

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**TRŽENJE BANČNIH STORITEV**

**Ljubljana, marec 2002**

**ANDREJA VESEL**

## KAZALO

1.	UVOD	1
2.	BANČNIŠTVO KOT STORITVENA DEJAVNOST	3
2.1.	Opredelitev storitev	3
2.2.	Značilnosti storitev	3
2.3.	Posebnosti bančnih storitev	6
3.	TRŽENJE BANČNIH STORITEV	6
3.1.	Določanje tržnih segmentov	8
3.2.	Zaposleni in odnos stranka-banka	9
4.	TRŽENJSKI SPLET BANČNEGA TRŽENJA (7P's)	10
4.1.	Storitev	10
4.2.	Bančne tržne cene	11
4.3.	Tržno komuniciranje v bankah	12
4.3.1.	Komunikacijski splet	13
4.4.	Tržne prodajne poti	20
4.4.1.	Stanje in trendi v bančništvu "retail"	21
4.4.1.1.	Bančna omrežja v Sloveniji	22
4.4.1.2.	Nove strategije za poslovno omrežje	22
4.4.1.3.	Razvoj zasebnega bančništva	23
4.4.1.4.	Ponudba zavarovalniških storitev v bankah (cross selling)	23
4.4.2.	Uvajanje sodobnih tržnih poti	24
4.4.2.1.	Telefonsko bančništvo	24
4.4.2.2.	Mobilno bančništvo	25
4.4.2.3.	Internetno bančništvo	25
4.4.2.4.	Problemi, povezani s prehodom na sodobne tržne poti	28
5.	KRATKA PREDSTAVITEV NOVE LJUBLJANSKE BANKE	28
5.1.	Trženjsko upravljanje v NLB	32
5.1.2.	Politika trženjskega upravljanja	33
5.1.2.1.	Tržno raziskovanje	34
5.1.2.2.	Tržno vodenje z razvojem	34
5.1.2.3.	Prodaja	36
5.1.2.4.	Kontroling trženja	37
5.2.	Najpomembnejša orodja komunikacijskega spleta, ki vplivajo na ugled NI	37
5.3.	Prodajne poti: Internetno bančništvo kot sodobna tržna pot	38
5.4.	Prihodnji razvoj NLB in skupine NLB	40
6.	SKLEP	41
	Literatura	42
	Viri	43

## 1. UVOD

Storitve zavzemajo v narodnih gospodarstvih vse vidnejšo vlogo. Mnoge države, vključno z našo, izkazujejo v bruto družbenem prihodku nad 50 % v korist storitev. S približevanjem Slovenije Evropski Uniji bo potrebno še agresivnejše trženje v novem evropskem okolju. Prav zaradi teh dejstev, se je potrebno zavedati pomena trženja storitev tako v bančništvu kot tudi drugih storitvenih podjetjih.

Bistvo filozofije in prakse trženja bančnih storitev je, da izhajamo iz potreb oziroma plačilno sposobnega povpraševanja. To pomeni, da mora podjetje trg dobro spoznati, ugotoviti potrebe, kupno moč in nakupno vedenje kupcev. Na osnovi tega razvije, izvaja storitve in jih prodaja plačilno sposobnemu kupcu. S tem ga zadovolji in ustvari ustrezen dobiček za nadaljni razvoj; istočasno pa mora skrbeti za zadovoljstvo vseh udeležencev poslovno razvojnega procesa. Tako mora banka, ki hoče stalno izboljševati kakovost svojih storitev, ne le upravljati s svojimi zunanjimi, pač pa tudi z notranjimi potrošniki, svojimi zaposlenimi. To je tako imenovano notranje trženje, ki postaja v zadnjem času nepogrešljiva sestavina vsakršnega strateškega razmišljanja.

Trženje bančnih storitev postaja v obdobju številnih prevzemov, združitvev, močne konkurence med bankami in pospešenim razvojem informacijske tehnologije vse bolj pomembno. K uresničitvi trženjskih ciljev, ki si jih banka postavi na svojem ciljnem trgu, pripomorejo prvine trženjskega spleta. Med njimi sem v diplomskem delu posebej izpostavila tržne poti, predvsem z vidika sodobnih poti, ki jih morajo banke uvajati, če hočejo preživeti v zgoraj omenjenih razmerah. Slovenske banke so večinoma že začele iskati učinkovite rešitve pri uvajanju novih tržnih poti: že kar dolgo imamo bankomate in telefonsko bančništvo, zdaj pa tudi internetno bančništvo ter kombinacijo mobilne telefonije in računalniških omrežij, kot je WAP. Skladno s svetovnimi trendi pa se tudi usmerjajo v zniževanje stroškov oziroma večanje učinkovitosti v omrežju.

Namen diplomske naloge je širše predstaviti trženje bančnih storitev v času nenehnega razvoja informacijske tehnologije in vse bolj zahtevnega potrošnika. Banka se mu mora prilagoditi s sodobnimi tržnimi poti, katerim sem v nalogi dala večji poudarek. Predstavila sem trende, povezane z njimi in stanje v slovenskem bančništvu. Glavne točke trženja

storitev, opisanih v nalogi, sem prikazala na primeru NLB, kot največje slovenske banke z najširšo ponudbo storitev in velikim številom tržnih poti.

V diplomskem delu sem v prvem poglavju kratko predstavila razmere v slovenskem bančništvu in nadaljevala z opredelitvijo in značilnostmi storitev, opisanih v drugem poglavju. Osrednji del je namenjen trženju bančnih storitev s podrobno predstavitevijo posameznih prvin trženjskega spleta, s poudarkom na tržnih poteh in trendih, povezanih z njimi. Predzadnje poglavje je namenjeno zaposlenim v banki in njihovem pomenu pri izvajanju kakovostnih storitev. Trženje bančnih storitev sem v zadnjem poglavju predstavila na primeru Nove Ljubljanske banke.

## **2. BANČNIŠTVO KOT STORITVENA DEJAVNOST**

Banke ustvarijo dobiček z opravljanjem storitev. Bančne storitve so del širše palete finančnih storitev, kamor uvrščamo zavarovalno, investicijsko dejavnost, družbe za izdajo kreditnih kartic, investicijske sklade, borze in borznoposredniške hiše, franšizing in lizing podjetja in podobno (Meidan, 1996, str. 1).

### **2.1. Opredelitev storitev**

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

To je le ena izmed opredelitev storitve, saj marketinški strokovnjaki opredeljujejo storitev različno, bistvo pa je, da je rezultat celovitega trženjskega napora podjetja, da se ustrezne potrebam in zahtevam kupcev.

### **2.2. Značilnosti storitev**

Oblikovanje in izvajanje storitev je precej bolj zapleteno kot razvijanje in prodajanje izdelkov, saj moramo pri tem poznati značilnosti storitev. Od slednjih sta namreč odvisna kakovost storitev in v zvezi s tem zadovoljstvo uporabnika.

Razlike med izdelki in storitvami lahko najbolje opredelimo z naslednjimi značilnostmi (Potočnik, 2000, str. 19):

- a) neopredmetenost (neoprijemljivost),
- b) praviloma neločljivost porabnika in izvajalca storitve,
- c) minljivost oziroma kratkotrajnost,
- d) občutljivost na čas,
- e) težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti,
- f) visoka stopnja tveganja,
- g) prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam porabnikov storitev,
- h) ustvarjanje osebnih stikov med kupcem in izvajalcem.

### **a) Neopredmetenost**

Pri razlikovanju storitev in izdelkov je najprej opazna neoprijemljiva narava storitev. Po nakupu storitve kupec pogosto nima v posesti ničesar opredmetenega. Storitvena podjetja morajo tako poskrbeti za dokazno gradivo, ki naj neotipljivo spremeni v otipljivo. Oprijemljiva sestavina bančne storitve je na primer bančna podružnica in tehnologija, ki je del procesa (bankomat, računalniki).

Za porabnika je pomembna kakovost storitve, dokazila zanjo pa išče na osnovi prostora, ljudi, opreme, komunikacijskega gradiva, simbolov in cene (Potočnik, 2000, str. 20).

### **b) Neločljivost**

Storitve so praviloma ustvarjene in porabljene istočasno. Vendar to ne velja za izdelke, saj le-te najprej izdelajo, skladiščijo in nato s pomočjo posrednikov prenašajo do končnega potrošnika. Izvajalec storitve je tisti, ki jo posreduje in je hkrati del storitve. Ker je stranka prisotna, ko se storitev posreduje, je interakcija med stranko in ponudnikom storitve najpomembnejša posebnost trženja storitve. Oba, stranka in ponudnik, namreč vplivata na končni izid, to je zadovoljstvo stranke (Potočnik, 2000, str. 21).

### **c) Minljivost**

Storitev ne moremo skladiščiti za kasnejšo prodajo in uporabo. Ta problem se v storitvenih organizacijah pojavi, kadar povpraševanje po storitvah niha. Podjetje, ki se ukvarja z letalskimi prevozi, svojih neprodanih sedežev na primer ne more prodati kasneje (Potočnik, 2000, str. 21).

### **č) Spremenljivost**

Kakovost storitev se spreminja, odvisno od tega kdo, kje in kdaj jih izvaja. Podjetja, ki se ukvarjajo s storitvenimi dejavnostmi, lahko naredijo tri korake k nadzoru kakovosti (Potočnik, 2000, str. 21):

- ustrezní izbor strokovnih sodelavcev in njihovo usposabljanje,
- poenotenje izvedbe storitve (standardizacija storitev),

- spremljanje zadovoljstva porabnikov s pomočjo sistema predlogov in pritožb, anket in primerjalnih nakupov, ki pomagajo odkriti in popraviti slabo storitev.

#### **d) Težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti**

Zaradi neopredmetenosti storitev porabnik zelo težko ocenjuje vrednost storitve, ki jo je dobil, pa tudi izvajalec storitve ne more natančno ugotavljati in nadzirati njene kakovosti. Ocenjevanje vrednosti je poleg tega odvisno tudi od vsakega porabnika, njegovih pričakovanj in mnenj o storitvi (Potočnik, 2000, str. 22).

#### **e) Visoka stopnja tveganja**

Prav zaradi težavnosti pri ugotavljanju kakovosti je nakup storitev vedno bolj tvegano dejanje kot nakup izdelka (Potočnik, 2000, str. 22).

#### **f) Prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam porabnikov**

Eno od meril kakovosti storitev, ki je v zadnjem času še posebej pomembno, je prilagajanje ponudbe in izvedbe posebnim zahtevam porabnikov. Čeprav je za številne storitve izvedljiva visoka stopnja standardizacije (npr. bančni avtomat), sta raven prilagodljivosti in izvedbe po meri posameznega porabnika izjemno pomembni za diferenciranje ponudbe storitev (customization) (Potočnik, 2000, str. 22).

#### **g) Ustvarjanje osebnih stikov med porabnikom in izvajalcem storitve**

Znanje in vedenje izvajalca storitve sta pri številnih storitvah odločujoča za rezultat, torej porabnikovo zadovoljstvo. Torej storitve temeljijo na ljudeh oz. na odnosih med porabnikom in izvajalcem storitve (Potočnik, 2000, str. 23).

Omenjene značilnosti povzročajo razlikovanje storitvenih organizacij od proizvodnih glede načina trženja in oblikovanja trženjskega spleta, ki ga bom predstavila v nadaljevanju.

Kakovost trženjskega spleta storitev se ocenjuje skozi tako imenovane *trenutke resnice* (moments of truth), soočenja med ponudniki in kupci. Ti trenutki resnice so številni bolj ali

manj ključni stiki med kupci storitev in ponudniki le-teh in se v storitvenih organizacijah dogajajo na različnih ravneh, vsi pa ponazarjajo, kako zaposleni v storitveni industriji skupaj s kupci soustvarjajo storitev.

### **2.3. Posebnosti bančnih storitev**

Na nakupno vedenje potrošnikov pri nakupu bančnih storitev vplivata njuni dve osnovni značilnosti. Kot za vse storitve je tudi za bančne značilna odsotnost fizične substance, kar močno otežuje presojo kakovosti bančne storitve. Potrošnik kupuje niz obljub, dokazilo o kakovosti storitve pa dobi šele po porabi le-te. Potrošnik zato fizične dokaze o storitvi išče v ugledu, velikosti, tradiciji banke, njenem osebju, tehnologiji in podobno. Šele nato se odloči za nakup storitve, in če je s kakovostjo zadovoljen, lahko z banko vzpostavi dolgoročno razmerje.

Druga značilnost se kaže v dvostranskem toku informacij. Banka skuša pridobiti potrošnika skozi serijo dvosmernih transakcij.

## **3. TRŽENJE BANČNIH STORITEV**

Razvoj storitev je doma in v svetu v stalnem porastu, pojavljajo se nove tehnologije, nove zahteve in navade odjemalcev, ki jih moramo sproti zasledovati. Konkurenca se iz dneva v dan krepi; ostali bodo le solidni, uspešni, kakovostni ponudniki storitev, ki bodo na globalnem trgu ponujali kupcem zanimive storitve. Zaradi vseh navedenih sprememb, so se tudi storitvena podjetja v 70-ih letih začela zavedati pomena trženja. Trženje storitev je težje kot trženje izdelkov. Značilnosti izdelkov lahko zaznamo s čutili, pri storitvah to ni mogoče. Porabniki storitev so pogosto aktivno vključeni v oblikovanje in izvedbo storitve, zato postaja trženje storitev, kar velja še posebej za bančne storitve, interaktivni proces med izvajalcem in porabnikom, ki zahteva oblikovanje trženja na podlagi medsebojnih odnosov (relationship marketing). Banka mora najti načine, kako narediti tisto, kar je neotipljivo (storitev), otipljivo (dokazi storitve) in kako povečati produktivnost izvajalcev storitve, ki so neločljivo povezani z njo. Stranka, ki pride npr. po posojilo v banko, vidi druge stranke, ki čakajo na enako ali podobno storitev, zazna fizično okolje (stavbo, opremo, notranjo ureditev), opazi zaposlene, pride v stik z referentom za posojila. To je del, ki ga vidi, ne vidi pa tega, kar se dogaja v ozadju, kjer poteka proces obdelave vloge za posojilo, njene odobritve ali zavrnitve. Ta



proces podpira vidni del storitve. Zato trženje storitev ni le zunanje, ampak tudi notranje in odzivno (Potočnik, 2000, str. 87).

**Zunanje trženje** (external marketing) predstavlja pripravo trženjskih aktivnosti, oblikovanje storitve, določitev cene, izvedbo tržnega komuniciranja in posredovanje storitve s pomočjo posrednikov, kot bom prikazala v okviru trženjskega spleta za storitve.

**Odzivno trženje** (interactive marketing) opisuje sposobnost vseh zaposlenih, da porabnika zadovoljijo tako z vidika tehnične in funkcionalne kakovosti storitve. Poleg vrhunske tehnologije morajo ponuditi tudi vrhunski pristop.

**Notranje trženje** (internal marketing) pomeni delo, ki ga opravi podjetje, ko usposablja in motivira svoje zaposlene, da dobro strežejo porabnikom (Potočnik, 2000 str. 87–88).

V zadnjem času postaja notranje trženje nepogrešljiva sestavina vsakršnega strateškega razmišljanja tako v trženju samem kot tudi v menedžmentu nasploh. Zamisel o dvostranski usmeritvi marketinških aktivnosti izvira iz spoznanja, da mora organizacija, ki hoče stalno izboljševati kakovost, upravljati ne le z zunanjimi, pač pa tudi z *notranjimi potrošniki*, svojimi zaposlenimi. Vsakdo ima namreč svojega kupca tudi navznoter in ne le navzven. S sodelavci namreč izmenjuje izdelke, dokumente in sporočila na način enakovredne menjave. Na ta način in seveda ob primernih oblikah notranjega komuniciranja dosežemo, da celotno podjetje razmišlja in deluje marketinško, kar je tudi cilj notranjega trženja. Posledice so vidne predvsem v lažjem uresničevanju skupnih strategij, izboljševanju kakovosti, zniževanju stroškov in dobrih medsebojnih odnosih, ki vladajo v takem podjetju (Potočnik, 2000 str. 88).

Predvsem na področju storitev postajajo ljudje in znanje, ki ga imajo, pomemben dejavnik uspešnosti podjetja. Po podatkih iz raziskave Inštituta za raziskovanje medijev in agencije Imelde se tega zavedajo tudi v slovenskih podjetjih, saj so vprašani (68 naključno izbranih podjetij) kot najpomembnejše za uspešno poslovanje podjetja navedli usposobljenost, znanje, spretnosti in veščine zaposlenih (37,4 % odgovorov). Šele na drugem in tretjem mestu so stranke, trgi, na katerih se pojavlja podjetje, izdelki in storitve ter tekmeči (Sušnik, 2001, str. 15).

Odnosi med podjetjem in zaposlenimi na tako imenovanem *notranjem trgu* so zelo pomemben dejavnik kakovosti storitve. Po ugotovitvah strokovnjakov tako z etičnega kot tudi

strateškega stališča ni več mogoče upravljati organizacij na način prisile ali zgolj ekonomskih spodbud zaposlenih. Spremembe na trgu delovne sile (predvsem strokovnih delavcev) kažejo, da v ospredje prihajajo povsem novi motivacijski momenti, ki se dotikajo smiselnosti dela, občutkov koristnosti posameznika, možnosti osebnega razvoja, pripadnosti skupini in podobno (Jančič, 1999, str. 61).

Za razumevanje notranjega trženja si moramo ogledati še samo naravo izdelka, ki je predmet menjave. Generični izdelek je delovno mesto. Gre za skupek lastnosti, ki ga sestavlja sedem elementov notranjega storitvenega trženjskega spleta (Jančič, 1999, str. 63):

- ustrezno delovno mesto in ugled podjetja,
- ustrezna plača in dodatne ugodnosti,
- bližina kraja zaposlitve,
- ustrezni sodelavci in predpostavljeni,
- ustrezne delovne razmere,
- možnosti osebnega razvoja in napredovanja
- ustrezno interno komuniciranje.

### **3.1. Določanje tržnih segmentov**

Trg sestavljajo porabniki, ki se razlikujejo z več vidikov, najpogosteje po svojih željah, kupni moči, prostorski razporeditvi, nakupnem vedenju in načinu nakupovanja. Vsako od teh spremenljivk lahko banka uporabi za segmentiranje trga. To je namreč postopek razčlenitve trga na različne skupine, za katere bi potrebovali posebne storitve ali trženjske spletke (Kotler, 1996, str. 265). Trg moramo pred tem seveda dobro spoznati, poznati pa moramo tudi bistvo naše storitve, da jo lahko prilagodimo različnim segmentom.

Osnove za segmentacijo porabnikov so (Lovelock, 1999, str. 115):

#### 1. Značilnosti porabnikov

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

#### 2. Obnašanje porabnikov

- kdaj, kje, kako uporabljajo storitev

- obseg/vrednost nakupov
- pogostost uporabe storitve
- občutljivost na posamezne trženjske ukrepe

Največji bančni segmenti so tako npr. komitenti, razdeljeni glede na dve demografski spremenljivki; to sta starost in dohodek. V NLB so na primer mladoletnim ponudili možnost varčevanja z odprtjem prvega računa, študentom je namenjen študentski tekoči račun in upokojencem srebrni račun. Seveda pa ti dve spremenljivki nista edina osnova za segmentiranje, saj je potrebno upoštevati nakupno vedenje potrošnikov, njihove navade in obnašanje.

### **3.2. Zaposleni in odnos stranka - banka**

Današnji zaposleni postajajo vedno bolj kreativni nosilci poslovne politike in doseganja strateških ciljev banke. Nepredvidljive spremembe v okolju zahtevajo od njih ne le izvajanja nalog, temveč veliko fleksibilnost, nenehno strokovno in osebnostno izpopolnjevanje. Rezultat motiviranih in zadovoljnih zaposlenih je tudi kakovostna storitev, ki zadovolji potrebe komitentov.

Prednosti izvajanja kakovostnih storitev za banko so naslednje (McGoldrick, 1994, str. 268):

1. Z dobro storitvijo dosežemo kupčevo zadovoljstvo in s tem njegovo zvestobo. Zadovoljni kupci širijo dobro ime banke, s čimer si le-ta pridobi nove, kar je stroškovno bolj učinkovito kot pridobivanje novih kupcev.
2. Povečajo se možnosti za navzkrižno prodajo storitev. Zaposleni, ki dobro poznajo potrebe kupcev, lahko le-tem predlagajo ustrezne storitve.
3. Zaposleni so na delovnem mestu bolj zadovoljni, motivirani in bolj predani banki, kar vpliva na zmanjšanje števila odpuščenih, nižji so stroški uvajanja zaposlenih.
4. S povečanjem ugleda banke lahko odpravimo cenovno konkurenco; kupci bodo raje plačali več za kakovostno storitev. Kakovostna storitev pripelje do nižjih stroškov marketinga, operativnih stroškov (ni napak), s tem pa tudi do višje produktivnosti banke, večjega tržnega deleža, dobičkonosnosti in poslovne uspešnosti.

#### **4. TRŽENJSKI SPLET BANČNEGA TRŽENJA (7 P's)**

Trženjski splet je sestava trženjskih aktivnosti, ki jih storitvena organizacija uporablja za uresničitev svojih trženjskih ciljev na ciljnem trgu. V teoriji in praksi se je uveljavila formula 4P, ki jo sestavljajo štiri prvine: izdelek (product), prodajna cena (price), prodajne poti (place) in tržno komuniciranje (promotion).

Zaradi prikazanih razlik med izdelki in storitvami je storitveni trženjski splet razširjen še za dodatne 3P: ljudje (people), fizični dokazi (physical evidences) in postopki (processing). Z dobro povezanostjo vseh prvin omenjenega spleta je dosežen večji učinek in lažje je dosežen strateški cilj marketinga; s tem pa dobre poslovne učinke podjetja.

Ob razmišljanju o trženjskem spletu za bančne storitve naj še poudarim, da mora izvajalec celovito obravnavati, obvladati ter izvajati naročene storitve in jih prilagajati plačilno sposobnim kupcem. V zvezi s tem mora banka oblikovati trženjski splet v smislu zahtev konkurenčnega pozicioniranja, pri katerem sta porabnik in ciljni trg v središču pozornosti. Tako bodo morale slovenske banke z vstopom Slovenije v EU slediti sodobnim trženjskim metodam, ki temeljijo na naslednjih prvinah (Devetak, 2000, str. 36):

- a) osredotočenje na ohranjanje odjemalcev in ne na posamični menjalni odnos,
- b) poudarek je na vrednosti za odjemalca in ne na značilnostih storitve,
- c) dolgoročnost prevladuje pred kratkoročno perspektivo,
- d) poudarek je na visoki ravni ponujanja storitev odjemalcu,
- e) temelji na visoki stopnji izvedbe v korist odjemalca,
- f) temelji na visoki stopnji komuniciranja z odjemalcem,
- g) kakovost se prenaša na celovito obvladovanje sestavnih delov izvedbe in ne zgolj na operacije ali končni rezultat.

Banke, ki bodo ta spoznanja uvedla v svojo prakso že danes, se bodo kasneje lažje spopadle z naraščajočo globalizacijo poslovanja (Devetak, 2000, str. 31–36).

##### **4.1. STORITEV**

Bančne storitve so aktivnosti, koristi in zadovoljstva, povezana s prodajo denarja, ki uporabniku ponuja vrednost, povezano s premoženjem. (Meidan, 1996, str. 1).

Storitveno podjetje, ki želi na trgu dolgoročno uspeti, mora razvijati vedno nove storitve. Najbolj tehtni razlogi za to so (Potočnik, 2000, str. 97):

- nove storitve nadomestijo tiste, ki so zastarele in katerih prodaja upada,
- nove storitve zadovoljujejo spreminjajoče se zahteve porabnikov storitev,
- nove storitve so potrebne, če ima podjetje presežne zmogljivosti,
- z novimi storitvami obvladuje podjetje sezonska nihanja prodaje, z novimi storitvami zmanjšuje tveganje, če ponuja samo ozek izbor storitev.

Spodbude za razvoj novih storitev prihajajo običajno iz trga, okolja in tehnologije. Predvsem bančna industrija bo v prihodnosti vse bolj odvisna od tehnološkega napredka, saj bo sodobno bančništvo vedno bolj odvisno od učinkovite izrabe informacijske tehnologije, ki je bistvenega pomena za večjo notranjo učinkovitost banke in zagotavljanje boljše kakovosti bančnih storitev. Banke, ki bodo uspešnejše pri uporabi informacijske tehnologije, bodo lahko uspešnejše kot finančni posredniki. Ključna dejavnika uspešnosti bank bosta tudi hitrost in prožnost pri odzivanju na konkurenco, pri čemer bodo tradicionalne modele bančnega poslovanja nadomestili elektronski mediji in ponudba neklasičnih storitev, kot je na primer investicijsko bančništvo (Grenko, 2000, str. 65, 69).

## **4.2. BANČNE TRŽNE CENE**

Cena je bistveni sestavni del trženjskega spleta za storitve, saj pri porabnikih ustvarja zaznavanje kakovosti storitve in tudi podobo o storitvenem podjetju. Ko gre za oblikovanje prodajnih cen, moramo upoštevati predvsem naslednje dejavnike (Lovelock, 1999, str. 224):

- načrtovano tržno pozicioniranje storitve: pomen cene v tej zvezi je velik, še zlasti, če igra cena vlogo kazalca kakovosti;
- stopnjo v življenjskem ciklusu: na stopnji uvajanja gre za odločitev med strategijo nizkih začetnih cen, s katerimi hitro prodremo na trg in povečujemo tržni delež, in strategijo visokih začetnih cen, s katerimi lahko v razmeroma kratkem času dosežemo razmeroma velik dobiček; slednja strategija je mogoča le, če na obzorju še ni konkurentov, občutenje potrebe pri porabnikih pa je zelo močno;
- cenovno elastičnost povpraševanja: če storitveno podjetje zniža cene, povpraševanje pa je cenovno neelastično, potem zaman pričakuje, da bo imela nižja stopnja dobička na enoto izdelka protiutež v večjem obsegu prodaje;

- konkurenčno situacijo: če ni močne diferenciacije v ponudbi storitev na trgu, konkurentov pa je dosti, potem je razmeroma malo svobodnega prostora za oblikovanje cen;
- strateški pomen prodajne cene: politika cen ima strateško vlogo pri doseganju ciljev podjetja.

Pri oblikovanju cen uporabljajo storitvena podjetja dva temeljna pristopa (Devetak, 2000, str. 145–146):

1. Oblikovanje cene *na podlagi stroškov*; to je cena, ki pokrije stroške izvedbe storitve in prinese načrtovan dobiček. Ker je v takem primeru končna ali tržna cena lahko prevelika, uporabimo drugo, bolj praktično metodo.
2. Oblikovanje cene *na podlagi ponudbe in povpraševanja*; to je cena, ki je določena v skladu s tržnimi cenami in glede na nakupno vedenje porabnikov.

Cene morajo biti ne glede na metodo, ki jo uporabimo za njihovo določanje, skladne s cenovno politiko podjetja, katere cilj je zagotoviti takšne cene, ki bodo sprejemljive za porabnike storitev in ki bodo ustvarile pozitiven finančni rezultat. Banka mora tako kot dobičkonosno podjetje pokriti vse stroške in ustvariti dobiček z razliko med nabavno in prodajno ceno. Ta razlika se imenuje obrestna marža. Poleg tega se mora stalno prilagajati tržnim cenam in jih samostojno oblikovati ob upoštevanju ponudbe in povpraševanja (zlasti konkurenčnih cen).

Banke se srečujejo pri svobodnem oblikovanju tržnih cen tudi z določenimi omejitvami zaradi državnih vplivov, cenovne kontrole in določenih pogodbenih omejitev.

#### **4.3. TRŽNO KOMUNICIRANJE V BANKAH**

Pojmovanje tržnega komuniciranja je pogosto povezano z dvema skrajnostima. Mnogi namreč aktivnosti tržnega komuniciranja oziroma oglaševanja kot najbolj izpostavljenega instrumenta kar enačijo s celotnim trženjem. V drugo skupino sodijo tisti, ki menijo, da je tržno komuniciranje nepotrebno, ter povzroča stroške, ki zvišujejo prodajne cene (Starman, 1996, str. 1).

Pod izrazom komuniciranje razumemo medsebojno obveščanje, izmenjavo mnenj med podjetjem in subjekti na trgu o izdelkih ali storitvah in o podjetju kot celoti v korist prodajalca in kupca. Komuniciranje s trgom je za podjetja postalo nujnost, čeprav slabemu izdelku ne pomaga tudi najboljše tržno komuniciranje.

#### **4.3.1. KOMUNIKACIJSKI SPLET**

Komunikacijski splet je celovito obdelal Kotler (1996, str. 596). Avtor loči med petimi dejavnostmi kot sestavnimi deli spleta:

1. oglaševanje,
2. pospeševanje prodaje,
3. odnosi z javnostmi in publiciteta,
4. osebna prodaja,
5. neposredno trženje.

##### **Ad.1. Oglaševanje**

American Marketing Association opredeljuje oglaševanje kot vsako plačano obliko neosebne predstavitve ali promocije idej, proizvodov ali storitev za znanega naročnika (Starman, 1996, str. 17).

Oglaševanje ima pomembno funkcijo zlasti v fazi uvajanja določene storitve, ko je potrebno spodbuditi začetno povpraševanje, kupce opozoriti na obstoj storitve, možnosti uporabe in način funkcioniranja. Ko je storitev že uveljavljena in ima tudi že konkurente, skušamo z oglasnim sporočilom prepričati potrošnika o kakovosti storitve ter tako spodbuditi selektivno povpraševanje. Potem ko storitev na krivulji življenjskega ciklusa prispe v fazo zrelosti, naloga oglaševanja ni več informiranje in prepričevanje, ampak predvsem ohranjanje zavesti o storitvi pri kupcih. Vse to seveda z namenom motiviranja nakupa oglaševanega izdelka ali storitve (Starman, 1996, str. 17).

Oglaševanje zajema: oglase (tiskane in na radiu), brošure in knjižice, lepake in zgibanke, najrazličnejše imenike, oglasne deske, avdiovizualne materiale, televizijske oglase, simbole, logotipe, filme, panoje, propagandne plošče, displeje, opozorilne kartone in podobno (Devetak, 2000, str. 185). V zadnjem času je zelo pomembno oglaševanje na internetu, saj

predstavlja takšno komuniciranje za marketinške strokovnjake posebno prednost. Pravočasne, hitre in kakovostne informacije, ki so na voljo kadarkoli, so izrednega pomena v trženju bančnih storitev.

Prav zaradi najrazličnejših oblik oglaševanja, je težko posplošeno opisati značilnosti oglaševanja, vendarle pa lahko naštejemo naslednje lastnosti (Kotler, 1996, str. 615):

- *Javna predstavitev:* Oglaševanje je povsem javni način sporočanja, kar standardizira ponudbo storitev.
- *Prodornost:* Sporočilo lahko prodajalec večkrat ponovi. Kupec pa na drugi strani sprejema in lahko primerja oglase raznih, med seboj konkurenčnih ponudnikov. Obsežno oglaševanje je pozitivno, saj govori o prodajalčevi velikosti, moči in uspehu. Porabniki imajo občutek, da je prodajalec oz. storitev, ki se pogosto pojavlja v oglasih, bolj kakovostna.
- *Okrepljena izraznost:* S spretno uporabo tiska, zvoka in barv je preko oglasov možno posredovati učinkovito podobo o podjetju in njegovih storitvah oz. izdelkih.
- *Neosebnost:* Kupcu se na sporočilo ni potrebno odzvati, gre za samogovor sporočevalca.

Pri izbiri medija se morajo banke zavedati, da imajo različni mediji različne sposobnosti in zmožnosti razlage in demonstracije storitev. Pri tem morajo upoštevati različne dejavnike, kot so: cilji komuniciranja, ciljna skupina, značilnosti storitve in življenjski cikel, prodajno sezono, splošen položaj na trgu, število in razpoložljivost medijev in podobno.

Televizijski vizualni in slušni učinek je zgled za sporočanje ugleda banke ter za čustveno vplivanje na (potencialne) stranke. Pri kompleksnejših storitvah (lizing, kreditni pogoji, depoziti) pa je za posredovanje podrobnejših informacij primernejši tisk - to velja seveda tako za oglasna kot klasična medijska sporočila (novice, informacije za medije). Zato mora banka za vsako ciljno javnost, na katero želi učinkovito vplivati, izbrati primeren medij ali pa določeno sporočilo uvrstiti v tisto časopisno rubriko oziroma radijsko ali TV-oddajo, ki je namenjena specifičnim ciljnim skupinam.

Večina bank oglašuje svoje storitve s pomočjo oglaševalske agencije, s katero mora redno ohranjati odnose. Priporočljivo je, da vsaj enkrat na leto organizira formalno ocenjevanje dela, na katerem mora biti naročniku, to je banki in agenciji omogočeno, da odkrito govorita o medsebojnih odnosih, in jih po možnosti tudi izboljšata (Roman, Maas, 1995, str. 185).



Pri določanju stroškov oglaševanja moramo upoštevati številne dejavnike (Roman, Maas, 1995, str. 117):

1. Koliko troši konkurenca?
2. Kolikšen je njihov tržni delež - in delež glasu?
3. Kakšen je vaš cilj glede tržnega deleža?
4. Koliko denarja je potrebno investirati, da bi dosegli delež glasu, ki bi bil enak tržnemu deležu?
5. Kakšne so vaše osnovne zahteve glede pokritosti, frekvence in trajanja oglaševalskih aktivnosti?
6. Ali imate podatke o odnosu oglaševanje-prodaja ali ceno oglaševanja glede na prodajno enoto?

## **Ad.2. Pospeševanje prodaje**

V vsakdanji praksi je pospeševanje prodaje razmeroma znana in pogosta marketinška aktivnost. Njena naloga je v tem, da obvešča, svetuje in stimulira z namenom, da pripelje potrošnike do storitev ter jim pomaga pri njihovi izbiri.

Banka lahko usmeri pospeševanje aktivnosti na tri področja, s katerimi bo dosegala boljše prodajne rezultate, in sicer (Devetak, 2000, str. 187):

1. s pospeševanjem prodaje pri lastnih prodajnih kadrih v podjetju
  - V akcijah pospeševanja prodaje, ki so usmerjene na lastno prodajno osebje poskušamo (Starman, 1996, str. 21):
    - - spodbuditi podpora novi storitvi,
    - - doseči povečanje prodajnih naporov pri uvajanju nove storitve,
    - - spodbuditi prodajno osebje k večji prodaji storitev,
    - - doseči dodatno pozornost storitvam, ki jim skušamo podaljšati življenjski cikel in podobno.
  - Metode pospeševanja prodaje, usmerjene na lastno prodajno osebje, so predvsem šolanje, treningi, informiranje, pa tudi različne oblike nefinančnega motiviranja prodajnega osebja (šport in rekreacija, letovanja, družabna srečanja zaposlenih).
2. s pospeševanjem prodaje pri kupcih oziroma potrošnikih.

Kadar so akcije pospeševanja prodaje usmerjene na potrošnike, jih skuša banka s tem pridobiti za uporabo nove storitve, doseči, da bodo neuporabniki storitve le-to vsaj preizkusili, pritegniti uporabnike konkurenčne storitve ipd. Metode, ki jih pri tem uporablja, so posebne ponudbe, nagrade, kuponi.

### **Ad.3. Odnosi z javnostmi in publiciteta**

V sodobnem poslovnem okolju ni podjetja, ki si ne bi prizadevalo za dober ugled, torej za dobro podobo v javnosti: podobo svoje dejavnosti, izdelkov in storitev, vodstva in ostalih posameznikov.

Odnosi z javnostmi (PR - Public Relations) predstavljajo vez med podjetjem in javnostmi oziroma reakcijo javnosti nasproti podjetju. Z ustreznimi aktivnostmi moramo ustvarjati zaupanje javnosti do podjetja (Devetak, 2000, str. 187).

Redno informiranje javnosti je ena izmed osrednjih nalog vsakega podjetja. Je dejavnost, ki je ne sme prepuščati naključju. Zato si mora prizadevati z mediji komunicirati odprto in predvsem dvosmerno. Odprto pomeni, da so predstavniki podjetja na voljo, kadar mediji potrebujejo informacije, ki so lahko tudi manj prijetne. Pri dvosmernosti komuniciranja pa je pomembno, da informacije ne tečejo samo v eno stran (torej od podjetja k novinarjem), pač pa jih podjetje oblikuje glede na trenutna vprašanja in zanimanja medijev.

Ko je govor o odnosih z mediji v banki, se najprej postavi vprašanje, kako se njihovo načrtovanje, izvajanje in merjenje razlikuje od načrtovanja, izvajanja in merjenja odnosov z mediji v ostalih, izdelčno usmerjenih organizacijah. Kaj je tisto, zaradi česar morajo biti banke pri komuniciranju z mediji posebej previdne? Zakaj se prav mediji izmed vseh, za banko pomembnih javnosti uvrščajo na vrh lestvice pomembnosti (Pristop Communications, 1998, str. 189–190)?

Odgovor je v posebnostih banke kot organizacije, finančne institucije in predvsem v posebnostih njenega poslovanja. Kot v vsakem podjetju pa so tudi v banki odnosi z mediji osnovni del komunikacijskih aktivnosti. Njihovi pomembni cilji so (Pristop Communications, 1998, str. 190):

- učinkovito komuniciranje z mediji (uredniki, novinarji);

- komuniciranje z vplivnimi (to je za banko pomembnimi) mediji;
- uporaba številnih razpoložljivih medijev in medijskih tehnik;
- komuniciranje z mediji s ciljem podpiranja osnovnih bančnih ciljev, bančne politike, poslovne filozofije, poslanstva in vrednot.

Odnose z javnostmi tudi banke dopolnjujejo z različnimi marketinškimi orodji, s kombinacijo obojega pa dosegajo vse svoje ciljne javnosti: delničarje, stranke, ne nazadnje tudi zaposlene.

### **Ad.3.a Posebnosti odnosov z javnostmi v bančnem sektorju**

Razlogi za ločevanje bank od ostalih organizacij v odnosih z javnostmi so med drugim zgodovinske narave. Mnogo prej kot druge gospodarske dejavnosti so namreč banke spoznale, da so odnosi z javnostmi izredno uporabno orodje, s katerim morajo nastopati ne le aktivno, ampak tudi načrtno in organizirano, in ki lahko bistveno pripomore k pospeševanju prodaje in izboljšanju poslovanja.

Poleg samih zgodovinskih dejstev daje bančnim odnosom z javnostmi pridih posebnosti tudi narava bančne dejavnosti. Banke namreč izvajajo storitve, katerih lastnosti zahtevajo specifičen pristop k načrtovanju in izvajanju bančnih odnosov z javnostmi. Predvsem zaradi neotipljivosti storitve je potrebno bančno storitev prikazati bolj nazorno. Poleg tega je področje bančnega poslovanja bolj kočljivo - že nižanja/višanja obrestnih mer, spremembe poslovnih pogojev in kadrovske spremembe na vrhu so področja v bančništvu, ki jih mediji najraje pograbi kot svojo najljubšo kost. Prav zato mora biti pristop k odnosom z javnostmi v banki bolj načrtovan, sistematičen, razdelan in prilagojen vsakemu posameznemu položaju: naj bo to krizna okoliščina ali pa banki povsem naklonjen poslovni dogodek.

Razlogov, zaradi katerih mora banka z javnostmi vzpostavljati in ohranjati pozitivno naravnane odnose, je prav gotovo več, med najpomembnejše pa sodijo (Pristop Communications, 1998, str. 192):

- graditev pozitivnega odnosa javnosti do banke;
- graditev zaupanja do banke kot organizacije;
- graditev zaupanja do banke in njenih storitev;
- graditev zaupanja do banke in njenih (pomembnih) posameznikov;
- doseganje razumevanja specifičnosti bančnih storitev, njihovega izvajanja in pomena dejavnikov, ki jih ločijo od izdelkov.

Za doseg te ciljev si banke pomagajo z naslednjimi orodji (Pristop Communications, 1998, str. 199–200):

- *Informacije za medije*

Služba za trženje in stike z javnostmi v banki mora pripravljati informacije za javnost. Le-te imajo lahko več namenov: obvestijo o novem vodstvu banke, spremembi njene poslovne politike, spremembi kreditnih pogojev ali obrestnih mer, uvedbi novega plačilnega pogoja, postavitvi novega bančnega avtomata, naznanitvi pomembnega poslovnega uspeha in podobno.

- *Gradiva za novinarje*

Ta služijo predvsem kot dopolnilo na tiskovnih konferencah ali ob sporočanju zahtevnih informacij, ki terjajo posebno razlago in pojasnila.

- *Časopisni, televizijski in radijski intervjuji/izjave*

Izjave in intervjuji so v bankah tako kot v drugih organizacijah, nekaj vsakdanjega.

- *Tiskovne konference*

Tiskovne konference načrtuje in pripravlja služba za trženje in stike z javnostmi po dogovoru z vodstvom banke in v sodelovanju z zunanjo agencijo.

- *Promocijski dogodki*

Promocijski dogodki (sejmi, razstave, otvoritve novih poslovalnic) pomembno okrepijo pomen sporočila, predstavljenega v medijih. Primer sta tradicionalna finančni sejem Kapital in celjski Mednarodni obrtni sejem, kjer sejmsko ponudbo bogatijo stojnice različnih slovenskih finančnih institucij.

- *Sponzorstva*

Pri tem je potrebno vnaprej opredeliti, katere cilje želimo doseči in kako bi s sponzorstvom merili rezultate.

#### **Ad.4. Osebna prodaja**

Osebna prodaja je prodajna metoda, hkrati pa tudi instrument tržnega komuniciranja. Pomeni ustno predstavitev storitev v pogovoru z enim ali več potencialnimi kupci z namenom prodati storitev. Pri prodaji kompleksnejših storitev (investicijsko bančništvo, rentno varčevanje in podobno) ima osebna prodaja pomembno mesto, saj je stranki potrebno storitev podrobno predstaviti in ji svetovati (Ščap, 1998, str. 176). Z razvojem zasebnega bančništva, ki temelji na osebnem odnosu, pa se je njen pomen še povečal. Pri zasebnem bančništvu, ki ga bom

podrobneje predstavila v poglavju o tržnih poteh, gre namreč za individualno obravnavo komitenta s strani osebnega bančnika. Pri tem prihajajo v ospredje kvalitativni dejavniki pri ocenjevanju prodajnega osebja, kot so: poznavanje storitev, konkurentov in poslovne strategije banke, razporejanje lastnega časa, odnosi s kupci, videz in urejenost prodajalca ter njegove osebne značilnosti (Starman, 1996, str. 26).

V primerjavi z oglaševanjem ima osebna prodaja tri bistvene dobre lastnosti (Kotler, 1996, str. 616):

- Osebni stik: Pri osebni prodaji pride do neposrednega, takojšnjega in vzajemnega odnosa med dvema ali več osebami. Obe strani imata možnost od blizu opazovati potrebe in značilnosti nasprotne strani ter se lahko takoj prilagodita.
- Poglobljanje razmerja: Osebna prodaja omogoča tudi prijateljske odnose s kupcem, pri čemer bo sposoben prodajalec pri prodaji storitve skušal čim bolj upoštevati želje komitentov.
- Odziv: Pri osebni prodaji kupec čuti obvezo, da prodajalcu, ki mu je posvetil pozornost, odgovori.

Glavna pomanjkljivost tega instrumenta so visoki stroški prodajnega osebja.

### **Ad.5. Neposredno trženje**

Po definiciji Direkt Marketing Association lahko neposredno trženje opredelimo kot interaktivni sistem trženja, ki uporablja enega ali več oglaševalskih medijev, da na kateri koli lokaciji pripelje do merljivega odziva (Meidan, 1997, str. 230).

Neposredno trženje je interaktivno v tem, da sta banka in bodoči komitent vpletena v dvosmerno komunikacijo. Gre za nekakšen dialog, pri katerem banka na osnovi odgovorov pridobi bazo podatkov o svojih komitentih, kar vodi v pravo komunikacijo s pravimi komitenti, v pravem času in preko pravega medija.

Druga lastnost neposrednega trženja je, da odpravlja geografske ovire, saj lahko s pomočjo medijev dosežemo komitenta na katerikoli lokaciji.

Tretja pozitivna lastnost pa je, da je neposredno trženje merljivo in zato tudi lahko nadzorovano (Meidan, 1997, str. 230).

Neposredno trženje po Kirchnerju sestoji iz treh stopenj (Starman, 1996, str. 36):

- začetnega oglaševanja na trgu anonimnih potrošnikov,
- segmentacije trga anonimnih potrošnikov,
- nadalnje individualne komunikacije z znanimi potrošniki.

Omenjena opredelitev sloni na ideji, da tržnik poskuša spoznati do tedaj nepoznane potrošnike tako, da jim pošlje oglaševalska sporočila in anketne vprašalnike. Na podlagi odziva potrošnikov oblikuje posamezne segmente potrošnikov, ki jim ponudi ustrezne storitve.

Tipične prodajne metode v okviru neposrednega trženja so (Devetak, 2000, str. 191):

- prodaja po pošti
- prodaja po katalogu
- prodaja »od vrat do vrat«
- prodaja po telefonu (telemarketing in pasivna prodaja po telefonu)
- uporaba sodobnih avdiovizualnih sredstev

Na področju bančnih storitev se med prodajnimi metodami neposrednega trženja pojavlja prodaja po pošti (priloge računom - informacije o dodatnih storitvah, ki jih banka priloži izpiskom s tekočega računa, oglaševalsko prospektni material, ki ga banka pošlje kupcu na dom) ter prodaja po telefonu (pasivna prodaja po telefonu - vsa pobuda za telefonski klic je v rokah kupca, stroške telefonskega pogovora pa prevzame prodajalec. Primer so telefonski odzivniki, ki dajejo informacije 24 ur na dan in brezplačne tel. št. 080).

#### **4.4. TRŽNE PRODAJNE POTI**

Razvoj informacijske tehnologije je v bančništvu povzročil, da tradicionalni model bančnega poslovanja prek bančnih poslovalnic vse bolj zamenjujejo sodobne tržne poti. Banke k razvijanju sodobnih tržnih poti silijo še močna konkurenca, številni prevzemi in združitve bank. Komitentu se tako ni treba več napotiti v banko, da bi opravil rutinsko transakcijo, na voljo pa ima tudi širši izbor storitev. Osnovne vrste sodobnih tržnih poti so *telefonsko*,

*mobilno in internetno bančništvo*. V Sloveniji banke prek sodobnih tržnih poti ponujajo večinoma le klasične finančne storitve (plačilo položnic, vpogled v stanje na računu, prenose med računi, naročanje čekov, spremljanje prometa na računu, naročanje obrazcev, reklamacije in podobno), v drugih državah pa je mogoče še vse kaj drugega, npr. izdajanje kreditov, prodajanje vrednostnih papirjev. Čeprav naše banke že sledijo svetovnim trendom na področju tržnih poti, so potrebne strateške spremembe poslovanja, ki bodo omogočile prehitovanje konkurence. Zato bom v nadaljevanju predstavila tržne poti predvsem z vidika trendov v bančništvu (Vozel, 2000, str. 66).

#### **4.4.1. STANJE IN TRENDI V BANČNIŠTVU »RETAIL«**

Bančništvo »retail« je tisti del komercialnega bančništva, ki se ukvarja z velikim številom individualnih komitentov. Posamezna banka na geografskem območju, ki ga obvladuje, postavi omrežje bančnih podružnic, ki pridobivajo komitente in jim ponujajo različne bančne storitve. Spremembe v bančništvu (prevzemi, združitve, konkurenca, tehnološki razvoj) pomembno vplivajo tudi na ekonomiko bančništva »retail«. Pokazalo se je namreč, da so stroški procesiranja posameznih transakcij previsoki, hitrost in natančnost pa premajhni (Vozel, 2000, str. 66).

Glavni razlogi, zaradi katerih imajo banke v spremenjenih razmerah težave pri odločitvi za vlaganje v bančna omrežja, so (Vozel, 2000, str. 67):

- Draga infrastruktura; - V preteklosti so banke poslovni rezultat v veliki meri povezovale z ugledom, ki so ga merile s količino marmorja, vložene v poslovne prostore, danes, ko obstajajo še druge tržne poti za izvajanje bančnih storitev, pa je poslovalnica predvsem visok fiksni strošek.
- Povečanje zahtev uporabnikov bančnih storitev; - Uporabniki so postali bolj zahtevni, saj hočejo imeti na voljo vse prodajne poti od okenca do bankomata, telefona, interneta.
- Vstop drugih ponudnikov; - Bančni posli zanimajo številna podjetja, ki sicer nimajo bančnih znanj, vendar so se ovire za vstop z nastankom interneta tako znižale, da je širitev meja panoge le vprašanje časa. V panogo tako vstopajo informacijska podjetja in zavarovalnice (primer Zavarovalnice Triglav v A banki)
- Ekonomija/disekonomija obsega; - Z naraščanjem števila poslov, večjo kompleksnostjo, prilagajanjem željam in potrebam komitentov rastejo stroški in se manjšajo možnosti

ekonomije obsega. To velja za več zelo kompleksnih storitev, kot sta npr. hipotekarna posojila in vodenje portfelja.

#### **4.4.1.1. Bančna omrežja v Sloveniji**

V Sloveniji je večina bank doslej živela od prodaje storitev prek poslovnega omrežja, zato je zanje zelo pomembno, kako se bo »retail« spreminjal. Skladno s svetovnimi trendi se večina slovenskih bank že usmerja v zniževanje stroškov oziroma večanje učinkovitosti v omrežju (Vozel, 2000, str. 67):

- Izboljšave podatkovnih baz; čim več podatkov o komitentu na zaslonu bančnega uslužbenca (»credit scoring«, vsi bančni produkti, ki jih ima stranka), s čimer lahko predvsem kakovost, pa tudi hitrost storitve bistveno izboljšajo.
- Standardizacija storitev; težnja k poenotenju storitev bank, ki se združujejo, k enakim pogojem kreditiranja, objavi enakih obrestnih mer, enakemu načinu izvajanja posla in enaki tehnologiji.
- Preobrazba funkcije »retaila«; iz običajnega procesnega centra, kjer so glavni posli depoziti in krediti ter dvigi, pologi, plačila položnic, virmanov, prenosi med računi, naj bi bančne poslovalnice postale *prodajni centri*, kamor bi privabile tudi premožnejše komitente.
- Zaposlovanje ljudi za konice; banke morajo imeti zdaj veliko zaposlenih, da lahko pokrijejo konice (npr. začasno najemanje ljudi ob konicah).
- Spodbujanje uporabe ustrezne poti; gre za spodbujanje najbolj ustrezne poti za določeno storitev (multi channel delivery system)
- Posodabljanje informacijske tehnologije; domače banke so se lotile njene prenove, da bodo lahko povečevale učinkovitost in zniževale stroške poslovanja, čeprav je ta proces zahteven in bo verjetno trajal še nekaj let.

#### **4.4.1.2. Nove strategije za poslovno omrežje**

Kot sem že omenila, je viden trend premik iz klasične poslovalnice v svetovalno-prodajni center. Pri tem morajo banke najprej spoznati strukturo svojih komitentov in opraviti njihovo segmentacijo. To jim omogoča, da se kasneje v svojih poslovalnicah ukvarjajo le z donosnimi segmenti, preostale pa preusmerijo na cenejše tržne poti. Produktivnost podružnic se meri s prodajo na zaposlenega, časom, porabljenim za stik s komitenti (feedback), kakovostjo



storitev in ne več s številom procesiranih transakcij. Na podlagi segmentacije banke pripravijo za vsak segment tudi sklop storitev in prodajnih kanalov. Nekaterih storitev namreč ni priporočljivo izvajati na daljavo, ker je osebni stik s komitentom za posel odločilen ali pa mu ne ustrezajo novi načini poslovanja. Po drugi strani razvijajo nove storitve, kjer bo obisk v poslovalnici še vedno zaželen. Primer so kratkoročni bančni krediti, ki naj bi veljali kot alternativa dosedanjemu čekovnemu poslovanju, pa hipotekarno kreditiranje, prodaja zavarovalniških storitev in podobno (Vozel, 2000, str. 68).

#### **4.4.1.3. Razvoj zasebnega bančništva**

Zasebno bančništvo (private banking) zajema celotno vrsto bančnih storitev, prilagojenih premožnejšim komitentom. Le-tem banke zagotovijo osebnega bančnika, ki skrbi za izvedbo vseh bančnih, finančnih in svetovalnih poslov. Osebni bančnik prevzame celovito opravljanje finančnih poslov za določeno število strank in v osebni stiku s komitentom gradi dolgoročni odnos. Poleg tega, da zasebno bančništvo pritegne premožne, pomaga tudi ohranjati obstoječe komitente. Ker je kakovost ponudbe večja, je cenovna elastičnost njihovega povpraševanja manjša, okrepi pa se tudi navzkrižna prodaja storitev (cross selling), kar banki prinaša večji donos. Nabor storitev, ki se v tej obliki ponujajo komitentom, je širok (zajema vloge, plačilni promet, investicijsko svetovanje, izvajanje zaupnih bančnih storitev, kot sta sef in depo, pa tudi odobravanje osebnih kreditnih linij, kartično, zavarovalniško poslovanje, davčno in pravno svetovanje in podobno), cilj vseh pa je ponudba čim popolnejše osebne storitve. Njegovo nasprotje je potrošno bančništvo (consumer banking), namenjeno najširšim množicam, storitve pa so standardizirane (Vozel, 2000, str. 68).

#### **4.4.1.4. Ponudba zavarovalniških storitev v bankah (cross selling)**

Gre za povezavo banke z lokalno zavarovalnico ali se banka samostojno loti zavarovalniškega posla. Zlasti v Nemčiji in Franciji se je pokazalo, da je mogoče zavarovalne in bančne storitve učinkovito prodajati skupaj. Zavarovalniške storitve so za banke zanimive, ker si poleg neposrednega dobička ob izdaji pogodbe zagotovijo še dokaj trajen mesečni denarni tok, ki ga lahko uporabijo za lažje pokritje obveznosti in s tem za oblikovanje boljšega portfelja na naložbeni strani bančne bilance.

Tudi ponudba zavarovalniških storitev mora temeljiti na osebni pristopu in učinkovitem postopku izvajanja posla, zato ima z zasebnim bančništvom precej skupnih točk. Z vidika

izvajanja strategije za poslovno omrežje je pri obeh bistveno predvsem vprašanje, ali imamo primerne ljudi za opravljanje tovrstnih poslov. Najpomembnejša komponenta zasebnega bančništva in zavarovalniških storitev je zaradi kompleksnosti in medsebojne prepletenosti poslov kakovost zaposlenih, ki izvajajo osebno obravnavo. Po drugi strani pa zahteva zavarovalništvo še drugačne sposobnosti: znanja, povezana z razvojem in tehniko prodaje teh storitev (Vozel, 2000, str. 69).

#### **4.4.2. UVAJANJE SODOBNIH TRŽNIH POTI**

Kot sem že omenila so osnovne vrste sodobnih tržnih poti telefonsko, mobilno in internetno bančništvo. V Sloveniji je odstotek poslov, ki se jih opravlja preko sodobnih tržnih poti v primerjavi z ZDA še vedno majhen, saj klasična podružnica v primerjavi z letom 1993 v ZDA opravi le še kakih 20 odstotkov, medtem ko se je na primer v Novi LB na sodobne tržne poti »preselila« le okoli tretjina finančnih transakcij. V razvoju interneta Evropa na splošno zaostaja za ZDA za približno tri leta, vendar lahko v kratkem pričakujemo hiter razvoj in povečanje števila uporabnikov internetnih storitev (Vozel, 2000, str. 70).

##### **4.4.2.1. Telefonsko bančništvo**

Telefonsko bančništvo je kot obliko elektronskega bančništva v Sloveniji prva ponudila SKB banka že daljnega 1. novembra 1992 z Bankotelom, ki se mu je kmalu pridružil Zeleni telefon. V nadaljevanju bom zato telefonsko bančništvo za lažjo in konkretnjšo predstavitev opisala kar na primeru SKB banke.

Bankotel je brezplačen avtomatski bančni servis, ki imetnikom tekočega, žiro ali deviznega računa preko telefona posreduje informacije o stanju na njihovem računu, datumu zadnje spremembe na računu, številu neknjiženih čekov, znesku limita in datumu poteka limita. Dostopen je vsak dan ob katerikoli uri na brezplačni telefonski številki. Prednosti Bankotela se kažejo v prihranku časa, preprostem in hitrem preverjanju stanja in dodatnih podatkov o računih kadarkoli in kjerkoli ter zajamčeni tajnosti podatkov.

Zeleni telefon je namenjen vsem občanom in pravnim osebam, ki potrebujejo informacije o ponudbi SKB banke ali želijo opravljati storitve po telefonu. Prednosti Zelenega telefona so naslednje (brošura SKB banke, 2000):

- hitra in preprosta pridobitev ažurnih informacij o ponudbi banke, kjerkoli in kadarkoli,

- brezplačen klic in svetovanje o bančnem poslovanju,
- osebni stik z bančnikom po telefonu,
- nižja provizija za opravljena plačila,
- boljši nadzor nad finančnim stanjem,
- prihranek časa,
- dostop od kjerkoli,
- enostavna in varna uporaba.

#### **4.4.2.2. Mobilno bančništvo**

Mobilno bančništvo omogoča opravljanje bančnih storitev preko mobilnega telefona ali žepnega računalnika, povezanega v svetovni splet. Storitve, ki jih lahko opravimo na ta način (primer SKB banke), vključujejo na izbranem računu pregled stanja in prometa, interne prenose med računi v banki, plačevanje računov s položnicami in splošnimi prenosnimi nalogi. Prednosti mobilnega bančništva so: boljši nadzor finančnega položaja, nižje provizije pri plačilih, dostopnost vsak dan (brošura SKB banke, 2000).

#### **4.4.2.3. Internetno bančništvo**

Internetno bančništvo je v Evropi najbolj razvito v skandinavskih državah (po nedavnih podatkih na Švedskem 60 % prebivalcev uporablja internet, v Franciji je ta odstotek bistveno manjši - le 16 % prebivalcev). Internetno bančništvo lahko glede na ponudnike razdelimo v dve kategoriji. V prvo sodijo ponudniki, ki jim je to le ena od poti do stranke. Drugo predstavljajo čiste spletne banke, ki poslovalnic ne premorejo.

Dogajanje na finančnem spletu v zadnjem letu daje prednost prvim. Banke, ki svojim strankam ponujajo različne poti do banke, tako poslovalnice kot telefon in svetovni splet, jim s tem omogočajo izbiro, primerno času, kraju in finančni potrebi stranke. To dejstvo potrjuje tudi ena od britanskih raziskav, saj ugotavlja, da le 10 % uporabnikov spletnih storitev ne stopi v banko in uporablja finančne storitve zgolj po spletu, medtem ko 78 % uporabnikov spletnih storitev uporablja tudi druge poti do bančnih storitev.

Drugo kategorijo predstavljajo prave spletne banke, ki se kljub naraščanju števila uporabnikov soočajo s številnimi težavami. Tovrstne institucije imajo poleg računov, tako

varčevalnih kot tekočih, v svoji ponudbi tudi posojila, pokojninske sheme in kreditne kartice. Prave spletne banke, pri katerih stranka ne more zaiti v poslovalnico, tudi če bi hotela, ustanavljajo tako banke kot tudi druge institucije. Med najprodornejšimi čistimi spletnimi bankami v Veliki Britaniji so Cahoot, Egg, First-e, v ZDA pa je ena takšnih X.com, ki pa se spopada s težavnimi časi (Miš Svoltjšak, 2001, str. 52).

Internetno bančništvo je postalo pomembno za vsako napredno evropsko banko, njegove strategije in število uporabnikov tovrstnih bančnih storitev pa so zanimiv podatek za vsakega investitorja. Strategije bank na področju tega bančništva so zelo raznolike; ne obstaja enoten model, ki bi zagotavljal uspeh, ključen je način pridobivanja novih in ohranjanja obstoječih strank. Konkurenca za povečanje tržnega deleža na bančnem trgu predvsem s krepitevijo zvestobe strank, dandanes najpomembnejše poti do večjega tržnega deleža, banke sili k uporabnikom prijaznim in cenejšim storitvam (npr. brezplačen dostop do internetnih bančnih storitev). V spodnji tabeli so prikazane strategije internetnega bančništva v evropskih bankah (Grenko, 2000, str. 67–68).

TABELA 1: Strategije internetnega bančništva evropskih bank

Država	Banka	Vodilna domača banka	Direktni dostop do opravljanja internetnih bančnih storitev	Strateške usmeritve (komentar)
Nizozemska	ABN-AMRO	Da	da	močna baza uporabnikov intern. bančništva (500.000, dec. 1999)
				Internet namerava izkoristiti za povečanje tržnega deleža v Evropi
				v kratkem namerava ustanoviti lastno online brokerstvo
				brezplačna ponudba ISP, povečanje števila uporabnikov
Francija	BNP Paribas	Da	da	250.000 (dec. 1999) uporabnikov internetnega bančništva
				vodilni tržni položaj skupaj s Societe Generale in Credit Lyonnais
				Paribas je uvedla internetno banko Banque Directe in Banque Cortal, vodilni banki na področju online brokerstva v Franciji
Nemčija	Commerzbank	da	da	vodilna domača banka skupaj z Bayerische Hypo Vereinsbank
				dobro delujoče strategije, usmerjene v direktni dostop do opravljanja internetnih bančnih storitev in brokerstva
				Comdirect - največji online broker v Evropi
	Hypo Vereinsbank	Da	da	vodilna domača banka skupaj s Commerzbank
				dobro delujoče strategije, usmerjene v direktni dostop do opravljanja internetnih bančnih storitev in brokerstva
				uvedba Direkt Anlage Bank - online brokerska podružnica
Italija	Banca Popolare di Brescia	Ne	da	online brokerska podružnica Fin-Eco predstavlja drzen poskus, jasno strategijo in dober napredek pri pridobivanju strank prek interneta v Italiji, ki velja za enega manj razvitih bančnih trgov v Evropi
Španija	Bankinter	Da	da	ima največjo mrežo uporabnikov v Španiji
				ISP strategija kot jasno začrtana internetna strategija
				pričenja dosegati prihodke na račun povečanega tržnega deleža
Finska/Švedska	Merita-Nordbanken	Da	ne	vodilna banka na področju internetnega bančništva v Evropi in med vodilnimi v svetovnem merilu
				širjenje finančnih storitev "Solo" na Švedsko
				močno razširjena ponudba internetnega bančništva sovпада z njenimi regionalnimi ambicijami
	SEB	Da	da	vodilna banka na Švedskem, banka z največjo stopnjo prodornosti med evropskimi bankami (25 % strank SEB so uporabniki internetnega bančništva)
				namerava ponuditi paket elektronskih storitev Danski (via Codan Bank) in Nemčiji (via BfG); cilj: 5 mio uporabnikov internetnega bančništva do leta 2004, velik del tudi izven Švedske
				zelo razširjena uporaba storitev internetnega bančništva na področju poslovanja s podjetji
Švica	Credit Suisse	Da	da	vseevropsko usmerjena strategija, ki naj bi ustvarila možnost za širitev poslovanja

Vir: Salomon Barney, European Banker, 2000.

#### **4.4.2.4. Problemi, povezani s prehodom na sodobne tržne poti**

Trenutno imajo slovenske banke pri prehodu na sodobne tržne poti, predvsem na telefonsko in internetno bančništvo, enak problem, kot so ga imele tudi druge v začetku tega procesa. Na eni strani se banke pritožujejo nad pomanjkanjem aktivnih uporabnikov. Trend je pritegnil številne komitente, toda med njimi je veliko neaktivnih uporabnikov (naročijo se na storitev, ki jo kasneje malo ali sploh ne uporabljajo).

Razlog, zakaj je uporaba premajhna, je tudi generacijska razlika. Sodobne tržne poti so bolj privlačne za mlajše komitente, večina ljudi pa se težko preusmeri na te poti. Druga težava je velika obremenjenost sistema ob določenih urah (predvsem zaradi kompleksnosti posla, ki se ga uporabniki še učijo, sčasoma pa do tega pride tudi, če se število uporabnikov nenadoma močno poveča). Zaradi oteženega dostopa pri telefonskem bančništvu nastaja velik delež odpadlih klicev in s tem možnost, da tak uporabnik to pot še manj uporablja ali celo zamenja ponudnika s takim, pri katerem je odzivnost boljša (Vozel, 2000, str. 70).

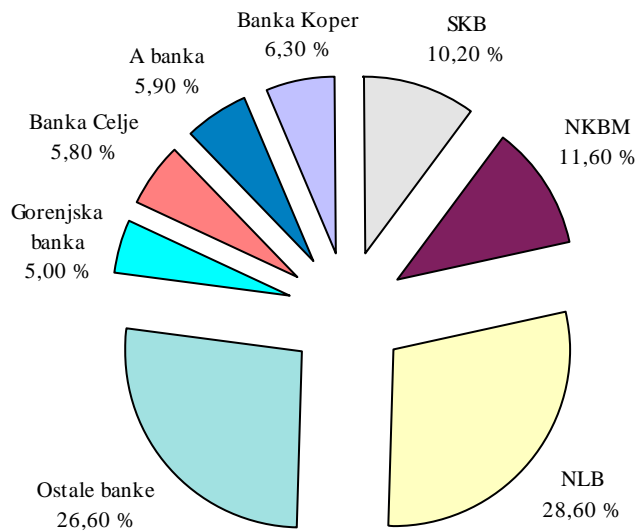
### **5. KRATKA PREDSTAVITEV NOVE LJUBLJANSKE BANKE**

Nova Ljubljanska banka (NLB) je ena največjih bank v slovenskem bančnem sektorju, saj ji je ob koncu leta 2000 skupaj z Novo Kreditno banko Maribor in SKB banko pripadlo 50,4 % celotne bilančne vsote.

V letu 2000 je slovenski bančni sektor sestavljalo 24 bank, prav toliko kot 1999 in 1998, kljub temu pa njegova skupna bilančna vsota iz leta v leto narašča.. Skupno so ustvarile dobrih 19,9 milijarde tolarjev čistega dobička, pri čemer sta z izgubo poslovali le dve in sicer Hypo Alpe Adria Bank in z minimalno izgubo SKB banka. Ponovno so največ dobička ustvarili v Novi Ljubljanski banki, sledi Nova Kreditna banka Maribor, več kot dve milijardi tolarjev čistega dobička so imeli tudi v Banki Koper in A banki (Žmavc, 2001, str. 68).

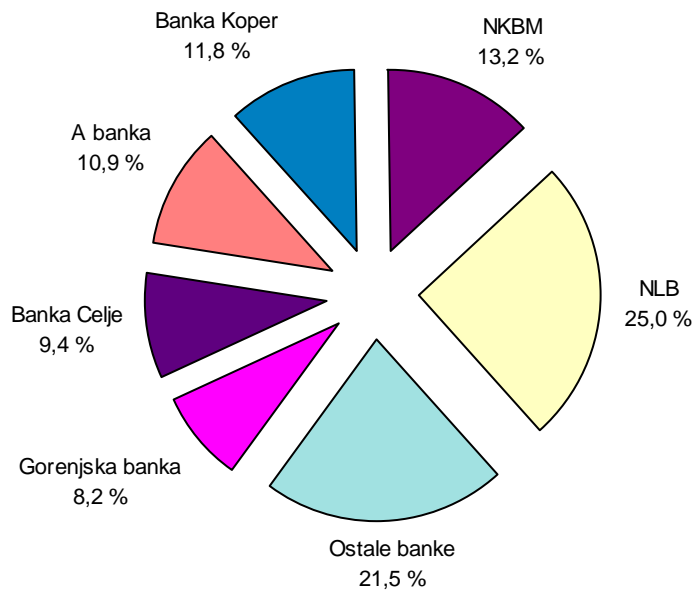
V spodnjih grafikonih so prikazani tržni deleži bank po vrednosti bilančne vsote in ustvarjeni čisti dobiček v letu 2000 po posamezni banki.

Slika 1: Tržni deleži slovenskih bank po vrednosti bilančne vsote



Vir: Žmavc, 2001, str. 68

Slika 2: Ustvarjeni čisti dobiček v letu 2000 po posamezni banki



Vir: Žmavc, 2001, str. 68

Začetki Nove Ljubljanske banke d. d. (NLB) segajo v 19. stoletje, ko je bila leta 1889 ustanovljena Mestna hranilnica ljubljanska. Danes je NLB z več kot 35-odstotnim tržnim deležem največja banka v Republiki Sloveniji, v Srednji Evropi pa se po kapitalu uvršča na 13. mesto med 100 največjimi bankami. Uspešnost poslovanja in ugled potrjujejo tudi ugodne mednarodne ocene kreditnega tveganja NLB d.d. Izboljšanje ocen je dober pokazatelj povečanega zaupanja tujine oziroma mednarodnega kapitala v poslovne sposobnosti in ugled NLB (Ribič, 2001, str. 17).

V Sloveniji posluje 15 podružnic in 104 poslovalnice NLB. NLB ima poleg tega tudi neposredne kapitalske deleže v naslednjih slovenskih bankah (Ribič, 2001, str. 17):

- Banka Velenje d. d., Velenje, bančna skupina NLB;
- Pomurska banka d. d., Murska Sobota, bančna skupina NLB;
- Koroška banka d. d., Slovenj Gradec, bančna skupina NLB;
- Banka Zasavje d. d., Trbovlje, bančna skupina NLB;
- Banka Domžale d. d., Celje;
- Dolenjska banka d. d., Novo mesto.

Poleg tega je NLB ustanovila tudi lastne družbe oziroma postala lastnica kapitalskih deležev v naslednjih družbah (Ribič, 2001, str. 17):

- LB Hipo d. o. o., Ljubljana,
- LB Leasing d. o. o., Ljubljana,
- LB Maksima d. o. o., Ljubljana,
- Bančno zavarovalna družba d. o. o., Ljubljana
- Skupna pokojninska družba d. d., Ljubljana
- LB Factors d. d., Ljubljana,
- Bankart d. o. o., Ljubljana.

Mednarodna mreža vključuje podružnico v Trstu in deset predstavništev. NLB je prek svojih predstavništev prisotna v najpomembnejših mednarodnih finančnih središčih in v sosednjih državah. Predstavništva NLB so v Budimpešti, Frankfurtu, Londonu, Milanu, Moskvi, New Yorku, Parizu, Pragi, Skopju in Varšavi.

Banke in družbe v tujini, ki so kapitalsko povezane z NLB, so (Ribič, 2001, str. 17):



- LBS Bank - New York, ki je registrirana kot banka države New York in jo zavaruje F. D. I. C.
- LB INterFinanz AG, Zürich,
- LHB Internationale Handelsbank AG, Frankfurt/Main,
- Adria Bank AG, Dunaj,
- Tutunska banka a. d., Skopje,
- Commercebank d. d., Sarajevo, bančna skupina Nove Ljubljanske banke.

NLB ima najširšo ponudbo storitev med slovenskimi bankami, podkrepljeno s sodobnimi načini poslovanja, kar potrjuje njeno vodilno vlogo pri poslovanju s prebivalstvom. Njena ponudba vključuje ([www.nlb.si/slo/nlbslo-2.html](http://www.nlb.si/slo/nlbslo-2.html)):

### 1. Ponudbo za prebivalce

- tolarsko poslovanje
- devizno poslovanje
- Teledom
- plačilne kartice
- menjalnica
- varčevanje
- posojila
- sefi in depoji
- storitve za mlade
- storitve za študente
- posebna ponudba in novosti NLB (Klik, Teledom in mobilno bančništvo)
- Western Union Money Transfer
- evro

### 2. Investicijsko bančništvo

- borzno posredništvo
- individualno upravljanje sredstev strank
- analize
- skrbništvo nad vrednostnimi papirji

### 3. Podjetniške finance

- svetovanje pri kapitalskih povezavah podjetij

- ponudba za pravne osebe in zasebnike
  - posli s tujino za pravne osebe in zasebnike
4. Trgovske storitve
  5. Lizing vseh vrst premočnin in opreme
  6. Upravljanje s premoženjem
  7. Izvozni faktoring
  8. Obrestne mere
  9. Podjetniški trg - obrestne mere za vezane depozite do 30 dni
  10. Tečajne liste

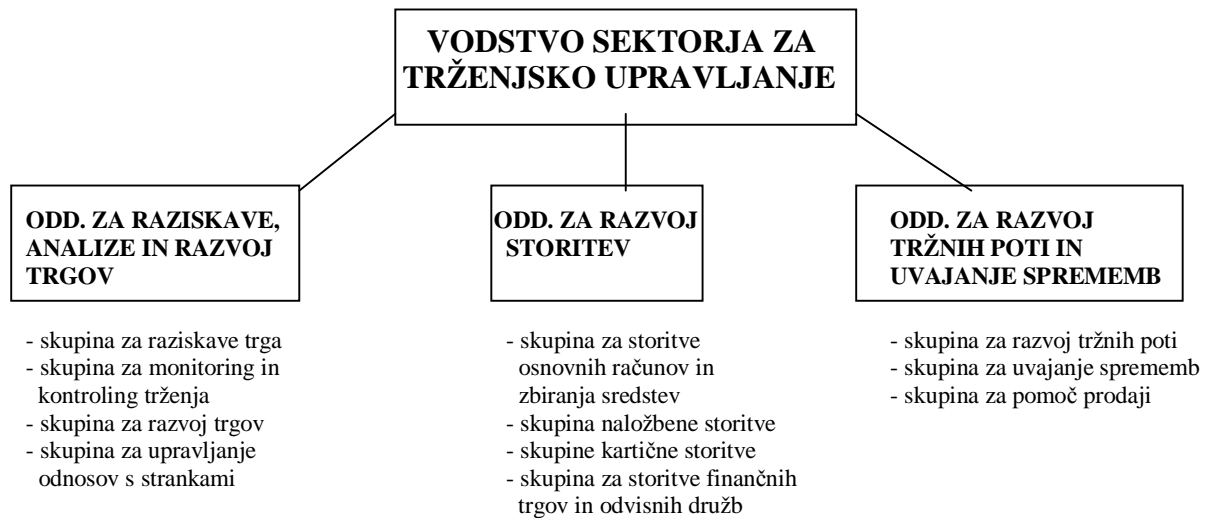
## **5.1. TRŽENJSKO UPRAVLJANJE V NLB**

Sektor za trženjsko upravljanje obravnava različna področja, najpomembnejše naloge pa so (interno gradivo NLB - intranet):

1. oblikovanje in nadziranje izvajanja politike, strategije in taktike trženja za ciljne segmente, storitve in tržne poti v banki in bančni skupini,
2. usmerjanje razvojnih in trženjskih aktivnosti banke na osnovi raziskav in analize trgov ter presoje ekonomske učinkovitosti trženja,
3. oblikovanje bančne ponudbe in razvoj storitev, prilagajanje in standardiziranje storitev ter tržnih poti,
4. razvoj ponudbe za segmente občanov in podjetij ter razvoj odnosa do strank,
5. načrtovanje trženjskih akcij za pospeševanje prodaje storitev v celotni poslovni mreži bančne skupine ter strokovna pomoč prodaji v poslovni mreži pri uvajanju trženjskih, tehnoloških in organizacijskih sprememb ter uvajanje sprememb v izvedbenem procesu trženja.

Vodja sektorja za trženjsko upravljanje je Irena Čuk, znotraj sektorja pa so še trije oddelki, katerih naloge so prikazane v spodnji sliki.

Slika 1: Struktura sektorja za trženjsko upravljanje



Vir: Interno gradivo NLB, 1999.

### 5.1.2. Politika trženjskega upravljanja

Politika trženjskega upravljanja je metodološka osnova za izvajanje procesa trženja in razvoja. Sektorjem in podružnicam služi kot pripomoček za odločanje, načrtovanje in organiziranje dela oz. za izgrajevanje pozitivne, v trg usmerjene bančne kulture. Sestavljena je iz sedmih elementov trženja storitev, ki predstavljajo celovito ponudbo banke. To so (Interno gradivo NLB, 1999):

1. **storitev kot osnovna korist za stranko**, s svojimi poslovnimi, pravnimi, finančnimi in izvedbenimi lastnostmi;
2. **cena storitve kot strošek za stranko**, v obliki obrestne mere oz. tarife;
3. **proces** odobritve, uporabe in ukinitve storitve kot ga dojame stranka;
4. **tržna pot**, preko katere se storitev ponuja oz. izvaja - poslovalnica, bančni avtomat, Teledom...;
5. **tržno komuniciranje**, s katerim neposredno in posredno informirajo stranke o ponudbi ter jih prepričujejo za nakup;
6. **bančni delavci**, ki pridejo v stik s stranko in jih stranka s ponudbo neločljivo povezuje;
7. **pojavnne oblike storitve**, ki jih stranka lahko otipa in oceni, kot so npr. prostor, oprema, finančni instrument (kartica, ček) ali dokument (pogodba, dopis).

Prvi štirje elementi predstavljajo STORITEV oz. trdi - izvajalski del ponudbe, zadnji trije pa SERVIS oz. mehki del ponudbe. V Sloveniji smo ravno na prehodu obdobja, ko so v ospredju

konkurenčne bitke STORITVE, v obdobje, ko zaradi podobnosti storitev postaja pomembnejši SERVIS.

Celoten proces trženjskega upravljanja je sestavljen iz naslednjih osnovnih faz:

1. tržno raziskovanje;
2. tržno vodenje z razvojem;
3. prodaja;
4. kontroling trženja.

#### **5.1.2.1. Tržno raziskovanje**

Namen tržnih raziskav je spremljanje, iskanje, raziskovanje in analiziranje tržnih priložnosti. V NLB se pri opredelitvi tržnih potencialov držijo dveh osnovnih načel:

1. Vsaka odločitev o razvoju nove storitve oz. nove tržne poti je podprta z rezultatom raziskave trga. Podobno, čeprav v manjšem obsegu, je preverjena vsaka večja sprememba lastnosti obstoječih storitev.
2. Od leta 1999 poteka sistematično periodično spremljanje zadovoljstva komitentov. Ocena zadovoljstva njihovih storitev in servisa je eno izmed meril uspešnosti posamezne tržne poti in banke kot celote.

Raziskave večinoma opravijo v sodelovanju z zunanjimi agencijami, pri čemer največ sodelujejo z agencijo Gral-Iteo.

#### **5.1.2.2. Tržno vodenje z razvojem**

Namen tržnega vodenja je načrtovati, spremljati in izboljševati bančno ponudbo v njenem celotnem življenjskem ciklu, tako z vidika tržne uspešnosti kot tudi ekonomske učinkovitosti. Nosilec tega procesa je tržni vodja, sestavljen pa je iz naslednjih faz (Interno gradivo NLB, 1999):

1. tržno pozicioniranje
2. trženjsko in razvojno načrtovanje
3. organiziranje in vodenje trženjsko razvojnih aktivnosti
4. spremljanje tržne uspešnosti in ekonomske učinkovitosti ponudbe

**Ad.1.** Željena tržna pozicija banke je izbrana in podana v strateških smernicah kot:

»Največja banka v državi in ena izmed vodilnih srednjeevropskih bank.«

To pozicijo odraža tudi poslanica banke:

»Z zaupanjem, odličnostjo in tradicijo gradimo novo podobo bančne kulture.«

NLB torej utrjuje pozicijo tržnega vodje (ob alternativah: sledilec, stroškovni/cenovni vodja, vodja v tržni niši). Ta izbor pomeni izhodiščno usmeritev v nasledno fazo - fazo trženjskega načrtovanja.

**Ad.2.** Po metodologiji trženjskega načrtovanja NLB (november, 1996), je trženjsko načrtovanje grajeno na naslednjih nivojih:

- **upravljalški nivo**, na katerem se določi temeljne cilje in sprejme **trženjsko-razvojne politike**;
- **strateški nivo**, ki pomeni pripravo **trženjskih strategij in programov** za posamezno poslovno področje, vrsto storitev, tržno pot ali ciljni segment;
- **taktični nivo**, na katerem se trženjski načrt za izvedbo posamezne trženjske akcije, ki uvaja novo storitev ali pot oz. pospešuje obstoječo, imenuje **trženjska taktika**;
- **operativno-izvajalski nivo** - tu je trženjski načrt kot **trženjski priročnik in navodilo za delo**.

Bistvo celotnega procesa je, da izberemo pravi ciljni trg, zanj razvijemo pravo ponudbo po vseh elementih trženjskega spleta in jo pravi čas uvedemo na trg.

**Ad.3.** Namen te faze je priprava vseh potrebnih podlag za prodajo in izvajanje storitve. Gre za koordinacijo posameznih aktivnosti iz različnih organizacijskih enot banke in zunanjih izvajalcev (primer: *podproces* je zagotovitev podpore trženjskega komuniciranja, *sodelujoče enote* za izvedbo pa so odnosi z javnostmi, zunanje agencije in dobavitelji).

**Ad.4.** Spremljanje tržne uspešnosti in ekonomske učinkovitosti ponudbe pomeni redno spremljanje:

- gibanja prodaje ponudbe in tržnega deleža NLB
- rezultatov raziskav o stališčih in zadovoljstvu komitentov
- ponudbe konkurenčnih bank in referenčnih bank v tujini
- porabljenih časov za izvajanje ponudbe in produktivnosti dela
- rezultatov analiz ekonomske učinkovitosti ponudbe

### 5.1.2.3. Prodaja

Celotni proces trženjskega upravljanja je zgrajen z namenom zagotoviti dolgoročno uspešno prodajo. Pri tem NLB ne vodi cilj prodati storitev, pač pa doseči in izboljševati zadovoljstvo strank.

Prva faza procesa prodaje je *načrtovanje prodajnih aktivnosti*. Gre za letno, tromesečno ali mesečno (povezano z akcijami tržnega komuniciranja) in tedensko načrtovanje (na nivoju posamezne poslovalnice). V drugi fazi gre za *vodenje prodajnih aktivnosti*, to je usmerjanje in motiviranje komercialistov (v vsaki podružnici izberejo najboljšega komercialista tromesečja, za kar je oblikovan poseben del proračuna tržnega komuniciranja), upravljanje z vrstami in organiziranje prodajnih aktivnosti (sodelovanje pri izdelavi letnih in mesečnih planov). Faza *izvajanja prodajnih aktivnosti* vsebuje standarde kakovosti, ki veljajo za vse bančne delavce. Le-ti so (interno gradivo NLB, 1999):

VSAKO STRANKO PRIJAZNO POGLEDAMO V OČI, JO VLJUDNO IN Z NASMEHOM  
POZDRAVIMO IN SE OD NJE VLJUDNO POSLOVIMO!

STRANKA JE VEDNO PRVA NA VRSTI (pred telefoni in pogovori s sodelavci)!

NAROČILO IZVEDEMO V NAJKRAJŠEM MOŽNEM ČASU IN BREZ NAPAKE!

VSAKO STRANKINO VPRAŠANJE ZAHTEVA ODGOVOR (če ne takojšnji ustni, pa  
kasnejši pisni)!

ZA STORJENO NAPAKO SE TAKOJ IN VLJUDNO OPRAVIČIMO. KER SMO  
OGLEDALO BANKE MI, NE ZVRAČAMO KRIVDE NA DRUGE V BANKI!

Da zaposleni v NLB res upoštevajo omenjene standarde, je razvidno iz spodnjega primerjalnega testa bank, ki ga je izvedla ekipa revije Delničar. V njem so primerjali prijaznost zaposlenih v različnih slovenskih bankah (Prinčič, 2001, str. 16).

**TABELA 2: Prijaznost zaposlenih v različnih slovenskih bankah**

	A BANKA	NKBM	BANKA CELJE	NLB	SKB BANKA
1. kako hitro smo prišli do referenta	1	1	2	4	5
2. do koliko različnih ljudi so nas poslali	do 1	do 1	do 1	do 1	do 1
3. splošni vtis	3	2	3	5	5
4. razumljivost referentove razlage	5	4	4	5	5
5. preglednost in razumljivost drobnega tiska, zloženk	5	5	5	5	5
6. prepričljivost	3	2	3	5	5
7. prijaznost	4	2	3	5	5
8. kako so nas odslovili	5	3	4	5	5
9. koliko časa (približno) smo porabili	30 min	25 min	10 min	15 min	15 min
<b>SKUPNA OCENA</b>	<b>3,7</b>	<b>2,7</b>	<b>3,4</b>	<b>4,9</b>	<b>5,0</b>

Vir: Prinčič, 2001, str. 16.

#### 5.1.2.4. Kontroling trženja

Namen kontrolinga trženja je ugotavljanje ekonomske učinkovitosti trženjskih akcij, storitev in tržnih poti ter segmentov.

Od leta 1999 v NLB izvajajo analize storitev, s čimer storitve ovrednotijo glede na njihov ekonomski pomen. Skladno s cilji in nalogami kontrolinga na podlagi izdelanih metodologij izvajajo:

- zajemanje podatkov o fizičnih količinah opravljenih postopkov in storitev poslovalnic,
- spremljanje finančnih in statističnih podatkov o prodaji storitev,
- napovedovanje donosnosti in povračila vloženih sredstev v akcije za pospeševanje prodaje storitev in razvoj novih storitev in tržnih poti,
- posebne analize za potrebe organiziranja kombiniranega s profitabilnostjo.

#### 5.2. Najpomembnejša orodja komunikacijskega spleta, ki vplivajo na ugled NLB

Ugled podjetja nastane kot posledica njegove dejavnosti. Pomembno je namreč kakšne storitve ponuja, kakšne tržne deleže in dobičke dosega, koliko se mu povečuje prodaja in na kako zahtevnih trgih deluje, kako ravna s svojimi zaposlenimi, kako deluje v svojem najožjem, pa tudi širšem geografskem okolju (pokroviteljstvo športnih klubov, sponzorstvo dogodkov in podobno), pomembni so odnosi z delničarji in drugo. Poleg tega ima pri ugledu

podjetja pomembno vlogo komuniciranja, s katerim se poveča prepoznavnost in priklic podjetja.

Med najpogosteje uporabljena orodja komuniciranja sodi v NLB oglaševanje, saj zanj odštejejo visoke zneske. Po raziskavi Ugled 2001 oglaševalske agencije Kline & Kline, v kateri so proučevali učinek oglaševanja na ugled podjetja, je bila NLB v skupini podjetij, ki vlagajo visoke zneske v oglaševanje in se sočasno uvrščajo med bolj ugledne. V to skupino se je uvrstilo 9,4% preučevanih podjetij (proučevali so 255 podjetij), med katerimi so bila tudi Pivovarna Union in Laško, Telekom Slovenije, Mobitel, Mercator, Krka, Lek, Radenska Tri srca in Droga Portorož. Vsa našeta podjetja so prednostno usmerjena v razvoj korporativne blagovne znamke in ne zgolj v posamične izdelčne blagovne znamke, kar jim prinaša visok ugled (Kline, 2001, str. 22–23).

Drugo komunikacijsko orodje, ki je v NLB bolj prisotno, so sponzorstva kot del odnosov z javnostmi. NLB je tako sponzor številnim športnim prireditvam, kulturnim dogodkom, športnikom, v sodelovanju s slovenskim odborom za Unicef pa je letos z namestitvijo posebnih nabiralnikov v večjih poslovalnicah pomagala otrokom sveta.

### **5. 3. PRODAJNE POTI: Internetno bančništvo kot sodobna tržna pot**

NLB uporablja za svoje storitve različne sodobne tržne poti. Najsodobnejša tržna pot, ki med slovenskim prebivalstvom še ni tako uveljavljena, pa je internetno bančništvo, zato ga bom v nadaljevanju podrobneje predstavila.

NLB ponuja *fizičnim osebam* hitrejše in enostavnejše opravljanje osnovnih bančnih storitev preko Klik NLB. *Klik NLB* je namenjen vsem komitentom, ki imajo v NLB in njeni bančni skupini odprt tekoči račun in omogoča:

- vpogled v stanje in promet na svojem računu in računih, za katere je uporabnik Klik NLB pooblaščen;
- plačevanje obveznosti in prenose sredstev med računi; prenose sredstev na račune v drugih bankah; prijavo za uporabo mobilnega bančništva;
- naročilo in blokado čekov; zahtevek za izdajo limita na tekočem računu in limita za plačilne kartice;
- odpiranje in ukinitve trajnih pooblastil;



- vezavo sredstev itd.

Pristopnina znaša 5.000 SIT oz. za študente 2.500 SIT. Cena zaščitnega kompleta kartice in čitalnika Klik NLB je 28.000 SIT. Uporabnikom Klica je na razpolago tudi možnost prejemanja SMS-sporočil o stanju na svojih računih v Kliku na GSM-mobilni telefon.

V primerjavi s poslovanjem preko bančnega okenca prinaša uporaba Klica NLB tudi prihranek, kar je ponazorjeno v spodnjem primeru (Klapš, 2001, str. 50):

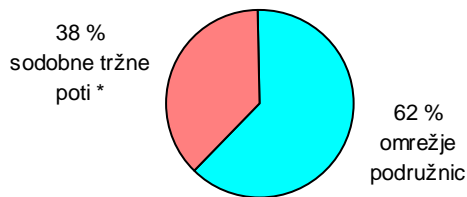
1. ena položnica preko Klica NLB: 30,00 SIT, 15 položnic preko Klica NLB: 450,00 SIT,
2. ena položnica preko bančnega okenca: 200 SIT, 15 položnic preko bančnega okenca: 3000 SIT.

*Za podjetja in samostojne podjetnike* so v NLB razvili dve elektronski banki *Proklik NLB* in *Proklik Plus NLB*. Glavni razlog razvoja dveh rešitev je prilagajanje potrebam strank NLB, ki zaradi različnih informacijskih sistemov v podjetju potrebujejo različne načine povezave z bančnim strežnikom.

Elektronski banki omogočata hitro, preprosto in cenejše opravljanje plačilnega prometa v domovini in s tujino po elektronski pošti. Za varnost je poskrbljeno s sodobnimi tehnologijami, ki omogočajo varno izmenjavanje sporočil med banko in uporabnikom. Proklik NBL in Proklik Plus NLB sta na voljo tudi v Dolenjski banki d. d., Novo mesto, in bankah bančne skupine NLB ([http://www. Nlb.si/slo/sporočila.htm#2152](http://www.Nlb.si/slo/sporočila.htm#2152)).

Sodobne tržne poti so v NLB že uveljavljene, vendar je delež transakcij, ki se opravi preko podružnic, še vedno visok, kar je ponazorjeno v spodnji sliki.

Slika 1: Delež finančnih transakcij glede na tržno pot v NLB



\* niso upoštevani dvigi gotovine prek bankomatov  
Vir: Interno gradivo NLB 2000.

#### 5.4. Prihodnji razvoj NLB in skupine NLB

Leta 2000 so v NLB investirali v novo tehnologijo (projekt SIGMA), kar bo pomembno vplivalo na nadaljnji razvoj. Gre za nov informacijski temelj, ki omogoča ponudbo modernih storitev, s tem pa tudi temeljne pogoje za pomembno zmanjšanje operativnih stroškov poslovanja in prerazporeditev človeških virov v učinkovitejše namene. Poleg tega je bila sprejeta nova strategija razvoja NLB in Skupine za obdobje 2001-2005. Pri njeni pripravi so upoštevali vse bolj konkurenčno bančno okolje v Evropski uniji, še posebej po uvedbi enotne valute. Ključni cilji po besedah predsednika uprave Marka Voljča so (<http://www.nlb.si/slo/LB-Letno-poročilo.pdf>):

1. **Rast in velikost.** Skupina NLB naj bi ob koncu leta 2005 dosegla bilančno vsoto v višini 20 milijard evrov, od česar bodo dve petini predstavljale družbe v tujini. V slovenskem bančnem prostoru se bo nadaljevala rast in povezovanje z nekaterimi večjimi regionalnimi bankami.
2. **Konsolidacija bančne skupine.** NLB bo realizirala transformacijo bank bančne skupine NLB v divizijev naslednjih nekaj letih.
3. **Univerzalna banka.** Nadaljevala bo opravljanje dejavnosti na mnogih področjih finančnih storitev za širok sloj strank, z najširšo ponudbo v državi in z velikim številom različnih tržnih poti.
4. **Investicijsko bančništvo.** Skladno z razvojem kapitalskega trga v Sloveniji bodo v prihodnjih letih posebno pomembni razvoj podjetniških financ, upravljanje z vzajemnimi in pokojninskimi skladi ter upravljanje s sredstvi strank.
5. **Privatno bančništvo.** Cilj Skupin NLB je, da to tržno nišo zapolni kot prva v Sloveniji.

## 6. SKLEP

Banka je danes veliko več kot samo seštevek dejavnosti, ki jih opravlja in sredstev, ki jih pri tem uporablja. Ne pomaga ji široka ponudba storitev, če stranke z njo niso seznanjene. Tudi če jo poznajo (npr. iz tiskanih oglasov), lahko ob prihodu v banko naletijo na neprijazne zaposlene, kar jih od nje kaj hitro odvrne.

Bistven za ohranjanje tržne pozicije banke je zato celovit odnos s strankami, ki ga dolgoročno izgrajuje z nenehnim prilagajanjem njihovim potrebam. Človeški kapital je zato najbolj neposreden izraz vrednosti, ki jo banka ustvarja s svojo dejavnostjo. Vlaganje v znanje, spodbujanje ustvarjalnih delovnih odnosov na vseh nivojih bančne organiziranosti, motiviranje zaposlenih so načini, s katerimi banka gradi in oblikuje svojo korporativno kulturo. Vse to so tudi področja notranjega trženja, ki je predpogoj za učinkovito delovanje drugih dveh oblik, to je odzivnega in zunanjega trženja.

Kot najpomembnejšo dejavnost komunikacijskega spleta lahko v bančništvu uvrstimo odnose z javnostmi, za katere mora imeti banka povsem jasno strategijo. Ugled, ki ga banka uživa med strankami in poslovnimi partnerji, namreč v veliki meri utrjujeta jasno začrtani strategiji odnosov z javnostmi oz. korporativnega komuniciranja. Dobra strategija pomeni graditev pozitivnega odnosa javnosti do banke in njenih storitev ter s tem vzpostavitev visoke stopnje zaupanja in lojalnosti strank.

Slovenske banke so se ob tuji konkurenci in spremenjenih razmerah v bančništvu začele zavedati pomena trženja storitev. Viden je razvoj informacijske tehnologije in s tem novih tržnih poti, ki pa zaenkrat pritegnejo premalo uporabnikov. Zanimive so za mlajšo generacijo, ki se spremembam lažje prilagodi, starejša pa se storitev še vedno poslužuje v tradicionalnih poslovalnicah. To pomeni, da sodobne tržne poti ne morejo povsem zamenjati poslovalnic, lahko so le alternativne. Naloga banke pa je, da za vsako tržno pot postavi nove strateške cilje, s katerimi bo upravičila njen obstoj.

## LITERATURA

1. Devetak Gabrijel: Evropski marketing storitev. Kranj: Moderna organizacija, 2000. 389 str.
2. Grenko Barbara: Razvojni trendi v evropskem bančništvu (2). Bančni vestnik, Ljubljana, 2000, 7-8, str. 65-69.
3. Grubar Brane, Verčič Dejan, Zavrl Franci: Preskok v odnose z javnostmi. Ljubljana: Pristop, 1998. 230 str.
4. Jančič Zlatko: Celostni marketing. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1999. 170 str.
5. Kline Miro, Božič Marolt Janja, Berus Tomaž: Ugled - nevidno premoženje? Marketing magazin, Ljubljana, 2001, september, str. 22–23.
6. Kotler Philip: Marketing management - trženjsko upravljanje, analiza načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
7. Lovelock Christopher: Principles of servise marketing. New Jersey: Upper Saddle River, 1999. 414 str.
8. Meidan Arthur, Lewis Barbara: Financial services Marketing. London: The Dryden Press, 1997. 375 str.
9. McGoldrick J. Peter, Greenland J. Steven: Retailing of financial services. London: McGraw-Hill, 1994. 299 str.
10. Miš Svovljšak Irena: Spletno bančništvo - le ena od poti do banke. Kapital, Ljubljana, 2001, 7, str. 52
11. Potočnik Vekoslav: Trženje storitev. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 229 str.
12. Prinčič Mateja: Veliki primerjalni test bank: Redka prijaznost. Delničar, Ljubljana, 21.12.2001, str. 16.
13. Ribič Mirjana: NLB ima najširšo ponudbo. Premoženje, Ljubljana, 2001, julij, str. 17.
14. Roman Kenneth in Maas Jane: Kako oglaševati. Radovljica: Euroshop, 1995. 205 str., 8 pril.
15. Starman Danijel: Tržno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 87 str
16. Sušnik Dragica: Znanje je tisto, kar se prodaja. Delo, Ljubljana, 27.3.2001, str. 15.
17. Ščap Štefan: Oblikovanje politike marketinga v bankah in hranilnicah. Murska Sobota: Pomurski tisk, 1998. 196 str.
18. Vozel Aleksander: Prihodnost bančne mreže. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 40, str. 66–70.
19. Žmavc Suzana: Banke v letu 2000. Kapital, Ljubljana, 2001, 7, str. 68.

## **VIRI**

1. Prihodnji razvoj NLB in skupine NLB.  
[URL: [http://www.nlb.si/slo/LB\\_Letno\\_poročilo.pdf](http://www.nlb.si/slo/LB_Letno_poročilo.pdf)], 2001.
2. NLB: Elektronsko poslovanje za podjetja in samostojne podjetnike.  
[URL: <http://www.nlb.si/slo/sporočila.htm#2152>], 21.8.2001.
3. Ponudba.  
[URL: <http://www.nlb.si/slo/nlbslo-2.html>], 2.10.2001.
4. Interno gradivo NLB: Trženjsko razvojna politika, 1999.
5. Brošura SKB banke, 2000.