek različnih medijev, predvsem socialnih, kjer lahko svoje izkušnje delijo z drugimi, so razlog za zamenjavo banke. Stranke si želijo in zahtevajo inovativne rešitve na področju bančništva. Ljudje so čedalje aktivnejši pri pridobivanju informacij in iskanju boljših

ponudb. Če bodo banke želele stranke obdržati, pridobiti nove mlajše generacije, se bodo morale zelo hitro prilagoditi spremembam, tudi v smislu digitalne preobrazbe.

Vpeljava novih tehnologij v smeri digitalne preobrazbe finančne organizacije predstavlja za banke veliko več kot le projekt, ki je namenjen le oddelku informacijske tehnologije. Zelo pomemben je za banke pristop k digitalni preobrazbi, ki zahteva spremembe na vseh ravneh in področjih organizacije.

Velika prednost za banko je, če lahko kot vodilna vstopi na trg z inovativno ponudbo različnih produktov in storitev, zasnovano na osnovi digitalne tehnologije in ne zaostaja za drugimi. Konkurenčna prednost vodilnih, glavnih igralcev na trgu bančnih storitev pomeni zagotovilo za dolgoročni obstoj in uspeh bank na podlagi trajne prednosti v razvoju in prilagajanju na tržne razmere.

2.2 Vzroki za digitalno preobrazbo v bankah

Tehnološki razvoj v zadnjem obdobju je pomembno vplival na spremenjene navade potrošnikov in pojav konkurence v obliki finančno-tehnoloških oziroma t.i. fintech podjetij. Torej razvoj tehnologije, spremenjene navade potrošnikov in fintech podjetja so glavni vzroki in povodi za digitalno preobrazbo v bankah. Banke morajo razmišljati o novih pristopih do svojih strank, novih poslovnih modelih in se hitro odzivati na spremembe, saj bo odzivnost in hitrost razvoja pomembno vplivala na obstoj bank v prihodnosti (BBA & Accenture, 2015).

Zaradi povečane dostopnosti informacij, ki vsakomur omogoča poslovni razvoj, banke ogrožajo podjetja, ki delajo na načine in z novimi pristopi, ki ga same ne poznajo, strankam pa prinašajo enako ali celo večjo dodano vrednost.

Zagonska fintech podjetja postajajo resna konkurenca bankam, saj ta z uporabo sodobne tehnologije izboljšujejo učinkovitost in uporabniške izkušnje pri finančnih storitvah. »Podjetja fintech se zelo hitro razvijajo na področjih, ki so jih tradicionalno obvladovale banke«, pravi Skinner (Gole, 2016a, str. 1).

Spremenjene navade in obnašanje potrošnikov, ki se pospešeno odzivajo in osvajajo nove tehnologije, so eden ključnih razlogov za digitalno preobrazbo v bankah. Generacija Y oziroma t.i. milenijci rojeni med letoma 1981 in 2000, so generacija, ki se ji ni potrebno privajati na nove tehnologije. V mednarodnem in mobilnem okolju se kažejo njihove vrednote v odprtosti, sprejemanju novih ljudi, idej in hitremu prilagajanju sprememb. V primerjavi z generacijo veteranov in otroki blaginje so milenijci radovednejši, inovativnejši in samozavestnejši. Predvsem so tehnološko in digitalno usposobljeni, saj hitreje in lažje osvajajo platforme digitalne dobe, internet, mobilne tehnologije in družabne medije. Za generacijo Y je predvsem potrebno izpostaviti podjetnost, ustvarjanje lastnega posla.

Precej manj so občutljivi za napake in propad poslovne ideje, kar se kaže v drznosti, prevzemanju pobude in neustrašnosti začeti posle znova in znova. Londonska tržno-raziskovalna agencija Scorpio Partnership je v 18 državah izvedla prvo obsežno raziskavo med 2.600 uspešnimi milenijskimi podjetniki, katerih skupna vrednost poslov presega 17 milijard ameriških dolarjev (v nadaljevanju USD). Po ugotovitvah so milenijci ustanovili dvakrat več podjetij kot generacije blaginje. Podjetništvo odkrivajo mlajši in so usmerjeni v večje dobičke (Suhadolnik, 2016).

Milenijci pa tudi bolj zaupajo Googlu, PayPalu in produktom, kot so virtualne valute v primerjavi s tradicionalnimi bankami. Nejc Kodrič, soustanovitelj Bitstampa, največje svetovne borze bitcoinov, pravi, da generacija razmišlja v realnem času in o prostem pretoku informacij kjerkoli, kadarkoli in s komerkoli. »Z razvojem novih tehnologij, kot so virtualne valute, odpiramo možnosti za povsem nove poslovne priložnosti. Instantni prenos mikro zneskov v realnem času kamorkoli v svetu omogoča razvoj produktov, ki si jih doslej nismo niti predstavljali,« pravi Kodrič in dodaja, da postajajo tudi banke čedalje bolj podobne IT-podjetjem. »Čeprav večina milenijcev uporablja le še spletno banko, prenos denarja z bančnega računa še vedno poteka počasi, prek centralnih kliringov. Banke bodo morale spremljati nove tehnologije in iskati poti za hitrejši in cenejši prenos denarja, če bodo želele obdržati stranke.« (Suhadolnik, 2016)

2.3 Potrebne spremembe za izvedbo digitalne preobrazbe v bankah

2.3.1 Uvedba sodobne tehnologije v banko

2.3.1.1 Razumevanje tehnologije kot pogoj za ustrezen pristop k digitalni preobrazbi

Z izboljšavo tehnoloških procesov se poveča smotrnost poslovanja in posredno tudi zadovoljstvo strank. Informacijski sistemi lahko k temu pripomorejo z ustrezno informacijsko podporo procesom in digitalizacijo podatkov.

Stranke vse bolj prehajajo na digitalne kanale, kar za banke predstavlja največjo težavo, saj na to niso pripravljene, ocenjuje komentator finančnih trgov in avtor več knjig, Chris Skinner: »Banke poskušajo vzpostaviti digitalne tehnologije v veljavne poslovne modele, kar ne deluje. Če hočejo učinkovito zadovoljiti potrebe svojih strank, bodo morale začeti z ničle.« Digitalizacija ne sme biti sočasen proces (Gole, 2016a, str.1).

Digitalizacija ne pomeni uvajanja novih tehnologij, ampak ustvarjanje poslovnih izboljšav. Gre za nov način oziroma pristop uporabe tehnologije v poslovni proces. »Pri digitalizaciji so najpomembnejše tri stvari. Prva je povezovanje ljudi oziroma procesov v podjetju ter podjetja s partnerji, druga je znižanje stroškov poslovanja in tretja večja učinkovitost, « je pojasnil Igor Zorko, direktor podjetja ZZI in predsednik Upravnega odbora Združenja za informatiko in telekomunikacije pri Gospodarski zbornici Slovenije (Žnidaršič, 2016a).

Tehnologija sama po sebi ne prinaša konkurenčne prednosti, zato je pomembno, na kakšen način bodo banke uporabile tehnologijo v nadaljnjem razvoju produktov in storitev, da bodo le-ti predstavljali za uporabnika boljšo in učinkovitejšo ponudbo. Torej na kakšen način uporabiti tehnologijo v poslovnem procesu, da ne bo to pomenilo le tehnološke nadgradnje klasičnih storitev bančništva v smislu kakšne dodane vsehne aplikacije, ampak ponuditi inovativne produkte, ki jih nove generacije tudi želijo, če ne celo zahtevajo. Uporaba digitalne tehnologije bo zahtevala tehten razmislek in primeren pristop k spremembi poslovnih procesov. Kljub spremembam v finančni industriji, ki jih narekujejo sami uporabniki, pa ostaja dejstvo, da je varnost pri uporabi novih inovativnih storitev še vedno za stranke zelo pomembna. Kljub temu da se obnašanje in navade zelo hitro spreminjajo, da so uporabniki čedalje bolj informirani in tudi drzni pri uporabi različnih produktov in storitev tudi glede svojega premoženja, ostaja pomembnost vidika varnosti nespremenjena (Vater et al., 2012).

Osredotočenost na uporabnika z vidika razvoja ponudbe bank bo v naslednjih letih še kako pomembna. Generacije, ki prihajajo, pričakujejo, da se pri oblikovanju ponudbe upoštevajo potrebe, želje stranke. Socialni mediji, ki so v porastu, tudi dodatno omogočajo izmenjavo različnih informacij in izkušenj, ki si jih med seboj izmenjujejo uporabniki bančnih storitev in posledično vplivajo na ugled in uspešnost. Ob razmišljanju o inovativnih digitalnih potezah, ki bodo obogatile vaše storitve in poslovanje, nikakor ne smemo pozabiti na vlogo digitalne tehnologije kot sredstva za izboljšanje uporabniške izkušnje (Vater et al., 2012).

Informacijska tehnologija se v zadnjih letih razvija zelo hitro, pojavljajo se novi koncepti, ki pa zahtevajo dobro razumevanje kot pogoj za uspešno implementacijo v poslovne modele posamezne inštitucije. Dober primer za to je »Big data«, katerega večina poslovnih uporabnikov razume kot zbiranje podatkov na vseh koncih, dokler se v njih dokončno ne utopijo. Tisti, ki so koncept razumeli in obdelujejo širok nabor podatkov, so vzpostavili sisteme, ki jim omogočajo hiter in učinkovit pregled točno tistih podatkov, ki jih za trenutno odločitev potrebujejo. Informacije, ki so zbrane na osnovi ustrezno obdelanih podatkov, so ključ do pravih in učinkovitih odločitev. Sistemi »Big data« na podlagi avtomatiziranega zbiranja podatkov omogočajo uspešno obdelavo podatkov in pridobivanje koristnih informacij za učinkovito odločanje. Vse to omogoča podjetjem, da se lažje prilagajajo trgu in se usmerjajo na področja, kjer dosegajo najboljše rezultate (Vidmar, 2015).

2.3.1.2 Izbira področja vlaganja v digitalno tehnologijo

Selektivni pristop je bistvenega pomena pri digitalizaciji podjetja. Banke morajo upravičiti naložbe v digitalno tehnologijo tudi z vidika profitabilnosti, zato morajo določiti posamezna področja v vlaganja. Kljub temu da banke stremijo k celoviti preobrazbi organizacije s ciljem postati digitalne banke, so investicije v digitalno tehnologijo dejansko

potrebne in upravičene samo na določenih področjih. Izbira pa je odvisna od pristopa posamezne banke k poslovni preobrazbi (Caldo, Hoene, & Olanrewaju, 2014).

Podatki oziroma njihova obdelava je zelo pomembna za razumevanje kupcev, strank, uporabnikov. Zakaj kupujejo izdelke in se poslužujejo storitev podjetja oziroma organizacije, kakšne so njihove želje? Podatki in informacije na podlagi obdelanih podatkov predstavljajo pomemben faktor pri izbiri področja vlaganja v digitalno tehnologijo.

Integracija napredne analitike velikega števila podatkov s sistemi poslovnega obveščanja predstavlja z vidika povrnitve naložb v tehnološke inovacije pomemben korak. Napredna analitika velikega števila podatkov je prav zaradi možnosti vizualizacije podatkov, poročil in pregledov, ki jih omogočajo rešitve za poslovno obveščanje, zelo uporabna in dobičkonosna (Varga, 2016).

Zadnje raziskave evropskih bank kažejo, da največjo korelacijo med investicijo v digitalno tehnologijo in donosnostjo zagotavljajo področja avtomatizacije zalednih služb, upravljanja z dokumenti, odločanja o kreditiranju, dostopnost prek interaktivnega glasovnega odziva 24 ur na dan, napredna analitika za pomoč pri prodaji in napredna orodja za ocenjevanje tveganj in optimizacijo določitve cen (Caldo et al., 2014).

2.3.1.3 Integracija distribucijskih in komunikacijskih kanalov

Banke, ki so najbolj pripravljene z vidika digitalizacije, ponujajo strankam brezhibno izkušnjo in omogočajo strankam izbiro, kdaj in na kakšen način bodo komunicirale s svojo banko. Integracija online in offline-kanalov je zelo pomembna z vidika posredovanja konkurenčne ponudbe bank v digitalni dobi iz vseh medijev in kanalov, ki jih ima banka na voljo. Le tako bodo tudi v prihodnosti ponujale celovite storitve in produkte s popolno osredotočenostjo na stranke, torej v skladu z njihovimi potrebami. V ta namen pa morajo banke preoblikovati organizacijo v celoti in spremeniti poslovne modele na posameznih področjih (Vater et al., 2012).

2.3.1.4 Posodabljanje bančnih tehnologij z vidika varnosti in učinkovitosti

Finančna panoga je bila v prejšnjem desetletju na osnovi hitre rasti povpraševanja po strokovnih in naprednih rešitvah usmerjena predvsem v iskanje načina in poti za čim hitrejšo in učinkovitejšo prilagajanje tehnologij, potrebnih za zagotavljanje visokokakovostnih izdelkov in storitev.

Bančna industrija se srečuje z izzivi, na katere nima pravih in jasnih odgovorov. Vseskozi mora vlagati v inovacije, razvoj novih rešitev, novih poslovnih modelov, s katerimi se trudi približati komitentom različnih profilov, če želi preživeti v zelo konkurenčni panogi. Kako

preživeti in kakšen pristop izbrati, da ostaneš med vodilnimi na trgu, je seveda odvisno od posamezne organizacije, njenih potreb in ciljev. Za uspeh je odločilnega pomena združiti najboljše tehnologije in najustreznejše poslovne modele. »Bančništvo se spreminja z neverjetno hitrostjo zaradi zahtev trga, zaradi zahtev komitentov in predvsem zaradi novih tehnologij. Vsi deležniki v bankah, poslovno in tehnično osebje, se morajo nenehno prilagajati novi realnosti, da lahko sploh še ostanejo v igri. Ali bolje, da postanejo vodilni pri uporabi novih tehnologij in razvoju inovativnih produktov. Biti korak pred drugimi je najboljša garancija za dolgoročno uspešno poslovanje,« je pojasnil Matej Šošterič, direktor poslovanja v podjetju Comtrade (Posodabljanje bančnih tehnologij mora biti varno in učinkovito, 2015).

Ustrezen načrt razvoja novih produktov in storitev je ključ do uspeha. Naj v nadaljevanju omenim primer bolj družabne bančne storitve, in sicer je to Comtradova »podzemna železnica«, ki finančnim ustanovam omogoča, da zberejo vse ustrezne socialne, demografske, vedenjske in druge podatke o svojih strankah. Z dodajanjem elementov s področja iger oziroma igrifikacije, lahko banke svoje rešitve naredijo »družabne« in privlačne širšemu krogu komitentov. Seveda v ozadju poslovnim strankam še vedno omogočajo še veliko naprednih analitičnih možnosti in tudi njihovo lastno poslovanje lahko z naprednim upravljanjem odnosov s strankami postane bolj prilagodljivo in osredotočeno na cilje, hkrati pa nove tehnologije preoblikuje v poslovno vrednost (Posodabljanje bančnih tehnologij mora biti varno in učinkovito, 2015).

Upravljanja s tveganji je pomemben element uspešnosti poslovanja. Neučinkovito upravljanje z varnostjo lahko pomeni veliko tveganje izgube dobrega imena, strank in posledično prihodkov. Banke se morajo tveganj zavedati in imeti izdelane načrte za vzdrževanje varnosti v skladu s pravnimi in varnostnimi predpisi ter o morebitnih nevarnostih obveščati komitente. Prav tako pa je naloga komitentov, da priporočila in navodila s strani bank dosledno upoštevajo. Le na ta način bo uporaba digitalnega bančništva varna.

Vse večja digitalna dostopnost poleg enostavnosti in lahkotnosti opravljanja storitev prinaša tudi skrbi uporabnika glede varnosti njegovih podatkov, ki so v primeru spletnega bančništva še toliko bolj občutljivi. Banke morajo uporabniku dati vedeti, da jim varnost uporabnika veliko pomeni, da se veliko vlaga v varnost podatkov, varno uporabo digitalnih kanalov in zaščito v primeru lažnih trgovcev, lažnih spletnih strani. Uporabnik mora imeti dober občutek in zaupati banki, da prek spletnih kanalov lahko varno posluje. Pogostejši primeri zlorab imajo lahko za banke usodne posledice, saj so v današnjem času hitrega pretoka informacij prek družabnih omrežjih in ostalih medijev uporabniki informirani na vsakem koraku. Stopnja zaupanja strank v uporabo digitalnih kanalov je zelo pomembna z vidika lojalnosti strank. Negativne uporabniške izkušnje lahko povzročijo paniko pri uporabnikih na splošno in posledično negativno vplivajo na celotno bančno panogo.

Kako bodo digitalizacija, odpiranje bank, inovativna tehnologija vplivale na varnost in zaupanje uporabnikov v banke tudi v prihodnje, je vprašanje, ki se postavlja v času nenehnih sprememb in nujnih prilagoditvah procesov in produktov sodobnemu času. Temelj poslovanja bank tudi v digitalni dobi ostaja varnost in posledično zaupanje uporabnika, kar predstavlja za banke pomembno konkurenčno prednost. Banke morajo in bodo morale slediti trendom in inovativnim rešitvam, a hkrati upoštevati regulatorne okvire z vidika vpeljave varnostnih mehanizmov za nove produkte in storitve, kot tudi finančne zmožnosti vlaganja v varnost poslovanja. Sočasno z vpeljavo nove inovativne in napredne tehnologije v poslovni proces bodo morale banke upoštevati tudi vidik vlaganja v varnost poslovanja oziroma varnostne mehanizme z vidika učinkovitosti in donosnosti. Vložek sredstev za vpeljavo digitalizacije v organizacijo je lahko zelo velik, kar pa bankam še ne zagotavlja tudi večjega števila strank, donosnih poslov, povečanega obsega poslovanja s končnim rezultatom v povišanju dobička.

Trendi glede varnosti uporabe spletne in mobilne banke v prihodnosti, novih generacijah mobilne banke se kažejo v izboljšavah obstoječe ponudbe, in sicer v možnosti uporabe oziroma aktivacije m-žetona oziroma mobilnega žetona, ki nadomešča fizični generator gesel in se uporablja za vstop in podpisovanje v spletni banki. Posodobljene različice mobilne banke lahko omogočajo hiter in varen vstop v aplikacijo tudi že s pomočjo čitalca prstnih odtisov, sicer samo za določene naprave, na primer Apple, Samsung. Prstni odtis lahko uporabnik shrani v čitalec prstnih odtisov mobilne naprave in ga izbere kot preferenčno možnost za odklepanje mobilne naprav. S svojim prstnim odtisom lahko nato uporabnik vstopi tudi v mobilno banko, in sicer namesto vnosa in potrditve številke PIN lahko v mobilno banko vstopi z rahlim dotikom prsta, v kolikor to možnost predhodno shrani tudi v nastavitvah aplikacije mobilne banke. Tudi v že omenjeni m-žeton lahko uporabnik vstopi s pomočjo svojega prstnega odtisa (UniCredit Banka Slovenija d.d., b.l.).

Bralnik prstnih odtisov na mobilnih napravah postaja množično dostopna tehnologija. Do leta 2016 bodo biometrični senzorji vgrajeni v 40 odstotkov telefonov. Biometrija bo v prihodnosti nadomestila uporabo gesel (UniCredit Banka Slovenija d.d., 2015).

Tehnologija je danes tako napredovala, da s telefoni lahko varno zaznavamo uporabnikove biometrične podatke. Nekatere banke v tujini, na primer Atom bank, na podlagi selfija in z uporabo termokamere prepoznavajo biometrične lastnosti, zato uporabnik ne potrebuje gesla. Ponarejanje je v tem primeru nemogoče, medtem ko je težava gesel, da so lahko ugotovljiva. Tudi v Nemčiji je mogoče odpreti račun prek aplikacije Number-26 v nekaj minutah le z uporabo telefona in videokonference. Po namestitvi aplikacije stranka vzpostavi videokonferenco. Uslužbenec z dovoljenjem stranke aktivira zadnjo kamero telefona in slika potni list. Z aktivacijo bliskavice preveri varnostne elemente potnega lista. Nato stranko bančni uslužbenec še slika in z različnimi biometričnimi modeli preveri sliko v potnem listu. Na ta način delujejo novi sodobni ponudniki. Banke morajo slediti trendom in rešitvam ter jih uvesti z vidika regulatornega okvira. Slovenska zakonodaja omenjeno

tehnologijo za bančništvo omejuje, ker ne dovoljuje obdelave biometričnih podatkov. Zaradi harmonizacije direktiv Evropske unije pa se tudi pri nas že pripravljajo spremembe (Gole, 2016b).

2.3.1.5 Ključni gradniki digitalne preobrazbe s tehnološkega vidika

Banke morajo v boju s sodobno konkurenco novih finančno tehnoloških podjetij in že uveljavljenih podjetij, kot so Google, Apple, Alibaba in drugi, ki v ponudbo vključujejo vedno bolj dodelane finančne sisteme, poskrbeti za spremembe v smislu napredka na treh ključnih področjih, kot jih navaja Kovačič (2015):

- oblikovanje uporabniških izkušenj, ki se osredotočajo na uporabnika;
- personalizacija, uporaba podatkov in napredna analitika;
- hitro preizkušanje in agilni razvoj.

Pomemben napredek, ki ga morajo banke zagotoviti je boljše digitalno podpreti interne procese in zmanjšati število informacij, ki jih od stranke zahtevajo na vseh stičnih točkah. Poti do storitev in produktov morajo postati priročne in personalizirane na vseh področjih, in sicer tudi na kompleksnejših področjih, kot so najemanje posojil, odpiranje računov, pridobivanje kreditnih, plačilnih kartic. Osnova za uspešno oblikovanje uporabniških izkušenj z osredotočenostjo na uporabnika pa je razumevanje nakupnih poti in posameznih uporabniških izkušenj. Ob načrtovanju digitalnega poslovnega modela se vprašajte, katere človeške težave z novim pristopom rešujete. Ključne bančne storitve, ki so čedalje bolj standardizirane, same po sebi ne zagotavljajo več prave konkurenčne prednosti, lojalnost strank je nižja. Uporabniška izkušnja tako postaja vedno pomembnejši vzvod ohranjanja starih strank in pridobivanja novih (Kovačič, 2015).

Glede na to, da imajo banke dostop do velike količine podatkov, pa jih ne uporabljajo ustrezno pri vsakodnevem delu s strankami. Podatki, ki so bankam na voljo, niso dovolj izkoriščeni v smislu ustvarjanja prilagojene ponudbe posameznim segmentom strank. Le strukturirani podatki, na voljo v vsaki poslovalnici, v e-bančnih in mobilnih platformah, lahko omogočijo dodano vrednost ponudbe, ki jo banka posreduje na trg. Analitična orodja, kot na primer sistem »Big data«, lahko ponudijo napredne modele predvidevanja naslednje storitve, ki jo bo stranka potrebovala, povečanje uporabe obstoječih storitev in boljše ocenjevanje tveganja (Kovačič, 2015).

V poslovnem okolju se količina podatkov zelo hitro povečuje. Organizacije imajo danes opravka s terabajti podatkov. Tudi banke se vse bolj zavedajo vrednosti podatkov, ki jih imajo na voljo v velikih količinah, in sicer v smislu želje po boljšem razumevanju strank in zagotavljanju boljše uporabniške izkušnje. Obdelovanje vseh teh podatkov predstavlja za organizacije velik izziv. Napredna analitika velikega števila podatkov omogoča globlji

vpogled v podatke, njihovo raziskovanje in posledično boljšo osnovo za odločanje na podlagi ustrezne obdelave in obravnave podatkov (Varga, 2016).

Temelj razvoja skoraj vseh tehnologij postaja računalništvo v oblaku, ki združuje mobilne rešitve, analitiko, družbeno poslovanje in je učinkovito z vidika delovanja kot tudi stroškov.

Aplikacije, ki temeljijo na orodjih za upravljanje poslovnih procesov (angl. *Business Process Management* - v nadaljevanju BPM), so glavni element digitalizacije poslovanja. Pri poslovnih procesih digitalizacija vodi k preobrazbi ročno vodenih poslovnih procesov v avtomatizirane. Digitalizirane procese je lažje obvladovati z uporabo sistemov za upravljanje poslovnih procesov (angl. *Business Process Management Systems* - BPMS). »Pri upravljanju poslovnih procesov gre za nenehno skrb za izboljšanje poslovne učinkovitosti in prožnosti poslovanja ter za učinkovito sodelovanje med zaposlenimi, ne pa za ukvarjanje z dokumenti,« je povedal Igor Lesjak, direktor podjetja CREA. BPM je eno od osnovnih orodij za digitalizacijo poslovanja. Organizacijam daje vzpode za hiter odziv na spremembe, reorganizacijo, podporo hitri rasti, hkrati pa povezuje in nadgrajuje aplikacije v podjetju (Žnidaršič, 2016b).

Digitalizirano poslovanje ne vzpostavlja le avtomatizacije procesov in delovnih postopkov. Zagotavljati mora tudi hitro uvajanje sprememb v poslovanje podjetja, vzpostaviti učinkovito optimizacijo delovnih postopkov in uveljavljanje stalnih izboljšav.

Banke bodo morale v prihodnosti opustiti popolno osredotočenost na varnost in doseči ravnovesje med varnostjo in inovacijami. Pristop k poslovanju, ki ne predvideva in ne dovoljuje preizkusov in napak, ne omogoča ustrezne in hitre prilagodljivosti na tržne spremembe, ki pa jo sedanjost s pojavom močne konkurence zahteva (Kovačič, 2015).

2.3.2 Spremembe v organizaciji

2.3.2.1 Sprememba miselnosti in posodobitev sistemov

Tehnološke platforme v številnih bankah so pogosto nepregledne in osnovane na slabo povezanih sistemih. Sodobna podjetja so razvila urejene in povezane tehnološke platforme, ki jim olajšajo upravljanje poslovanja in to bodo morale storiti tudi banke. Naložbe v digitalne sisteme in procese, posebej pa v konsolidacijo nepovezanih sistemov, bodo bankam v bližnji prihodnosti rešile veliko težav, s katerimi se spopadajo. Z vpeljavo sprememb v obstoječe sisteme in procese si banke že danes na dolgi rok lahko zagotovijo izboljšanje upravljanja tveganj in prilagajanja zakonskim zahtevam, izboljšanje učinkovitosti in oblikovanje boljše uporabniške izkušnje strank (Kovačič, 2015).

V prihodnosti bo pomemben tudi drugačen pogled oziroma opredelitev, kaj za banko stranka pravzaprav pomeni. Vprašanje, ki se zastavlja, je, ali lahko stranka, ki pri banki nima odprtega transakcijskega računa in ga tudi ne namerava odpreti, vloži prošnjo za odobritev posojila. Banke so bodo morale tudi takim situacijam v bodoče prilagoditi, postati bolj fleksibilne in odprte za nove želje in zahteve strank (Turner, 2015).

V današnji dobi stranke zbirajo, si izmenjujejo in posredujejo informacije prek družabnih omrežij in socialnih medijev, in sicer ne samo o svojem privatnem življenju, o načinu življenja, kako preživljajo prosti čas, temveč tudi o osebnih finančnih, upravljanju svojega premoženja (Vater et al., 2012). Prav zato bodo stranke razlikovale med bankami v smislu dostopnosti, ustreznosti ponudbe in storitev tudi prek različnih družabnih omrežij, kar za tradicionalne banke predstavlja dodaten izziv.

2.3.2.2 Upravljanje s človeškimi viri kot podpora digitalni preobrazbi

Digitalna preobrazba pomeni spremembo načina poslovanja, spremenjene poslovne modele, skratka spremembo identitete organizacije. Pri tem pa veliko vlogo igra tudi funkcija kadrovskega oddelka, in sicer na naslednje načine:

- upravljanje človeških virov mora potekati na osnovi zbranih podatkov,
- kadrovski oddelk mora izkoriščati prednosti mobilnih tehnologij in družabnih omrežij za zaposlovanje in upravljanje delovne sile,
- kadrovski oddelk mora postati bolj prilagodljiv in odločen pri svojih prizadevanjih za motivacijo zaposlenih in razvoj vodstvenih sposobnosti.

Upravljanje človeških virov mora potekati na osnovi zbranih podatkov:

Podatki in analitika bodo imeli v prihodnosti glavno vlogo pri upravljanju s človeškimi viri. Trenutno sta glavni oviri pomanjkanje analitičnih sposobnosti in ustreznih orodij. Kadrovski oddelk bi moral biti sposoben na osnovi zbranih podatkov zagotoviti koristne in ustrezne podlage za odločanje o načrtovanju delovne sile in tudi predvideti poslovne rezultate zaposlenih. Poslovno inteligenco lahko uporabi za izboljšanje rezultatov na različnih področjih, kot so učinkovitost kadrovskih programov, stroški za zaposlovanje in usposabljanje, ocene delovne uspešnosti, ohranjanje zaposlenih, produktivnosti.

Pomembno je, da kadrovniki uporabljajo tako notranje, kot tudi zunanje podatke. Z uporabo podatkov iz družabnih omrežij, demografskih podatkov, podatkov izobraževalnih ustanov, podatkov o delovni sili lahko veliko pripomorejo k agilnosti podjetja pri privabljanju, motivaciji in zadržanju zaposlenih (Kranjčević, 2015).

Kadrovski oddelk mora izkoriščati prednosti mobilnih tehnologij in družabnih omrežij za zaposlovanje in upravljanje delovne sile:

Kadrovska funkcija v današnjem času zahteva nenehno razmišljanje, kako privabiti najboljše talente, ustvariti agilno delovno silo, izboljšati produktivnost in razvijati vodstvene sposobnosti v novem mobilnem okolju. Če želijo privabiti prave ljudi, morajo sprejeti in uporabiti nove tehnologije in družabne platforme, zato morajo digitalizirati pristope zaposlovanja. Pri tem si lahko pomagamo z integracijo novih tehnologij: uporabo družabnih omrežij, omogočanjem prilagodljivih delovnih zadolžitev s pomočjo rešitev v oblaku in uporabo najsodobnejših rešitev za upravljanje človeškega kapitala. Nove generacije pričakujejo stalni dostop do informacij, vedno več zaposlenih uporablja pametne telefone, aplikacije in druge digitalne tehnologije, zato tudi vedno več pričakujejo od poslovnih aplikacij, ki morajo biti mobilne, odprte za družabna omrežja in enostavne za uporabo. Novo digitalno okolje spreminja način dela kadrovskih oddelkov (Kranjčević, 2015).

Kadrovski odderek mora postati bolj prilagodljiv in odločen pri svojih prizadevanjih za motivacijo zaposlenih in razvoj vodstvenih sposobnosti:

Vloga kadrovskega oddelka pri zagotavljanju priložnosti za usposabljanje in razvoj skozi celoten cikel zaposlenega, ki je povezana s poslovno strategijo in ima merljiv vpliv na poslovne rezultate je v podjetju z vizijo in novim pristopom zelo pomembna. Komunikacijsko okolje se zelo hitro spreminja. Družabna omrežja so postala enako pomembna kot e-pošta in spletni portali. S spremembo načina komunikacije se spreminja način dela. Podjetja potrebujejo zasebno varno družabno omrežje, kjer zaposleni lahko sodelujejo med oddelki, ravnmi in lokacijami. V prihodnosti bo poudarek na ustvarjanju kulture povezanosti in sodelovanja. Ključno vlogo pri spodbujanju teh sprememb ima prav kadrovski odderek (Kranjčević, 2015).

2.3.2.3 Vloga poslovalnic

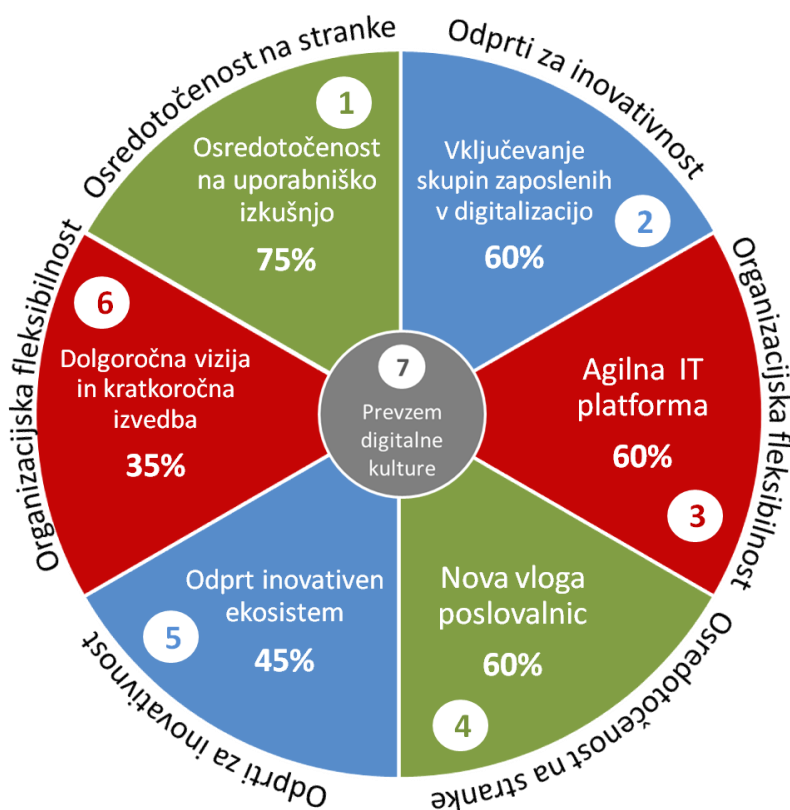
Pristop nekaterih bank, da so se usmerile predvsem na ponudbo produktov prek spletne povezave, mobilnih aplikacij in bančnih avtomatov se ni izkazal za ustreznega. S tem da so zaprle večji del poslovalnic in jih nadomestile z avtomatskimi kioski, so sicer znižale stroške, vendar pa se na dolgi rok pristop k popolni avtomatizaciji, pri katerem izgubiš osebno komunikacijo in odnos s stranko, ne izplača. Poslovalnice vsekakor ostajajo pomemben del organizacije, kjer banka vzpostavlja stik s strankami. Ključ do uspeha je preoblikovanje poslovalnic z umikom klasičnih bančnih okenc, tako da bodo nudile svojim komitentom možnost raziskovanja in pridobivanja informacij prek različnih kanalov, stik s svojim svetovalcem v zasebnih videokonferenčnih salonih in sočasno s strokovnim finančnim svetovanjem. Kljub razvoju digitalne tehnologije, ki pogojuje avtomatizacijo, robotizacijo, je ključno, da banka kljub temu ostaja v stiku z uporabnikom. Pogoj za uspeh in konkurenčno prednost bodo visoko kvalificirani finančni svetovalci s širokim znanjem in uporabnimi nasveti za stranke. Banke se morajo zavedati, da morajo vseskozi ustvarjati in pridobivati zanimanje svojih strank, kar pa prek popolne avtomatizacije procesov ni

mogoče. Prav tako se morajo banke zavedati, da niso več edini vir informacij o finančnih produktih. Pojav interneta je omogočil uporabnikom, da raziskujejo, zbirajo in primerjajo informacije na vsakem koraku (Vater et al., 2012).

2.4 Strategija pristopa k izvedbi digitalne preobrazbe v poslovnem procesu

Pristop k izvedbi digitalne preobrazbe se med bankami razlikuje. Nekatere banke razumejo digitalno preobrazbo le kot projekt, druge kot način poslovanja in tretje kot ključno vrednoto organizacije. Banke, ki pristopajo k digitalni preobrazbi z vidika ključne vrednote organizacije, ne spreminjajo samo interakcije s strankami, temveč identiteto organizacije, torej uvajajo spremembe na vseh ključnih področjih organizacije v sodelovanju z IT oddelkom, marketingom, prodajo in vse do upravljanja s človeškimi viri. Le tako lahko vstopajo na nova tržišča z novimi izdelki, storitvami in tako ustvarjajo priložnosti za dobro uporabniško izkušnjo, ki je osrednjega pomena pri poslovni preobrazbi (Kovačič, 2015).

Slika 1: Ključni dejavniki uspeha uvedbe digitalne preobrazbe v bančništvu



Opomba: Odstotek predstavljajo vprašani v intervjujih, ki navajajo, kateri dejavniki so za njih ključnega pomena

Vir: M. Jaubert, M. Ullrich, R. Dela, S. Marcu & J. Malbate, *Going Digital: The banking Transformation Road Map*, 2014, str. 5.

Slika 1 prikazuje rezultate študije vodilnega svetovalnega podjetja A. T. Kearney in globalne neprofitne organizacije Efma, objavljene januarja 2015. Študija združuje različne perspektive pristopa k digitalni preobrazbi na podlagi informacij, pridobljenih iz številnih intervjujev z vodstvenimi kadri iz 22 vodilnih bank na globalni ravni v obdobju od junija do septembra 2014. V študiji, ki odgovarja na vprašanja, kako se banke in nebančne inštitucije spoprijemajo z uvedbo digitalne preobrazbe organizacije, so obravnavani tudi intervjuji z direktorji že obstoječih digitalnih bank. Namen študije je spodbuditi razmišljanje, kako ustrezno usmerjati pot posamezne organizacije k digitalni prihodnosti. Osnovno obravnavano vprašanje je, kako oziroma na kakšen način banka izvaja vpeljavo digitalne preobrazbe v organizacijo (Jaubert et al., 2014).

Osnovni faktorji, na katerih temelji uspešno izvajanje digitalne preobrazbe, so osredotočenost na stranko, usmerjenost v inovacije in organizacijska fleksibilnost.

Osredotočenost na stranko je med najpomembnejšimi faktorji za več kot polovico vprašanih. Ti so izpostavili ključne dejavnike osredotočenosti na stranke, in sicer so to pozornost, pragmatičnost, ustvarjalnost in sprememba vloge poslovalnic, ki kljub digitalni dobi predstavlja pomembno interakcijo s stranko tudi v prihodnosti. Zelo pomembno za banke je razumevanje strank v smislu pričakovanj, ki jih imajo, saj le tako lahko predvidijo njihove želje in ustvarjajo nove produkte in storitve po meri stranke. Za učinkovit izkoristek uvedbe novih tehnologij je potrebna agilna IT organizacija in ekipe zaposlenih, usmerjenih v raziskavo želja in preferenc strank. Sprememba vloge poslovalnic se izraža v spremembi miselnosti, načinu dela, navad, prepričanj, spodbud in izkušenj zaposlenih, ki opravljajo dela v poslovalnicah (Jaubert et al., 2014).

Usmerjenost v inovacije je prav tako eden izmed ključnih dejavnikov uspeha digitalne preobrazbe. Oblikovane digitalne ekipe zaposlenih iz oddelkov IT, marketinga in drugih v organizaciji lahko z združenim znanjem razvijajo nove produkte in storitve in uspešno izkoriščajo nove tehnologije. Odprtost za inovacije in odprt inovativen ekosistem sta v digitalno konkurenčnem okolju gonilo za oblikovanje in zagotavljanje inovativnih produktov in storitev (Jaubert et al., 2014).

Tehnološka in organizacijska fleksibilnost je ključnega pomena za banke v procesu digitalne preobrazbe. Agilna IT platforma je osrednjega pomena za digitalizacijo poslovnih, operativnih modelov. Tehnološke zmogljivosti so glavna konkurenčna prednost pri oblikovanju učinkovite uporabniške izkušnje (Jaubert et al., 2014).

Prevzem digitalne kulture temelji na ključnih dejavnikih digitalne preobrazbe, in sicer na osredotočenosti na uporabniško izkušnjo, vključevanju in povezovanju skupin zaposlenih na ravni celotne organizacije, zagotavljanju agilne IT platforme, novi vlogi poslovalnic, odprtem inovativnem ekosistemu, kratkoročni in agilni vpeljavi inovativne tehnologije, spremembi kulture organizacije in dolgoročni viziji uspeha v digitalni prihodnosti.

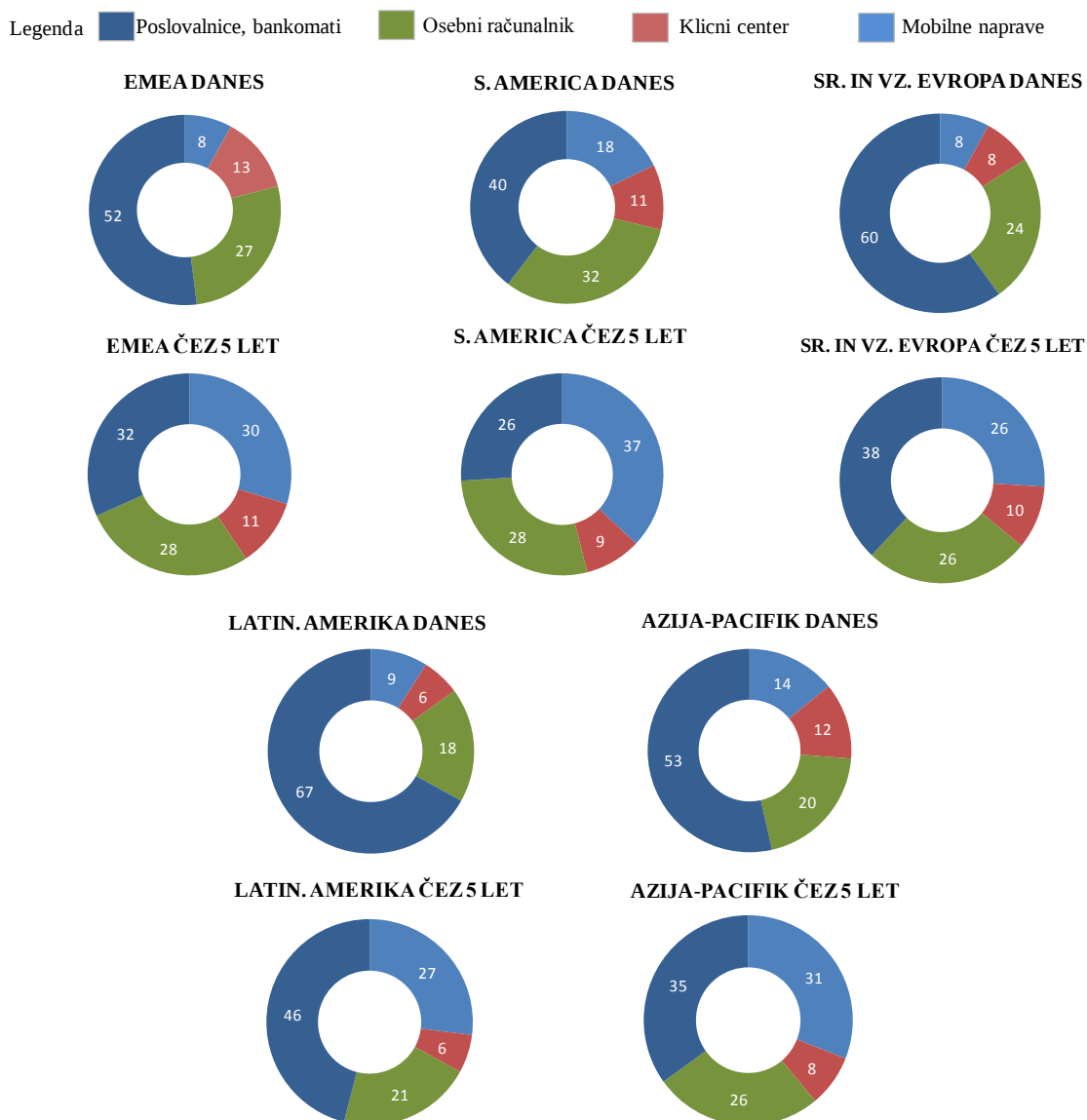
2.5 Pomembnost mobilnih kanalov na potek uvedbe digitalne preobrazbe v banke

Vedno bolj dinamičen način življenja in vse večja razširjenost mobilnih naprav med bančnimi komitenti tudi od bank zahteva, da sledijo trendom mobilnosti pri snovanju novih rešitev in dodatnih kanalov za svoje storitve. To velja tako za fizične kot tudi za pravne osebe. Pri razvoju novih mobilnih rešitev je predvsem pomembno, da se osredotočimo na to, da komitentu ponudimo funkcionalno ustrezne rešitve, v čim krajšem možnem času in s čim manjšimi stroški. Pametni telefoni so radikalno spremenili način, kako stranke komunicirajo z banko. Banke bodo morale slediti razvoju mobilne tehnologije, saj bodo operaterji mobilne tehnologije postali zelo velik konkurent na področju bančnih storitev. Čedalje večja razširjenost mobilnih telefonov med prebivalstvom zagotavlja veliko število potencialnih uporabnikov mobilnega bančništva. V času vse večje mobilnosti dela, informacij in komunikacij razliko med igralci na trgu ustvarja podpora mobilnemu poslovanju. Ustrezna informacijska podpora v veliki meri vpliva na konkurenčnost, odličnost in prilagodljivost nenehnim spremembam v poslovnem okolju.

Mobilno bančništvo predstavlja najhitreje rastoči komunikacijski kanal. Uspeh v mobilnem bančništvu zahteva nenehne spremembe v kratkem časovnem obdobju, inovacije in eksperimentalne poteze, da se lahko uveljaviš kot vodilni na trgu. Storitve mobilnega bančništva se od banke do banke razlikujejo. Trenutna ponudba v okviru mobilnega bančništva najpogosteje zajema vpogled v promet in stanje na transakcijskih računih, varčevalnih računih, pregled prometa kreditnih kartic, in sicer 24 ur na dan vse dni v letu, kjer koli in kadar koli, možnost opravljanja nakazil, plačilo elektronskih računov, sklepanje depozitov in kreditov, storitve menjave valut, možnost iskanja posameznih lokacij poslovalnic in bančnih avtomatov. V prihodnje se pričakuje, da bodo v ponudbi mobilnega bančništva zajete vse možnosti opravljanja bančnih operacij.

Mobilne naprave postajajo glavni komunikacijski kanal za posameznika, tako za njegovo komunikacijo z drugimi posamezniki kot tudi za vso njegovo poslovno uporabo. Temu dejstvu se morajo prilagoditi tudi banke, saj se pričakuje strma rast uporabe mobilno-bančnih tehnologij. Kljub temu bodo drugi kanali, kjer se stranke in banke povezujejo, ostali pomembni, saj mnoge stranke cenijo občutek otipljivosti in stabilnosti, ki ga dajejo fizične poslovalnice, potrebujejo poslovalnice in bankomate za dvig gotovine, cenijo osebni stik in zaupanje z bančnim svetovalcem oziroma dajejo prednost večjim zaslonom na domačih računalnikih za urejanje bančnih zadev prek spleta v primerjavi z zasloni mobilnih telefonov (How mobile is transforming retail banking. Redefining banking to survive and thrive in a digital world, 2014).

Slika 2: Uporaba mobilnih kanalov po regijah (v odstotkih vprašanih v raziskavi)



Vir: How mobile is transforming retail banking. Redefining banking to survive and thrive in a digital world, 2014, str. 4.

Iz Slike 2 je razvidna uporaba mobilnih kanalov po regijah v odstotkih vprašanih potrošnikov v raziskavi. Raziskava s strani Economist Intelligence Unit septembra 2014, ki so jo opravili s skoraj 2000 potrošniki na 5 različnih regijah, je pokazala, da je trenutno največji delež uporabnikov mobilnih kanalov v ZDA (18 odstotkov), najmanjši pa v državah EMEA in SVE (8 odstotkov). V roku petih let naj bi se odstotek strank, ki uporabljajo pretežno mobilne kanale, povečal na 26 odstotkov v SVE vse do 37 odstotkov v ZDA. Uporaba bančnih poslovalnic za sklepanje poslov pa naj bi se znižala s trenutnih ravni 40 odstotkov v ZDA in 67 odstotkov v Latinski Ameriki na le 26 odstotkov v ZDA in 46 odstotkov v Latinski Ameriki čez pet let (How mobile is transforming retail banking. Redefining banking to survive and thrive in a digital world, 2014).

Kar 82 odstotkov od 111 bančnih direktorjev, zajetih v raziskavi na strani Economist Intelligence Unit iz junija 2014, ocenjuje, da bo mobilni kanal postal najpomembnejši predvsem za mlajše generacije uporabnikov. Vedno več uporabnikov začneja uporabljati ta kanal za bančne storitve in plačila, na razvijajočih trgih že na primer 1,2 milijarde uporabnikov uporablja mobilne denarne račune (večina je začela uporabljati ta kanal v zadnjih 5 letih). K temu trendu zagotovo pripomorejo bolj intuitivne aplikacije, vsesplošna razširjenost mobilnega plačevanja ter selitev trgovin na digitalne kanale. Banke morajo dobro spremljati ta razvoj in skladno s tem zgraditi svojo strategijo razvoja in povezovanja vseh kanalov, da bodo lahko stranke neovirano dostopale do storitev banke prek vseh možnih kanalov takrat, ko jim to najbolj ustreza (omnichannel pristop). V času raziskave je le 15 odstotkov bančnih direktorjev povedalo, da so takšno integracijo že uspeli izvesti v njihovi banki, 75 odstotkov pa jih pričakuje, da jim bo to uspelo do leta 2019 (How mobile is transforming retail banking. Redefining banking to survive and thrive in a digital world, 2014).

Zanimivo je tudi vprašanje, ali bo porast mobilnega poslovanja vplivala na lojalnost strank. Pri tem so mnenja deljena:

- Prva skupina (39 odstotkov vprašanih) meni, da bo mobilnost zmanjšala lojalnost strank predvsem zaradi lažjega prestopa stranke h konkurenci, pojava novih igralcev zaradi manjših vstopnih ovir ter standardizacije svojih storitev. Največjo skrb za zmanjšanje lojalnosti so izrazili bančniki iz držav, kjer je prisoten največji delež uporabe fizičnih poslovalnic in je človeški stik še vedno osnova za povezovanje in zaupanje (SVE in Azijsko-Pacifiško območje).
- Druga skupina (33 odstotkov vprašanih) je prepričanih, da stranke ne bodo odšle drugam, v kolikor jim uspe s pomočjo mobilnih tehnologij zagotoviti strankam bolj enostavno in hitrejšo bančno izkušnjo, jim omogočiti dostop do storitev kjerkoli in kadarkoli ter jim na ta način tudi zmanjšati stroške. Večina je tudi mnenja, da mobilne tehnologije omogočajo večjo personalizacijo in uvedbo inovativnih storitev, kar bo v prihodnosti povečalo lojalnost strank (How mobile is transforming retail banking. Redefining banking to survive and thrive in a digital world, 2014).

Dva različna pogleda, ki se lahko oba izkažeta za prava v praksi. Nekatere banke bodo izkoristile mobilne tehnologije za pridobitev in ohranitev strank, ki iščejo bolj osebne in celovite storitve, druge pa bodo ponujale splošne rešitve in standardizirane produkte (How mobile is transforming retail banking. Redefining banking to survive and thrive in a digital world, 2014).

Mobilni telefoni in tablice so se izkazali za najbolj motečo (angl. *disruptive*) digitalno tehnologijo, ki je spremenila trg potrošnikov. Poleg velikega porasta v številu teh naprav sta se zelo povečala tudi moč in uporabnost, kar pa ponovno odpira nove možnosti za produkte in storitve za potrošnike (Perkins, Lee, & Fenech, 2015).

Trenutno sta najpomembnejši in hitro razvijajoči področji mobilnih plačil ter uporaba svetilnikov (angl. *beacons*) Pri teh področjih gre za izboljšanje potrošnikove izkušnje in možnost priprave ciljnega oglaševanja, glede na lokacijo in preference posameznika (Perkins et al., 2015).

Visokofrekvenčna komunikacijska tehnologija kratkega dosega (angl. *Near-field Communication*, v nadaljevanju NFC), ki omogoča brezkontaktno plačevanje v trgovinah, bo po napovedih družbe Deloitte omogočila precejšen porast plačil prek mobilnih telefonov. Že od sredine leta 2014 do konca 2015 naj bi se uporaba NFC tehnologije pri plačilih povečala za več kot desetkrat, in sicer naj bi ob koncu leta 2015 vsaj 5 odstotkov od 650 milijonov uporabnikov, ki že imajo svoj mobilni telefon, opremljen s to tehnologijo, vsaj enkrat mesečno opravilo nakup prek te tehnologije v primerjavi z 0,5 odstotka od 450 do 500 milijonov vseh uporabnikov s primerno opremljenim telefonom sredi leta 2014 (Perkins et al., 2015).

Svetilniki (angl. *beacons*) so naprave, ki omogočajo mobilnim aplikacijam ugotoviti točno mikro lokacijo lastnika mobilnega telefona, na podlagi česar lahko ponudniki komunicirajo s potrošnikom v času njegovega obiska trgovine ali bančne poslovalnice s posebej prilagojeno ponudbo, kuponi, dodatnimi informacijami o produktih in plačilu. Raziskava trga v ZDA predvideva, da naj bi bilo že konec 2015 okrog 30 odstotkov vseh trgovin opremljenih s takšnimi napravami, za razliko od trga Velike Britanije, kjer naj bi bilo tako opremljenih 15–20 odstotkov trgovin (Perkins et al., 2015).

Samo vprašanje časa je, kdaj bodo banke to tehnologijo namestile tudi v bančne poslovalnice in bodo stranke deležne posebnih ponudb na njihove telefone, ko bodo stopile v poslovalnico banke oziroma se ji močno približale. S pomočjo teh naprav je pričakovati močno povečano stopnjo lojalnosti in zadovoljstva strank ter povečano prodajo produktov, ki stranke zanimajo oziroma jih potrebujejo v tistem trenutku.

Mobilne tehnologije in kanali hitro postajajo zelo pomembni, kljub temu pa banke ne smejo zanemariti drugih svojih kanalov do strank. Pri tem je bistvena integracija in izkoriščanje vseh kanalov ter s tem omogočiti strankam, da komunicirajo in poslujejo z banko v tistem času in prek tistega kanala, ki jim takrat najbolj ustreza. Mobilnost prinaša tudi nekaj poslovnih priložnosti, saj bo mobilna naprava postala platforma za upravljanje osebnih financ in premoženja. Obstaja že kar nekaj aplikacij za tovrstne storitve, vendar večina izmed njih s strani nefinančnih ponudnikov. Banke in njihovi regulatorji bodo morali sprejeti te tehnološke inovacije, v nasprotnem primeru bodo nefinančni ponudniki prevzeli od bank pomemben del poslov in strank.

Na slovenskem prostoru naj omenim najnovejšo inovativno mobilno storitev Hal mBills za hitro in najbolj preprosto plačevanje računov doslej, ki jo je razvilo start-up podjetje Halcom Plačila, prvo slovensko podjetje z licenco Banke Slovenije za izdajanje

elektronskega denarja in opravljanje plačilnega prometa. Uporabniki v mobilno aplikacijo, ki je za prenos brezplačno na voljo v trgovinah Apple App Store in Google Play, samodejno prejemajo e-račune sodelujočih izdajateljev ter jih preprosto plačajo z le nekaj dotiki prsta. Račune tistih izdajateljev, ki se še niso priključili sistemu Hal mBills, pa je mogoče preprosto plačati s fotografiranjem odrezka položnice (funkcija Photo Pay). Rešitev bodo v podjetju Halcom Plačila še nadgrajevali in ji dodajali nove funkcionalnosti skladno s potrebami uporabnikov (Halcom plačila d.o.o., 2016).

Ključne lastnosti aplikacije Hal mBills so varnost, zanesljivost, samodejno obveščanje in enostavnost uporabe. Aplikacija je zasnovana po zadnjih varnostnih standardih v sodelovanju z izkušenimi strokovnjaki s področja plačilnih sistemov. Aplikacija ima integrirane sisteme obveščanja za obveščanje plačnikov o zapadlosti računa, in sicer brezplačno. Temelji na možnosti hitrega prejema, pregleda in plačila položnice. Prav tako gre za okolju prijazno aplikacijo, saj se zaradi digitalizacije računov prihrani papir, ki je bil prej potreben za distribucijo računov. Aplikacija omogoča registracijo na dva načina, in sicer z registracijo mobilne denarnice, povezane z vašim bančnim računom ali brez povezave z vašim bančnim računom (Halcom plačila d.o.o., 2016).

2.6 Digitalna preobrazba z vidika socialnih omrežij in medijev

Sodobni trendi v bančništvu narekujejo vključitev socialnih medijev kot orodje za oblikovanje ponudbe. Sodobni poslovni modeli, ki danes v veliki meri temeljijo na svetovnem spletu in so globalno usmerjeni, razvijajo internetne storitve z nameni zniževanja stroškov, optimizacije poslovanja in z doseganjem zastavljenih ciljev. Pri tem je zelo pomembno, da se kupcu približajo na način, ki jim bo na podlagi pridobljenih informacij zagotavljal oblikovanje ponudbe po meri in željah stranke.

Družabna omrežja so v okviru procesa digitalne preobrazbe banke pomemben vir informacij za banke, kot tudi za stranke. Za banke družabna omrežja predstavljajo pomemben vir informacij o preferencah, mnenju strank, izkušnjah strank v bankah, bančni industriji na splošno. Vse te informacije bankam pomagajo oblikovati ponudbo, ki jo stranke narekujejo. Bančništvo naslednje generacije je že tu, saj se banke zavedajo pomena digitalnih platform pri razvoju komunikacijskih kanalov. S hitro rastjo družabnih omrežij banke vedno več vlagajo v družabne medije. Socialna omrežja so za marsikoga postala vsakodnevni način komunikacije s prijatelji ter sledenja priljubljenim osebam, skupinam in podjetjem. Socialnih omrežij ne uporabljajo več zgolj mladi, temveč se povprečna starost uporabnikov hitro dviga. Na teh omrežjih so banke sicer že prisotne, vendar predvsem na področju obveščanja in podpori uporabnikom. Toda ogrožje socialnih omrežij omogoča veliko več. Banke jih lahko izkoristijo za razširitev svojih obstoječih storitev in za razvoj novih, modernih storitev, ki prej niso bile mogoče. Če želijo biti banke v koraku s časom in ponuditi strankam storitve, ki bodo vključene v njihova vsakodnevna opravila ter omogočale bančništvo na preprost in zabaven način, je nujno, da za to uporabijo tudi

priložnosti, ki jih ponujajo socialna omrežja.

Nekateri najbolj zanimivi statistični podatki o družabnih medijih (Comtrade, 2013):

- 1,5 milijarde uporabnikov družabnih omrežij po vsem svetu;
- 42 odstotkov odraslih uporabnikov družabnih omrežij se želi povezati s svojimi ponudniki finančnih storitev;
- 37 let je povprečna starost uporabnikov družabnih omrežij;
- 35 odstotkov svetovnega prebivalstva uporablja splet;
- skoraj 50 odstotkov vseh internetnih uporabnikov po svetu aktivno uporablja Facebook.

Ločimo dve obliki t.i. družabnih omrežij, ki za banke predstavljajo različne priložnosti, in sicer so to socialna omrežja in socialni mediji (Turner, 2015).

V digitalni dobi vse več posameznikov namenja svoj čas za povezovanje in komuniciranje prek socialnih omrežij Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, kot pa osebno. Omenjena socialna omrežja so v prvi vrsti zasnovana na povezavi in komunikaciji z drugimi, s katerimi si delimo mnenje, ideje, poglede itd. Banke socialnih omrežij ne smejo uporabiti kot prodajno orodje, ker to niso. Socialna omrežja predstavljajo stičišče mnenj, videnj, pogledov, zato jih je potrebno razumeti kot vir za spodbujanje, krepitev zaupanja, prepoznavnost in ugled. Socialna omrežja predstavljajo in zagotavljajo stik s potrošniki v digitalni obliki (Turner, 2015).

Socialni mediji so namenjeni oglaševanju, lansiranju blagovne znamke, produktov, storitev in namenjeni izmenjavi informacij s širokim krogom občinstva kot orodje odnosov z mediji. Posameznik pri tem izraža svoje mnenje o banki, storitvah, načinu poslovanja itd. Socialni medij je komunikacijski kanal, kot na primer časopisi, revije, radio, ki posredno vplivajo na prepoznavanje in posledično ugled organizacije (Turner, 2015).

Podjetje Comtrade je razvilo Facebook Banking Solution, inovativno bančno rešitev za družabno omrežje Facebook, ki bankam omogoča, da dostop do svojih izdelkov in storitev omogočijo več uporabnikom. Rešitev na enem mestu združuje podatke o strankah ter zagotavlja analize, ki bankam pomagajo razumeti želje, navade in potrebe strank. Bančne rešitve za Facebook odpirajo nove možnosti za komunikacijo in zagotavljanje storitev, ki jih ljudje pričakujejo (Comtrade, 2013).

2.7 Nov koncept poslovalnic v digitalni dobi

Potreba po osebnem obisku banke bo v prihodnosti upadla. Poslovalnice pa kljub temu ostajajo pomemben del organizacije, kjer banka vzpostavlja stik s strankami. Razvoj tehnologije omogoča in narekuje, da človeški stik oblikujemo na drugačen, inovativen

način. Napačen pristop nekaterih bank se je pokazal v tem, da so se usmerile predvsem na ponudbo produktov prek spletne povezave, mobilnih aplikacij in bančnih avtomatov. Poleg tega so zaprle večji del poslovalnic in jih nadomestile z avtomatskimi kioski in s tem posledično sicer znižale stroške, vendar pa se na dolgi rok pristop k popolni avtomatizaciji, pri kateri izgubiš osebno komunikacijo in odnos s stranko, ne izplača. Poslovalnice vsekakor ostajajo pomemben del organizacije, kjer banka vzpostavlja stik s strankami. Ključ do uspeha je preoblikovanje poslovalnic z umikom klasičnih bančnih okenc, tako da bodo nudile svojim komitentom možnost raziskovanja in pridobivanja informacij prek različnih kanalov, stik s svojim svetovalcem v zasebnih videokonferenčnih salonih in sočasno s strokovnim finančnim svetovanjem. Kljub razvoju digitalne tehnologije, ki pogojuje avtomatizacijo, robotizacijo, je ključno, da banka kljub temu ostaja v stiku z uporabnikom. Pogoj za uspeh in konkurenčno prednost bodo visoko kvalificirani finančni svetovalci s širokim znanjem in uporabnimi nasveti za stranke. Banke se morajo zavedati, da morajo vseskozi ustvarjati in pridobivati zanimanje svojih strank, kar pa prek popolne avtomatizacije procesov ni mogoče. Prav tako se morajo banke zavedati, da niso več edini vir informacij o finančnih produktih. Pojav interneta je omogočil uporabnikom, da raziskujejo, zbirajo in primerjajo informacije na vsakem koraku (Vater et al., 2012).

Upad obiska poslovalnic in preferenco po uporabi spletnega bančništva zagotovo potrjuje podatek za ameriške bančne stranke katerih odstotek je od leta 2010 do 2011 narasel 36 odstotkov na 62 odstotkov in sicer na podlagi raziskave ameriškega bančnega združenja American Bankers Association, "ABA Survey: Popularity of Online Banking Explodes" iz septembra 2012). Zadnje raziskave pa kažejo tudi na to, da 90 odstotkov ljudi kljub temu še vedno daje prednost osebni stiku in svetovanju, in sicer v primeru kompleksnejših storitev in produktov. Zato poslovalnice in človeški stik ostajajo pomemben del organizacije, le oblika in način stika s strankami se spreminja. V nekaterih bankah, kot na primer v HSBC in Barclays banks, so poslovalnice namenjene izključno strankam z veliko premoženja, druge, na primer italijanska CheBanka, ponujajo posebne svetovalne pisarne v okviru klasične strukture poslovalnic. Naj navedem tudi banko Bank of America, ki je 16 svojih poslovalnic preoblikovala v specializirane, kjer stranke pridobivajo nasvete in informacije prek videokonferenc. Tudi Ameriška banka Citibank eksperimentira s t.i. »Smart Banking« poslovalnicami, ki so jih zasnovali v elegantne salone s pametnimi bankomati in interaktivnimi kioski, ki omogočajo dostop do bančnih in drugih storitev na javno dostopnih mestih, omogočajo deskanje po internetu, pošiljanje in sprejemanje elektronske pošte, pošiljanje faksov in kratkih sporočil SMS, plačevanje položnic in druge denarne transakcije, govorno in video telefonijo, nakup vozovnic, vstopnic in podobno, kjer si stranke same na nov inovativen način pridobivajo informacije o storitvah in produktih, ki si jih želijo. Primer načina ohranjanja stika s stranko na inovativen način je tudi »Virtualni bančnik«, primer ponudbe US Bank BBVA, ki se uporablja kot povezovalno orodje v obliki video konferenčne storitve med stranko in oddaljenim bančnim svetovalcem. Formalna okolja banke prilagajajo v bolj sproščena okolja druženja, v neformalne pisarne, s sprostitevimi kotički in možnostjo osebnega finančnega

svetovanja (Roys, Coumaros, & Falato, 2013).

Ena največjih brazilskih bank Bradesco »Bradesco Next« ponuja v svoji futuristični poslovalnici interaktivne bančne mize, bančne zaslone na dotik, robotske vodnike, njihovi bankomati delujejo na biometrični prepoznavi prstnih odtisov. Stranki ponujajo storitev celotnega vpogleda v njen življenjski cikel, osebne interese, finančno stanje, skratka opredelitev profila stranke z namenom olajšanja odločitev, povezanih s finančnimi naložbami v prihodnosti (Roys et al., 2013).

Banke morajo opredeliti tri korake pri oblikovanju optimalne poslovne mreže. Prvi korak je natančna opredelitev demografske analize za določitev profila stranke z vidika poslovnega vedenja in končno tudi dobičkonosnosti posamezne stranke. V drugem koraku mora banka ustrezno uporabiti informacije demografske analize za določitev oziroma izbiro ustreznega tipa poslovalnice z namenom, da bi dosegla ustrezno diferenciacijo poslovne mreže. V zadnjem koraku mora banka racionalizirati število poslovalnic in opredeliti ustrezne modele poslovalnic na osnovi parametrov, kot so dobičkonosnost in njihov strateški namen v določenem gospodarskem okolju (Roys et al., 2013).

Na podlagi opisanega lahko povzamem, da so mnoge banke v svojo ponudbo že vključile inovacije na podlagi nove tehnologije, ki predstavljajo za stranke povsem drugačno osebno bančno izkušnjo. Kljub temu da se tradicionalno bančništvo seli na splet, bančne poslovalnice ostajajo del integrirane uporabniške izkušnje z namenom graditve in ohranitve dragocenega odnosa s strankami tudi v prihodnosti.

3 ALTERNATIVNI NEBANČNI PONUDNIKI

3.1 Opredelitev alternativnih nebančnih ponudnikov

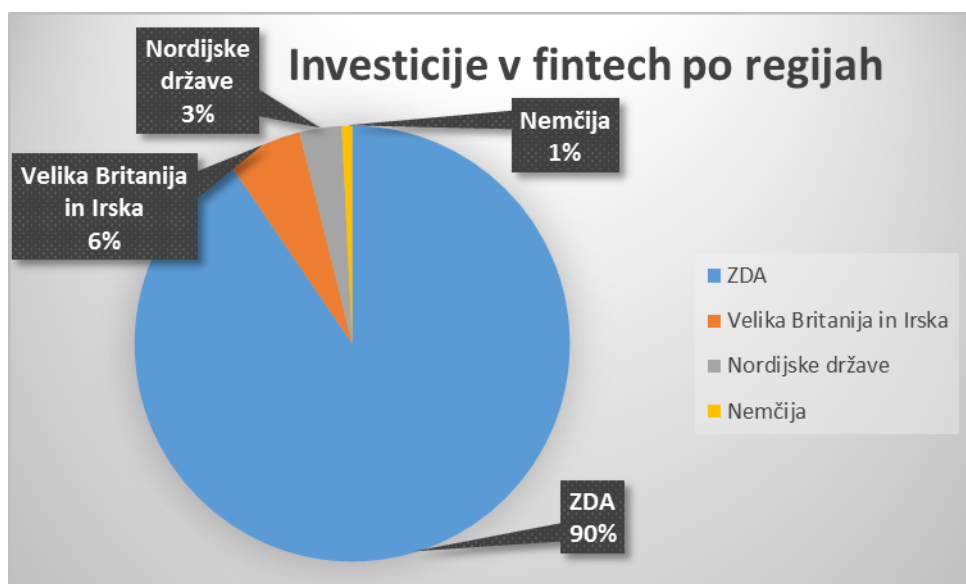
V zadnjih letih so tradicionalne banke porabile veliko časa in energije za reševanje problemov zaradi nastale krize, niso imele časa za sledenje spremembam na trgu in zato so jih prehiteli konkurenti iz nebančnega sveta, nefinančni ponudniki bančnih storitev. Fintech podjetja korenito spreminjajo tradicionalno bančništvo. Gre za tehnološko usmerjene ponudnike finančnih storitev, ki so osnovani na digitaliziranih, spletnih in podatkovnih modelih. Prepoznamo jih lahko v obliki zagonskih podjetij oziroma start-up podjetij ali pa so to tudi že uveljavljena podjetja (Google, PayPal) in vstopajo na trg s produkti, ki naj bi bili alternativa obstoječi ponudbi, pa tudi z inovacijami. Nove možnosti spletnih posojil, transakcij, valutnih menjav, digitalnega denarja in mobilnih plačilnih aplikacij močno vplivajo na obstoječe bančno poslovanje.

Nebančne finančne inštitucije (*ang. Non-banking financial institution - NBFI*) so inštitucije, ki opravljajo bančne storitve, sicer pa nimajo bančne licence in tudi niso nadzorovane s strani nacionalnih oziroma internacionalnih regulatorjev. Omenjenim

institucijam ni dovoljeno prejemati vlog prebivalstva v obliki depozitov. Medtem ko je za banke značilno, da je njihov obseg poslovanja z vidika raznolikosti ponudbe omejen, nebančni ponudniki ponujajo raznovrstno ponudbo produktov in storitev odvisno od finančne aktivnosti (Saini, 2014).

Investicije v zagonska fintech podjetja so se v letu 2014 povišale že na 12 milijard USD, in sicer iz 1.8 milijard USD iz leta 2010. V višini investicij vodijo Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA) z vsoto v višini 10 milijard USD v letu 2014, medtem ko Evropa kljub gospodarskemu okrevanju po nastali krizi močno zaostaja. Med najbolj aktivnimi na področju investicij sta Velika Britanija in Irska z investicijami v višini 623 milijonov, sledijo jima skandinavske države, Nizozemska in Nemčija (Mai & Kaya, 2015).

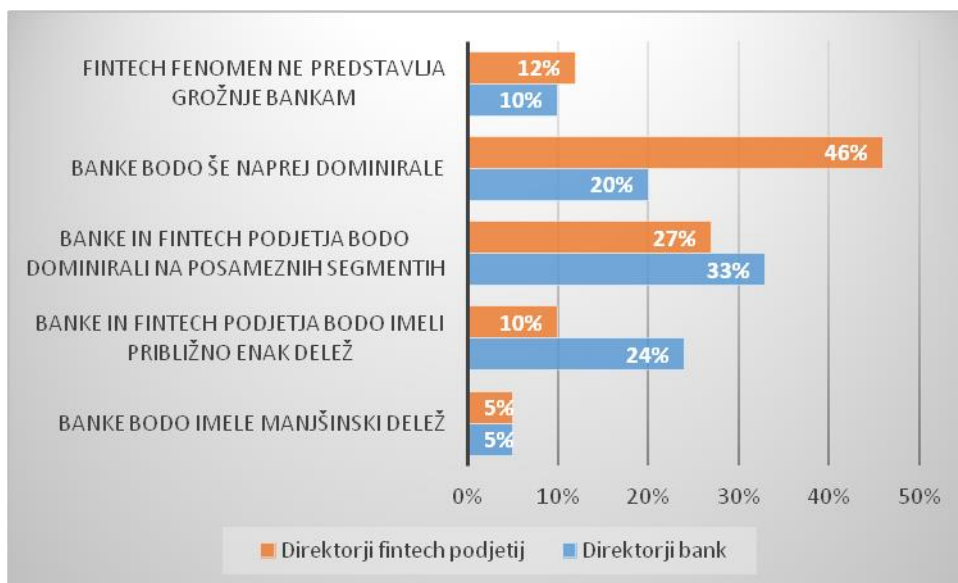
Slika 3: Investicije v fintech podjetja po regijah v letu 2014



Vir: H. Mai & O. Kaya, German FinTechs and traditional banks: Friend or Foe, 2015, str. 4.

V zadnjih petih letih je bilo s strani skladov tveganega kapitala vloženih prek 25 milijard USD v zagonska fintech podjetja. Okoli 4 tisoč takšnih podjetij konkurira bankam na različnih področjih njihovega delovanja. Trenutno imajo tržni delež v povprečju manj kot 2 odstotka, vendar se lahko to s tako velikimi investicijami in hitrim razvojem hitro poveča. Spodnji graf prikazuje pričakovanja direktorjev obeh segmentov podjetij o razvoju tržnih deležev med bankami in finančno tehnološkimi podjetij v naslednjih petih letih (The Economist Intelligence Unit, The Disruption of Banking, 2015).

Slika 4: Pričakovanja direktorjev bank in direktorjev fintech podjetij o razvoju tržnih deležev v naslednjih petih letih na področju finančnih storitev



Vir: The Economist Intelligence Unit, *The Disruption of Banking*. 2015.

Najpomembnejša razlika med pričakovanji enih in drugih je v odstotku tistih, ki mislijo, da bodo banke čez pet let še vedno imele dominantno vlogo oziroma največje tržne deleže – samo 20 odstotkov direktorjev bank je takšnega mnenja v primerjavi s 46 odstotki direktorjev fintech podjetij. Da bodo imeli približno enak delež, meni 24 odstotkov direktorjev bank in samo 10 odstotkov direktorjev fintech podjetij. Na splošno opazimo, da direktorji bank predvidevajo precej večji vpliv fintech podjetij na bančni posel, kot menijo direktorji slednjih.

3.2 Produkti in poslovni modeli alternativnih nebančnih ponudnikov po posameznih področjih

3.2.1 Plačila in plačilni sistemi

V nadaljevanju predstavljam nekatere nebančne ponudnike in analiziram posamezne produkte nefinančnih ponudnikov iz nebančnega sveta, ki lahko nadomestijo klasične produkte in ponujajo uporabnikom alternativne poti in rešitve za klasične bančne operacije, kot so najemanje posojil, plačevanje računov, posredovanje plačil, osebne finance, upravljanje premoženja, upravljanje s podatki.

Na področju plačil se poskuša uveljaviti precej tehnoloških podjetij, ki imajo s svojimi storitvami predvsem cilj nadomestiti plačilne kartice v trgovinah v trenutku prodaje (POS – at the point of sale). Največji med njimi so PayPal, Square in Stripe, ki imajo večino trga, ostali pa se borijo za preostanek. Kar nekaj podatkov kaže, da je to področje zelo zanimivo

za investitorje, postaja pa že nekoliko zasičeno. V letu 2015 so se na primer povečale investicije v fintech podjetja, ki se ukvarjajo s plačili za 30 odstotkov (na 1,8 milijarde evrov). Glede na skupno vrednost vseh investicij v fintech podjetja pa se je delež investicij na področju plačil zmanjšal iz 34 odstotkov v letu 2014 na 25,9 odstotka v letu 2015 (GTNews in Standard Chartered. Treasury innovation forum, 2016).

V nadaljevanju bom na kratko predstavila delovanje storitve PayPal, Google denarnice in virtualne valute Bitcoin.

PayPal je hčerinsko podjetje podjetja eBay s sedežem v mestu San Jose v Kaliforniji (ZDA) in posrednik med kupcem in prodajalcem. eBay je spremljal vzpon Paypal-a ter ga leta 2002 kupil za 1,5 milijarde USD. PayPal operira v 190 državah, na več kot 200 trgih in z več kot 179 milijoni računov v 26 različnih valutah po vsem svetu. Uporablja se za anonimno, hitro in varno e-plačevanje. Vključitev v sistem in vzpostavitev delovanja sta brezplačna in preprosta, kar je tudi glavni cilj podjetja PayPal. Deluje na osnovi vašega elektronskega naslova, osebnega gesla in vsakokratne spreminjajoče zaščitne številke. Člani morajo imeti odprt račun v eni izmed držav s PayPal-ovega spiska ter aktivni elektronski poštni naslov. PayPal omogoča premikanje denarja iz PayPal računa na bančni račun in plačevanje spletnih nakupov direktno iz PayPal računa. Stroški, povezani s plačevanjem, so namenjeni le plačevanju provizij za posredovanje pri plačilnem prometu. Vse informacije udeležencev so zaščitene. Finančni podatki pošiljatelja, številka kreditne kartice oziroma številka računa so prejemniku skrite, kar preprečuje zlorabo podatkov. Sistem plačevanja je razširjen in priljubljen, kar se kaže v visokem deležu spletnih nakupov, tudi na evropskem trgu, vključujoč Nemčijo, Italijo, Francijo, Slovenijo in z doslej odprtimi 35-imi milijoni računov v Evropi. Prednosti, ki jih ima plačilni sistem PayPal, so hitrost, enostavnost, varnost in globalnost. Finančni podatki niso nikdar izmenjani in prodajalci, s katerimi poslujete, ne vidijo številke kreditne kartice ali bančnega računa (PayPal, b.l.)

Volumen transakcij je od leta 2012 do leta 2015 narasel iz 150 milijard na 281 milijard transakcij. Neto volumen transakcij je od prvega kvartala 2014 do prvega kvartala 2016 iz 54 milijard narasel na 81 milijard USD, kar predstavlja 29 odstotno medletno rast (Statista, b.l.).

Google denarnica je storitev, ki jo je razvilo podjetje Google. Google denarnica je P2P (ang. *peer-to-peer*) storitev izvajanja plačil, ki jo uporabljamo za pošiljanje in prejemanje denarja prek mobilne naprave ali namiznega računalnika. Google Wallet račun je povezan na debetno kartico ali bančni račun. Storitve za delovanje oziroma izvajanje plačil uporablja tehnologijo NFC. Pametni telefon z aplikacijo Google Wallet in elektronsko različico uporabnikove kartice bo uporabnik enostavno približal ali položil na čitalnik z visoko frekvenčno komunikacijsko tehnologijo kratkega dosega NFC. Google denarnica omogoča shranjevanje podatkov za plačilo v Google računu, spremljanje stanja naročil in

shranjevanje podatkov na varnem. Uporaba Googlove denarnice je brezplačna. Za nakupe pri trgovcih ni dodatnih stroškov, plačajo se samo nakupi, davki ter stroški dostave. Glavna prednost storitve je lažje, hitrejše in varnejše plačevanje. Gre za storitev prihodnosti, ko naj bi virtualna denarnica zamenjala fizično (Google Wallet, b.l.).

Bitcoin je virtualna valuta, ki omogoča enostavno plačevanje z mobilnikom: z mobilnikom preberemo kodo in potrdimo plačilo, brez registracij, uporabe kartic, vpisovanja PIN-kode ali podpisovanja. Tehnično gledano je bitcoin P2P decentralizirano razpršeno plačilno omrežje, ki ga poganjajo uporabniki brez centralnega organa ali posrednikov. Če želimo prejeti plačilo z bitcoini, le pokažemo QR (ang. *Quick Response*) kodo v svoji bitcoin denarnici plačniku ali pa se s svojim telefonom dotaknemo njegovega in uporabimo brezžično tehnologijo NFC. Plačila in nakazila z bitcoinom varuje močno šifriranje, ki onemogoča, da kdorkoli plačuje v našem imenu. Če se držimo zahtevanih navodil za zaščito svoje denarnice, nam bitcoin omogoča nadzor nad našim denarjem in zaščito pred različnimi vrstami goljufij. Varno shranjena kopija denarnice nas varuje pred lastnimi, človeškimi napakami in tudi pred računalniškimi okvarami. V kolikor je šifrirana, nam omogoča tudi obnovitev v primeru kraje, zato je priporočljivo, da si naredimo varnostno kopijo denarnice. Denarnico na pametnem telefonu lahko šifriramo z geslom. S tem preprečimo izgubo denarja v primeru izgube ali kraje telefona. Prav tako je pomembna uporaba najnovejših različic programske opreme za bitcoin, saj s tem pridobimo pomembne varnostne popravke. Posodobitve preprečujejo težave in z dodajanjem novih uporabnih funkcionalnosti pomagajo k večji varnosti denarnice. Zato je zelo pomembno, da poskrbimo za posodobitev svoje programske opreme na računalniku in/ali mobilniku. Opozoriti je treba, da se vsak bitcoin naslov uporabi le enkrat in uporabniki morajo paziti, da ne objavljajo svojih naslovov. Bitcoin uporablja odprto tehnologijo, zato je vsa programska oprema združljiva. V prihodnosti načrtujejo izboljšave na področju izogibanja hkratnega plačevanja z več različnih naslovov, razvoj grafičnih uporabniških vmesnikov denarnic in skušali bodo preprečiti večkratno uporabo naslovov. Veliko raziskav vlagajo tudi v razvoj razširjenih funkcionalnosti za zasebnost, kot na primer možnost združevanja nakazil nepovezanih uporabnikov (Bitcoin, b.l.).

Tehnologija, na kateri temelji bitcoin, je tehnologija verige podatkovnih blokov t.i. blockchain. Gre za tehnologijo verige podatkovnih blokov. Ta nova tehnologija je kombinacija več matematičnih, kriptografskih in ekonomskih principov, ki vzdržujejo baze podatkov med različnimi uporabniki brez potrebe po tretji osebi, ki bi te podatke potrjevala ali združevala. PwC v svojem globalnem poročilu o fintech podjetjih ugotavlja, da utegne ta tehnologija omogočiti naslednjo veliko optimizacijo v poslovnih procesih. To naj bi se zgodilo na način, da bi si podjetja, ki imajo različne ali konkurenčno ekonomske cilje, delila informacije med seboj (PWC, 2016).

V sektorju finančnih storitev bo lahko s to tehnologijo prišlo do občutnih prihrankov v zalednih operacijah, prav tako pa bo z vidika transparentnosti imela zelo pozitivni vpliv na

revizijske in regulatorne zahteve finančnih institucij. Velik učinek znajo imeti tudi t.i. imenovane pametne pogodbe (ang. *smart contracts*), ki so v obliki računalniškega programa in imajo tako možnost samouresničitve ter samovzdrževanja. To področje je sicer še v razvojni fazi, so pa možnosti avtomatizacije in pohitritve ročnih in dragih procesov izjemno velike. Blockchain tehnologija ponuja finančnim institucijam priložnost, da preobrazijo celo industrijo v svojo korist, v kolikor jo bodo uspele pravočasno osvojiti in uporabiti.

V nadaljevanju naj omenim spletno menjalnico za bitcoine, imenovano Bitstamp, slovenskih ustanoviteljev Nejca Kodriča in Damijana Merlaka, ki s 1. julijem 2016 prejema status organizacije za plačilni promet. V sodelovanju z luksemburškim nadzornim organom so pripravili vse potrebno za pridobitev licence za opravljanje finančnih storitev v vseh 28 državah Evropske unije. Trenutni menjavi bitcoinov v dolarje priključujejo še menjavo bitcoinov v evre. Bitstamp želi z licenco storiti korak k boljšemu nadzoru transakcij z bitcoini. Med prvimi so uvedli varovala zoper pranje denarja in protokole preprečevanja anonimnosti. Pridobitev licence sporoča uporabnikom, da Bitstamp in njihove storitve dosegajo najvišje standarde varnosti in varovanja uporabnikov, primerljive z dosedanjimi tradicionalnimi finančnimi družbami. Luksemburški finančni minister Pierre Gramegna je izdajo licence označil kot mejnik za bitcoin in digitalizacijo finančnega sveta v Evropi. «Bitstamp je najbolj dobrodošla novost v luksemburškem finančno-tehnološkem ekosistemu,» je v sporočilu za javnost pojasnil Gramegna (Luksemburg Bitstampu podelil status organizacije za plačilni promet, 2016).

Nove oblike plačevanja in neposredna plačila med uporabniki oziroma P2P plačila se pojavljajo tudi že med ponudniki v Sloveniji. Podjetje Halcom ponuja orodja za izvajanje prenosa plačil med uporabniki. Halcomove rešitve za elektronsko in mobilno bančništvo omogočajo naslednje tipe m-plačil, ki se izvajajo prek kamere na pametnem telefonu, kot na primer:

- plačila prek QR-kode,
- plačila s pomočjo črtne kode in
- plačila s pomočjo optičnega prepoznavanja znakov (v nadaljevanju OCR).

Nove oblike plačevanja uporabniku omogočajo hitro izvedbo plačila, ki zmanjšuje napake pri vnosu in predstavlja moderno, poenostavljeno bančno poslovanje brez težav.

Plačila prek QR kode so posebej namenjena izvedbi plačil med posamezniki oziroma neposlovnimi subjekti (P2P plačila). Uporabnik, ki želi plačilo, generira QR kodo s podatki plačila in jo prikaže neposredno na zaslonu svoje pametne naprave ali jo pošlje prek e-pošte. Za obdelavo QR kode mora plačnik imeti mobilno bančno aplikacijo, ki podpira QR plačila. Z aktivacijo QR kode se v mobilni bančni aplikaciji odpre pred-izpolnjen

plačilni nalog, ki ga uporabnik lahko potrdi in izvede transakcijo aplikaciji (Halcom d. d., b. l. a).

Plačila s prepoznavanjem besedila (OCR) ali črtne kode odpirajo glavne mednarodne in nacionalne plačilne obrazce. Ta funkcija omogoča skeniranje, branje in prenos zahtevanih podatkov iz papirnega računa v plačilni nalog v mobilni bančni aplikaciji (Halcom d. d., b.l.a).

3.2.2 Upravljanje premoženja

Na področju upravljanja premoženja predstavljam ponudnika Personal Capital in Betterment.

Personal Capital je ponudnik platforme za urejanje svojih osebnih financ in investicij. Možnosti, ki jih ponujajo brezplačno, so predvsem vodenje in planiranje denarnih tokov (prihodkov in odhodkov po različnih kategorijah), planiranje za pokojnino, analiza investicijskega portfelja s predlogi za optimizacijo naložbene strukture, izračuni neto vrednosti premoženja ter proti plačilu tudi upravljanje premoženja in investicijsko svetovanje (Personal Capital, b.l.).

S svojimi storitvami ciljajo predvsem na stranke, ki imajo neto likvidnega premoženja od 25 tisoč do 2 milijona USD. Te stranke imajo že dovolj kompleksne potrebe pri urejanju osebnih financ, po drugi strani pa niso toliko zanimive oziroma dobičkonosne za večje investicijske banke. Ravno v tem segmentu banke najbolj izgubljajo svoje tržne deleže. S pomočjo tehnologije, ki je na voljo, lahko Personal Capital (in tudi drugi podobni ponudniki) ponuja tem strankam personalizirano storitev po precej nižji ceni od klasičnih investicijskih svetovalcev oziroma upravljavcev premoženja (tudi v bankah). Le-ti zaračunavajo za svoje svetovanje ali upravljanje premoženja približno 2-krat višjo provizijo.

V zelo kratkem času od ustanovitve leta 2009 so pridobili že prek 1 milijona strank, ki imajo več kot 208 milijard USD premoženja, od katerega je že več kot 2 milijardi v storitvi upravljanja premoženja pri njih (Ludwig, 2016a).

V tem pogledu so Personal Capital in drugi podobni ponudniki vedno bolj resna konkurenca bankam na področju investicijskega svetovanja in upravljanja premoženja zaradi spretno zamišljenega poslovnega modela, fleksibilnosti in dostopnosti na vsakem koraku, cenovne učinkovitosti in hitre rasti poslovanja.

Betterment je konkurenčni ponudnik, ki ponuja svojim strankam popolnoma avtomatiziran način investiranja v indeksno kotirajoče sklade (ang. *Exchange Traded Funds*, v nadaljevanju ETF) z vnaprej znano naložbeno razporeditvijo, ki ustreza njihovemu

izbranemu nivoju tveganja. Ponuja predvsem zelo nizke stroške takega investiranja (od 0,35 odstotkov na leto za zneske do 10 tisoč USD, do 0,15 odstotkov na leto za zneske od 100 tisoč USD), nobenih dodatnih transakcijskih in skrbniških stroškov, ni določenih minimalnih zneskov na računu, izvajajo avtomatsko rebalansiranje portfelja, davčno optimizacijo, pokojninsko planiranje in omogočajo avtomatske ali periodične pologe na račun (Ludwig, 2016b)

Donosi, ki jih njihove stranke dosegajo s takim načinom investiranja, so občutno višji, kot jih dosegajo v povprečju stranke, ki imajo svoja sredstva v upravljanju pri različnih upravljavcih, ki sporočajo realne podatke o donosih podjetju ARC, na podlagi katerih se formira povprečni indeks donosa (angl. *Private Clients Indices - PCI*). Na podlagi teh podatkov je donosnost Bettermentovega portfelja s srednjim tveganjem, ki predstavlja naložbeno razporeditev s 50 odstotkov delniških in 50 odstotkov obvezniških naložb, v obdobju od januarja 2004 do marca 2016, za 41,4 odstotka kumulativno višji (Betterment (b. l.).

Samo tveganje in donos portfelja sta odvisna od izbire naložbene razporeditve, predvsem deleža delniških naložb v portfelju. Glede na podatke o starosti uporabnika, letnih prihodkov in izbire posameznih varčevalnih ciljev program priporoči primerno naložbeno razporeditev, ki jo lahko uporabnik tudi spremeni glede na svoje lastne preference.

V primerjavi s Personal Capital, Betterment ne ponuja finančnih orodij za spremljanje svojih prihodkov in odhodkov, neto vrednosti premoženja ter naložb drugje. Prav tako Betterment ne ponuja finančnega svetovanja in prilagojenih rešitev posameznikovi celi finančni situaciji, kar Personal Capital omogoča. Pri izbiri samih finančnih instrumentov pri Personal Capital uporabljajo predvsem individualne delnice in obveznice ter deloma tudi indeksne kotirajoče sklade ETF, pri Bettermentu pa izključno ETF sklade. Večja možnost individualizacije in človeške interakcije pri Personal Capital se pozna predvsem v ceni storitve upravljanja premoženja, ki znaša 0,89 odstotka od vrednosti sredstev na leto (do 1 milijona USD) v primerjavi z 0,35 do 0,15 odstotka na leto pri Bettermentu (Betterment, b.l.; Personal Capital, b. l.).

Klasična storitev upravljanja premoženja v bankah ima letni strošek v povprečju med 1,5 in 2 odstotkoma od vrednosti premoženja, zato bodo banke v prihodnosti zelo težko dosegale tako visoke provizije in se bodo morale prilagoditi z višino provizij in diferenciacijo storitve.

3.2.3 Osebnne finance

V zadnjem času je na trgu veliko ponudbe neodvisnih ponudnikov iz nefinančnega sektorja za področja upravljanja osebnih financ. Pri snovanju rešitev za podporo upravljanju osebnih financ mora biti poudarek na enostavnosti uporabe, rešitev mora dati uporabniku

hitre informacije. Prednost imajo rešitve, ki vključujejo pretežno vizualne elemente, so privlačne in zabavne za uporabo. Prav tako morajo uporabniku omogočati enostaven pregled nad tem, kje je, kam gre in kako sledi svojim ciljem. Eden vodilnih ponudnikov na področju upravljanja osebnih financ je družba Mint, ki jo podrobneje predstavljam.

Mint storitev omogoča spremljanje stroškov, plačevanje računov, ustvarjanje posamezniku prilagojenega proračuna in zastavljanje dolgoročnih finančnih načrtov. Storitev omogoča zbiranje finančnih podatkov na enem mestu, kar uporabniku omogoča celotno sliko finančnega stanja, ki jo je enostavno razumeti in izkoristiti za nadaljnje optimalno finančno načrtovanje. Posameznik si lahko pripravi ustrezen načrt, s katerim sledi svojemu napredku. Mint samodejno posodablja in razvršča podatke iz bančnih računov in kreditnih kartic v realnem času. Uporabniku je v vsakem trenutku na voljo dejansko stanje z že vključenimi spremembami. Glede na vpogled v celotno finančno dogajanje posameznega uporabnika je uporabniku na voljo tudi storitev svetovanja po meri, glede na življenjski slog in cilje. Obstajajo tudi različice za tablice in pametne telefone (Mint, b.l.).

V nadaljevanju predstavljam Halcomovo orodje za upravljanje osebnih financ (angl. *Hal Personal Finance Manager*), ki uporabniku pomaga učinkovito spremljati, nadzorovati, analizirati in upravljati svoje osebne finance. Razumevanje in spremljanje finančnega stanja posamezniku omogoča pridobiti ustrezne informacije, ki so pogoj za pravilno finančno odločanje tudi v prihodnje.

V modulu PFM lahko beležimo in klasificiramo transakcije na debetnih in kreditnih karticah na vseh izbranih računih. Na voljo je samodejna kategorizacija za vse transakcije, ki jih uporabnik izvede pri ponudnikih. Uporabniku so na voljo različna poročila, med drugim lahko vidimo prikaz, v kateri kategoriji so nastali največji izdatki in kdo so glavni prejemniki sredstev. Podatke o našem osebnem finančnem stanju je mogoče analizirati glede na trende v izbranem časovnem obdobju ali na osnovi povprečnih vrednosti za izbrano obdobje. Funkcija zagotavlja učinkovit nadzor nad porabo sredstev. Omogoča nastavitve mesečne omejitve za določeno kategorijo in s tem lažje spremljanje porabe in morebitno preseganje razpoložljivih sredstev. Funkcija določitve osebnih varčevalnih ciljev omogoča, da si lahko uporabnik poljubno določi namen, za katerega želi privarčevati osebna sredstva in časovno obdobje, v katerem si želi zagotoviti ta sredstva. Določitev zneska proračuna in samodejna kategorizacija porabe uporabnika zagotavljata način enostavnejšega spremljanja porabe določene kategorije v proračunu in ob preseženem znesku tudi prejem obvestila (Halcom d.d., b.l.b).

Banke imajo pri ponudbi takih rešitev lahko veliko prednost pred drugimi neodvisnimi ponudniki, saj imajo na voljo vse finančne podatke svojih komitentov. Nekatere izmed njih so s prenovo svojih spletnih aplikacij že pričele z uvajanjem možnosti kategorizacije porabe, vnosom različnih proračunov, varčevalnih ciljev in podobno.

3.2.4 Kreditiranje

P2P posojila (angl. *peer to peer lending*) imenujemo tista posojila, ki se dajejo posameznikom ali podjetjem prek spletne platforme, ki direktno poveže posojilojemalce in posojilodajalce brez posredovanja finančne institucije (npr. banke). Poleg platforme za povezovanje ponujajo podjetja, ki se ukvarjajo s P2P posojili, tudi preverjanje kreditne sposobnosti posojilojemalcev. Posojila, dana prek P2P platform, so po navadi brez zavarovanja, tveganje pa se zmanjša na način, da se eno posojilo od posojilodajalca razdeli med večje število različnih posojilojemalcev (Peer-to-peer lending, b.l.).

V nadaljevanju opisujem dva večja ponudnika P2P posojilnih storitev v Veliki Britaniji in ZDA: Zopa in Lending Club.

Zopa je vodilna družba v Veliki Britaniji za P2P posojilne storitve. Lansirana je bila na trg v letu 2005. Vrednost danih posojil od leta 2005 znaša 1,5 milijard £ več kot 150 tisoč posojilojemalcem od približno 63 tisoč posojilodajalcev, ki so posodili od 10 £ do 1 milijona £. Postopek prijave za odobritev posojila je hiter in enostaven. Zopa ponuja posojila z nizko obrestno mero za posojilojemalce ter brez skritih stroškov. Višina posojila je lahko med tisoč £ in 25 tisoč £, doba vračanja pa od enega do pet let. Obrestna mera je fiksna ves čas trajanja do odplačila posojila in je odvisna od kreditne ocene posojilojemalca ter izbrane ročnosti. Zopa izračunava obresti na posojilo na dnevni osnovi. To pomeni, da stranka lahko prihrani denar s predčasnim vračilom, saj stroškov predčasnega vračila ni (Zopa, b.l.).

Za posojilodajalce ponuja Zopa tri modele posojanja, ki prinašajo donos od 3,5 odstotka do 6,7 odstotka na letni ravni. Zopa Access ponuja najnižji donos, vendar omogoča izplačilo celotnega posojenega denarja z obrestmi kadarkoli ter zaščito pred pričakovanimi neplačili posojilojemalcev – Zopa Safeguard Trust. Zopa Classic in Zopa Plus ponujata višji donos, vendar mora posojilojemalec plačati 1 odstotek stroška, v kolikor želi dobiti posojeni denar predčasno nazaj, pri Zopa Plus pa so vključeni tudi posojilojemalci z nižji kreditno boniteto ter ne ponuja zaščite pred pričakovanimi neplačili (Zopa, b.l.).

Dodatno zagotovilo zaupanja družbi predstavlja, da je bila družba 6 let zapored izbrana s strani strank kot najbolj zaupanja vreden ponudnik posojil (Zopa, b.l.).

Na podoben način kot Zopa v ZDA deluje tudi Lending Club, ki je največji svetovni ponudnik P2P posojilnih storitev. Od ustanovitve 2007 do prvega četrtletja 2016 so posredovali za dobrih 15 milijard USD posojil, pri čemer je bila povprečna obrestna mera za posojilojemalca 13,50 odstotka na leto, povprečni neto zaslužek za posojilodajalca pa 7,78 odstotka na leto (Lending Club, b.l.).

Za razliko od Zope se posojilodajalci zavežejo pustiti svoj denar do konca dogovorjene

dobe posojila, imajo pa možnost izbirati posojilojemalce, kamor gre njihov denar. Posojilodajalec lahko postane samo oseba, ki je državljan ene izmed dovoljenih ZDA ter ima letne dohodke nad 70 tisoč ali nad 85 tisoč USD ali neto vrednost premoženja, ki je večja od 250 tisoč USD. Prek Lending Cluba je možno formirati tudi pokojninski račun in na ta način davčno bolj učinkovito posojati denar z namenom pokojninskega varčevanja (Ludwig, 2016c).

Ponudniki P2P posojilnih storitev so torej direktni konkurenti bankam predvsem na področju potrošniškega kreditiranja ter tudi na področju investiranja prostih sredstev. Zaradi svoje tehnološke podprtosti procesa, fleksibilnosti, konkurenčnih obrestnih mer, ker ni nobenih skritih stroškov in stroškov predčasnih poplačil, se te storitve vedno bolj uveljavljajo in prevzemajo del posla bankam. Na drugi strani pa zaradi višjih donosov, razpršitve tveganj med različne posojilojemalce predstavlja ta možnost zanimivo alternativo za plasiranje denarja, predvsem v primerjavi z depoziti in drugimi naložbami v dolg. Lahko torej pričakujemo, da se bo obseg poslov P2P posojil hitro povečeval.

4 ANALIZA VPLIVA ALTERNATIVNIH NEBANČNIH PONUDNIKOV NA BANKE

4.1 Vpliv alternativnih nebančnih ponudnikov na različna področja finančnih storitev

Prodor tehnoloških aplikacij v različne segmente področja finančnih storitev v veliki meri spreminja način, kako stranke dostopajo do finančnih produktov in storitev. Glavni nosilci teh sprememb so fintech podjetja, ki s pomočjo tehnologije predstavljajo nove poslovne modele in inovativne produkte, s katerimi konkurirajo bolj uveljavljenim bankam in njihovim klasičnim finančnim produktom in storitvam. Pri tej analizi želim predvsem predstaviti, kakšen vpliv imajo nebančni ponudniki finančnih storitev na banke, njihov odnos do teh tehnoloških inovacij in trendov ter kako se nameravajo oziroma bi se morale odzvati na spremenjeno poslovno okolje.

Področja v finančnem sektorju, ki bodo v naslednjih 5 letih najbolj na udaru zaradi pojava nebančnih ponudnikov, so (PWC, 2016, str. 5):

- potrošniško kreditiranje;
- transferji denarja in plačila;
- zavarovanja in upravljanje premoženja.

Na področju potrošniškega kreditiranja se npr. uveljavljajo spletne platforme, prek katerih si lahko posamezniki ali pravne osebe izposojajo ali posojajo denar med seboj brez vpletenosti banke kot posrednika. Poleg tega se inovacije na tem področju odražajo tudi v uvajanju novih kreditnih modelov, uporabi ne-tradicionalnih virov podatkov in močnih

analitičnih orodjih za ovrednotenje tveganj, prilagajanju kreditnih procesov strankam (predvsem hitrost in enostavnost ter dostopnost prek mobilnih kanalov) in zmanjševanju operativnih stroškov.

V zadnjih letih se je na področju plačil že zgodilo veliko sprememb, ki so in bodo z veliko hitrostjo ogrozile primat bank kot posrednika pri izvajanju transferjev denarja in plačil, s tem pa tudi pomemben del njihovega dohodka. Spremembe se kažejo predvsem v novih, tehnološko podprtih plačilnih procesih, digitalnih aplikacijah, ki omogočajo bolj enostavno izvajanje plačil, alternativnih modelih za procesiranje plačil in močno povečana uporaba mobilnih naprav za prenos denarja med računi (PWC, 2016).

Naslednji val sprememb bo zelo verjetno močno vplival na področje upravljanja premoženja in prodaje zavarovalniških produktov. Kar 74 odstotkov zavarovalnic in 51 odstotkov družb za upravljanje premoženja pričakuje, da bo njihovo področje pod največjim udarom novih ponudnikov in tehnologij. To potrjujejo tudi podatki o novih investicijah v zagonska fintech podjetja na zavarovalniškem področju, ki so se v zadnjih 3 letih povečala za 5-kratnik in so dosegla že 3,4 milijarde USD od leta 2010. Izkoriščanje novih možnosti pri analizi podatkov na področju investicij bo omogočalo ponudnikom, da zagotovijo svojim strankam osebno prilagojene produkte, ki ustrezajo njihovim potrebam ter ponudijo učinkovitejše metode investiranja premoženja (PWC, 2016).

Iz tega je mogoče sklepati, da je največje orožje fintech podjetij, ki konkurirajo bankam na področju plačil in potrošniškega kreditiranja, njihova sposobnost, da eliminirajo potrebo po prisotnosti bank kot posrednika pri posojanju denarja ali izvajanju plačil. Disintermediacija vloge bank s strani nebančnih ponudnikov je torej proces, na katerega morajo banke odgovoriti oziroma prilagoditi svoje obstoječe poslovne modele.

Stranke so se že navadile na digitalne izkušnje, ki jih pri svojih storitvah ponujajo večja tehnološka podjetja, kot so Google, Apple, Amazon, Facebook, ter pričakujejo podobne uporabniške storitve tudi od bančnih ponudnikov finančnih storitev. Pri tem so zaenkrat nebančni ponudniki uspešnejši, saj v večji meri izpolnjujejo potrebe strank po povečani dostopnosti in lažji uporabi storitev ter z bolj prilagojenimi produkti. Osredotočenost na stranko postaja glavna prioriteta, ki jo nebančni ponudniki z dovršeno tehnologijo in novimi poslovnimi modeli, bolj uspešno udejanjajo.

4.2 Odzivi bank na tehnološke inovacije in trende

4.2.1 Digitalizacija glavnih storitev in produktov

Bančništvo je že več kot desetletje na poti v digitalni svet in s pojavom pametnih mobilnih telefonov in tablic se je hitrost potrebnih sprememb še povečala. V zadnjih treh letih je zaznati strm upad fizičnega obiskovanja poslovalnic, in sicer za več kot 30 odstotkov. Ta

trend se bo pričakovano še nadaljeval, zato se banke poleg uvajanja novih produktov ukvarjajo tudi s tem, kako se odzvati na spremembe, ki jih prinaša digitalna doba. Ni dovolj, da banke spreminjajo samo interakcije s strankami, temveč morajo razumeti, da je potrebno spremeniti identiteto organizacije, torej uvesti spremembe na vseh ključnih področjih organizacije. V tej smeri so se banke odzvale z naslednjimi spremembami (BBA & Accenture, 2015):

- digitalizacijo svojih glavnih storitev in produktov;
- sprejetjem novih poslovnih modelov in trendov.

Banke so bile primorane ponuditi storitve končnemu uporabniku na digitalnih napravah v enostavni in uporabniku prijazni različici. Čeprav nekateri kritiki trdijo, da so banke uspele digitalizirati le obstoječe produkte in storitve, je opaziti velik napredek v širokem naboru spletne ponudbe končnemu uporabniku.

Dostop do ponudbe bank in uporabe funkcionalnosti bančnih operacij je že sedaj v večjem obsegu možen prek spleta in nekatere od njih tudi prek mobilnega telefona. Pojav pametnih mobilnih telefonov pa je sprožil želje oziroma zahteve po uporabi mobilnega bančništva, v okviru katerega bodo lahko uporabniki izvajali praktično vse bančne operacije, ki jih banke ponujajo (BBA & Accenture, 2015).

Večina bank v Veliki Britaniji ima že sedaj možnost prodaje večjega obsega svojih produktov prek spleta. Po raziskavi, izvedeni v letu 2014, je že več kot 50 odstotkov kupljenih bančnih produktov potekalo prek digitalnih kanalov (45 odstotkov internetni kanal, 6 odstotkov prek mobilnih naprav). V prihodnosti se pričakuje, da se bo ta trend še pospešeno nadaljeval. Pri nekaterih bankah, kot je Tesco bank, že sedaj 90 odstotkov prodaje poteka prek spleta (BBA & Accenture, 2015).

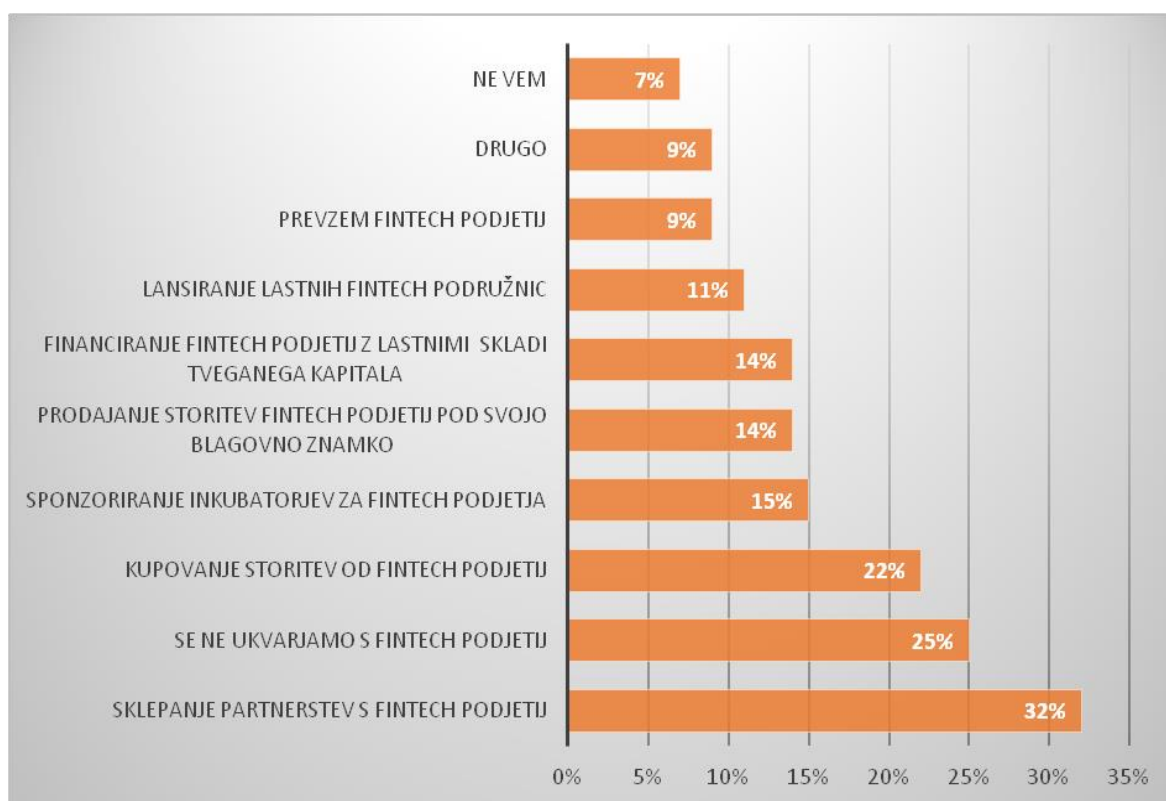
Večkanalna uporabniška izkušnja je skoraj čez noč postala prioriteta, saj je zelo pomembno, kako prijazna je do uporabnika mobilna aplikacija in kaj vse mu omogoča. Banke vsekakor niso pričakovale, da bomo uporabniki tako hitro posvojili mobilne telefone in tablice za opravljanje finančnih opravil. Banke bodo morale biti sposobne zagotoviti enako uporabniško izkušnjo ne glede na to, ali stranka uporabi storitev prek digitalnih ali ne digitalnih kanalov. Na ta način bodo banke tudi lažje razumele in spoznale obnašanje ter preference oziroma potrebe strank in s tem vsaki stranki ponudile želeno izkušnjo. Končni cilj pa je vzajemno sodelovanje, kjer so stranke dejansko vključene v razvoj personaliziranih produktov in storitev, ki si jih želijo (Kamra, 2014).

4.2.2 Sprejetje novih poslovnih modelov in trendov

Nebančni ponudniki s svojim razvojem predstavljajo grožnjo bankam ter več kot 20 odstotkov njihovim prihodkom do leta 2020 (PWC, 2016). Banke se že zavedajo

razsežnosti te grožnje oziroma spremembe, ki se dogajajo na področju finančnih storitev, zato se skušajo temu prilagoditi in ohraniti svojo pozicijo, stranke in prihodke v prihodnosti na različne načine. V spodnjem grafu so prikazani najpogostejši načini odzivanja bank na ponudbo fintech podjetij, nekatere izmed njih uporabljajo več spodaj omenjenih pristopov.

Slika 5: Odzivi bank na ponudbo fintech podjetij



Vir: PwC, Global Fintech Report, marec 2016, str. 26.

Rezultati raziskave PWC so pokazali, da največ (32 odstotkov) tradicionalnih finančnih institucij, kot odgovor tej grožnji, sklepa skupna partnerstva s fintech podjetij. Glavni razlogi s strani bank so predvsem ti, da lahko na ta način enostavneje pridobijo tehnološke rešitve, okrepijo svojo konkurenčno pozicijo ter hitreje ponudijo nove storitve in produkte na trg. Poleg tega je ta pristop za oba partnerja koristen, da identificirata vse priložnosti in izzive ter bolje razumeta, kako lahko delujeta komplementarno (PWC, 2016).

Velik del tradicionalnih finančnih institucij (15 odstotkov) strateško sponzorira podjetniške inkubatorje za novoustanovljena fintech podjetja (npr. banki Barclays in Wells Fargo), tekmovanja (BBVA Open Talent), laboratorije (UBS Blockchain Research Lab). V specifičnih primerih se je formiralo zavezništvo bank za skupni pregled in oceno potenciala novih tehnologij v njihovem poslu (BBVA Research, 2015).

14 odstotkov vprašanih kupuje storitve od fintech podjetij in jih prodaja svojim strankam

pod svojo blagovno znamko, prav tako 14 odstotkov vprašanih formira sklade tveganega kapitala za financiranje v fintech podjetja, dodatno 9 odstotkov bank pa se s prevzemi fintech podjetij želi pripraviti na nov konkurenčni boj v prihodnosti (PWC, 2016, str. 8). American Express, BBVA, HSBC in banka Santander so oblikovale svoje divizije tveganega kapitala. Tudi zelo pomembne banke, kot so Citi, Goldman Sachs in JPMorgan, so dejavne v takšnih investicijah, predvsem na področju plačil, obdelovanju podatkov in financiranja (BBVA Research, 2015).

Glede na hitrost tehnoloških sprememb tradicionalne finančne institucije ne smejo ignorirati razvoja fintech podjetij. Kljub temu pa je četrtina bank povedala, da se s tem sploh ne ukvarjajo, po mnenju fintech podjetij pa kar 59 odstotkov bank ne reagira ali ne reagira dovolj na disrupcijo področja finančnih storitev (PWC, 2016).

4.3 Odzivi bank v Sloveniji

Tudi banke v Sloveniji se odzivajo na spremembe, ki jih prinaša tehnološki razvoj, spremenjene navade potrošnikov in konkurenco fintech podjetij in morajo razmišljati o novih pristopih do svojih strank.

»Digitalna transformacija v Abanki d.d. že poteka in jo vodi poslovni del skupaj z IT. S tehnološkimi inovacijami želimo spodbuditi nove oblike komunikacije s strankami in izboljšati učinkovitost poslovnih procesov. Uporaba digitalnih kanalov se povečuje že dlje časa in nadomešča del storitev, ki so jih v preteklosti opravljali bančniki v poslovalnicah, zlasti enostavne bančne posle, enostavno upravljanje osebnih in poslovnih financ. Delamo na tem, da bomo v prihodnosti omogočili še boljšo uporabniško izkušnjo z integracijo večkanalne digitalne platforme, ki bo maksimalno poenotena na vseh digitalnih poteh,« aktivnosti na področju digitalnega preoblikovanja povzema Nataša Damjanovič, izvršna direktorica za področje poslovanja s prebivalstvom in mikropodjetij v Abanki d.d. (Digitalna doba je do bank resnično neusmiljena, 2015).

Tudi v NLB so se že lotili sprememb, ki jih prinaša digitalna doba, in sicer s preoblikovanjem poslovne mreže v smislu prilagajanja sodobnim trendom. Zaprli so številne poslovne enote, še nekaj pa jih nameravajo tudi v prihodnje. Poleg prilagajanja novim sodobnim trendom so kot razlog navedli tudi znižanje stroškov. Obenem pa NLB poslovalnice tudi prenavlja. Zavedajo se namreč, da je človeška interakcija kljub vsemu marsikdaj ključnega pomena. Poslanstvo poslovalnic razumejo v smislu proaktivnega svetovanja, izobraževanja, prodaje in dolgoročnega poslovnega odnosa s stranko. V poslovalnice so uvedli t.i. »open space« koncept, ki omogoča odprto komunikacijo z bančnimi svetovalci, brez vmesnih pultov ali stekel. V poslovalnicah izvajajo različna izobraževanja in dogodke za stranke v smislu tesnejšega povezovanja s strankami. Poleg navedenega tudi v NLB izpostavljajo mobilno bančništvo. Uporabnikom so ponudili novo funkcionalnost »in-plačilo«, ki omogoča izvajanje prenosa denarja prek imenika v

pametnem telefonu tistim uporabnikom mobilne banke Klikin, ki so vklopili prejem inplačil. Gre za vrsto plačila, kjer uporabnik za izvedbo uporabi mobilno številko prejemnika, shranjeno v imeniku mobilne naprave, in ne potrebuje mednarodne številke bančnega računa (ang. *International Bank Account Number* – IBAN). V zadnjih letih intenzivno razmišljajo o usmeritvah v spletne, mobilne kanale in tudi v družbena omrežja. Zavedajo se, da avtomatizacija poslovanja na daljavo, mobilno plačevanje, selitev v oblak, virtualne poslovalnice pomenijo bančništvo sedanjosti in prihodnosti. Potreba po nenehnem prilagajanju spremembam, sodobnim željam strank je postala nujna (Gole, 2016c).

Tudi v Banki Koper v ospredje postavljajo izboljšanje uporabniške izkušnje v stiku z banko preko poslovalnic kot tudi preko drugih komunikacijskih poti. Ocenjujejo, da bančne storitve prek spletne Banke IN opravlja 38 odstotkov komitentov fizičnih oseb in 79 odstotkov pravnih oseb. Zaznavajo porast uporabe mobilne banke in so mnenja, da bo v prihodnje za pridobitev prednosti pred konkurenco pomembna predvsem uporabniška izkušnja z vidika enostavnosti uporabe, dostopnosti, intuitivnosti, fleksibilnosti in odzivnosti (Gole, 2016c).

Skupina UniCredit, katere del je tudi UniCredit Banka Slovenije d.d. in bo do leta 2018 investirala 1,2 milijarde evrov v digitalizacijo, je predstavila načrte za leto 2017 o uvedbi t.i. *buddybank*, banke za uporabnike pametnih telefonov. Banka bo ponujala klasične finančne produkte. Prav tako bo vključevala tudi storitev asistence, kot so rezervacija taksi prevoza, rezervacijo v restavraciji ali tudi načrtovanje potovanj, in sicer dostopne prek spletne klepetalnice in telefona 24 ur na dan, sedem dni v tednu. (Svet kapitala, 2016, petek 25. marec, str. 3). Skupina UniCredit se zaveda, da banke niso več samo posojilodajalke, temveč predvsem finančne svetovalke na inovativen način s predlogi za najustreznejšo obliko financiranja za ohranjanje stabilnega poslovanja. Stranke postavljajo v ospredje delovanja banke in so z različnimi spodbudami podpora pri rasti in razvoju hitro rastočih podjetij. Omogočajo jim dostop do najboljših mednarodnih praks, odpirajo poti do učinkovitega poslovanja na tujih trgih in ponujajo multikulturne in inovativne rešitve po meri stranke. Blagovna znamka UniCredit Bank pomeni inovativnost, mednarodnost in fleksibilnost, multikulturna naravnost pa zagotavlja podjetjem prilagodljivo okolje za preprostejše poslovanje (Kaj vse lahko hitro rastoča podjetja pridobijo z dobrim bančnim partnerjem, 2016).

Vse omenjene banke se zavedajo, da so morajo in bodo morale hitro odzivati na spremembe v globalnem in lokalnem okolju, kjer resno konkurenco poleg fintech podjetij predstavljajo banke med seboj.

5 PRIMERJAVA PONUDBE STORITEV IN PRODUKTOV V DOBI DIGITALNE PREOBRAZBE MED USPEŠNIMI BANKAMI V AMERIKI, EVROPI IN SLOVENIJI

V tabelah iz Priloge 1 primerjam ponudbo storitev prek spletne banke, mobilne banke in storitev prek tablice v digitalni dobi pomembnejših bank v Ameriki, Evropi in Sloveniji. V analizo so zajete Citibank, Bank of America, Wells Fargo, First Direct (divizija HSBC Bank plc.), UniCredit Banka Slovenija d.d., ki je del mednarodne skupine UniCredit, in lokalna Abanka d.d.

V nadaljevanju naj posebej omenim First Direct, ki je banka za poslovanje s prebivalstvom in s svojimi strankami posluje prek interneta in telefona. Spada pod okrilje bolj znane angleške banke HSBC, ki je ena izmed bolj prepoznavnih finančnih skupin na svetu, prisotna v 80 različnih državah. Poslovati je pričela konec leta 1989, že po 5 letih pa je imela prek 500.000 lastnih strank. Banka spada med pionirje telefonskega bančništva, med prve, kjer je imela stranka na voljo pomoč 24 ur na dan vse dni v letu ter si že po 15 letih delovanja prislužila mesto najbolj priporočene banke v Anglije (First Direct, b.l.)

V okviru ponudbe bančnih storitev je potrebno razlikovati med storitvami, ki so v celoti digitalno pokrite (angl. *end to end*), delno digitalno pokrite (angl. *front end*, *back end*) ali niso implementirane v digitalni obliki. Kljub temu da nekatere banke na spletu ponujajo svoje storitve, se pogosto zgodi, da se mora stranka ob dejanski sklenitvi posla v določenem koraku oglasiti v poslovalnici, kar pomeni, da proces ni v celoti digitalno pokrit.

Na podlagi primerjave ugotavljam, da se banke v tujini hitreje odzivajo na spremembe, saj v okviru spletnega in mobilnega bančništva zagotavljajo širšo ponudbo, kot pa banke v Sloveniji. Tudi v Sloveniji pa je vidna razlika med UniCredit Banko Slovenije, kot del mednarodne skupine UniCredit, in Abanko d.d. UniCredit Banka Slovenije ponuja širši nabor storitev prek spletne, mobilne in predvsem storitve prek tablice, kot pa lokalna Abanka d.d.

Iz primerjave ponudbe storitev med bankami izpostavljam nekaj pomembnejših razlik, kjer slovenski banki zaostajata za tujimi:

- 24-urna dosegljivost pomoči uporabnikom vse dni v letu, možnost pogovora prek spleta v živo;
- manjša možnost oddaje zahtevkov/naročila za novo storitev ali produktov prek spletne banke;
- ni vpeljanega programa lojalnosti oziroma nagradnega programa;
- manj razvitih orodij za učinkovito upravljanje z osebnimi financami.

Menim, da na dejstvo, da so banke v tujini naredile več korakov v smeri digitalizacije vplivajo naslednji razlogi. Banke v tujini so podvržene večji konkurenci znotraj bančnih igralcev, kot tudi fintech podjetjem po posameznih segmentih bančnega poslovanja in zato so tudi hitreje sprejele ukrepe izvajanja digitalne preobrazbe v organizacije. Hiter razvoj fintech podjetij v večjih razvitih državah je posledica velikega in razvitega trga finančnih storitev, ki fintech podjetjem z uporabo naprednih tehnoloških rešitev omogoča v kratkem času prevzeti večje število strank. Po uspešnem razmahu v razvitih državah bodo fintech podjetja svoje poslovanje razširila tudi na ostale države, tako da lahko v bližnji prihodnosti pričakujemo večjo konkurenco fintech podjetij tudi na slovenskem prostoru.

Analiza slovenskega spletnega bančništva 2015 analitične družbe E-laborat dokazuje, da slovenske banke na področju digitalne preobrazbe čaka še veliko dela. Predvsem morajo izboljšati digitalno izkušnjo uporabnikov. Analiza izpostavlja posebna področja na katerih so potrebne izboljšave, in sicer zajema področja prijave v spletno banko, vizualnega komuniciranje, nadzorne plošče, plačila, obrazcev in pomoči uporabnikom.

Banke sicer omogočajo različne načine prijave v spletno banko, a večina bank se poslužuje vstopa z digitalnim potrdilom. Vstop v spletno banko je možen tudi z uporabo enkratnega gesla in uporabniškega imena in tudi z geslom brez dodatne verifikacije. Dva načina vstopa v spletno banko omogoča 62 odstotkov bank, tri načine vstopa omogoča 19 odstotkov bank, a kar 19 odstotkov jih ponuja le en način vstopa, kar za uporabnika ne predstavlja dobre uporabniške izkušnje. Vstop v spletno banko je možen tudi s pomočjo mobilne aplikacije, kar ponuja 31 odstotkov bank. Torej tudi slovenske banke že sledijo trendom mobilnega bančništva (Pisar, 2016).

Pomanjkljivost slovenskih bank se kaže tudi v primeru zaklenjenega gesla. Komitent mora za obnovitev gesla obiskati poslovalnico, izpolniti obrazce in novo geslo čakati tudi več dni. Z vidika varnosti je to način zagotavljanja zaščite osebnih podatkov, a v digitalni dobi je to seveda nesprejemljivo. Banke bodo morale začeti delovati inovativno in obenem ohranjati varnost in s tem zaupanje strank. Digitalna dostopnost poleg enostavnosti in uporabnosti opravljanja spletnih storitev predstavlja na drugi strani za komitenta tudi dvom glede varnosti osebnih podatkov. Zagotavljanje varnosti je namreč ključno za opravljanje spletnih storitev v okviru spletnega bančništva. Zato je zanimivo, da kar šest slovenskih bank dodatno ne preverja prijave in ne zagotavlja dodatnih varnostnih protokolov pri izvajanju oziroma potrjevanju transakcij. Vse slovenske banke sicer uporabljajo SSL-protokol, a le polovica prikazuje certifikat v obliki slikovne značke. Komitent se mora ob opravljanju spletnih storitev počutiti varno in zato bi morale banke komitente vseskozi nagovarjati z informacijami o delovanju bank na področju zagotavljanja varnosti njihovih osebnih podatkov (Pisar, 2016).

Slovenske banke bodo morale izboljšati komunikacijo s strankami na splošno. Pomankljivosti opazamo pri vizualnem komuniciranju, kar se kaže v vmesnikih spletnih

bank, ki ne ustrezajo sodobnim standardom oblikovanja. Pogosto naletimo na neustreznost in prenasičenost ikon, neprilagojenost spletnih bank mobilnim napravam, brskanje po spletni banki je prepogosto zamudno in neučinkovito (Pisar, 2016).

Banke morajo uporabnikom nuditi tudi profesionalno pomoč pri uporabi njihovih storitev in produktov, bodisi z vključevanjem besedila k posameznim korakom ob uporabi spletne banke, s seznamami pogostih vprašanj in odgovorov ali raznih navodil. Uporabniki pa so še vedno vajeni osebne stika s strokovnjakom in zato je za banke zelo pomembno, da izpostavijo kontakte, preko katerih uporabnik hitro in učinkovito rešuje nastale težave. Večina slovenskih bank pa žal ne sledi trendom v tujini, kjer je opazen porast tipkanih klepetov, pri čemer uporabnik »klepeta« s strokovnjakom na drugi strani in zelo hitro in učinkovito rešuje težave (Pisar, 2016).

Slovenske banke bodo morale izboljšati digitalno prisotnost v smislu novih inovativnih rešitev po meri strank. Potrebne bodo spremembe znotraj organizacije in sodelovanje z zunanjimi izvajalci, kot na primer s profesionalnimi oblikovalci za sodobnejši videz spletnih in mobilnih bank. Za namenom zagotavljanja boljše uporabniške izkušnje pa bodo potrebne razvojne ekipe s tehničnimi in uporabniškimi znanji (Pisar, 2016).

6 ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI DIGITALNE PREOBRAZBE ZA BANKE

6.1 Opredelitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

V analizi opredelim prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti digitalne preobrazbe za banke. Odgovorim na vprašanje, katere so glavne prednosti bank, ki jih lahko uporabijo, da bodo izkoristile priložnosti, ki jih ponuja digitalna preobrazba? Opredelim slabosti bank, katere morajo banke premagati, da bodo lažje izkoristile priložnosti in se izognile nevarnostim.

Tabela 1: SWOT analiza

Prednosti	Slabosti
• širok nabor podatkov • znižanje stroškov • znanje in izkušnje s področja razvoja bančnih produktov • posebna znanja s področja obvladovanja tveganj in ocene rizika • obstoječa baza strank • prepoznavnost organizacije • ugled organizacije	• težavno sprejemanje novosti • nepovezanost posameznih področij organizacije • negotovost in strah pred spremembami • netransparentnost • neustrezno izkoriščen širok nabor podatkov, kot podlaga za nadaljnje odločanje • pomanjkanje analitičnih sposobnosti in orodji za obdelavo širokega nabora podatkov • kompleksnost organizacije bančnega sistema

se nadaljuje

Tabela 1: SWOT analiza (nad.)

Prednosti	Slabosti
• zaupanje v finančne institucije s strani strank • obstoječa preverjena infrastruktura • zaščita s strani regulatorja	• pomanjkanje orodji za pravočasno prepoznavanje in obvladovanje tveganj • napačen pristop na podlagi zmotnih predpostavk k procesu digitalne preobrazbe • neustrezna izbira področja vlaganja v digitalno tehnologijo • nadzor s strani regulatorjev predstavlja oviro pri inovativnosti • nenehno prilagajanje in odzivanje na zakonske zahteve in spremembe • neodzivnost bank na spremembe pravočasno • pomanjkanje tolerance do neuspeha, ki je ključna za kreativnost in inovativnost
Priložnosti	Nevarnosti
• z uvedbo digitalne tehnologije ustvariti ponudbo za nove inovativne uporabniške izkušnje • ohranitev pripadnosti in lojalnosti strank • biti vodilni na trgu z ustreznim pristopom k digitalni preobrazbi • izboljšanje produktivnosti • ohranitev lojalnosti komitentov • ustvariti konkurenčno prednost • ustvariti ponudbo, ki bo zagotavljala cenejše, udobnejše, varnejše, priročno, hitro in bolj enostavno opravljanje bančnih storitev kjerkoli in kadarkoli • dodaten vir dohodka • povečanje tržnega deleža • uporaba družabnih omrežji kot inovativen komunikacijski pristop za izboljšanje zadovoljstva strank ugleda ter ustvarjanje konkurenčno prednosti • sodelovanje s fintech podjetij prinaša prednosti glede napredne tehnologije in inovativnosti • premik v miselnosti, odnos do možnosti sprememb v mišljenju	• naraščajoča globalna in lokalna konkurenca nefinančnih ponudnikov bančnih storitev • naraščajoča globalna in lokalna konkurenca finančnih ponudnikov bančnih storitev, torej bank, ki se bodo hitreje odzvale na potrebne spremembe • eksponentno hiter razvoj tehnologije • napačna izbira strateškega partnerja za sodelovanje

6.2 Prednosti

Količina podatkov se v poslovnih okoljih hitro povečuje in pri tem banke niso izjema. Banke imajo danes opravka z zelo veliko količino podatkov. Del podatkov ustvarijo delovni procesi, del podatkov ustvarijo zaposleni, velik del podatkov pa prispevajo zunanji viri, stranke, partnerji in v zadnjem času tudi družabna omrežja. Banke imajo na voljo široke nabore podatkov, ki so podlaga za razumevanje strank, katere produkte in storitve si

želijo. Za banke ogromna količina podatkov predstavlja konkurenčno prednost pred novimi igralci na trgu finančnih storitev. Obvladovanje podatkov pa predstavlja za banke velik izziv. Zato je nujno potrebno, da banke za pripravo ustreznih in ključnih informacij, kot podlago za nadaljnje poslovno odločanje, uporabljajo napredno tehnologijo in se lotevajo obdelave podatkov s sodobno analitiko. V kolikor banke želijo izkoristiti potencial velikega števila podatkov, potrebujejo poleg napredne sodobne tehnologije tudi analitike, ki imajo znanja o zbiranju in obdelovanju podatkov, ki bodo prinesla učinkovite rezultate. Napredna analitika omogoča globlji vpogled v podatke, inovativne rešitve za poslovno obveščanje pa prinašajo raznolike možnosti vizualizacije podatkov in poročil. Banke na podlagi pridobljenih informacij lahko bolje in učinkoviteje predvidevajo obnašanje strank in kreativno in intuitivno razvijajo storitve in produkte po meri strank.

Če banke želijo preživeti pritiske drugih ponudnikov bančnih rešitev, bodo morale razmišljati v smeri izboljšanja ponudbe. Obstoječa baza strank, ki za banke vsekakor predstavlja konkurenčno prednost, se v prihodnosti ne bo zadovoljila z zastarelimi, obstoječimi produkti in storitvami. Banke morajo razmišljati, kako izkoristiti prednosti glede zaupanja strank, prepoznavnosti in tudi ugleda finančnih institucij v primerjavi s sicer inovativnimi, a vendar nepoznanimi ponudniki finančnih rešitev. K razvoju novih, inovativnih produktov in storitev bodo bankam v pomoč tudi pretekle izkušnje s področja razvoja obstoječih produktov in storitev. Konkurenčno prednost za banke prav tako predstavljajo posebna znanja s področja obvladovanja tveganj, ocene rizika pri uvedbi novosti in tudi varovanje s strani regulatorjev. Nadzor s strani regulatorja nad bančnim poslovanjem posledično vpliva tudi na zaupanje do bank s strani strank. Ključno za banke je, da izkoristijo obstoječe prednosti za prilagoditev sodobnim tržnim razmeram, novim tehnologijam in predvsem novim zahtevam obstoječih strank.

6.3 Slabosti

Bančništvo se je tako kot druge panoge znašlo pred izzivi, ki jih določajo spremenjene navade strank, moderna tehnologija in nova konkurenca. Banke pa zaradi pretekle krize niso naklonjene spremembam in tveganju, ki jih zahteva spremenjeno okolje. Banke le s težavo sprejemajo potrebne odločitve k preoblikovanju organizacije, kar predstavlja pomembno oviro. Prisotna sta tudi strah in negotovost glede pristopa k digitalni preobrazbi. Kompleksnost in ne transparentnost organizacije bančnega sistema prav tako zmanjšuje in upočasnjuje preobrazbo, ki bi morala biti hitra in učinkovita. Nepovezanost in neusklajenost posameznih področij predstavlja za banke dodaten izziv pri poskusu posodobitve sistemov v smislu integracije kanalov z namenom izboljšanja uporabniške izkušnje. Prav tako za banke težavo predstavlja neustrezno izkoriščen širok nabor podatkov. Podatki so velikokrat neustrezno obdelani, in sicer zaradi pomanjkanja analitičnih sposobnosti in orodij za ustrezno obdelavo podatkov. Podatki, ki so neustrezno obdelani, ne predstavljajo ustrezne osnove za nadaljnje odločitve.

Zelo pomembno je, da banke digitalno preobrazbo ne razumejo le kot projekt, nalogo ali način poslovanja, temveč kot uvedbo sprememb na vseh ključnih področjih organizacije, upoštevajoč gospodarsko in demografsko okolje, v katerem se nahajajo. Vsaka organizacija mora pristopiti k poslovni preobrazbi z vidika opredelitve ciljnega trga, ciljnega segmenta strank, ocene kulture organizacije in želja po spremembah in inovacijah od vodstva organizacije do najnižje ravni zaposlenih. Omenjene predpostavke so osnova za ustrezno izbiro strategije pristopa k digitalni preobrazbi in ustrezno izbiro področij vlaganja v digitalno tehnologijo tudi z vidika optimizacije stroškov vlaganja.

Pomembno oviro za banke pri soočanju s spremembami predstavlja tudi razumevanje strank, njihovega načina življenja in spremenjenih želja in potreb, ki jih imajo. Novi viri informacij, kot so družabna omrežja in drugi, strankam omogočajo izmenjavo in dostop do različnih informacij tudi glede bančnega poslovanja.

Dodatno oviro za banke pa predstavlja tudi močan nadzor s strani regulatorjev, predvsem glede zaščite osebnih podatkov, nadzor nad oblikovanjem in spremljavo podatkov. Banke so primorane nenehno spremljati zakonske zahteve in posredovati zahtevana poročila. Vse to banke ovira pri inovativnosti, kreativnosti in transparentnosti, ki pa jih spremembe na trgu zahtevajo. Banke se na spremembe v okolju odzivajo prepočasi, kar predstavlja grožnjo za njihov dolgoročni obstoj.

6.4 Priložnosti

Velik vpliv na banke bodo imele v prihodnosti tehnološke novosti. Trendi se kažejo v novih tehnologijah in uporabi teh tehnologij za izboljšanje uporabniške izkušnje. Glede na to, da imajo banke na voljo veliko število podatkov, je zelo pomembno, da so ti podatki smiselno obdelani z ustreznimi analitičnimi orodji oziroma sistemi »Big data«, ki posledično zagotavljajo ustrezne informacije o strankah, kar bankam omogoča boljše poznavanje strank in posledično zagotavljanje boljše uporabniške izkušnje. Banka ima tako priložnost, da ohrani pripadnost in lojalnost strank. Zadovoljne stranke z dobrimi uporabniškimi izkušnjami predstavljajo dodaten vir dohodka, pozitivne reference in pozitiven signal, ki ga sporočajo na trg bančnih storitev. S pravočasno uvedbo digitalne tehnologije banke lahko ustvarijo ponudbo, ki bo zagotavljala cenejše, udobnejše, varnejše, priročno, hitro in bolj enostavno opravljanje bančnih storitev kjerkoli in kadarkoli.

Banke imajo priložnosti, da se odpirajo, poslovanje postaja bolj transparentno, kar ohranja lojalnost komitentov. Uporaba družabnih omrežij za objave novic in obveščanje strank o dogodkih in izkoriščanje inovativnih komunikacijskih pristopov predstavlja za banke edinstveno konkurenčno prednost. Uporaba družabnih omrežij predstavlja učinkovito platformo za vzpostavitev odnosa s strankami, banke se z njimi povežejo in ustvarijo storitve, ki povečajo njihovo zadovoljstvo.

Digitalna preobrazba predstavlja za banke in bančništvo kot panogo velik izziv v smislu korenitih sprememb v celotni organizaciji. Banke imajo priložnost, da stopijo iz tradicionalnih okvirov in sledijo modernemu bančništvu. Z ustreznim in takojšnjim pristopom k digitalni preobrazbi lahko postanejo vodilne na trgu ali pa zaostanejo in bo njihov dolgoročni obstoj ogrožen. Banke morajo biti pripravljene na boj s konkurenco in izkoristiti priložnost za posnemanje konkurence, prevzem ali pa za sodelovanje z novo nastalimi inovativnimi, kreativnimi podjetji. Nebančni ponudniki na eni strani predstavljajo za banke konkurenco, na drugi strani pa priložnost za nov pogled v prihodnost bančnih storitev in produktov po meri strank.

6.5 Nevarnosti

Največjo grožnjo za banke predstavljajo konkurenčna tehnološka podjetja od novo nastalih do že uveljavljenih podjetij, ki nudijo raznolike bančne storitve, kot alternativa obstoječim tradicionalnim bančnim storitvam. Prav tako nevarnost za banke predstavlja zelo hiter razvoj tehnologije. Tehnologija ponudnikom in potrošnikom ponuja vedno večjo gibljivost in inovativnost. Banke se soočajo s čedalje večjimi težavami pri zagotavljanju dobičkonosnosti, nebančnimi konkurenti in vedno bolj zahtevnimi potrošniki. Banke bodo morale proaktivno pristopiti do obstoječih komitentov in zavarovati svoj položaj na trgu tako, da se bodo čim hitreje odzvale z alternativnimi novimi produkti in storitvami. Poleg globalne in lokalne konkurence nebančnih ponudnikov bodo bankam konkurenca tudi druge banke, ki se bodo na spremembe odzvale hitreje in učinkoviteje prilagodile svoje poslovne modele.

7 UGOTOVITVE

Dandanes imajo ljudje na voljo veliko več finančnih možnosti in načinov poslovanja kot kadar koli prej, zaradi česar se vedno manj zanašajo na tradicionalne banke in sodelovanje z njimi. Po drugi strani globalizacija in regulatorna kompleksnost zahtevata vedno večjo mero avtomatizacije in simplifikacije. Za digitalno dobo so značilne hitre spremembe v tehnologiji, ki spreminjajo obnašanje in navade ljudi, spodbujajo pojav in razvoj konkurence v obliki fintech podjetij in zahtevajo od bank, da se hitro in nenehno odzivajo na spremembe. Vlogo v prihodnosti bodo igrali računalniški oblaki, veliki podatki, umetna inteligenca, robotika in vse večja mobilnost. Digitalna doba spreminja pravila poslovne igre in zahteva od bank, da se digitalno preobrazijo, če želijo dolgoročno preživeti.

Opredelitve, kaj digitalna preobrazba pomeni, so različne, najpogosteje je zaznati pojem v povezavi z novimi tehnologijami. Digitalna preobrazba pa pomeni veliko več kot le tehnološke spremembe in inovacije. Glavni in skupni poudarek je na osredotočenosti na stranke, razumevanju strank, sodelovanju in vključevanju strank v razvoj produktov in storitev po meri strank. Osnovne predpostavke digitalne preobrazbe so usmerjenost k strankam, tehnološka naprednost, digitalna prisotnost in inovativnost.

Pristop k digitalni preobrazbi zahteva strukturiran načrt in pripravo na osnovi predpostavk o razumevanju značilnosti in obnašanja obstoječih strank, ciljnih trgov banke, pripravljenosti na spremembe, želji po razvoju in inovacijah in oceni kulture organizacije. Digitalna preobrazba zahteva spremembe na vseh ravneh in področjih organizacije in je ne gre jemati le kot projekt. Namen digitalne preobrazbe je povečanje učinkovitosti, olajšanje poslovnih odločitev in lažje predvidevanje prihodnosti, želja strank, še preden se jih same zavedajo.

Na poti do uspešno izvedene preobrazbe se morajo banke zavedati potrebnih sprememb, in sicer je najprej pomembno razumevanje tehnologije kot podlago za ustrezen pristop k preobrazbi, prav tako je pomembna tudi izbira področja vlaganja z vidika donosnosti. Banke so pred izzivi, kako odgovoriti na nenehne spremembe in zahteve komitentov, zahteve trga in hitrega razvoja tehnologije.

Digitalna preobrazba z vidika spremembe identitete organizacije narekuje tudi spremembe miselnosti, razmišljanja na vseh ravneh organizacije. Pri tem veliko vlogo igra funkcija kadrovskega oddelka, ki se ukvarja s tem, kako privabiti najboljše, sposobne kadre, ustvarjati agilno delovno silo, razvijati vodstvene sposobnosti v inovativnem mobilnem okolju in izboljšati produktivnost. Kadrovski oddelek mora biti sposoben izkoriščati prednosti mobilnih tehnologij, uporabljati nove tehnologije, skratka digitalizirati pristope zaposlovanja.

Dinamičen način življenja in vse večja razširjenost mobilnih naprav med bančnimi komitenti narekuje bankam, da pri oblikovanju storitev in produktov sledijo trendom mobilnosti. Pametni telefoni so spremenili način komunikacije strank z banko, zato bo razvoj novih mobilnih rešitev v prihodnosti močno vplival na konkurenčno prednost posameznih bank. Mobilne naprave postajajo glavni komunikacijski kanal za posameznika na poslovnem področju. Mobilno bančništvo predstavlja najhitreje rastoči komunikacijski kanal. Mobilni kanali bodo imeli pomembno vlogo pri poteku uvedbe digitalne preobrazbe v banke.

Kljub temu da so uporabniki čedalje bolj inovativni in drzni pri načinu poslovanja in uporabi najrazličnejših alternativnih kanalov, pa ostaja vidik varnosti v ospredju. Večja digitalna dostopnost pomeni tudi dodatno obravnavo vidika varnosti. Digitalizacija pa sočasno pomeni tudi napredek v razvoju varnostnih mehanizmov. Trendi glede varnosti uporabe spletne in mobilne banke se že kažejo v izboljšavah obstoječe ponudbe, in sicer v možnosti uporabe mobilnega žetona, čitalca prstnih odtisov. Prav biometrija kot eden izmed načinov ugotavljanja oziroma preverjanja identitete na podlagi telesnih, fizioloških in vedenjskih značilnosti bo v prihodnosti nadomestila uporabo gesel. Vlaganje v varnost in zaščito podatkov v smislu varne uporabe digitalnih kanalov, predstavlja za banke dodaten izziv z vidika upoštevanja zakonskih omejitev vpeljave varnostnih mehanizmov, kot tudi z vidika učinkovitosti in donosnosti. Banke se hkrati zavedajo, kako pomembna je

stopnja zaupanja strank v uporabo digitalnih kanalov z vidika lojalnosti strank.

Kljub razvoju digitalne tehnologije, ki pogojuje avtomatizacijo in robotizacijo, ostaja človeški stik v prihodnosti pomemben z vidika ohranjanja odnosa s strankami. Nekatere banke se sicer odločajo za zapiranje poslovalnic, predvsem z vidika nižanja stroškov, druge pa se usmerjajo k preoblikovanju poslovalnic. Vloga poslovalnic v digitalni dobi ostaja ključnega pomena, le oblika in način stika s strankami se spreminja. Poslovalnice prihodnosti bodo preoblikovane v bolj sproščena okolja druženja, v neformalne pisarne s sprostitevniimi kotički. Nekatere banke, predvsem v tujini, se že poslužujejo novega koncepta poslovalnic digitalne dobe, medtem ko v slovenskem prostoru večjih sprememb v tej smeri še ni zaznati.

Zaradi krize v zadnjih letih banke niso sledile spremembam na trgu. Prehiteli so jih konkurenti iz nebančnega sveta v obliki fintech podjetij, ki vstopajo na trg bančnih storitev z alternativnimi produkti nasproti obstoječim storitvam. Pojavljajo se nove možnosti spletnih posojil, transakcij, digitalnega denarja in mobilnih plačilnih aplikacij, ki pomembno vplivajo na klasično bančno poslovanje in ponudbo. Področja finančnih storitev, ki bodo v naslednjih letih najbolj disruptivna zaradi pojava nebančnih ponudnikov, so potrošniško kreditiranje, transferji denarja in plačil ter področje upravljanja premoženja. Sposobnost fintech podjetij, da zmanjšujejo in celo izničijo potrebo po prisotnosti bank kot posrednika, je ključnega pomena. Banke se morajo odzvati in prilagoditi svoje poslovne modele v boju s poskusom disintermediacije vloge bank s strani nebančnih ponudnikov.

Banke morajo v okviru digitalne preobrazbe poskrbeti za napredek na ključnih področjih, kot so oblikovanje uporabniških izkušenj, ki se osredotočajo na uporabnika, personalizaciji, uporabi podatkov in napredni analitiki ter na agilnem razvoju. Uporabniška izkušnja postaja vedno pomembnejši vzvod za ohranjanje obstoječih strank in pridobivanje novih. Količina podatkov se v poslovnem okolju zelo hitro povečuje. Banke že sedaj dostopajo do velike količine podatkov, kar sicer za banke predstavlja konkurenčno prednost, žal pa podatki niso ustrezno obdelani in ne zagotavljajo ustreznih informacij kot podlaga za nadaljnje odločanje. Digitalizirano poslovanje pa narekuje hitro uvajanje sprememb v poslovanje in uvajanje stalnih izboljšav. V prihodnosti bodo morale zato banke doseči ravnovesje med varnostjo in inovacijami. Cilj zagotoviti boljše uporabniške izkušnje strank je pogojen z naložbami bank v digitalne sisteme, posebej v konsolidacijo nepovezanih sistemov.

Banke se sicer na tehnološke inovacije, trende in predvsem konkurenčne ponudnike že odzivajo, a še vedno prepočasi. Odzivajo se z digitalizacijo glavnih storitev in produktov in tudi že s sprejetjem novih poslovnih modelov in trendov. Večkanalna izkušnja strank je postala prioriteta bank v želji ponuditi personalizirane produkte in storitve.

Na konkurenco fintech podjetij se banke odzivajo tudi na načine, kot so sklepanje partnerstva s fintech podjetij, sponzoriranjem podjetniških inkubatorjev za novoustanovljena podjetja in laboratorijev ter raznih tekmovanj. Nekatere med njimi tudi formirajo sklade tveganega kapitala za financiranje v fintech podjetja, druge pa s prevzemi teh podjetij skušajo ohraniti konkurenčni položaj in tržni delež.

Kako bo digitalna revolucija vplivala na banke, je v rokah posameznih bank. Na kakšen način bodo banke preživele, je seveda tudi odvisno od posamezne banke, njenih potreb in ciljev. Za uspeh je potrebno združiti najboljše tehnologije in najbolj ustrezne poslovne modele na osnovi ustreznega načrta razvoja novih produktov in storitev.

Kljub konkurenci in novim nalogam v digitalni dobi, s katerimi se banke srečujejo, je razvidno da bodo v vsakem primeru poskušale uspešno preoblikovati poslovanje, ki ga narekuje trg, bodisi s spremembo poslovnih modelov, sklepanji partnerstev ali pa s prevzemi novih igralcev, ki se pojavljajo na trgu.

Digitalna preobrazba je za banke nujna, da bodo lahko preživele v digitalnem okolju, hkrati pa imela zadovoljne stranke in lastnike. Nekatere banke se bodo na določenih področjih iz tradicionalnih digitalno preobrazile, pojavljajo pa se tudi že 100 odstotno digitalne banke.

Digitalna preobrazba iz vseh omenjenih vidikov je za banke nujna, da bodo lahko preživele v digitalnem okolju, hkrati pa imele zadovoljne stranke in lastnike. Vpeljava digitalne preobrazbe je pogoj, da bodo banke lahko uspešno oblikovale moderno bančništvo v prihodnosti v boju oziroma sodelovanju z digitalno konkurenco v obliki fintech podjetij, kot tudi ostalih finančnih organizacij iz globalnega sveta in lokalnega okolja.

SKLEP

V bančni panogi, v kateri delam že več let, sem spoznavala različna področja bančnega poslovanja. Z menjavo področja dela sem pred kratkim začela spoznavati področje plačilnega prometa, in sicer v okviru skupine za elektronsko bančništvo. Želela sem spoznati področje spletnega in mobilnega bančništva in zanimalo me je, v kakšno smer se bo omenjeno področje v prihodnosti razvijalo. Zato sem se odločila, da v svojem diplomskem delu pišem o razvoju teh kanalov v prihodnosti v povezavi s celovito preobrazbo bančnega poslovanja, kot posledico novih tehnologij in konkurenčnih ponudnikov, ki niso banke.

Finančna industrija je šla v zadnjih letih skozi dramatične spremembe, kot posledice spremenjenega obnašanja strank, širjenja komunikacijskih kanalov in digitalizacije gospodarstva in družbe na splošno. Ne glede na vse spremembe pa so glavni cilji v bankah vsa ta leta ostali enaki: zmanjšati stroške in povečati prodajo.

Obstajajo sicer primeri, ko so banke v določenih državah oziroma regijah vodilne na področju digitalizacije, vendar v večini ostalega sveta za banke še vedno predstavlja velik izziv, kako povezati oziroma integrirati vse distribucijske kanale, bolje razumeti in slediti življenjskemu ciklu strank, povečati njihovo lojalnost in zaupanje v banko kot inštitucijo. V zadnjih nekaj letih so banke dobile še dodatno konkurenco s strani fintech podjetij in drugih konkurentov, ki so se z disruptivnimi poslovnimi modeli bolje prilagodili vsak dan digitalno bolj osveščenemu kupcu. To je banke prisililo v spremembo poslovne strategije, ki od njih praktično povsod po svetu zahteva digitalno preobrazbo s pomočjo tehnologije, ki se je pojavila v zadnjih nekaj letih.

Čeprav je digitalna transformacija prioriteta za večino bank, pa realnost kaže, da bo potrebno še veliko dela za njeno uspešno implementacijo v praksi. Za večino bank predstavlja danes velik problem že digitalizacija poslovanja v smislu avtomatizacije procesov, ki so nujnost za pravo digitalno preobrazbo, ki pomeni tudi spremembo poslovne strategije.

Glavno tveganje za banke zato postajajo novoustanovljena visokotehnološka podjetja s področja financ z jasnim, do kupca osredotočenim digitalnim pristopom in običajno hkrati še disruptivnim poslovnim modelom, da lahko vstopajo na trg hitro in vsak dan pridobivajo večje število strank. Za banke je največji problem, da današnji potrošniki niso več pripravljeni čakati, da bodo banke zapolnile lastne digitalne vrzeli.

Vse to sili banke v pospešeno digitalno preobrazbo, ki bi zmanjšala razkorak med pričakovanji s strani svojih strank in tem, kar so jim sedaj sposobne ponuditi. Žal preobrazba zahteva temeljit strukturiran pristop, ki spreminja poslovanje, procese, organizacijo in zaposlene v banki. Začeti se mora z razumevanjem, zakaj banka potrebuje digitalno preobrazbo, nadaljevati z definicijo vseh gradnikov, ki jo sestavljajo, in na koncu končati z natančnim načrtom in njegovo izvedbo. Največja past, na katero morajo banke paziti, pa je vloga tehnologije, ki transformacijo samo omogoča, ni pa zadostna.

Trg je pokazal, da se bodo banke morale za uspeh v prihodnosti digitalno preobraziti. S tem bodo lahko potrošniku ponudile podobno kvalitetne produkte in storitve, kot jih ima že danes v veliko drugih industrijah. Če so še včeraj gledale na fintech podjetja kot konkurenco, se bodo v prihodnosti morale z njimi povezovati in v novem ekosistemu na partnerski način ponuditi nove inovativne digitalne produkte, ki bodo navdušili njihove stranke.

Glede konkurence fintech podjetij je zanimiva ugotovitev, da direktorji bank ocenjujejo, da bo prišlo do precej večjega prevzema tržnih deležev s strani fintech podjetij v naslednjih petih letih, kot svoj prodor in prevzem tržnih deležev bankam ocenjujejo direktorji fintech podjetij. Vseeno menim, da bodo banke ohranile prevladujoč tržni delež s potezami, s

katerimi se bodo preobrazile v svojem delovanju in s tem lahko bolje izkoristile svoje obstoječe prednosti.

LITERATURA IN VIRI

1. *Abanka d.d.* Najdeno 26. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.abanka.si>
2. BBA & Accenture. (2015, marec). *Digital Disruption: UK Banking Report EC2N 1EX*. London: Pinnars Hall.
3. BBVA Research. (2015, december). *Banking Outlook*. Najdeno 4. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.bbvaresearch.com>
4. Betterment. (b.l.). *Portfolio*. Najdeno 26. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.betterment.com/portfolio/>
5. *Bitcoin*. Najdeno 2. junija 2016 na spletnem naslovu <https://bitcoin.org/sl/>
6. Caldo, G., Hoene, H., & Olanrewaju, T. (2014, december). *How winning banks refocus their IT budgets for digital*. Najdeno 24. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.mckinsey.com/business-functions/business-technology/our-insights/how-winning-banks-refocus-their-it-budgets-for-digital>
7. Comtrade. (2013). *Bančna rešitev za Facebook*. Najdeno 20. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.comtrade.com/si/wp-content/uploads/sites/3/Bancna-resitev-za-Facebook.pdf>
8. Comtrade. (2013). *Trendi na področju e-bančništva*. Najdeno 22. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.comtrade.com/si/2013/10/11/v-koraku-s-casom-trendi-na-podrocju-e-bancnistva/>
9. Deloitte LLP. (2014). *Banking disrupted: How technology is threatening the traditional European retail banking model*. London: The Creative Studio at Deloitte.
10. *Digitalna doba je do bank resnično neusmiljena* (2015, 22. oktober). *Finance*. Najdeno 29. marca 2016 na spletnem naslovu <https://beta3.finance.si/files/2015-10-26/IKT-Informator-2-.pdf>
11. *First Direct*. Najdeno 21. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www1.firstdirect.com/1/2/>
12. Gole, N. (2016a). *Trendi v bančništvu: selfi namesto gesla*. *Svet kapitala*, 13, str. 1.
13. Gole, N. (2016b). *Pametna banka bo imela infrastrukturo za brezkontaktno poslovanje*. *Svet kapitala*, 13, str. 4.
14. Gole, N. (2016c). *Iz dobe »plastičnega« v dobo »mobilnega« denarja*. *Svet kapitala*. 13, 25, str. 2–3.
15. Google Wallet. (b.l.). V *Wikipedia*. Najdeno 10. aprila 2016 na spletnem naslovu https://en.m.wikipedia.org/wiki/Google_Wallet
16. GTNews & Standard Chartered. *Treasury innovation forum*. (2016, 29. junij). *Fintech Innovation Awards 2016, Special report*.
17. *Halcom d.d.* (b.l.a). Najdeno 26. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.halcom.si/>
18. *Halcom d.d.* (b.l.b). *Osebno bančništvo*. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.halcom.si/si/bancne-resitve/osebne-resitve/osebno-bancnistvo-prednosti/>
19. *Halcom plačila d.o.o.* Najdeno 26. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.mbilli.si/?gclid=CKTL6sXtkM0CFUeeGwodEoEFUw>

20. How mobile is transforming retail banking. Redefining banking to survive and thrive in a digital world. (2014). V *The Economist. A report from The Economist Intelligence Unit*. Najdeno 25. marca na spletnem naslovu <http://www.eiuperspectives.economist.com/financial-services/how-mobiletransforming-retail-banking>
21. Jaubert, M., Ullrich, M., Dela, R., Marcu, S., & Malbate, J. (2014). Going Digital: The banking Transformation Road Map. Najdeno 22. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.efma.com/index.php/resources/studies/detail/EN/1/507/1-1698Y3>
22. Kaj vse lahko hitro rastoča podjetja pridobijo z dobrim bančnim partnerjem. *Manager*, št.18, 6. maj 2016, str. 9.
23. Kamra, S. (2014). Digital Transformation in Banking -The Future of Banking. Happiest Minds Technologies Pvt. Ltd. Najdeno 27. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.happiestminds.com/whitepapers/digital-transformation-in-banking.pdf>
24. King, B. (2013). *Bank 3.0*, Copyright © 2013 by Brett King and Marshall Cavendish International (Asia) Pte. Ltd. Singapore: John Wiley & Sons Singapore Pte.
25. Kovačič, G. (2015, 14. oktober). Naslednja bančna kriza bo digitalna. Najdeno 21. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://poslovna-preobrazba.si/naslednja-bancna-kriza-bo-digitalna/>
26. Kranjčević, I. (2015, 19. november). Upravljanje s človeškimi viri kot podpora poslovni preobrazbi. Najdeno 22. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://poslovna-preobrazba.si/upravljanje-s-cloveskimi-viri-kot-podpora-poslovni-preobrazbi/>
27. *Lending Club Statistics*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.lendingclub.com/info/demand-and-credit-profile.action>
28. Ludwig, L. (2016a, 19. maj). Personal Capital Review - Monitor your Investments for Free. Najdeno 26. maja 2016 na spletnem naslovu <https://investorjunkie.com/13093/personal-capital-review/>
29. Ludwig, L. (2016b, 11. maj). Betterment Review – Investing Made Simple. Najdeno 26. maja 2016 na spletnem naslovu <https://investorjunkie.com/8745/betterment-review>
30. Ludwig, L. (2016c, 19. maj). Lending Club Investor Review - How to Become a Bank. Najdeno dne 4. junija 2016 na spletnem naslovu <https://investorjunkie.com/4/lending-club-review/>
31. Mai, H., & Kaya, O. (2015, 1. oktober). *German FinTechs and traditional banks: Friend or Foe*. Frankfurt: Deutsche Bank AG.
32. Microsoft. (b.l.). Empowering The Digital bank. Najdeno 5. aprila 2016 na spletnem naslovu http://note.microsoft.com/rs/578-UY-044/images/Digital%20Bank%20%20Microsoft%20Brochure_v2.pdf
33. *Mint*. Najdeno 24. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.mint.com/>
34. Murray, L. (2015, marec) Viewpoint. Every bank needs a digital strategy. 2015 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Najdeno 10. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www8.hp.com/h20195/v2/GetPDF.aspx/4AA5-7452ENW.pdf>
35. PayPal. (b.l.). V *Wikipedia*. Najdeno 10. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://sl.wikipedia.org/wiki/PayPal>

36. Peer-to-peer lending. (b.l.). V *Wikipedia*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu https://en.wikipedia.org/wiki/Peer-to-peer_lending
37. Perkins, B., Lee, P., & Fenech, C. (2015). Digital Prediction 2015. Najdeno 15. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/consumer-business/consumer-review-digital-predictions-2015.pdf>
38. *Personal Capital*. Najdeno 12. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.personalcapital.com/>
39. Pisar, A. (2016, 1. april). Slovenske spletne banke: zgolj w od www! *Marketing Magazin*.
40. Posodabljanje bančnih tehnologij mora biti varno in učinkovito. (2015, 22. oktober). *Finance*. Najdeno 13. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8837576>
41. PWC. (2016). Global FinTech Report, marec 2016. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <https://pwc.docalytics.com/v/pwc-fintech-global-report-2016>
42. Roys, S., Coumaros, J., & Falato, P., (2013). The Future of Bank Branches, Coordinating Physical with Digital. Najdeno 13. aprila 2016 na spletnem naslovu https://www.capgemini.com/resource-fileaccess/resource/pdf/digital_banking_pov_25thapril_4_0.pdf
43. Saini, N. (2014). Non banking financial institution. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.slideshare.net/mobile/naveensaini7/non-banking-financial-institution>
44. Skinner, C. (2014). *Digital bank, Strategies to launch or become a digital bank*. Singapore: Marchall Cavendish Business.
45. The Economist Intelligence Unit. (2015). The Disruption of Banking.
46. Trnovec, R. (2015, 23. julij). Digitalna strategija kot odgovor na jutrišnje poslovne izzive. Najdeno 22. maja 2016 na spletnem naslovu <http://poslovna-preobrazba.si/digitalna-strategija-kot-odgovor-na-jutrisnje-poslovne-izzive/>
47. Turner, C. (2015, 28. marec). *Strategic Banking Insights*. Najdeno 15. februar na spletnem naslovu <http://www.slideshare.net/CalvinTurner/digital-banking-strategy-roadmap-32415>
48. UniCredit Banka Slovenija d.d. (2015). *Mobilno bančništvo. Srečanje za medije, junij 2015* (interno gradivo). Ljubljana: UniCredit Banka Slovenija d.d.
49. *UniCredit banka Slovenija d.d.* Najdeno 25. aprila 2016 na spletnem naslovu na spletnem naslovu <https://www.unicredit.si>
50. Varga, M. (2016). Terabajtov podatkov se lotevamo s sodobno analitiko. *Delo*, str. 15.
51. Vater, D., Cho, Y., & Sidebottom, P. (2012, 17. oktober). The digital challenge to retail banks. Najdeno 24. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.bain.com/publications/articles/digital-challenge-to-retail-banks.aspx>
52. Vidmar, D. (2015, 5. november). Od avtomatiziranih do inteligentnih podatkovnih procesov. Najdeno 19. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://poslovna-preobrazba.si/od-avtomatiziranih-do-inteligentnih-podatkovnih-procesov/>
53. *Zopa*. Najdeno 24. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.zopa.com>

54. Žnidaršič, B. (2016a). Digitalizacija pomeni preživetje, *IKT-Informator*, oglasna priloga *Financ*, 77, str. 14–15.
55. Žnidaršič, B. (2016b). BMP je eno od osnovnih orodij za digitalizacijo poslovanja, *IKT-Informator*, 77, str. 14.

PRILOGA

Priloga 1: Primerjava ponudb med bankami

Tabela 1: Primerjava ponudbe storitev prek spletne banke

Storitve prek spletne banke	Citibank	Bank of America	Wells Fargo	First Direct (divizija HSBC Bank Plc.)	UniCredit Banka Slovenija d.d.	Abanka d.d.
Pogovor prek spleta v živo	DA	DA	DA	DA	NE	NE
Raziskava o strankah prek spleta	DA	DA	DA	DA	DA	NE
Oddaja zahtevka za poslovno kreditno kartico prek spleta	DA	DA	NE	DA	DA	DA
Oddaja zahtevka za potrošniško kreditno kartico prek spleta	DA	DA	DA	DA	DA	NE
Odpiranje varčevalnega računa prek spleta	DA	DA	DA	DA	DA	DA
Oddaja zahtevka za osebni limit prek spleta	NE	DA	DA	DA	DA	NE
Oddaja zahtevka za nepremičninsko posojilo	DA	DA	DA	DA	NE	NE
Možnost izvajanja in prejemanja nakazil z drugimi posamezniki na ali z računov pri drugih bankah	DA	DA	NE	DA	NE	DA
Možnost izvajanja plačil za mala podjetja različnim dobaviteljem, zaposlenim ali drugim in posredovanja računov strankam v plačilo	DA	DA	NE	DA	DA	DA
Možnost prenosov denarja med različnimi računi stranke in karticami prek spleta	NE	DA	NE	DA	DA	DA
Prenosi oziroma nakazila denarja na moje račune pri drugih bankah	DA	DA	NE	DA	DA	DA
Možnost vnosa budgetov za stvari, spremljanje in kategoriziranje porabe na vseh računih (tudi pri drugih finančnih institucijah). Možnost pregleda vseh računov na eni strani.	NE	DA	DA	DA	DA	NE
Poročilo/izpisek o letni porabi na kreditni kartici.	NE	DA	DA	DA	DA	DA
Orodje za upravljanje s financami	NE	DA	DA	DA	DA	NE
Možnost pristopa prek spleta k storitvi spletnega bančništva za podjetje	NE	NE	DA	DA	NE	NE
Brezplačna izdelava kreditne ocene	NE	NE	NE	DA	NE	NE

Vir: C. Turner, *Strategic Banking Insights*, 2015; First Direct, b. l.; UniCredit banka Slovenija d.d., b.l.; Abanka d.d., b.l.

Tabela 2: Primerjava ponudbe storitev prek mobilne banke

Storitve prek mobilne banke	Citibank	Bank of America	Wells Fargo	First Direct (divizija HSBC Bank Plc.)	UniCredit Banka Slovenija d.d.	Abanka d.d.
Pregled aktivnosti na kreditni kartici, vključno z visečimi transakcijami	DA	NE	DA	DA	DA	DA
Možnost plačila računov za kreditne kartice in pregled le-teh	DA	NE	DA	DA	DA	DA
Možnost vnosa in preklica prihodnjih kartičnih plačil	DA	NE	DA	DA	DA	DA
Vpogled v omogočen limit oziroma kreditno linijo	DA	NE	DA	DA	NE	DA
Iskanje najbližjih bankomatov ali poslovalnic	DA	DA	DA	DA	DA	DA
Pomoč uporabnikom je na voljo 24/7	DA	DA	DA	DA	NE	NE
Možnost pregleda stanja na vseh računih, karticah in posojilih	DA	DA	DA	DA	DA	DA
Možnost plačil posameznikom in podjetjem in spremljanje le-teh	DA	DA	DA	DA	DA	DA
Prenosi denarja med računi istega imetnika pri banki	DA	DA	DA	DA	DA	DA
Prenosi denarja prijateljem na račune drugih bank	NE	DA	DA	DA	DA	DA
Prikaz informacije o minimalnem plačilu na kreditni kartici in datum dosvetja za to plačilo	DA	NE	DA	DA	NE	DA
Prikaz točk nagradnega programa	DA	DA	DA	DA	NE	NE
Možnost rezervacije sestanka z bančnim svetovalcem/specialistom	NE	DA	NE	DA	NE	NE
Možnost prijave izgubljene ali ukradene kartice	NE	DA	NE	DA	NE	NE
Možnost nakupov prek ApplePay	NE	NE	DA	NE	NE	NE
Prikaz kreditne ocene	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Posredovanje opozoril glede faktorjev, ki vplivajo na kreditno oceno	NE	NE	NE	DA	NE	NE

Vir: C. Turner, Strategic Banking Insights, 2015; First Direct, b.l.; UniCredit banka Slovenija d.d., b.l.; Abanka d.d., b.l.

Tabela 3: Primerjava ponudbe storitev prek tablice

Storitve prek tablice	Citibank	Bank of America	Wells Fargo	First Direct (divizija HSBC Bank Plc.)	UniCredit Banka Slovenija d.d.	Abanka d.d.
Upravljanje z računi na optimiziran način za vaš iPad ali Android tablice	DA	DA	DA	DA	DA	NE
Bogati in raznobarvni prikazi, grafi in drugi podatki o vaših financah	DA	NE	NE	NE	NE	NE
Pregled stanj na računih, zadnjih aktivnosti, možnost plačevanja računov, nakazovanja sredstev ali samo brati o osebnih financah in upravljanju z denarjem	DA	DA	DA	DA	DA	NE
Dostop do povezanih računov in kreditnih kartic za pregledovanje stanja, zadnjih aktivnostih, plačevanje računov	DA	DA	DA	DA	DA	NE
Enostaven vnos novih plačil ali nakazil z računov vključno s plačili na račun kreditnih kartic	DA	DA	NE	DA	DA	NE
Na voljo so interaktivni grafični prikazi za prikaz tekoče porabe in pregled planov porabe za prihodnost	DA	NE	NE	DA	NE	NE
Na voljo so praktična orodja in informacije za pomoč pri upravljanju z osebnimi financami	DA	NE	NE	DA	NE	NE

Vir: C. Turner, Strategic Banking Insights, 2015; First Direct, b.l.; UniCredit Banka Slovenija d.d., b.l.; Abanka d.d., b.l.