UNIVERZA V LJUBLJANI

EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

# KONCEPT PRIVATNEGA BANČNIŠTVA V SLOVENIJI V PRIMERJAVI S TUJINO

Ljubljana, junij 2016

GORAZD ARLIČ

# IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Gorazd Arlič, študent/-ka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Koncept privatnega bančništva v Sloveniji v primerjavi s tujino, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko prof. dr. Matejem Marinčem.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a 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 poskrbel/-a, 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 pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a 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 preko 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 2.9.2016 Podpis študenta:_____

# KAZALO

**UVOD** ... 1
**1 KONCEPT – POMEN PRIVATNEGA BANČNIŠTVA** ... 1
**2 KRATKA ZGODOVINA PRIVATNEGA BANČNIŠTVA** ... 3
2.1 Kratka zgodovina globalnega privatnega bančništva ... 3
2.2 Kratka zgodovina slovenskega privatnega bančništva ... 3
**3 PREDSTAVITEV PRIVATNEGA BANČNIŠTVA V TUJINI** ... 4
3.1 Analiza učinkov za tuje banke ... 4
3.2 Razred premožnih posameznikov v tujini ... 5
3.3 Omejitve ... 7
3.4 Pomen privatnega bančništva za banke v ZDA ... 7
3.5 Pomen privatnega bančništva za banke v Švici ... 10
**4 PREDSTAVITEV PRIVATNEGA BANČNIŠTVA V SLOVENIJI** ... 12
4.1 Analiza učinkov privatnega bančništva za slovenske banke ... 12
4.2 Razred premožnih posameznikov v Sloveniji ... 13
4.3 Omejitve ... 13
4.4 Privatno bančništvo v NLB ... 14
4.5 Privatno bančništvo v UniCredit Banka Slovenija ... 18
**5 PRIMERJAVA SLOVENSKEGA MODELA S TUJINO** ... 21
**SKLEP** ... 22
**LITERATURA IN VIRI** ... 24

## KAZALO SLIK

Slika 1: Kompozicija premožnih strank leta 2014 ..... 6
Slika 2: Tržni delež največjih svetovnih privatnih bank glede na premoženje v upravljanju leta 2014 . 8
Slika 3: Največji upravljavci premoženja v ZDA glede na SVU ..... 8
Slika 4: Pregled sredstev v upravljanju in vseh sredstev po segmentu strank v banki J. P. Morgan ..... 9
Slika 5: Največje švicarske privatne banke na svetu glede na višino SVU ..... 10
Slika 6: Pregled nekaterih finančnih kazalnikov švicarskih bank v obdobju 2010–2014 ..... 11
Slika 7: Število strank NLB skupaj in v privatnem bančništvu ..... 13
Slika 8: SVU in število strank privatnega bančništva NLB leta 2014 ..... 14
Slika 9: Struktura finančnih naložb v NLB ..... 15
Slika 10: Premoženje in število strank NLB v obdobju 2003–2014 ..... 15
Slika 11: Prihodki in odhodki iz odpravnin v zvezi z investicijskimi storitvami in posli za stranke .... 16
Slika 12: Sredstva v vzajemnih skladih v upravljanju NLB Skladov in njihov tržni delež ..... 17
Slika 13: Struktura čistih opravnin ..... 17
Slika 14: Povzetek ugotovitev NLB ..... 18
Slika 15: Pregled obrestnih in neobrestnih prihodkov NLB leta 2014 ..... 18
Tabela 16: Posredniško poslovanje UniCredit Slovenija konec leta 2014 in 2015 ..... 19
Tabela 17: Prihodki in odhodki iz opravnin v zvezi z investicijskimi storitvami in posli ..... 20
Tabela 18: Izkaz finančnega poslovanja in izkaz poslovnega izida banke UniCredit Slovenija ..... 20

# UVOD

V zaključni strokovni nalogi nameravam preveriti tezo, da je privatno bančništvo v Sloveniji še dokaj nerazvita panoga z veliko prostora za rast in razvoj ter je zato lahko dobra alternativa našim bankam pri njihovih »klasičnih« poslovnih modelih. Privatno bančništvo posredno lahko pozitivno vpliva na državno gospodarstvo, saj najpremožnejšim, ki so po funkciji pogosto posredno ali neposredno vpleteni tudi v generiranje delovnih mest, omogoči personalizirani finančni servis na najvišji ravni. Tako se lahko ob korektnem in strokovnem partnerskem odnosu s privatnim bančnikom osredotočijo na primarni posel, s katerim ustvarjajo dodano vrednost zase in za druge.

V zaključni strokovni nalogi v prvem poglavju opredeljujem koncept privatnega bančništva in njegov pomen. V drugem poglavju opišem kratko zgodovino privatnega bančništva tako v tujini kot v Sloveniji, v tretjem pa analiziram pomen privatnega bančništva v tujini, s konkretnimi primeri iz Združenih držav in Švice. V četrtem poglavju sledi analiza privatnega bančništva v Sloveniji, s podrobnejšim pregledom značilnosti tega segmenta v dveh bankah, in sicer v NLB in UniCredit Banka Slovenija. V petem poglavju primerjam dva modela privatnega bančništva – tujega in slovenskega.

V zaključni strokovni nalogi kombiniram različne metodološke pristope. Prvi je teoretičen; poleg strokovne literature, ki se ukvarja z značilnostmi privatnega bančništva, vključujem raziskave in ankete s tega področja in področja financ. Posegam tudi po statističnih podatkih in letnih poročilih različnih bank. V analizo sem vključil tudi osebne izkušnje z delom v banki. Vsa dejstva, opažanja, znanje in izkušnje sem strukturirano povezal z namenom predstaviti pomen privatnega bančništva ter primerjati njegove pojavne oblike glede na posamezne države.

# 1 KONCEPT – POMEN PRIVATNEGA BANČNIŠTVA

Upravljanje premoženja in ukvarjanje z osebnimi financami ter državno davčno-regulatorno birokracijo je za mnoge ljudi breme, ki bi ga, če bi imeli zaupanja vrednega partnerja, za ustrezno ceno prenesli v zunanje izvajanje. Podobno na drugi strani razmišljajo banke, ki prav te storitve, torej celostno obravnavo stranke ter prilagojeno finančno svetovanje, ki zajema osnovne bančne ter investicijske in davčne vidike, ponujajo premožnim strankam (angl. *high net worth individuals, v* nadaljevanju HNWI). Taki posamezniki prepustijo upravljanje premoženja profesionalni skrbi banke, sami pa se posvetijo nadaljnjemu ustvarjanju premoženja iz osnovne dejavnosti (kot je npr. premoženje ustvarjeno iz delovnega razmerja ali podjetništvo).

Privatno bančništvo je za laika podobno upravljanju premoženja (angl. *wealth management*), a se ta dva segmenta razlikujeta. Privatno bančništvo je bolj ozko usmerjeno finančno svetovanje premožnim strankam o sredstvih, ki jih imajo stranke na voljo za investiranje,

medtem ko je upravljanje premoženja načeloma povezano z upravljanjem vsega strankinega premoženja. Privatno bančništvo se torej lahko razširi v upravljanje premoženja, ne pa obratno (What is private banking?, 2016).

Privatno bančništvo je lahko aktivno ali pasivno, pri čemer je stranka v aktivnem privatnem bančništvu aktivno vključena v sprejemanje investicijskih in drugih odločitev, pri pasivnem pa banki prepusti upravljanje po vnaprej določenih smernicah. Po finančni krizi se mnoge stranke počutijo varneje, če so vključene v več odločitev, ki jih bankirji sprejemajo o njihovem premoženju (What is private banking?, 2016).

Stranka privatnega bančništva je deležna številnih prednosti. Izpostaviti je mogoče ugodnejše pogoje financiranja, opravljanje davčnih in drugih državnih birokratskih obveznosti, dostop do storitev brez čakanja, 24-urno svetovanje in pomoč ipd. Seveda so stranke obravnavane tudi z vidika socialnih dogodkov in praktičnih daril, ki jih prejemajo od banke. Vse te prijeme banka uporablja za vzdrževanje dobrega odnosa s strankami, pridobivanje novih strank in seveda zaslužek z opravljanjem storitev. S kakovostnejšo obravnavo strank lahko banka računa na njihovo priporočilo prijateljem in znancem, poleg tega dostopa do novih premožnih strank tudi prek banki dostopnih dokumentov, iz katerih je razvidno premoženje posameznikov. Prihodki, generirani v privatnem bančništvu, so na prebivalca (angl. *per capita)* višji od prihodkov v *navadnem* bančništvu, tj. bančništvu za prebivalstvo. Povprečni zneski kreditov ali sredstev v upravljanju, na katera se obračunavajo obresti ali provizije, so seveda relativno visoki, kar predstavlja višjo nominalno vrednost posameznega posla v primerjavi z običajnim bančnim poslom s prebivalstvom (Hawley, 2015).

V Sloveniji je, v primerjavi s tujino, predvsem z zahodnimi, primarno ameriškimi in švicarskimi privatnimi bankami, privatno bančništvo razumljeno drugače. Veliko naših bank še vedno meni, da pojem privatno bančništvo vključuje klasične bančne storitve, kot so bančni računi, plačila obveznosti, nakazila ipd., vendar na bolj oseben način oz. s pomočjo osebnega bančnika, ki upravlja te storitve za stranko. Dejansko je to celostno upravljanje strankinega premoženja, od faze načrtovanja finančnih ciljev, oblikovanja strankinega naložbenega profila, upravljanja naložb do faze svetovanja o davkih, zapuščini, upravljanju nepremičnin in nakazil ter klasičnih bančnih storitev, kot so depoziti in krediti (Šmajdek, 2006). V splošnem lahko torej v Sloveniji definiramo privatno bančništvo kot celostno svetovanje in upravljanje strankinih osebnih financ s pomočjo privatnega bančnika.

Ker je tovrstna storitev za banko tudi kadrovsko zelo zahtevna, saj je to osebna storitev, ki zahteva zelo dobro poznavanje vsake stranke, so v tujini in Sloveniji določene omejitve glede strank. Nanašajo se predvsem na velikost finančnih sredstev ter redni mesečni prihodek strank. V nalogi obravnavam dve slovenski banki, ki imata najbolj razvit model tako imenovanega privatnega bančništva (angl. *private banking*). Prva je NLB d.d., ki je tudi po velikosti tega segmenta največja, druga pa UniCredit Banka Slovenija d.d., ki je tudi leta 2013

od ugledne revije *Euromoney* dobila nagrado za najboljšo banko za privatno bančništvo v Sloveniji.

# 2 KRATKA ZGODOVINA PRIVATNEGA BANČNIŠTVA

## 2.1 Kratka zgodovina globalnega privatnega bančništva

Čeprav so variacije bančništva obstajale že v času Mezopotamije in je skrbništvo nad odnosi do posameznikov z relativno veliko premoženja prav tako obstajalo že pred tisočletji, se je privatno bančništvo pojavilo šele s cvetočimi trgovskimi posli, ki so v današnji Italiji potekali med 13. in 18. stoletjem. Nekatere družine, ki so primarno obogatele s trgovino, so ustanovile svoje banke, s čimer so hotele nadaljevati dobičkonosno dejavnost in plemenitenje premoženja (Medičejci, Rothschildi) (History of banking, 2016).

Italijanski podjetnosti navkljub so bile prve banke, ki so zajemale tudi privatno bančništvo, ustanovljene v Švici. Najpogosteje so bile te banke v neposredni bližini Ženeve, kjer so bogatim trgovcem omogočili, da so svoje bogastvo (večinoma doseženo z menjavo, torej trgovanjem) plemenitili s finančnim upravljanjem. Kljub geografski širitvi konec 18. stoletja prek Londona v druge dele Evrope in razvitega sveta je bistvo privatnega bančništva ostala celostna storitev banke za premožne posameznike ali družine, namenjena ohranitvi in plemenitenju premoženja. Prek sektorskih tranzicij v 20. stoletju je zadnjih 30 let privatno bančništvo pomemben steber bančnih ustanov (Bicker, 1996, str. 151–153). To se je potrdilo tudi po pretresu finančnega sektorja v 21. stoletju, ko so banke iskale (še iščejo) načine za stabilizacijo poslovanja in vzpostavitev ponovnega zaupanja strank. Z zmanjševanjem oddelkov investicijskega bančništva, umikanjem iz nestrateških, neprofitnih trgov in ponovnim fokusom na stranko je znova prišlo v ospredje privatno bančništvo kot generator prihodka na podlagi celostne obravnave premožnih posameznikov. Z reorganizacijo in optimizacijo poslovanja ter hkratno globalno rastjo strank HNWI se je namreč vsaj kratkoročno in srednjeročno bankam obrestovalo osredotočenje na oddelke privatnega bančništva (Balaban & Bodroža, 2011, str. 417).

Kljub vse več alternativnim investicijskim priložnostim danes prav privatno bančništvo omogoča premožnim strankam transparentno in racionalno realokacijo sredstev, davčno obravnavo in finančno oskrbo, ki bo tudi podlaga za prihodnje generacije. Vprašanje je, kakšno vlogo bodo v informacijsko transparentni prihodnosti digitalne revolucije imeli privatni bankirji.

## 2.2 Kratka zgodovina slovenskega privatnega bančništva

Privatno bančništvo v Sloveniji nima dolgih korenin. Začetki tega segmenta so dokaj nejasni, saj naj bi na začetku veliko bank ponujalo storitve osebnega bančništva – klasične bančne storitve s pomočjo posebej dodeljenega bančnika – in to predstavljalo kot privatno bančništvo.

V naši največji banki NLB naj bi se privatno bančništvo začelo leta 2002, ko so dopolnili obstoječo storitev osebnega bančništva. Leta 2005 so ta segment dodatno dopolnili s pomočjo znanja iz takrat delne lastnice KBC banke. Kasneje so ta model razvili v današnjega. V SKB banki so storitev privatnega bančništva uvedli leta 2006, v Probanki so imeli to storitev od leta 2005. Pri UniCredit Banka Slovenija d.d. so strankam omogočili to storitev šele leta 2009.

Večina bank v Sloveniji se je zgledovala po tujini, predvsem so uporabile lastniške povezave s tujino in tako delno prenesle te modele in principe na domači trg. Razvoj je temeljil na boljšem poznavanju strank (obdelava podatkov), oblikovanju optimalnega profila stranke glede na tveganje, ki ga je pripravljena sprejeti, ter izdelavi produktov, ki so kar najbolj prilagojeni posamezni stranki. Zadnje leto lahko opazimo tudi izrazit trend digitalizacije tega segmenta (Šmajdek, 2006).

# 3 PREDSTAVITEV PRIVATNEGA BANČNIŠTVA V TUJINI

## 3.1 Analiza učinkov za tuje banke

Imeti oddelek privatnega bančništva in strankam HNWI individualno upravljati premoženje ter skrbeti za njihov finančni razvoj pomeni tako za butično privatno banko kot bančni konglomerat, ki med drugim opravlja tudi storitve privatnega bančništva, pozitivne in potencialno negativne učinke.

Za razliko od komuniciranja s strankami v segmentu komercialnega bančništva, v katerem je primarno sporočilo preneseno prek množičnih medijev in govori o finančni varnosti, možnosti financiranja nakupa avtomobila in stanovanja ter v povečanem trendu tudi o zagotavljanju finančno stabilne starosti, poteka komuniciranje storitev privatnega bančništva prek tarčnih, elitnejših medijev. Primarno pa seveda osebno. Tudi produkti in način sporočanja se razlikujejo od komercialnega bančništva. Kot sporočajo nekatere banke, so za premožne stranke privatni bančniki finančni butlerji (J. P. Morgan, 2016). J. P. Morgan tako omogoča vse, od specializiranega načrtovanja nakupov najelitnejših nepremičnin na svetu do globalnih dobrodelnih donacij z ugodnim dohodninskim efektom in možnostjo oddaje zbirateljskih umetnin vsem največjim muzejem na svetu. Gre torej za personalizirano, pogosto 24 ur na dan in vse dni v tednu dostopno načrtovanje in izvrševanje finančnih rešitev (J. P. Morgan, 2016). Dobro delo se pokaže tudi v nagradah, kot je na primer naziv banke z najboljšim oddelkom privatnega bančništva, kar je leta 2015 od revije *Euromoney* prejel J. P. Morgan. (Euromoney's Private Banking Survey 2015, 2016). Podobno banka *Merrill Lynch* prek svoje družbe *Private Banking & Investment Group* omogoča koordiniranje sofisticiranih finančnih rešitev. V *Merrill Lynch* je transparentno, da so potrebe in volumen premoženja nekaterih premožnih strank primerljivi s korporacijami, ki iščejo optimizirano finančno poslovanje tako z davčnega vidika kot z vidika varčevanja in naložb (Merrill Lynch, Private Banking & Investment Group, 2016). Enako velja za *Morgan Stanley*, ki med ameriškimi bankami upravlja največ premoženja premožnih strank. Vstopni prag je 20 milijonov USD sredstev za

investiranje (Morgan Stanley – What We Do, 2016). V raziskavi, ki sta jo med privatnimi bankirji v Švici in Liechtensteinu opravila KPMG in univerza St. Gallen, je strogo kvantitativni vidik privatnega bančništva (struktura provizij in cen) šele na 7. mestu, predenj postavljajo pomen usmerjenosti na stranko, kakovost blagovne znamke banke, diskretnost in podobno (Lechner, Kreutzer, Boppel, 2012, str. 18). Ob predpostavljenem finančnem servisu so torej kvalitativni vidiki privatnega bančništva zelo pomembni.

Kot kombinacija kvalitativnega in kvantitativnega kazalnika je pomemben tudi koncept življenjske dobe stranke. Ta v privatnem bančništvu presega dejansko fizično življenje ene osebe in sega v več družinskih generacij, pri čemer si banka s pravim pristopom lahko zagotovi upravljanje družinskega premoženja skozi leta in generacije ter upravlja tako prenose premoženja med generacijami (dedovanje) kot dolgoročno plemenitenje in davčno optimizacijo. Kljub temu pa koncept življenjske dobe stranke in večgeneracijskega povezovanja kot kvalitativnega kazalnika privatnega bančništva poznajo domala vse relevantne finančne institucije.

Na podlagi omenjenih dejstev privatno bančništvo pravzaprav ne odstopa bistveno od primarnega bančništva, namenjenega večini prebivalstva. Namen tako ostaja varčevanje, plemenitenje premoženja, ugodno financiranje zadanih projektov ter svetovanje pri morebitnih finančnih vprašanjih. Področje, na katerem se pojavlja bistvena razlika poleg evidentnega minimalnega premoženja ob pristopu, je raven oskrbe strank. Ameriški privatni bankirji, na primer, strankam poleg finančnih nasvetov omogočajo vabila v elitne šole, dostop do ekskluzivnih dogodkov in druge storitve, ki so večini strank *bančništva za prebivalstvo* tuje. Ta dodatni nebančni servis kljub stroškom gradi blagovno znamko banke in posledično omogoča razvoj podjetja tudi v drugih, *neelitnih* segmentih. Kljub pomembnosti oddelkov privatnega bančništva banke ustvarijo največji del zaslužka z množičnimi produkti osnovnega bančnega poslovanja. Servis za najbogatejše je tako pogosto kvalitativni motiv bodočim strankam, da se odločijo za posamezno banko, misleč, da predajajo premoženje v upravljanje enakim strokovnjakom, kot ga upravljajo svetovnim bogatašem. Kljub temu morajo banke dosledno izpolnjevati obljubljeno raven oskrbe, saj je diskretnosti posla navkljub slaba izkušnja vplivne stranke lahko povod za negativen trend bančnega poslovanja (Hawley, 2015).

## 3.2 Razred premožnih posameznikov v tujini

Kot omenjeno, je privatno bančništvo dostopno *premožnejšim* posameznikom, ki jim banka z zaokroženim finančnim svetovanjem omogoča plemenitenje premoženja z njegovim davčno optimalnim upravljanjem. Klasifikacija premožnih strank se razlikuje po posameznih trgih, vendar v osnovi pomeni posameznika (ali družino, torej entiteto, ki je stranka privatnega bankirja), ki ima 1 milijon USD sredstev za investiranje, če izvzamemo primarno rezidenco, zbirke in potrošno blago (Capgemini, 2016, str. 3). Nadaljnja segmentacija teh strank je po metodologiji Capgemini v razred s premoženjem od 5 do 30 milijonov USD in najvišji razred, t. i. razred *ultra* premožnih strank, v katerem posamezna entiteta predstavlja več kot 30

milijonov USD primernih sredstev. S slike 1 je razvidno, da je bilo na svetu teh strank leta 2014 139.000, torej zgolj 1 % premožnih strank, pa vendar so skupaj predstavljale kar 34,7 % premoženja vseh strank HNWI (Capgemini, 2016, str. 10).

*Slika 1: Kompozicija premožnih strank leta 2014*

| | Število oseb | HNWI populacija | | HNWI premoženje | | % od HNWI premoženja |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Letna stopnja rasti (%) | Rast (%) | Letna stopnja rasti (%) | Rast (%) | |
| | 2014 | 2009 - 2014 | 2013 - 2014 | 2009 - 2014 | 2013 - 2014 | 2014 |
| Več kot $30 M: Ultra- HNWI | 139.3k (1% od vseh) | 8.40 | 8.60 | 7.20 | 7.40 | 34.70 |
| Med $5M - $30 M : Milijonar srednjega ranga | 1.325,0k (9% od vseh) | 8.10 | 7.70 | 8.10 | 7.80 | 0.22 |
| Med $1M - $5M : Pogosti milijonar | 13,185.2k (90% od vseh) | 7.80 | 6.60 | 7.90 | 6.70 | 0.43 |

*Vir*: *Capgemini, World Wealth Report 2016, 2016.*

Največ premožnih strank je bilo leta 2014 iz ZDA, sledili so prebivalci Japonske, Nemčije in Kitajske. Skupaj so premožne stranke iz teh držav predstavljale več kot 60 % premožnih strank na svetu. Od Sloveniji sosednjih držav se je na 10. mesto uvrstila Italija, na 23. pa Avstrija. Največjo rast premožnih strank glede na leto 2013 je dosegla Indija, ki je z zaznano 26-odstotno rastjo na 11. mestu na svetu (Capgemini, 2016, str. 11).

Pričakovano je, da bo z letom 2017 premoženje svetovnih premožnih posameznikov preseglo 70 bilijonov USD (skoraj podvojitev v 10 letih, leta 2007 je bilo to premoženje namreč 37,2 bilijona USD). To pričakovanje temelji predvsem na pričakovanju pospešene stabilizacije Evrope in splošnega izboljšanja svetovne ekonomije. Povprečna letna rast premoženja premožnih posameznikov od konca leta 2016 do 2017 naj bi bila 7,7-odstotna, pri čemer je glavni motor rasti azijsko-pacifiško območje, na katerem je pričakovana letna 10,3-odstotna povprečna rast premoženja premožnih posameznikov. Nasprotno bo Latinska Amerika s pričakovano letno 3,1-odstotno stopnjo rasti zaviralec premoženja premožnih posameznikov. To kaže tudi dejstvo, da je znašala brazilska letna rast premoženja HNWI leta 2014 glede na leto 2013 negativnih 6 %, kar je potisnilo Brazilijo s 13. na 16. mesto držav z največ premožnimi posamezniki med prebivalci (Capgemini, 2016, str. 11–12).

Premožne stranke so primerne tako za privatne bančnike kot za preostale produkte in storitve vseh segmentov, ki predstavljajo najvišjo raven luksuza. Poleg avtomobilizma, mode in nepremičninskega trga je ta segment seveda zelo zanimiv za finančni sektor, torej posebne zavarovalne in investicijske produkte. Nekatere najstarejše, butične banke in tudi največje svetovne banke znotraj svojih skupin izpostavljajo oddelke privatnega bančništva, katerih naloga je razumeti svet in potrebe teh posebnih strank. To je servis, ki presega strogo finančne okvire in pogosto poseže tudi v druge sfere socialne povezave med stranko in privatnim bankirjem. Ekstremno bogati prejmejo ekstremno dobro storitev, kamor spada tudi strokovno svetovanje o nakupu jaht in najboljših šolah za otroke. Bogatejše stranke tako pomenijo tudi relativno višje stroške njihovega zadrževanja v banki, zaradi česar se, predvsem na azijskem trgu, privatni bankirji povezujejo tudi s strankami, ki imajo manj kot 5 milijonov USD premoženja in so zadovoljne z manj prilagojeno in manj *zvezdniško* obravnavo od *ultrapremožnih* strank (Capgemini, 2016).

## 3.3 Omejitve

Po globalni finančni krizi, ki se je začela leta 2007, so bančni sektor podrobno pregledali javnost, državni in mednarodni regulatorni organi, kar je prineslo nove regulatorne zahteve. Poleg tehnokratskih zahtev so v primerjavi s predkriznim obdobjem premožne stranke tudi bolje finančno izobražene, kar od privatnih bankirjev zahteva dodatno, bolj transparentno angažiranje v servisiranju teh strank (Bender, 2014).

Regulatorne zahteve, povezane s kapitalsko ustreznostjo in deljenjem davčnih in osebnih podatkov, so po ugotovitvah raziskave Capgemini (Capgemini, 2016, str. 33–34) preusmerile del pozornosti bankirjev s strank na skladnost poslovanja. Poleg tega so seveda porasli stroški pravnega in finančnega svetovanja predvsem v tranzicijskem, pokriznem obdobju (Navigating to tomorrow: serving clients and creating value, 2013, str. 46). Bančni regulator lahko posredno vpliva tudi na dobičkonosnost posameznih finančnih inštrumentov ter segmentiranja strank, vse zaradi zaščite potrošnikov in čim večje transparentnosti poslovanja finančnih institucij. Eden večjih regulatornih premikov v ZDA je bilo sprejetje *The Foreign Account Tax Compliance Act* (FATCA), ki skladno z zgoraj izpostavljeno transparentnostjo poslovanja in v želji po davčni transparentnosti zahteva rigoroznejše poročanje tudi o *offshore* računih. Podobne zakonodajne spremembe neposredno vplivajo na privatne bankirje in širino nasvetov, ki jih lahko predajo svojim premožnim strankam.

Zadnje spremembe kažejo, da je privatno bančništvo v bankah nekoliko paralizirano, saj njihov obstoječ poslovni model ni predvideval, da bo toliko resursov in časa potrebnih za prilagajanje na nove zakonodajne spremembe in zahteve nadzornih organov. Ob vsem tem pa tudi zahteve strank postajajo vse bolj kompleksne. (Private Banking in the New Era, 2015, str. 15)

Za uspešnost privatnega bančništva je po ugotovitvah raziskovalcev v podjetju McKinsey (McKinsey Global Private Banking Survey, 2013, str. 42–43) ključno razumevanje stranke in posledično prilagojena ponudba, torej segmentacija. Informacijska družba ima namreč, predvsem zaradi negativnih izkušenj iz pretekle finančne krize, nizko toleranco do netransparentnih tržnih razmerij. Prvi korak k segmentirani ponudbi, ki jo bodo stranke pripravljene plačevati, je popravek operativnega poslovnega modela, ki bo podpiral svetovalno vlogo privatnih bankirjev. Gre za paradoksalno individualizacijo množičnih produktov, pri čemer je primarna vloga privatnih bankirjev najti način, da bodo kljub transparentnosti bolje služili svojim premožnim strankam.

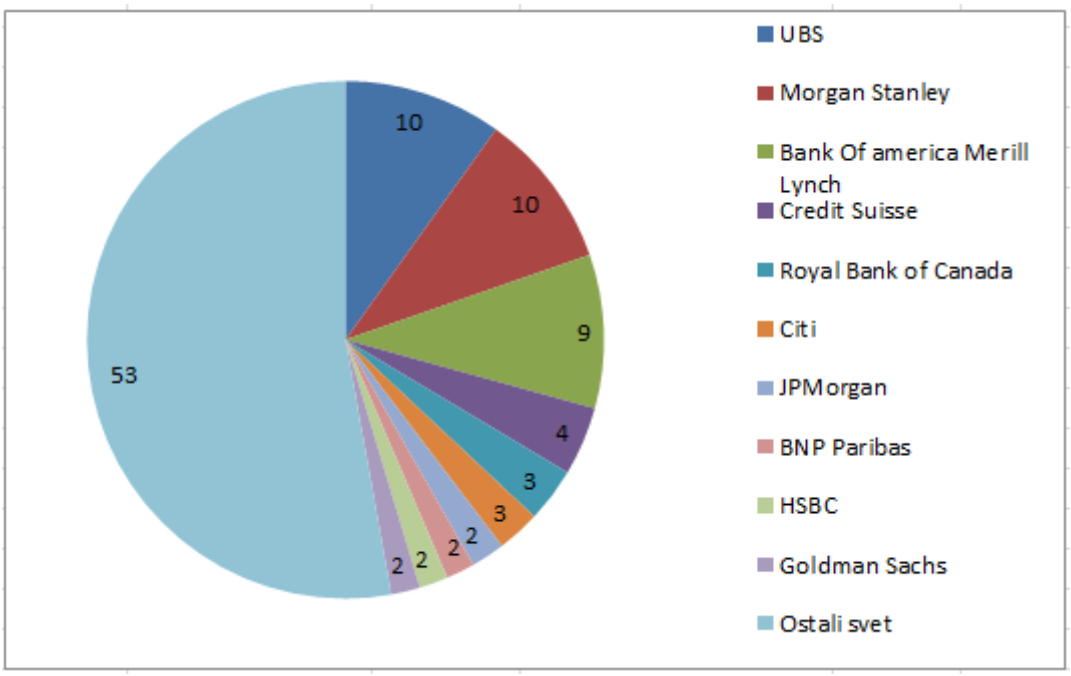
## 3.4 Pomen privatnega bančništva za banke v ZDA

Leta 2014 je bilo v ZDA 4,4 milijona premožnih posameznikov, kar je 9-odstotna rast glede na leto 2013. ZDA imajo tako še vedno največ premožnih prebivalcev na svetu (Capgemini,

2016, str. 11). Tudi ameriške banke, ki z oddelki privatnega bančništva servisirajo domače in hitro naraščajoče število tujih premožnih strank, spadajo med največje svetovne banke.

S slike 2 je razvidno, da je med 10 največjimi privatnimi bankami glede na premoženje v upravljanju polovica bank ameriških.

*Slika 2: Tržni delež največjih svetovnih privatnih bank glede na premoženje v upravljanju leta 2014 (v %)*




*Vir: http://www.scorpiopartnership.com/press/2015-private-banking-benchmark/*

Ameriške privatne banke so leta 2014 ustvarile največjo rast in stabilnost s servisiranjem domačih premožnih strank, kar naj bi tudi v prihodnje ostalo temelj poslovanja privatnega bančništva. 10 največjih ameriških privatnih bank (glej sliko 3) je namreč leta 2014 glede na leto 2013 zaznalo rast sredstev v upravljanju ((SVU) angl. AUM – *assets under management*) za 7,1 %, kar je več kot dvakrat nad svetovnim povprečjem.

*Slika 3: Največji upravljavci premoženja v ZDA glede na SVU*

| Institucija | SVU (milijarde USD) | rast SVU 2014/2013 (v %) |
|---|---|---|
| Morgan Stanley | 2.025 | 6,1 |
| Bank of America Merrill Lynch | 1.984 | 6,3 |
| UBS Wealth Management Americas* | 1.032 | 6,8 |
| Citi | 550 | n/a |
| J. P. Morgan | 428 | 18,6 |
| Goldman Sachs | 363 | 10 |
| Wells Fargo | 225 | 3,2 |
| Northern Trust | 225 | 1,2 |
| BNY Mellon Wealth Management | 191 | 3,2 |
| Bessemer Trust | 103 | 8,7 |

*UBS je švicarska banka, ki s podružnično skupino »*UBS Wealth Management Americas*« glede na SVU predstavlja tretjo največjo privatno banko v ZDA.

*Vir: http://www.scorpiopartnership.com/press/2015-private-banking-benchmark/*

Ne le po prisotnosti in velikosti, tudi po kakovosti storitev najboljše ameriške banke parirajo sicer tradicionalnim švicarskim privatnim finančnim ustanovam. Najboljše privatno bančništvo leta 2015 naj bi tako imela ameriška banka J. P. Morgan Private Bank, ki je tako prevzela mesto švicarske banke UBS Wealth Management. Ameriška banka Goldman Sachs naj bi imela najboljši segment investicijskega bančništva v sektorju privatnega bančništva, prav tako ameriški Citi pa je bil leta 2015 najboljši na področju komercialne ponudbe privatnega bančništva (Euromoney's Private Banking Survey *2015*, 2016).

V nadaljevanju se osredotočam na privatno banko J. P. Morgan, ki je leta 2014 glede na leto 2013 dosegla največjo rast sredstev v upravljanju med privatnimi bankami v ZDA. To je sicer ena najstarejših bank v ZDA z delovanjem v vseh segmentih bančništva. S slike 4 je razvidno, da v banki J. P. Morgan, ki je v ZDA konec leta 2015 upravljala več kot 1,7 bilijona USD premoženja strank, več kot 25 % premoženja strank v upravljanju predstavljajo sredstva premožnih strank. Razširjen pogled, ki zajema tudi depozite in druga sredstva, ki jih imajo stranke v banki, znaša skoraj 2,4 bilijona USD. Od tega predstavlja kar 45 % premoženje premožnih strank.

*Slika 4: Pregled sredstev v upravljanju in vseh sredstev po segmentu strank v banki J. P. Morgan*

**Client assets**

| December 31, (in billions) | 2015 | 2014 | 2013 |
|---|---|---|---|
| **Assets by client segment** | | | |
| Private Banking | $ 437 | $ 428 | $ 361 |
| Institutional | 816 | 827 | 777 |
| Retail | 470 | 489 | 460 |
| **Total assets under management** | $ 1,723 | $ 1,744 | $ 1,598 |
| Private Banking | $ 1,050 | $ 1,057 | $ 977 |
| Institutional | 824 | 835 | 777 |
| Retail | 476 | 495 | 589 |
| **Total client assets** | $ 2,350 | $ 2,387 | $ 2,343 |

*Vir: JPMorgan Chase & Co, 2015*

Privatna banka J. P. Morgan, ki v 9 od zadnjih 10 let raste v prihodkih, je leta 2015 ustvarila za 5,8 milijarde USD prihodkov, kar je dobrih 6 % celotne skupine J. P. Morgan. Kljub rasti se je zaradi težnje po optimizaciji poslovanja, nove dinamike na trgu kapitala, torej segmentu upravljanja premoženja, ter rasti sloja bogatih in ultra bogatih, banka marca 2016 odločila dvigniti minimalno raven premoženja za vstop v njihovo privatno bančništvo s 5 milijonov USD na 10 milijonov. 90 % strank tudi sicer presega nov prag 10 milijonov USD sredstev za investiranje. Preostalih 10 % po novem spada v nov sistem (angl. »*Private Client Direct*«), v katerem so stranke sicer obravnavane kakovostno, a manj osebno in ekskluzivno. S tem

sledijo trendu optimizacije poslovanja, pri čemer si želijo večji del množičnega poslovanja podpreti predvsem s tehnološkimi rešitvami in digitalizacijo, najbolj dobičkonosne stranke pa še naprej obravnavati osebno in ekskluzivno, na ravni primarnega pomena privatnega bančništva (Glazer, 2016).

Leta 2009 je 10 najboljših privatnih bančnikov banke J. P. Morgan v ZDA obvladovalo 63,2 milijarde USD premoženja, od tega je njihov najboljši privatni bankir predstavljal več kot 17 %, s povprečno stranko vredno skoraj 104 milijone USD. Med temi 10 bankirji je bilo povprečno število strank okoli 50 (Bestbankers, 2016). J. P. Morgan je leta 2015 zaradi želje po zmanjšanju tveganja prenehal poslovati s 1700 strankami privatnega bančništva, saj so menili, da izpostavljenost tveganju ne pretehta dolgoročnih pozitivnih učinkov sodelovanja (JPMorgan Chase & Co., 2016, str. 14). V vsakem primeru je privatna banka, ki je leta 2014 glede na leto 2013 v sredstvih v upravljanju zrasla za 18,6 %, na dobri poti, saj študija globalne rasti premožnih strank do leta 2022 predvideva največjo rast premožnih strank v New Yorku, kjer sicer delujejo štirje najboljši privatni bančniki J. P. Morgana (Hall & Beaverstock, 2013, str. 16).

## 3.5 Pomen privatnega bančništva za banke v Švici

Med 25 največjimi svetovnimi privatnimi bankami po sredstvih v upravljanju je 5 švicarskih. Dve največji, UBS in Credit Suisse, po kriteriju SVU predstavljata 50 % švicarskega bančnega trga, skupaj pa 11 največjih švicarskih bank predstavlja 77 % domačega trga. Leta 2009 je 2,9 % švicarskega BDP, torej 15,7 milijarde CHF predstavljalo premoženje v upravljanju bank na ozemlju Švice, hkrati pa so vsa sredstva teh bank predstavljala več kot 5-kratnik švicarskega BDP (Wealth management in Switzerland, 2011, str. 10).

*Slika 5:Največje švicarske privatne banke na svetu glede na višino SVU*

| Institucija | SVU (milijarde USD) | rast SVU 2014/2013 (v %) |
|---|---|---|
| UBS | 2.035 | 3,5 |
| Credit Suisse | 884 | –0,5 |
| Julius Bär | 289 | 2,4 |
| Pictet | 168 | n/a |
| Lombards Odier | 136 | n/a |

*Vir: http://www.scorpiopartnership.com/press/2015-private-banking-benchmark/*

Švicarske banke so sinonim za diskretnost finančnih in osebnih storitev, ki so jo ohranjale skozi stoletja. Tudi to je razlog, da se prek njih kanalizira zelo veliko svetovnega bogastva, ki pogosto skrito pred primarnimi davčnimi rezidencami strank bodisi ostane v Švici ali pa se nadalje porazdeli po primarno *offshore* računih. Za te storitve je v Švici namenjenih okoli 300 finančnih institucij, tako domicilnih kot tujih. Tem gre prišteti še individualne svetovalce in upravljavce premoženja (Halužan, 2008, str. 10). Zaupanju v švicarske finančne institucije pripomoreta tudi politična in ekonomska stabilnost države, ki stranke HNWI in institucionalne vlagatelje navdajata s potrebno samozavestjo o varnosti v času velike globalne nestanovitnosti na finančnih trgih in v politični sferi.

Omenjena diskretnost, ki je bila dolgo ena izmed primarnih konkurenčnih prednosti švicarskih privatnih bank, je v zadnjem obdobju zaradi pregona netransparentnega prenašanja sredstev na *offshore* račune podvržena regulatornim pritiskom. V raziskavi KPMG in univerze St. Gallen (Lechner et al., 2012, str. 30) kar 83 % privatnih bankirjev v Švici kot največje tveganje v prihodnjih 3 letih izpostavlja spremenjeno regulativo. Ta vpliva na banke tako finančno (npr. z višjimi ravnmi kapitalske ustreznosti) kot v smislu transparentnega poslovanja. Ta zaradi želje po preprečevanju pranja denarja in financiranja terorizma ter želje po obdavčenju v primarnih državah od bank zahteva poročanje o komitentih, ki niso rezidenti Švice. Finančni učinki regulacij, ki bodo v največji meri implementirani z letom 2017 (po raziskavi KPMG in univerze St. Gallen (Lechner et al., 2012, str. 10), bodo švicarske banke v prihodnjih letih izgubile 10–15 % neprijavljenih nerezidenčnih sredstev), za manjše banke pomenijo ovire pri poslovanju. Te bodo najverjetneje podlaga za nadaljevanje tržne konsolidacije (Noonan, 2015).

Na omenjeno pričakovano konsolidacijo bančnega trga v Švici vpliva mnogo dejavnikov, od regulatornih do tehnoloških (digitalizacija) in monetarnih (sprememba centralnobančne politike leta 2015 in posledična rast vrednosti švicarskega franka).

Švica, kjer je več kot polovica sredstev v upravljanju tujega izvora, je s 15 milijardami EUR prihodkov iz upravljanja premoženja nerezidentov vodilna svetovna sila v upravljanju tujega premoženja (*Wealth management in a period of change*, 2015, str. 6). Tudi zato ima vsaka sprememba regulative, ki lahko vpliva na dovzetnost tujcev za kanaliziranje sredstev v švicarske banke, pomembne posledice.

Od leta 2000 do 2014 se je število bank v Švici spustilo s 375 na 275, hkrati pa so skupna sredstva narasla za 43 %. S slike 6 je razvidno, da je leta 2014 89 % bank ustvarilo dobiček, kazalnik ROE pa kljub rasti še vedno zaostaja za predkriznimi ravnmi. Visoki stroški (privatnega) bančništva, omenjeni v pričujoči nalogi, se kažejo tudi v poslovanju švicarskih bank – stroškovni količniki namreč v veliki meri presegajo predkrizne ravni (The Swissbanking Sector, 2016, str. 11–12).

*Slika 6: Pregled nekaterih finančnih kazalnikov švicarskih bank v obdobju 2010–2014*

| | 2000 | 2010 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|---|---|
| Poslovni prihodki, mrd CHF | 68.7 | 61.5 | 59.0 | 60.8 | 61.5 |
| Poslovni odhodki, mrd CHF | 37.5 | 42.5 | 41.5 | 41.3 | 40.5 |
| Bruto dobiček, mrd CHF | 31.2 | 18.9 | 17.4 | 19.5 | 21.0 |
| Neto dobiček, mrd CHF | 19.2 | 10.6 | 0.2 | 10.5 | 7.4 |
| Lastniški kapital, mrd CHF | 117.5 | 144.1 | 151.5 | 165.8 | 169.1 |
| ROE | 16.3% | 7.4% | 0.1% | 6.3% | 4.4% |

*Vir: Wealth management in a period of change, 2015*

Razlog za boljše poslovanje večjih bank v obdobju regulatornih sprememb v primerjavi z manjšimi bankami je relativno visok fiksni znesek, ki ga banka nosi s sledenjem regulatornim spremembam. Kljub večji fleksibilnosti so manjše privatne banke (sredstva v upravljanju nižja od 15 milijard CHF) v zadnjem obdobju težje shajale s stroški, ki so jih večji konkurenti absorbirali z učinki ekonomije obsega (Wealth management in Switzerland, 2011, str. 15). Tudi na prihodkovni strani so večje privatne banke na varnejši strani, saj kar 60 % anketiranih predstavnikov velikih bank pričakuje višje marže kot v manjših bankah (Lechner et al., 2012, str. 7). Kljub temu čaka vse banke, ne glede na velikost, v kratkem in srednjem roku brez uspešne in stroškovno učinkovite diferenciacije, ki bi jim omogočila ustrezne marže, nevarnost naraščajočih stroškov in padajočih marž. Tudi zato so večje banke, ki lažje diferencirajo ponudbo in absorbirajo negativne finančne učinke, na dobri poti do relativno dobrega poslovanja v tranzicijskem obdobju regulatornih sprememb ter vzpostavitve poslovnega modela, ki jim bo omogočil poslovanje v svetu z novimi pravili globalnega privatnega bančništva.

# 4 PREDSTAVITEV PRIVATNEGA BANČNIŠTVA V SLOVENIJI

## 4.1 Analiza učinkov privatnega bančništva za slovenske banke

Prvi navedeni pozitivni učinek je primeren »servis« za zahtevnejše stranke, saj te zahtevajo individualno pozornost in bolj prilagojene rešitve. Te stranke so tudi dobičkonosnejše za banko od drugih, saj imajo več sredstev, na katera se obračunavajo provizije. Poleg tega se po večini odločajo za produkte, ki prinašajo prihodke iz naslova neobrestnih prihodkov. Ti prihodki so ključni za vse univerzalne banke, še posebej v razmerah nizkih obrestnih mer. Ko banka dokaže sposobnost svetovati najzahtevnejšim strankam, se tudi to prelije v splošno pozitivno oceno banke, ki se praviloma kaže v boljši percepciji blagovne znamke banke.

Kvalitativni učinek, ki je zlasti v primerjavi s tujino v Sloveniji zelo specifičen, je tudi sinergija med privatnim bančništvom in malimi podjetji. Veliko strank je direktorjev večjih podjetij, premožne družine pa imajo v lasti manjša družinska podjetja. Po podatkih NLB je 21 % njihovih strank v privatnem bančništvu družin (Nova Ljubljanska banka, 2015). Tako se veliko strank, ki so zadovoljne s servisom za fizične osebe, odloči za dodatne posle z banko prek svojih podjetij. Sinergija deluje tudi v obratni smeri.

Pozitiven učinek je tudi dejstvo, da se z vzpostavitvijo uspešnega segmenta privatnega bančništva znotraj banke slovenske banke, ki so v večini usmerjene v klasične bančne posle, nekoliko razpršijo. Nabor prihodkov se torej razprši, poleg tega pa omogoča bankam vstop v panogo, v kateri so po večini skladi in borznoposredniške družbe ter s svojo podobo »varnosti« v očeh strank kot bančne institucije ustvarijo določeno konkurenčno prednost.

Obstajajo tudi negativni kvalitativni učinki. Eden večjih je, da ob morebitnem nezadovoljstvu s servisom, oz. kadar storitev ni skladna s strankinimi pričakovanji, lahko govorimo o pojavu

tveganja ugleda. Večina teh strank je vplivnih in so še posebej zaradi majhnosti Slovenije med seboj zelo dobro povezane. To pomeni, da lahko ena nezadovoljna stranka naredi veliko škode prav zaradi te povezanosti strank.

## 4.2 Razred premožnih posameznikov v Sloveniji

Razred premožnih posameznikov (angl. *high net worth individuals*) je razred najpremožnejših strank v določeni državi. Težko je opredeliti, kaj točno to pomeni za posamezno državo. Je pa na podlagi izračunov mogoče izpeljati nekaj sklepov. Za Slovenijo bi lahko izpeljali sklepe s slike 7.

*Slika 7: Število strank NLB skupaj in v privatnem bančništvu*

| NLB privatno bančništvo | 2014 |
|---|---|
| število strank v PB NLB | 850 |
| število strank v NLB | 179.902 |
| delež strank PB/celoto | 0,47 % |

*Vir: Nova Ljubljanska banka d.d., 2014*

V izračun so zajeti podatki iz banke NLB, saj naj bi imela največji tržni delež v tem segmentu. Iz izračuna je mogoče sklepati, da je razred premožnih posameznikov v Sloveniji opredeljen kot najbogatejših 0,47 % Slovencev. Če ta razred poskusimo še natančneje opredeliti, je na podlagi podatkov s spletne strani NLB mogoče ugotoviti, da je meja za segment privatnega bančništva stranka s finančnim premoženjem več kot 300.000 EUR in/ali z neto mesečnim prihodkom višjim od 6.000 EUR. Iz podatkov UniCredit Banka Slovenija je razvidno, da je ta meja pri strankah s sredstvi v višini vsaj 400.000 EUR (UniCredit Banka Slovenija d.d. , 2014).

Po ugotovitvah *Allainz Global Wealth Report 2015* imamo Slovenci v povprečju 12.635 EUR neto finančnega premoženja. Za primerjavo: Švica ima 157.446 EUR, ZDA pa 138.714 EUR (Allianz, 2015). Iz tega je mogoče ugotoviti, da ima povprečen državljan Švice skoraj 13-krat toliko neto finančnega premoženja kot povprečen Slovenec. Iz tega je mogoče sklepati, da je tudi razred premožnih posameznikov v primerjavi s tujino v podobnem razmerju.

## 4.3 Omejitve

Regulatorne omejitve so bile predstavljene pri omejitvah v tujini. V Sloveniji glede tega veljajo podobna pravila kot v drugih razvitih državah.

Slovenija ima oz. je imela zaradi svoje specifike drugačne težave. Glavna težava je zelo majhen trg, še posebej za storitev, kot je privatno bančništvo. Nabor strank, ki ustrezajo kriterijem premožnih strank, je veliko manjši kot v drugih večjih razvitih državah. Kljub temu je to lahko s primerno strategijo tudi priložnost, veliko strank se namreč med seboj pozna, saj se gibljejo v podobnih krogih in imajo podobne konjičke. Akvizicija strank s priporočilom

obstoječe zadovoljne stranke je glavno sredstvo za doseganje organske rasti v tem segmentu pri nas.

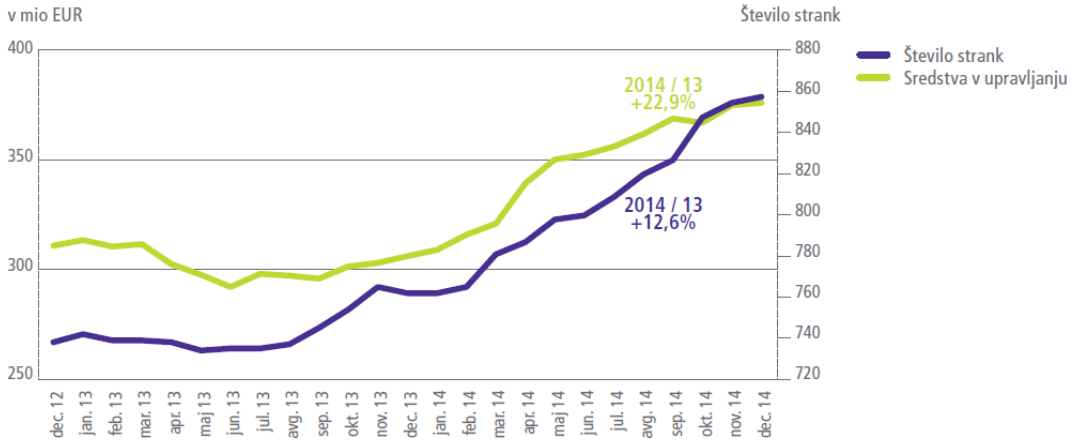
V preteklosti je bilo precej omejitev pri izbiri produktov, saj so bile naše banke po velikosti majhen igralec na globalnih finančnih trgih. Zaradi tega niso imele dostopa do toliko različnih finančnih produktov. V zadnjih nekaj letih se je to spremenilo, saj sta globalizacija in tehnološka revolucija poskrbeli, da je ta dostopnost mnogo lažja. Kljub temu imajo zaradi velikosti še vedno določene pomanjkljivosti. Ker so banke premajhne, da bi imele direktne povezave do večjih svetovnih borz, sklepajo posle prek tujih posrednikov. Pri tem nastanejo določeni dodatni stroški. Stroški, ki nastanejo pri opravljanju storitev borznega posredovanja ali gospodarjenju s finančnimi instrumenti, so npr. posredniška provizija, stroški poravnave, skrbniški stroški ipd. Posledično se stroški, ki jih imajo banke s tujimi partnerji, prenesejo na višje stroške storitev za stranke v primerjavi z drugimi večjimi tujimi bankami.

Določene vrste produktov, do katerih lahko stranke dostopajo v tujini, so pri nas še vedno dokaj redko dostopne. V mislih imam sodelovanje na tako imenovanih IPO (prva javna ponudba delnic), nakupe strukturiranih produktov, kupovanje papirjev na bolj »eksotičnih« trgih.

## 4.4 Privatno bančništvo v NLB

Ker so najbolj primerljivi in najpopolnejši podatki dostopni za leto 2014, sem se odločil, da bom naredil analizo predvsem za leto 2014. Sektor privatnega bančništva je v NLB, kot izhaja iz letnega poročila, eden pomembnejših sektorjev. Tudi rast v tem segmentu ni zanemarljiva. Sredstva strank v upravljanju so marca 2015 presegla rekordne ravni iz leta 2007. Leta 2014 se je obseg vseh sredstev strank iz tega segmenta povečal kar za 23 %, poleg tega se je število strank povečalo za 13 %. To postavlja banko v vlogo največjega ponudnika storitev privatnega bančništva na trgu (Nova Ljubljanska banka d.d., 2014).

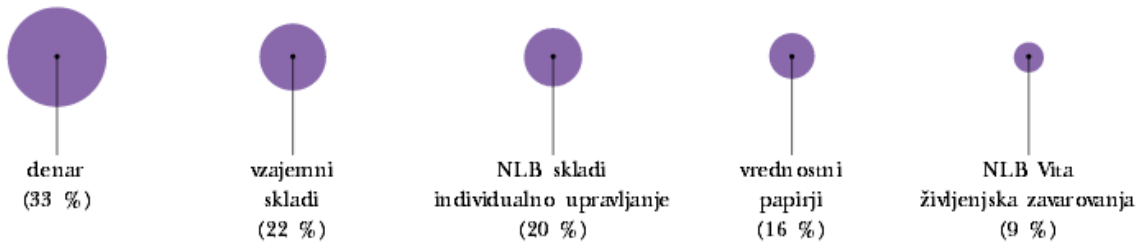
*Slika 8: SVU in število strank privatnega bančništva NLB leta 2014*




*Vir: Nova Ljubljanska banka d.d., 2014*

V nadaljevanju bo predstavljena dodana vrednost za banko na podlagi izračuna povprečne provizije na stranko. Iz revije *Privatno*, ki jo izdaja NLB, je mogoče dobiti naslednje številke o strankah v privatnem bančništvu:

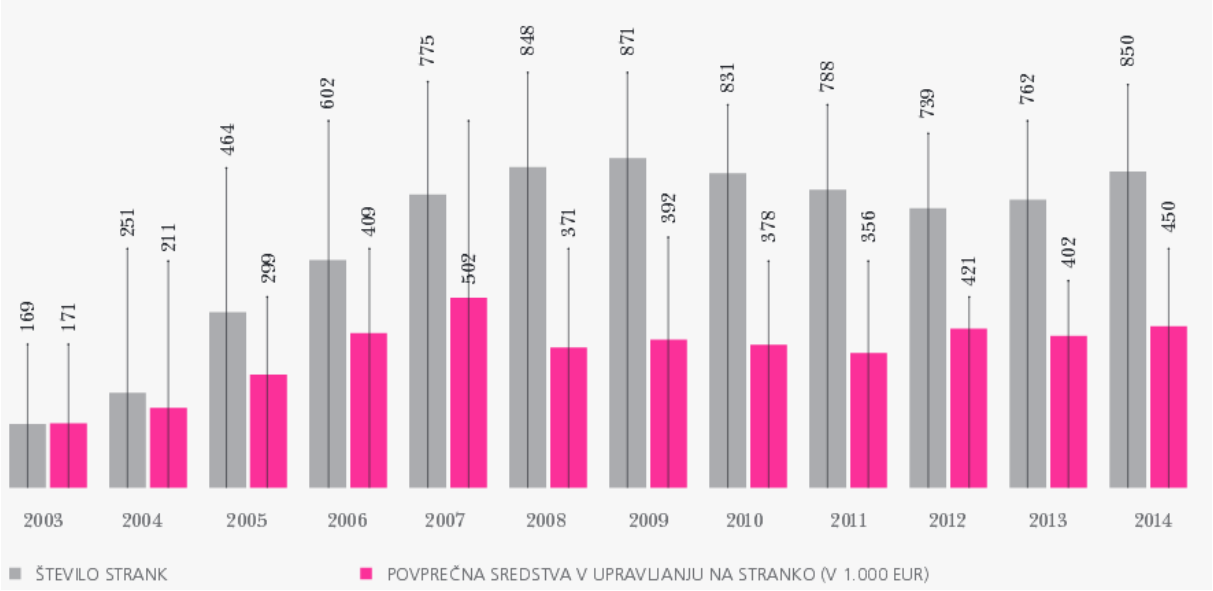
*Slika 9: Struktura finančnih naložb v NLB*




*Vir: Nova Ljubljanska banka d.d., 2015*

S slike 9 je razvidno, da imajo stranke dobro razpršeno premoženje med varnimi (denarnimi sredstvi) in bolj tveganimi naložbami.

*Slika 10: Premoženje in število strank NLB v obdobju 2003–2014*




*Vir: Nova Ljubljanska banka d.d., 2014*

S slike 10 je mogoče za leto 2014 ugotoviti, da je bilo sredstev v upravljanju okoli 382,5 milijona EUR (pomnoženo število strank s povprečnimi SVU). S slike 9 pa je razvidno, da če je 51 % sredstev v upravljanju (seštevek postavke vzajemni skladi, individualno upravljanje, življenjska zavarovanja), potem je še 33% denarnih sredstev kar predstavlja 247,5 milijona EUR in 16% v obliki individualnih vrednostnih papirjev kar znese 120 milijonov EUR.

V nadaljevanju bo izračunana povprečna provizija na stranko. Za to je potrebna še višina provizij oz. velikost marže. V pomoč bo spodnja postavka iz letnega poročila (glej sliko 11).

*Slika 11: Prihodki in odhodki iz opravnin v zvezi z investicijskimi storitvami in posli za stranke*

v tisoč EUR

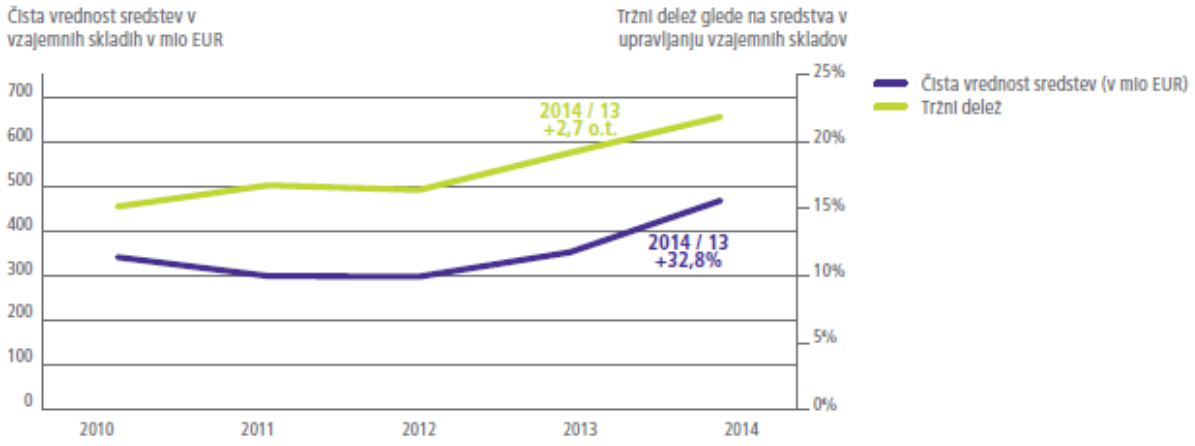
| | NLB d.d. | | NLB Skupina | |
|---|---|---|---|---|
| | 2014 | 2013 | 2014 | 2013 |
| **Prihodki iz opravnin v zvezi z investicijskimi in pomožnimi investicijskimi storitvami in posli za stranke** | | | | |
| Sprejemanje, posredovanje in izvrševanje naročil | 1.044 | 463 | 1.054 | 535 |
| Gospodarjenje s finančnimi instrumenti | 224 | 1.352 | 1.397 | 1.352 |
| Investicijsko svetovanje | 2 | 27 | 2 | 27 |
| Izvedba prvih in nadaljnjih prodaj brez obveznosti odkupa | 528 | 321 | 528 | 321 |
| Skrbništvo in sorodne storitve | 3.831 | 3.554 | 3.704 | 3.537 |
| Vodenje računov nematerializiranih vrednostnih papirjev strank | 550 | 479 | 550 | 479 |
| Hramba finančnih instrumentov za račun strank | 3 | 16 | 8 | 23 |
| Svetovanje podjetjem glede kapitalske sestave, poslovne strategije in sorodnih zadev ter svetovanje in storitve v zvezi z združitvijo in nakupi podjetij | 8 | 14 | 8 | 14 |
| **SKUPAJ** | **6.190** | **6.226** | **7.251** | **6.288** |
| **Odhodki iz opravnin v zvezi z investicijskimi in pomožnimi investicijskimi storitvami in posli za stranke** | | | | |
| Opravnine v zvezi s KDD-družbo in njej podobnimi organizacijami | 2.100 | 1.925 | 2.134 | 1.905 |
| Opravnine v zvezi z borzo vrednostnih papirjev in njej podobnimi organizacijami | 55 | 37 | 62 | 40 |
| **SKUPAJ** | **2.155** | **1.962** | **2.196** | **1.945** |
| **ČISTE OPRAVNINE IZ INVESTICIJSKIH STORITEV IN POSLOV ZA STRANKE** | **4.035** | **4.264** | **5.055** | **4.343** |
| **Skupaj prihodki iz opravnin** | **130.499** | **132.058** | **192.841** | **189.970** |
| **Skupaj odhodki za opravnine** | **29.761** | **30.978** | **53.212** | **52.188** |
| **SKUPAJ a) in b)** | **100.738** | **101.080** | **139.629** | **137.782** |

*Vir: Nova Ljubljanska banka d.d., 2014*

S slike 11 je razvidno, da je leta 2014 skupina iz naslova provizij samo za gospodarjenje pridobila 1,397 milijona EUR provizij. Če upoštevamo, da je bilo sredstev iz naslova gospodarjenja premoženja 217,5 milijona EUR (29 % strankinih sredstev), dobimo povprečno provizijo v višini približno 0,64 % vrednosti sredstev.

Marža za dejavnost skladov bo izračunana iz naslednjih postavk letnega poročila (slika 12 in 13):

*Slika 12: Sredstva v vzajemnih skladih v upravljanju NLB Skladov in njihov tržni delež*




*Vir: Nova Ljubljanska banka d.d., 2014*

*Slika 13: Struktura čistih opravnin*

v mio EUR

| | NLB d.d. | | | NLB Skupina | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2014 | 2013 | Rast | 2014 | 2013 | Rast |
| Plačilni promet | 28,1 | 29,5 | -5% | 49,6 | 50,2 | -1% |
| Kartično in bankomatsko poslovanje | 20,7 | 21,2 | -2% | 25,2 | 26,1 | -4% |
| Osnovni računi | 32,8 | 33,7 | -3% | 40,1 | 40,0 | 0% |
| Garancije | 9,5 | 8,3 | 14% | 14,4 | 13,7 | 5% |
| Investicijsko bančništvo | 4,0 | 4,3 | -5% | 5,1 | 4,3 | 16% |
| Skladi | 2,8 | 1,8 | 56% | 10,6 | 8,3 | 27% |
| Bančno zavarovalništvo | 2,9 | 2,4 | 19% | 2,9 | 2,4 | 19% |
| Ostalo | -0,0 | -0,1 | -19% | -8,1 | -7,3 | 11% |
| **Čiste opravnine** | **100,7** | **101,1** | **0%** | **139,6** | **137,8** | **1%** |

*Vir: Nova Ljubljanska banka d.d., 2014*

Iz zgornjega grafa in tabele je mogoče ugotoviti, da so bila SVU v dejavnosti skladi leta 2014 približno 480 milijonov EUR. Kumulativa provizije leta 2014 pa je na ravni skupine 10,6 milijona EUR. Iz tega sledi, da je povprečna provizija na vplačana sredstva 2,21%.

16 % vrednosti premoženja imajo stranke v vrednostnih papirjih. Pri tem se lahko ravnamo po proviziji v ceniku, vendar je za poznavalce panoge provizija, ki je upoštevana za tak tip stranke, v povprečju približno 0,5 % vrednosti posla.

Slika 14 ponazarja povzetek ugotovitev.

*Slika 14: Povzetek ugotovitev NLB*

| | | | |
|---|---|---|---|
| sredstva povprečne stranke (v EUR) | 882.000,00 | | |
| | Delež (%) | izračunana provizija (%) | Zaslužek (EUR) |
| sredstva na gospodarjenju in življenjska zavarovanja | 29 | 0,64 | 1.636,99 |
| vzajemni skladi | 22 | 2,21 | 4.288,28 |
| vrednostni papirji | 16 | 0,50 | 705,60 |
| Denar | 33 | 0 | – |
| povprečni letni prihodek na stranko | | | 6.630,87 |

Ob upoštevanju povprečnega letnega prihodka na stranko in informacije, da imajo približno 850 strank, pridemo do številke, da oddelek prinaša približno 5,6 milijona EUR prihodkov za banko.

*Slika 15: Pregled obrestnih in neobrestnih prihodkov NLB leta 2014*

v tisoč EUR

| | | NLB d.d. | | NLB Skupina | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Pojasnila | 2014 | 2013 | 2014 | 2013 |
| Prihodki iz obresti in podobni prihodki | 4.1. | 332.037 | 342.280 | 497.975 | 494.972 |
| Odhodki za obresti in podobni odhodki | 4.1. | (104.694) | (184.856) | (167.969) | (261.468) |
| **Čiste obresti** | | **227.343** | **157.424** | **330.006** | **233.504** |
| Prihodki iz dividend | 4.2. | 6.378 | 4.104 | 1.778 | 2.452 |
| Prihodki iz opravnin (provizij) | 4.3. | 130.499 | 132.058 | 192.841 | 189.970 |
| Odhodki za opravnine (provizije) | 4.3. | (29.761) | (30.978) | (53.212) | (52.188) |
| **Čiste opravnine (provizije)** | | **100.738** | **101.080** | **139.629** | **137.782** |

*Vir: Nova Ljubljanska banka d.d., 2014*

Na podlagi neobrestnih prihodkov banke je mogoče ugotoviti, da je na podlagi teh izračunov okoli 2,9 % neobrestnih prihodkov iz segmenta privatnega bančništva. To je približno 0,81 % vseh prihodkov banke.

## 4.5 Privatno bančništvo v UniCredit Banka Slovenija

Na podlagi letnega poročila je mogoče ugotoviti, da so rezultati segmenta privatnega bančništva UniCredit Banka Slovenija več kot dobri. Sredstva, vključena v njihovo storitev upravljanja premoženja, so se leta 2015 glede na leto 2014 povečala za več kot 33 % (Letno poročilo UniCredit Banka Slovenija 2015). Podatka o povečanju števila strank niso izdali.

Kljub temu pa je glede na več kot tretjinsko rast SVU mogoče sklepati, da je tudi rast strank bila zelo dobra.

Za UniCredit Banka Slovenija d.d. je bilo težje pridobiti podatke kot za NLB, saj v letnih poročilih ne razkriva podrobnih podatkov o strankah v privatnem bančništvu, prav tako ne objavlja revij, v katerih bi bile te številke dostopne.

Na podlagi letnega poročila je kljub temu mogoče izpeljati nekaj ugotovitev. Ker banka nima oblikovane odvisne družbe, ki bi se ukvarjala z upravljanjem premoženja, kot ima NLB z NLB Skladi, je mogoče sklepati, da so sredstva, ki jih upravljajo, navedena v letnem poročilu kot edini naložbeni produkt poleg klasičnega borznega posredovanja pri strankah privatnega bančništva.

*Tabela 16: Posredniško poslovanje UniCredit Slovenija konec leta 2014 in 2015*

Pojasnilo se za obe leti nanaša na Banko in na Skupino.

| EUR 1.000 | 31. 12. 2015 | 31. 12. 2014 |
|---|---|---|
| **Terjatve poravnalnega oz. transakcijskih računov za sredstva strank** | **10.308.135** | **8.517.461** |
| Iz finančnih instrumentov | 10.307.028 | 8.515.580 |
| Do KDD oz.obračunskega računa banke za prodane finančne instrumente | 130 | 44 |
| Do drugih poravnalnih sistemov in institucij za prodane finančne instrumente (kupcev) | 977 | 1.837 |
| **Denarna sredstva strank** | **4.015** | **5.213** |
| Na poravnalnem računu za sredstva strank | 1.950 | 1.693 |
| Na transakcijskih računih bank | 2.065 | 3.520 |
| **Skupaj sredstva** | **10.312.150** | **8.522.674** |
| **Obveznosti poravnalnega oz. transakcijskih računov za sredstva strank** | **10.312.150** | **8.522.674** |
| Do strank iz denarnih sredstev in finančnih instrumentov | 43.299 | 33.755 |
| Do KDD oz. obračunskega računa banke za kupljene finančne instrumente | 2.347 | 2.546 |
| Do drugih poravnalnih sistemov in institucij za kupljene finančne instrumente (dobaviteljev) | 10.266.495 | 8.486.364 |
| Do banke oz. poravnalnega računa za provizije, stroške, ipd. | 9 | 9 |
| **Skupaj obveznosti** | **10.312.150** | **8.522.674** |
| **Zabilančna evidenca** | **10.307.028** | **8.515.580** |
| **Finančni instrumenti, ločeno po storitvah** | **10.307.028** | **8.515.580** |
| Gospodarjenje s finančnimi instrumenti | 39.284 | 28.540 |
| Skrbniški posli | 10.267.744 | 8.487.040 |

*Vir: UniCredit Banka Slovenija d.d., 2015*

Iz tabele 16 je mogoče razbrati, da so imeli leta 2015 nekaj več kot 39 milijonov EUR sredstev v upravljanju – to pomeni porast v višini 37,6 % glede na leto 2014, ko je ta številka znašala 28,5 milijona EUR.

*Tabela 17: Prihodki in odhodki iz opravnin v zvezi z investicijskimi storitvami in posli*

| EUR 1.000 | 2015 | 2014 |
|---|---|---|
| **Prihodki iz opravnin (provizij) v zvezi z investicijskimi in pomožnimi investicijskimi storitvami in posli za stranke** | **7.782** | **6.376** |
| Sprejemanje, posredovanje in izvrševanja naročil | 110 | 212 |
| Gospodarjenje s finančnimi sredstvi | 463 | 455 |
| Izvedba prvih ali nadaljnjih prodaj brez obveznosti odkupa | 1.084 | 621 |
| Skrbništvo in sorodne storitve | 6.125 | 5.088 |
| **Odhodki iz opravnin (provizij) v zvezi z investicijskimi in pomožnimi investicijskimi storitvami in posli za stranke** | **1.901** | **1.449** |
| Opravnine v zvezi s KDD družbo in njej podobnimi organizacijami | 1.901 | 1.440 |
| Opravnine v zvezi z borzo vrednostnih papirjev in njej podobnimi organizacijami | - | 9 |

*Vir: UniCredit Banka Slovenija d.d. , 2015*

Iz tabele 17 je razvidno, da je bilo leta 2015 od tega obračunanih 463.000 EUR provizij, kar pomeni okoli 1,18-odstotno provizijo. V pogovoru z zaposlenim na oddelku privatnega bančništva smo izvedeli, da ima banka za stranke privatnega bančništva še vedno storitev borznega posredovanja. Za preostale stranke so to storitev ukinili. Na podlagi tega je mogoče sklepati, da je tudi 110.000 EUR provizij obračunanih iz naslova sprejemanja, posredovanja in izvrševanja naročil prav od strank privatnega bančništva. Ker nimamo podatkov o razdelitvi sredstev strank, ne moremo opraviti analize prihodkovne vrednosti posamezne stranke.

*Tabela 18: Izkaz finančnega poslovanja in izkaz poslovnega izida banke UniCredit Slovenija*

| | Banka | | | Skupina | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2015 | 2014 | 2013 | 2015 | 2014 | 2013 |
| **Izkaz finančnega položaja (v 1.000 EUR)** | | | | | | |
| Bilančna vsota | 2.545.039 | 2.578.732 | 2.488.557 | 2.629.645 | 2.578.732 | 2.488.557 |
| Vloge nebančnega sektorja, merjene po odplačni vrednosti | 1.820.485 | 1.368.511 | 1.276.833 | 1.818.132 | 1.368.511 | 1.276.833 |
| Vloge pravnih in drugih oseb, ki opravljajo dejavnost | 1.272.010 | 852.556 | 784.478 | 1.269.657 | 852.556 | 784.478 |
| Vloge prebivalstva | 548.475 | 515.955 | 492.355 | 548.475 | 515.955 | 492.355 |
| Krediti nebančnemu sektorju, merjeni po odplačni vrednosti | 1.689.346 | 1.743.570 | 1.895.472 | 1.755.857 | 1.743.570 | 1.895.472 |
| Krediti pravnim in drugim osebam, ki opravljajo dejavnost | 974.550 | 1.023.251 | 1.137.984 | 1.030.527 | 1.023.251 | 1.137.984 |
| Krediti prebivalstvu | 714.796 | 720.319 | 757.488 | 725.330 | 720.319 | 757.488 |
| Kapital | 256.434 | 244.001 | 227.715 | 270.371 | 244.001 | 227.715 |
| Oslabitve finančnih sredstev | 187.129 | 200.700 | 170.431 | 204.683 | 200.700 | 170.431 |
| Rezervacije | 11.608 | 7.116 | 6.137 | 12.290 | 7.116 | 6.137 |
| Obseg zunajbilančnega poslovanja | 4.493.457 | 2.927.580 | 3.685.267 | 4.493.457 | 2.927.580 | 3.685.267 |
| **Izkaz poslovnega izida (v 1.000 EUR)** | | | | | | |
| Čisti obrestni prihodki | 44.846 | 48.626 | 48.389 | 46.740 | 48.626 | 48.389 |
| Čisti neobrestni prihodki | 31.790 | 21.596 | 23.842 | 32.179 | 21.596 | 23.842 |
| Promet (čisti obrestni in čisti neobrestni prihodki) | 76.636 | 70.222 | 72.231 | 78.919 | 70.222 | 72.231 |
| Stroški dela | (22.515) | (22.259) | (22.640) | (23.223) | (22.259) | (22.640) |
| Drugi administrativni stroški | (11.779) | (11.720) | (12.337) | (11.859) | (11.720) | (12.337) |
| Amortizacija | (4.974) | (5.113) | (5.052) | (5.692) | (5.113) | (5.052) |
| Oslabitve in rezervacije | (25.795) | (30.517) | (79.595) | (27.975) | (30.517) | (79.595) |
| Poslovni izid pred obdavčitvijo | 11.573 | 613 | (47.393) | 10.170 | 613 | (47.393) |
| Davek od dohodka pravnih oseb | (1.896) | (14) | 8.194 | (1.449) | (14) | 8.194 |

*Vir: UniCredit Banka Slovenija d.d., 2015*

Iz tabele 18 je razvidna glavna dinamika, ki v zadnjih 3 letih banki omogoča prihodkovno rast. To so več kot očitno neobrestni prihodki, saj so ti od leta 2013 porasli s 23,842 milijona EUR na 32,179 milijona EUR. V istem obdobju so obrestni prihodki padli z 48,389 milijona EUR na 46,740 milijona EUR .

Na podlagi izračuna, da naj bi približno 573.000 EUR provizij banka pridobila od strank privatnega bančništva, je mogoče sklepati, da okoli 1,78 % neobrestnih prihodkov prihaja iz tega segmenta. To predstavlja približno 0,73 % vseh bančnih prihodkov.

# 5 PRIMERJAVA SLOVENSKEGA MODELA S TUJINO

Primerjavo slovenskega modela s tujino bom strnil v pet ključnih točk: (1) primerjava premožnih strank, (2) potencial/rast panoge, (3) kakovost storitve, (4) pomen segmenta za banko kot celoto ter (5) koncentracija trga.

Prva primerjava je primerjava med strankami. Pojem premožnih strank je v tujini in Sloveniji popolnoma drugačen. Na podlagi predstavljenih dejstev je mogoče ugotoviti, da je v Sloveniji meja finančnih sredstev strank med 300.000–400.000 EUR (Letno poročilo UniCredit Banka Slovenija 2012). V tujini je ta meja precej višja, 1 milijon USD oz. še več. V Sloveniji so v segmentu privatnega bančništva predvsem stranke z manjšimi družinskimi podjetji. V tujini so to poslovneži, direktorji srednje velikih do večjih podjetij ter »profesionalni« investitorji. Seveda so pomembne stranke tudi premožne dinastije, ki že več generacij plemenitijo družinsko premoženje.

Druga smiselna primerjava je v potencialu oz. potencialu za rast panoge. V tujini je model privatnega bančništva močno zasičen z različnimi ponudniki, med katerimi je konkurenca res velika. Večina bank je svoje modele tako izpopolnila, da kadar govorimo o rasti, so to le manjši odstotki. Za primerjavo lahko vzamemo dogajanje v Švici, kjer je zaradi vse večje regulacije in razkrivanja podatkov o strankah izpostavljen tudi njihov znameniti model diskretnosti. Finančni učinki regulacij, ki bodo v največji meri implementirani z letom 2017 (po raziskavi KPMG in univerze St. Gallen (Lechner et al., 2012, str. 10) bodo švicarske banke v prihodnjih letih izgubile 10–15 % neprijavljenih nerezidenčnih sredstev), nakazujejo tudi manjšo rast oz. celo možnost upada privatnega bančništva.

V Sloveniji je ta trend drugačen. Na podlagi podatkov iz NLB in UniCredit Banka Slovenija je mogoče ugotoviti, da v zadnjih letih ta segment dosega visoko rast, celo več kot 20-odstotno na leto. Za primerjavo lahko vzamemo NLB, kjer se je leta 2014 glede na leto 2013 obseg vseh sredstev strank tega segmenta povečal za 23 % in število strank za 13 % (Letno poročilo Nova Ljubljanska banka d.d. 2014). Še večjo rast je leta 2015 v primerjavi z letom 2014 dosegla UniCredit Banka. Tam so sredstva, vključena v njihovo storitev upravljanja premoženja, porasla za več kot 33 % (Letno poročilo UniCredit Banka Slovenija 2015). Model privatnega bančništva še ni tako izpopolnjen kot v tujini, zaradi česar ima prostor za prihodnjo rast.

Primerjava na ravni kakovosti storitve je očitna. Storitve, ki jih v tujini tržijo v privatnem bančništvu, presegajo okvire finančnih in naložbenih storitev. V nalogi je bilo izpostavljeno,

da v tujini privatni bančniki predstavljajo finančne butlerje. Kot primer je bila obravnavana banka J. P. Morgan, ki strankam omogoča vse, od pogostejših finančnih storitev, kot sta upravljanje premoženja in borzno posredovanje, do davčne optimizacije. Poleg teh se pojavijo storitve, kot so specializirano načrtovanje nakupov najprestižnejših nepremičnin na svetu, globalne dobrodelne donacije z ugodnim dohodninskim učinkom in možnosti oddajanja zbirateljskih umetnin vsem največjim muzejem na svetu. V ospredju sta zelo osebna obravnava strank in 24-urni dostop do privatnega bančnika (J. P. Morgan, 2016). V Sloveniji je po besedah privatnega bančnika sicer oglaševana storitev 24-urne »asistence«, večinoma pa ta v praksi ne deluje. V tujini je tudi zelo veliko nepremičninskega svetovanja, kar v Sloveniji ni tako pogost pojav. Iz podatkov banke J. P. Morgan je razvidno, da ima privatni bančnik v povprečju 50 strank. Iz podatkov NLB o številu zaposlenih na oddelku privatnega bančništva in številu strank na oddelku leta 2014 je mogoče izračunati, da ima privatni bančnik vsaj 65 strank. Iz tega je mogoče sklepati, da je individualna obravnava strank precej krajša in verjetnost za slabšo kakovost večja.

Velik razkorak je opazen tudi pri pomenu segmenta z vidika prihodkov za banko v tujini in naši dve banki. Ameriška banka J. P. Morgan ustvari okoli 6 % vseh prihodkov skupine s strani strank privatnega bančništva, v Sloveniji pa je ta odstotek veliko nižji. V NLB predstavlja ta segment okoli 0,81 % vseh bančnih prihodkov, v UniCredit Banka Slovenija pa približno 0,73 %. Pri tem je treba upoštevati dejstvo, da so naše banke bolj univerzalne in osredotočene na klasične bančne posle kot npr. švicarske. Zato smo za primerjavo vzeli banko J. P. Morgan, ki ima dokaj razpršene storitve. Če bi vzeli za primerjavo švicarske banke, bi dobili še večji razkorak v deležih glede na celotne prihodke.

V nalogi so bili predstavljeni tudi tržni deleži največjih bank, ki ponujajo privatno bančništvo. S slike 2 (Tržni delež 10 največjih svetovnih privatnih bank glede na premoženje v upravljanju leta 2014) je razvidno, da ima največja banka UBS 9,9-odstotni tržni delež, druga in tretja ji sledita z 9,8-odstotnim in 9,6-odstotnim tržnim deležem. V Sloveniji sicer nimamo podatkov o tržnem deležu tega segmenta, vendar je mogoče na podlagi pogovorov s poznavalci panoge in spletnih ponudb oceniti, da prav v nalogi omenjeni slovenski banki obvladujeta večji del tega segmenta. Še posebej naj bi to veljalo za našo največjo banko NLB. Ta delež naj bi krepko presegel 9,9-odstotni delež, ki je svetovni tržni delež banke UBS. Iz tega je razvidno, da je na slovenskem trgu veliko manj ponudnikov, zaradi česar je lahko tudi tendenca po hitrejših spremembah in novostih veliko manjša kot v tujini.

## SKLEP

V primerjavi z državami zahodne Evrope, ZDA in drugimi razvitimi državami je Slovenija na področju finančnega poslovanja, pa tudi privatnega bančništva, relativno nerazvita. V pričujoči nalogi sem ugotovil, da se v zadnjem obdobju stanje eksponentno izboljšuje, primarno stanje pa je odraz zgodovine, ki, gledano z današnjimi, kapitalističnimi očmi, ni bila najbolj naklonjena individualnemu razvoju. Ne kritika, objektivna ugotovitev je, da na

slovenskem ozemlju ni bilo številnega plemstva, ki bi lahko danes s slovenskimi privatnimi bankirji upravljalo stoletno bogastvo, prav tako ne mnogo mogočnih obrtnikov in privatnikov, ki bi plemenitili skozi nekaj generacij ustvarjeno premoženje. Premoženjska struktura kot odraz zgodovine je pomemben dejavnik v razvoju privatnega bančništva v Sloveniji, ki je, ne glede na omenjene okoliščine, v porastu. Z upoštevanjem dobrih praks iz tujine in v okolju, ki bi omogočalo uspešno podjetništvo, se lahko tudi v Sloveniji pojavita rastoč sloj bogatih posameznikov ter transparenten sistem upravljanja njihovega premoženja.

Ključne ugotovitve naloge so, da so v Sloveniji stranke privatnega bančništva, upoštevajoč celotno premoženje, veliko manj premožne kot stranke v tujini. Poleg tega so svoje premoženje večinoma pridobile preko družinskih podjetij. Panoga v tujini konsolidira in raste po nižji stopnji rasti. Stopnja rasti te panoge v Sloveniji je pa glede na opazovani banki veliko večja (več kot 20%). V Sloveniji imajo stranke privatnega bančništva manjši nabor ponudbe različnih storitev kot jih imajo v tujini. Opazna razlika je tudi v deležu prihodkov za banko iz tega segmenta. Tu vidimo velik razkorak med Slovenijo in tujino. Naše banke imajo veliko manjši odstotek prihodkov vezan na ta segment. Kot zadnja pomembna ugotovitev pa je tudi dejstvo, da vlada v tujini veliko večja konkurenca v tej panogi in imajo banke veliko manjše tržne deleže, kot je to pri nas.

## LITERATURA IN VIRI


1. A. T. Kearney & Newtone Associates (2015). *Private Banking in the New Era.* Najdeno 21. junija 2016 na spletnem naslovu https://www.atkearney.com/documents/10192/640771/2012-07-19+Private+Banking+Report+-+Electronic+(final).pdf/f9d3baf2-96d7-4e92-b85f-583ceb6911b1
2. Allianz (2015). *Global Wealth Report 2015.* Najdeno 21. junija 2016 na spletnem naslovu https://www.allianz.com/v_1443702256000/media/economic_research/publications/specials/en/AGWR2015_ENG.pdf
3. Balaban, M. & Bodroža, D. (2011). Perspectives of Development of Private Banking in Transition Countries and European Union: Contemporary Issues in the Integration Processes of Western Balkan Countries in the European Union. *International Center for Promotion of Enterprises*, 405–424.
4. Bender, Y. (glavni urednik) (2014, 2. maj). *Private banking trends* [spletna oddaja]. London, PWM. Najdeno 21 junija 2016 na spletnem naslovu: https://www.youtube.com/watch?v=KuN5YuBS3M4
5. *Best Bankers.* Najdeno 21. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.barrons.com/articles/SB125393082414743023
6. Bicker, L. (1996). *Private Banking in Europe.* Kent: Chantman, Mackays of Chantman PLC.
7. Capgemini (2016). *World Wealth Report 2016*. Pariz: Capgemini.
8. *Euromoney's Private Banking Survey 2015: J. P. Morgan voted best global private bank*. Najdeno 21. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.euromoney.com/Article/3424102/Euromoneys-Private-Banking-Survey-2015-JPMorgan-voted-best-global-private-bank.html
9. Glazer, E. (2016, 18. marec). *At J. P. Morgan, $9 million in assets isn't rich enough*. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.wsj.com/articles/at-j-p-morgan-9-million-in-assets-isnt-rich-enough-1458340690
10. Halužan, N. (2008). *Razvoj privatnega bančništva v svetu in v Sloveniji (diplomsko delo)*, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
11. Hall, G. & Beaverstock, J. (2013). *»Managing« private wealth and offshore financial centre*. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.smithschool.ox.ac.uk/events/SarahHall_JonathanBeaverstock%20.pdf
12. Hawley, J. (2015, 17. november). *Private Banking Vs. Wealth Management – Not Quite the Same*. Najdeno 19. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.investopedia.com/articles/professionals/111715/private-banking-vs-wealth-management-not-quite-same.asp
13. *History of banking*. Najdeno 21. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.historyworld.net/wrldhis/PlainTextHistories.asp?groupid=2453&HistoryID=ac19&gtrack=pthc

14. *J. P. Morgan.* Najdeno 21. junija 2016 na spletnem naslovu https://am.jpmorgan.com/private-bank/public/gl/en/home
15. JPMorgan Chase & Co. (2016). »Annual report JPMorgan Chase & Co«. New York: JPMorgan Chase & Co.
16. Lechner, C., Kreutzer, M., Boppel, M. et al. (2012). *Private Banking in Switzerland – Quo vadis?* St. Gallen: Univerza St. Gallen – Inštitut za management.
17. *Merrill Lynch, Private banking & investment group.* Najdeno 21. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.pbig.ml.com/pwa/pages/home.aspx
18. McKinsey & Company (2013). *McKinsey Global Private Banking Survey 2013: Capturing the new generation of clients.* New York: McKinsey & Company.
19. *Morgan Stanley – What We Do.* Najdeno 21. junija 2016 na spletnem naslovu https://www.morganstanley.com/what-we-do-pwm
20. Nova Ljubljanska banka d.d. (2015). Letno poročilo podjetja Nova Ljubljanska banka d.d. Ljubljana: Nova Ljubljanska banka d.d.
21. Nova Ljubljanska banka d.d. (2014). *Revija Privatno.* Ljubljana: Nova Ljubljanska banka.
22. Nova Ljubljanska banka d.d. (2015). *Revija Privatno.* Ljubljana: Nova Ljubljanska banka.
23. Noonan, L. (2015, 3. junij). *Harsh realities dawn on Switzerland's private banks*. Najdeno 21. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.ft.com/cms/s/0/515b9c72-0620-11e5-89c1-00144feabdc0.html#axzz4CIMEKgI9
24. PWC (2013, junij). *Navigating to tomorrow: serving clients and creating value. Global Private Banking and Wealth Management Survey 2013*. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/private-banking-wealth-management-survey/assets/pwc-global-private-banking-wealth-management-survey-2013.pdf
25. *Scorpio Partnership – Wealth industry KPIs solid but taper from previous year surge – top 10 dominate market share as duo pass USD2trn AUM hurdle*. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.scorpiopartnership.com/press/2015-private-banking-benchmark/
26. Swiss Bankers Association (2016). *The Swiss Banking Sector*. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu http://shop.sba.ch/1100006_e.pdf
27. Swiss Bankers Association (2015, november). *Wealth management in a period of change.* Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu http://shop.sba.ch/1000018_e.pdf
28. Swiss Bankers Association (2011, februar). *Wealth management in Switzerland*. Najdeno 20. junija na spletnem naslovu http://www.swissbanking.org/en/20110107-bro-vermoegensverwaltungsgeschaeft-rva.pdf
29. Šmajdek, U. (2006). *Magistrsko delo: Privatno bančništvo v Sloveniji.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
30. UniCredit Banka Slovenija d.d. (2015). Letno poročilo podjetja UniCredit Banka Slovenija d.d. Ljubljana: UniCredit Banka Slovenija d.d.

31. *What is private banking?* Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.financialplannerworld.com/private-banking/