

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
RAZVOJ PERSONALIZIRANIH TRŽNIH POTI V BANČNIŠTVU

Ljubljana, januar 2023

SILVESTER NEŽMAH

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Silvester Nežmah, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Razvoj personaliziranih tržnih poti v bančništvu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Adriano Rejc Buhovac

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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, 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 vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV NLB	2
1.1 Poslanstvo, vizija in vrednote NLB	3
1.2 Poslovanje NLB v preteklih letih.....	4
2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA	5
2.1 Ekonomsko podokolje	5
2.2 Politično-pravno podokolje	7
2.3 Naravno-demografsko podokolje	8
2.4 Kulturno podokolje.....	9
2.5 Tehnološko podokolje.....	10
2.6 Zaključne ugotovitve analize širšega okolja	12
3 ANALIZA OŽJEGA OKOLJA	13
3.1 Dejavniki nevarnosti vstopa v panogo	17
3.2 Določljivke pogajalske moči dobaviteljev	18
3.2.1 Dobavitelji denarnih sredstev	18
3.2.2 Dobavitelji informacijske tehnologije	18
3.3 Določljivke pogajalske moči kupcev	19
3.4 Določljivke nevarnosti nadomeščanja.....	19
3.5 Zaključne analitične ugotovitve o panogi	21
4 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA	22
5 ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI	23
6 OPREDELITEV POTENCIALNIH ELEMENTOV KONKURENČNEGA POLOŽAJA	24
7 POSLANSTVO IN VIZIJA NLB.....	26
8 STRATEGIJA MOBILNE POSLOVALNICE 2022–2025	27
SKLEP	30
LITERATURA IN VIRI	31
PRILOGE.....	35

KAZALO TABEL

Tabela 1: Obrestne mere ECB.....	8
Tabela 2: Namen uporabe mobilnega telefona v letu 2019 v Republiki Sloveniji	11
Tabela 3: Pogodbeno zagotovljene hitrosti širokopasovnih internetnih povezav v podjetjih, po velikosti podjetij glede na število zaposlenih oseb, Slovenija, letno	11
Tabela 4: Trend gibanja osnovnih podatkov o poslovanju NLB v letih 2018-2020.....	22
Tabela 6: Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti NLB.....	24

KAZALO SLIK

Slika 1: Hitrost internetnih povezav v podjetjih glede na število zaposlenih v Sloveniji ...	12
Slika 2: Tržni deleži bank v Sloveniji po bilančni vsoti v letu 2019	15
Slika 3: Obrestne mere za stanovanjske kredite v letu 2018.....	15
Slika 4: Percepcija strank oziroma ocena strank, kot vidijo banko, njeno poslovanje in prilagodljivost do strank.....	17
Slika 5: Strateški diagram mobilne poslovalnice za obdobje 2022–2025.....	28

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Razlaga strateških aktivnosti iz strateškega diagrama.....	1
Priloga 2: Rezultati raziskave o NLB Mobilni poslovalnici	4
Priloga 3: Prilagojen okvir štirih ukrepov	11

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

CRM – (angl. customer relationship management); management odnosov s strankami

EMS – (angl. European Monetary System); Evropski monetarni sistem

ESG – (angl. environmental, social and governance); okoljski, družbeni in upravljalni cilji

NLB – Nova Ljubljanska banka

PESTEL – (angl. political, economic, social, technological, environmental, legal);

politično, ekonomsko, družbeno, tehnološko, okoljsko in pravno podokolje

SWOT – (angl. strenghts, weaknesses, opportunities, threats); prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti

UPN – univerzalni plačilni nalog

UVOD

Ljudje se kot socialna bitja družimo, se obnašamo na določen način in imamo različne potrebe. Z druženjem, organiziranjem in delovanjem v skupinah si razdelimo določene naloge in dolžnosti, nameni tega pa so različni: ustvariti kaj novega, si pomagati pri zadovoljevanju osnovnih potreb, sodelovati pri športnih aktivnostih itd. Posamezniki so sami ali s pomočjo sodelovanja z drugimi razvili določena znanja in spretnosti in jih pričeli tržiti. To pa so prvi zametki podjetništva. Kasneje, ko je povpraševanje preseгло ponudbo oz. zmožnost zadovoljiti vse, ki želijo proizvode, storitve, usluge, se je bilo treba organizirati. Podjetniki so začeli zaposlovati ljudi, jih naučili spretnosti, jim prenašali znanje. Razvile so se manjše, srednje ali večje organizacije, ki so potrebovale določena pravila, načine delovanja, poznati so morale okolico, v kateri so delovale. Z razvojem in napredkom ter s povezovanjem med narodi in podjetji se je začela razvijati potreba po analitičnem pristopu, a sprva v manjšem obsegu. Začeli so se ukvarjati s plani: koliko narediti, komu prodati, s kom sodelovati itd. S pojavom globalizacije pa podjetja niso več delovala le v lokalnem okolju, ampak so svoje aktivnosti razširila na ves svet. Podjetja so tako postajala vedno večja, povezana v skupine in so tako ustvarila že več prihodka kot manjše ali celo srednje velike države. Ne glede na velikost, višino ustvarjenega prihodka ali način organiziranja, opravljajo vse te družbe neko gospodarsko ali družbeno koristno dejavnost ali so kako drugače vpletene v naše vsakdanje življenje.

»Podjetje je usmerjeno k doseganju svojega cilja, ki mu omogoča obstoj. Podjetje potrebuje sredstva za nadaljnje delovanje in je usmerjeno k doseganju dobička. Podjetje se za razliko od bolnišnic, šol, ..., mora dokazati in boriti za svoj obstoj. Zato moramo razumeti, da trge ustvarjajo podjetniki in njihova aktivnost – uporabnik oz. kupec pa določa vrednost oziroma koristnost tega izdelka« (Pučko, 2008, str. 3). Lastniki podjetij in od njih postavljeni poslovodje morajo razumeti trg in postavljati vizijo, usmerjati razvoj podjetja, ves čas proučevati njegovo delovanje, poznati prednosti in slabosti, ukvarjati se morajo z izboljšavami in prepoznati vse možne nevarnosti. Zato podjetje s skrbnimi analizami in idejami postavi strategijo podjetja za neko obdobje. Poslovodstvo postavlja strategijo za podjetje kot celoto, enote v podjetju pripravijo strategijo za svoje enote in tako se postavljajo strukture vedno nižje po strukturi podjetja, tj. vse do določene dejavnosti oziroma najmanjše možne enote, ki potrebuje neko strategijo.

V diplomskem delu želim preveriti izvajanje EU direktive 2014/95/EU, Ur. l. EU, št. L330/1, ki od podjetij zahteva razkrivanje nefinančnih informacij. Ta direktiva v spremenjenem 56. členu v povezavi z novim 70.c členom skladno z direktivo 2014/95/EU določa za velike družbe, ki so subjekti javnega interesa in katerih povprečno število zaposlenih je večje od števila 500, da v poslovnem poročilu (oz. lahko tudi ločeno) priložijo tudi izjavo o nefinančnem poslovanju. Izjava se navaja na preteklo obdobje poslovanja in vsebuje podatke o okoljskih, socialnih in kadrovskih zadevah, spoštovanju človekovih pravic ter zadevah v zvezi z bojem proti korupciji. Nova Ljubljanska banka (v nadaljevanju NLB) v svojih letnih poročilih zapiše: NLB Skupina ima tudi pomembno družbeno odgovorno poslanstvo.

Posebno pozornost posveča predajanju znanja in vseživljenjskega učenja. Ključni stebri družbeno odgovornega poslovanja NLB Skupine so promoviranje podjetništva, finančno opismenjevanje, podpora športa mladih, humanitarnost, varovanje kulturne dediščine in skrb za zaposlene (NLB d. d., 2019a). V diplomskem delu je predstavljen namen ustanovitve poslovalnice bančnikov, katerih delo je predvsem na terenu, in zasledovanje ciljev nefinančnega poslovanja, ki je vezano na izobraževanje strank, zaposlenih, predstavitev NLB kot banke, ki želi biti v okolju in s strankami, da omogoči strankam sestanke tam, kjer si to želi stranka. Zaradi sprememb poslovanja v banki želijo svojim strankam omogočiti dostop do osnovnih bančnih storitev kjer koli kadar koli. Večina bank to poskuša ustvariti z mrežo bankomatov, s spletno banko ali mobilno banko, z uvajanjem kontaktnih centrov 24/7. V letu 2021 želijo slovenskemu bančnemu trgu predstaviti prvo Mobilno poslovalnico oz. poslovalnico na kolesih. S takšno poslovalnico se želijo približati tistim strankam, ki niso večje uporabe sodobnih tržnih poti, strankam, kjer so banke zaprle klasične poslovalnice.

V prvem delu diplomskega dela je predstavljena analiza širšega okolja. V nadaljevanju sledita analiza ožjega okolja in nato analiza potreb strank. Pri razvijanju strategije in analizah sem se opiral na že do sedaj narejene analize v podjetju. Poskušal sem razviti strategijo poslovanja poslovalnice, ugotoviti, kakšne so potrebe strank in kakšen bi bil najbolj primeren model poslovanja mobilne bančne poslovalnice. Ker mobilna bančna poslovalnica pripada organizacijski enoti Mobilno bančništvo, ki je del Poslovne mreže, sem poskušal strategijo čim bolj približati načinu poslovanja organizacijske enote Mobilno bančništvo, približati mobilno bančno poslovalnico klasičnim poslovalnicam in ugotoviti, kako uporabiti kontaktni center. V prilogah predstavim podporne točke, ki so prispevale k odločitvi.

1 PREDSTAVITEV NLB

Zametki nastanka NLB segajo v leto 1889 (NLB d. d., 1999), ko je bila ustanovljena Mestna hranilnica ljubljanska, ki je bila takrat ena od številnih hranilnic na Slovenskem. Njen delež je predstavljal skoraj 23 % vseh vlog v tedanjem času (Lazarević & Prinčič, 2000, str. 24). Kasneje, leta 1900 se ustanovi Ljubljanska kreditna banka, ki je bila prva banka, ki je delovala kot delniška družba (Žličar, 2002, str. 14). Danes banka deluje kot delniška družba z razpršeno lastniško strukturo tujih vlagateljev in največjo lastnico Republiko Slovenijo, katere delež predstavlja 25 % plus eno delnico. NLB, d. d., je del skupine NLB Skupine.

NLB Skupino, ki ima sedež v Ljubljani, poleg NLB, d. d., kot lastnico, sestavlja še šest odvisnih članic skupine v JV regiji Evrope. V bistvu gre za vse države nekdanje Jugoslavije, razen Hrvaške. V Bosni in Hercegovini sta NLB Banka Banja Luka in NLB Banka Sarajevo, v Črni gori NLB Banka Podgorica, v Srbiji NLB Banka Beograd, na Kosovem je NLB Banka Prishtina in v Republiki Severna Makedonija je članica z imenom NLB Banka Skopje. Konec leta 2002 je bila končana akvizicija Komercijalne banke, a. d., Beograd. V Sloveniji so del NLB še pridružene članice, v katerih ima NLB, d. d., naslednje lastniške deleže:

Bankart, NLB Skladi, NLB Leasing & GO (ustanovljen junija 2020) in NLB Kulturna dediščina.

Banka zadnja leta po krizi dosega dobre rezultate poslovanja. V zadnjih treh letih NLB, d. d., v povprečju dosega 176 milijona evrov, ROE po davkih je tako znašal 11,7 % (NLB d. d., 2020, str. 8). Poslovni rezultat za leto 2020 bo po napovedih (NLB d. d., 2021, str. 42) nižji, saj bodo posledice zaradi virusa covid-19 in sprejetih ukrepov zaradi preprečevanja širitve okužbe vidne v vseh porah gospodarstva (brezposelnost, nižja gospodarska dejavnost, izginjanje srednjih in majhnih podjetij, posledice v turizmu, zadolževanje države ...). Likvidnost skupine ostaja visoka in je nad regulatorno zahtevo. Kapitalska ustreznost banke je tudi visoka, saj količnik skupnega kapitala znaša 21,5 % (NLB d. d., 2021, str. 9).

Banka želi postati stroškovno učinkovita. Stroški dela in administracije predstavljajo večji del vseh stroškov (večji strošek je le postavka: Oslabitev in rezervacije), banka želi optimizirati svoje poslovanje na način, da znižuje tudi število zaposlenih.

NLB, d. d., v Sloveniji poleg svojih in produktov družbe NLB skladi strankam fizičnih oseb nudi tudi produkte življenjskega zavarovanja družbe VITA, ki je članica skupine SAVA (pred prodajo, ki se je zaključila junija 2020, je bila NLB Vita članica NLB Skupine, prodaja je bila del zahtev Evropske komisije), potem nudi strankam produkte premoženjskega zavarovanja Zavarovalnice Generali, d. d., ter poslovno sodelovanje s skupino Triglav, d. d.

1.1 Poslanstvo, vizija in vrednote NLB

Poslanstvo NLB Skupine je, da je zavezana k razvoju osredotočenosti na stranke, zavedanja tveganj, integritete, učinkovite organizacije in družbene odgovornosti. Veliko odgovornost do strank, zaposlenih, delničarjev in okolja, v katerem deluje, čuti zaradi zaupanja, ki ji ga ti izkazujejo. Izkazano zaupanje upravičujejo tako, da si preko sodelovanja z deležniki prizadevajo za pozitivne spremembe, vzajemne koristi in rast. Z vključitvijo vrednot NLB Skupine v svoje dejavnosti želijo prispevati k pozitivnim spremembam v okolju, v katerem delujejo.

Vizija NLB Skupine, ki je zapisna v letnem poročilu 2019 in velja do leta 2025, je postati inovativna banka, ki ustvarja enostavne rešitve po meri strank, z izključno strateško osredotočenostjo na Slovenijo in države JV Evrope (NLB d. d., 2020).

Vizijo bo banka uresničevala s svojo prisotnostjo in krepitvijo svojih produktov v regiji. Postavljeni cilji se bodo merili preko stopnje digitalizacije, števila strank in tržnih deležev. Vključevali bodo strategijo trajnostnega razvoja in svoje vključenosti v lokalno okolje tudi preko financiranja različnih športnih panog, ki so prisotne v celotni regiji. Banka svojo vizijo uresničuje, kar je mogoče videti iz letnih poročil. Povečala je svoj tržni položaj v Srbiji s prevzemom Komercialne banke Beograd, s povečanjem digitalnih uporabnikov, z močno

depozitno bazo. Ocenjujem lahko, da banka sledi svoji strategiji in viziji. Biti želi (NLB d. d., brez datuma a):

- zagovornik enostavnosti (enostavni in razumljivi produkti, hitri procesi ob nizkih stroških),
- inovator za stranke (inovativne rešitve za stranke),
- osredotočena na stranko (rešitve, ki temeljijo na potrebah strank);
- regionalni specialist (konsistentna strategija, ki temelji na enotnem razumevanju trgov, na katerih NLB Skupina deluje).

Vrednote (NLB d. d., brez datuma a):

- odgovornost do strank, sodelavcev in družbe,
- zavezanost k izpolnitvi obljub in doseganju ciljev,
- odprta komunikacija in sodelovanje,
- ustvarjanje rešitev in reševanje problemov ob vzajemnem upoštevanju različnih pogledov, ne na račun sogovornika,
- učinkovitost v vsakodnevem delu ter izpolnjevanju zavez

1.2 Poslovanje NLB v preteklih letih

Poslovanje banke se je v zadnjih letih stabiliziralo. Kriza leta 2008 je prinesla določena spoznanja. Predvsem pomembno je, da je banka dobila vodstvo, ki je dolgoročno, saj je bilo od leta 2007 pet novih predsednikov uprav in 14 članov uprave. Stabilnost vodenja je nekaj, kar je za banko pomembno, saj banke delujejo na zaupanju svojih varčevalcev in komitentov. Banka zadnja leta posluje z dobičkom. Po zbranih vlogah je največja banka v Sloveniji s tržnim deležem 23 %. V letu 2017 je Skupina NLB ustvarila 225 milijonov evrov dobička, v letu 2018 je dobiček znašal 204 milijone evrov in v letu 2019 194 milijonov evrov (Združenje bank Slovenije, brez datuma).

Poslovna mreža trenutno obsega 80 poslovalnic. Poleg klasične poslovalnice je strankam na voljo mreža bankomatov, mobilna aplikacija NLB Klikin, spletna banka Klik, za plačevanje sta možni tudi uporaba aplikacij NLB Pay in Flick ter storitev Obisk bančnika na domu. Strankam je na voljo tudi kontaktni center 24/7, tudi s storitvijo videoklic in pogovor. Kontaktni center predstavlja eno od vstopnih točk za sklepanje poslov na daljavo. Zahtevnejšim strankam NLB ponuja storitev Privatno bančništvo, ki strankam zagotavlja popolno ločenost od ostalega sistema in nudi nadgradnjo storitev. V poslovni mreži je aktivna podpora strankam segmenta mikropodjetja. Stranke segmenta srednja in velika podjetja so ločene v posebnih organizacijskih enotah.

Vendar se NLB želi strankam v novih, t. i. digitalnih, časih približati prek teh kanalov. Za zahtevnejše stranke si banka želi ustvariti poti, s katerimi bi bila strankam na voljo v času njihovega razpoložljivega urnika. To je možno ustvariti s kombinacijo kontaktnega centra,

z dostopnostjo zunaj delovnega časa in s prisotnostjo tam, kjer to želi stranka. Časi, ko je bila razpršenost poslovalnic razmeroma velika, so zaradi novih tržnih poti drugačni, in je treba iskati rešitve za stranke, ki so »donosne«, ki pomenijo dodano vrednost.

2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA

Podjetja delujejo v določenem okolju. To je okolje zunaj podjetja, makro okolje, na katerega podjetje na kratki rok nima vpliva. Ker podjetje nima vpliva na okolje na kratek rok, je pomembno, da podjetje pred vstopom analizira okolje, v katerem bo delovalo ali deluje. Proučevanje je pomembno predvsem z vidika zaznavanja priložnosti in nevarnosti. Predvsem je treba z analizo ugotoviti, kako bo celota dejavnikov vplivala na delovanje podjetja. Med najbolj uveljavljene pristope za sistematično raziskovanje zunanjih dejavnikov spada PEST analiza. PEST analiza obravnava in raziskuje delovanje štirih področij. Analiza zajema politično, ekonomsko, socio-kulturno okolje in analizo tehnoloških dejavnikov. Z leti je stroka dodala in začela upoštevati vplive pravnega, zakonodajnega in ekološkega dejavnika. Na delovanje marsikaterega podjetja pomembno vplivajo tudi demografski dejavniki. Za analizo uporabimo javno dostopne podatke, ki jih pridobimo iz virov državnega statističnega urada oziroma iz virov uradnih statistik države (STAT, EUROSTAT, OECD). Kljub standardizaciji statističnih raziskovanj na več ravneh je treba opozoriti na omejeno uporabnost napovedi trendov na podlagi preteklih pojavov ter dejstvo, da namen zbiranja podatkov za potrebe statistike ni skladen z namenom omenjene analize. Poudariti je treba, da ta diplomska naloga nastaja v času nepredvidenih dogodkov (epidemija virusa covid-19), ki bodo vsekakor vplivali na verodostojnost analiz in na uporabnost ugotovitev v diplomski nalogi, ker bodo vplivi omejitve delovanja gospodarstva, okolja in družbe pokazali realne podatke v prihodnosti.

2.1 Ekonomsko podokolje

Splošno stanje gospodarstva označujejo BDP, BDP na prebivalca, inflacija ter stopnja brezposelnosti (Bregar & Ograjenšek, 2008, str. 109). Pokrizno obdobje po gospodarski krizi leta 2008 se je v Sloveniji in svetu šele končalo, pa se je že začelo novo krizno obdobje zaradi pandemije virusa covid-19. Določitev ekonomskih dejavnikov je zato zelo oteženo. Ne moremo realno oceniti, kakšen je vpliv gospodarstva brez intervencij države. Države in centralne banke zadnjih 10 let neposredno vplivajo na delovanje gospodarstva z različnimi dejavnostmi. Kar se tiče bančništva, je to pod močnim vplivom učinkov, ki jih sprejemajo vlade in centralne banke. Obrestne mere so nizke oziroma negativne. To pozitivno vpliva na potrošnjo, na samo obrestno maržo in interne transferne cene pa je vpliv negativen. Vse skupaj vpliva na dobiček bank. Ekonomsko podokolje trenutno ni naklonjeno bančništvu oziroma ni naklonjeno tradicionalnemu bančništvu, ki je odvisno od okolja obrestnih mer. Še vedno pa je to obrestno okolje ena od najbolj pomembnih dejavnosti bančništva, saj posojanje denarja komitentom in sklepanje depozitov ustvarja glavni vir prihodkov bank v

obliki obrestne marže. Po podatkih, ki jih lahko pridobimo na strani stat.si, je inflacija negativna in znaša $-1,2\%$ v objavljenem obdobju prvega trimesečja 2020. Stopnja registrirane brezposelnosti na zadnji javno objavljeni podatek znaša 4% (podatek velja za obdobje, merjeno v 4Q2019). Bruto plača za zadnji kvartal v letu 2019 znaša 1.799,66 EUR (SURS, brez datuma f). Povprečna neto starostna pokojnina s 40 ali daljšo delovno dobo je znašala 848,69 EUR v januarju leta 2020 (SURS, brez datuma f). Rast BDP za zadnji kvartal leta 2019 znaša $1,7\%$ (SURS, brez datuma a). Napovedi za leto 2020 se spreminjajo, saj se zaradi pandemije virusa covid-19 gospodarske razmere nenehno spreminjajo. Slovenska vlada in EU poskušajo pomagati in zagnati gospodarstvo ter pomagati prizadetim segmentom gospodarstva in javne uprave. Tako so v EU sprejeli naslednje ukrepe (Evropska komisija, brez datuma):

- člani Evroskupine, finančnih ministrov držav z evrom, so dosegli dogovor o ustanovitvi instrumenta podpore zaradi pandemične krize, ki bo deloval znotraj evropskega mehanizma za stabilnost (EMS). Instrument bo na voljo vsem članicam evrskega območja v višini do 2% njihovega BDP, namenjen pa bo domačemu financiranju posrednih in neposrednih stroškov zdravljenja, nege in prevencije, nastalih zaradi krize koronavirusa.
- Evropska komisija je predstavila sveženj predlogov o turizmu in prevozu, ki bo pomagal pri varni ponovni vzpostavitvi potovanj in zagonu evropskega turističnega sektorja v letu 2020 in v prihodnje. Paket smernic in priporočil bo v pomoč državam članicam pri postopni odpravi omejitev potovanj ter ponovnem delu turističnih podjetij, vse to ob upoštevanju potrebnih zdravstvenih varnostnih ukrepov.

Kriza leta 2008 in trenutna pandemija negativno vplivata na gospodarstvo in na javno življenje. V času po gospodarski krizi si je gospodarstvo zaradi ukrepov vlad dokaj hitro opomoglo. Registrirana brezposelnost je v letu 2009 znašala $9,1\%$, v letu 2011 pa že kar $11,8\%$ (SURS, brez datuma b). Z ukrepi se je brezposelnost znižala, gospodarske družbe so manj zadolžene kot pred krizo, prebivalstvo si je ustvarilo dodatno finančno premoženje, saj imajo Slovenci v bankah sredstva v višini 36,778 mrd EUR, stanje kreditov nebančnemu sektorju na marec 2020 pa je znašalo 24 mrd EUR, medtem ko je marca 2008 stanje znašalo 33,718 mrd EUR (Banka Slovenije, 2020). Medbančna obrestna mera je negativna, kar negativno vpliva na prihodke bank. Kljub nizkim obrestnim meram ostaja inflacija tudi nizka. Torej, da bi banke ustvarile obrestne prihodke, bi moral biti volumen kreditiranja veliko večji, kot je.

Vse to vpliva na poslovanje bank, ki je oteženo. Treba je poiskati rešitve v neobrestnih prihodkih. Te lahko ustvari banka s preusmerjanjem sredstev strank v naložbe, kot so skladi, življenjsko zavarovanje, borzno trgovanje idr. Za to pa je potreben drugačen pristop. Pristop, ki je bližje strankam, saj banke zaradi pritiska stroškov in vedno večje digitalizacije zapirajo klasične poslovalnice.

2.2 Politično-pravno podokolje

Za katerikoli ekonomski razvoj je odločilna politična stabilnost (Kovač, 2011) in prav ta je največji dejavnik negotovosti političnega okolja v Sloveniji. V Sloveniji velja proporcionalni volilni sistem in redne volitve potekajo na štiri leta. Posledica proporcionalnega volilnega sistema je vzpostavljanje koalicije med različnimi strankami, od katerih ima vsaka svoj volilni program. Sestava vlade in koalicije je toliko težja, saj je potrebnega veliko usklajevanja. V Sloveniji je od osamosvojitve dalje delovalo 14 različnih vlad. Povprečno je ena vlada na položaju dve leti, torej polovico zakonsko določenega mandata. Tako imamo skoraj ves čas »politično krizo«, nestabilnost. To vpliva na sprejemanje zakonodaje in ustvarjanje konkurenčnega okolja. Prav tako ne moremo izvesti strukturnih reform, za kar je potreben čas in močna koalicija ter volja po enotnosti. Na področju gospodarske učinkovitosti se je po analizi, ki jo izvaja švicarski inštitut IMD, Slovenija v letu 2019 uvrstila na 37. mesto med 63 državami (Slovenska turistična organizacija, 2019).

Bančni sistem v Sloveniji je nadzorovan s strani Banke Slovenije (BS), ki jo je ustanovila Republika Slovenija z zakonom o Banki Slovenije. Ker je Slovenija del evrskega denarnega sistema, je Banka Slovenije članica Evropske centralne banke (v nadaljevanju ECB). Glavne naloge Banke Slovenije so: oskrba z gotovino, finančna stabilnost, denarna politika, plačilna in finančna infrastruktura. Da zagotavlja finančno stabilnost, izvaja nadzor nad bankami, postavlja omejitve pri poslovanju – regulacija bančnega sistema, skrbi za varnost depozitov in reševanje bank (Banka Slovenije, brez datuma a).

Izvajanje nadzora se izvaja preko naslednjih aktivnosti (Banka Slovenije, brez datuma a):

- izvaja nadzorniške preglede, inšpekcijske preglede na kraju samem in preiskave,
- izdaja in odvzema dovoljenja za opravljanje bančnih storitev,
- ocenjuje pridobitve in odsvojitve kvalificiranih deležev,
- skrbi za spoštovanje bonitetnih pravil EU,
- določa kapitalske zahteve.

Regulativni okvir sestavlja množica različnih evropskih in nacionalnih predpisov. To so uredbe, regulativni in izvedbeni tehnični standardi ter nacionalna zakonodaja in podzakonski predpisi. Omenjeni okvir dopolnjujejo še smernice in priporočila Evropskega bančnega organa, različni dokumenti Evropske centralne banke in tudi drugi relevantni dokumenti.

Med bolj pomembne zakone, ki jih morajo banke izvajati, sodi Zakon o preprečevanju pranja denarja in financiranju terorizma. Za ta namen morajo banke zagotoviti redno kontrolo transakcij, ki kažejo na sum pranja denarja ali financiranje terorizma, in te poročati pristojnim organom. Ti organi potem predlagajo ukrepe in aktivnosti za preprečevanje kaznivih dejanj ali jih predajo policiji.

Centralne banke oblikujejo višino obrestno mere. Te obrestne mere ostajajo v zadnjih letih po krizi leta 2008 negativne, kar je prikazano v tabeli 1.

Tabela 1: Obrestne mere ECB

Datum uveljavitve	Mejni depozit	Operacije glavnega refinanciranja	Mejno posojilo
18. 9. 2019	-0,50 %	0,00 %	0,25 %
16. 3. 2016	-0,40 %	0,00 %	0,25 %
8. 10. 2008	2,75 %		4,75 %

Vir: Banka Slovenije (brez datuma c).

2.3 Naravno-demografsko podokolje

Slovenija je na dan 1. 1. 2020 štela 2.095.861 prebivalcev (SURs, brez datuma h). Slovenija ima nizko naravno rast prebivalcev. Zadnji objavljeni podatek na dan 15. 9. 2021, na strani statističnega urada RS je -2,5 na 1000 prebivalcev. Zaradi priseljevanja je skupna prirast prebivalcev na dan 15.9.2021 znašala 6,2, saj je selitvena prirast na 1000 prebivalcev znašala 8,7 (SURs, brez datuma h). Število prebivalcev kot podatek o številu novih komitentov, tj. varčevalno-potrošnem potencialu, je za banke pomembne podatek. Podatek o demografski rasti prebivalstva je pomemben z vidika napovedovanja in ustvarjanja BDP. Večja kot je rast, več ljudi lahko prispeva k BDP. Večji kot je BDP, višji so lahko prihodki prebivalcev. To je za banko pomembno, saj bodo ljudje presežke investirali v nakupe, delno s pomočjo posojil, ali pa bodo presežna sredstva naložili v bančne depozite ali v katere druge naložbe, ki bankam prinesejo neobrestne prihodke.

Povprečna starost v Sloveniji je 43,5 leta (SURs, brez datuma h). Povprečna starost v EU-28, po podatkih Eurostata, je znašala 43,1 leta in se je v zadnjih 10 letih dvignila v povprečju za 2,7 leta. Uradna statistika za Slovenijo je sledeča (SURs, brez datuma h):

- delež prebivalcev v razredu 0–14 let je 15,1 %,
- delež prebivalcev v razredu 15–64 let je 64,7 %,
- delež prebivalcev v razredu nad 65 let je 20,2 %.

Podaljšanje življenjske dobe v državi je pomembno, saj za vsako osebo, starejšo od 65 let, potrebujemo več kot tri delovno aktivne prebivalce. Zato je podatek o nizkem deležu prebivalcev mladostnikov in delež starostnikov za vsako državo zelo pomemben. Slovenija konkretne strukturne reforme na področju upokojevanja ni izvedla. Prav tako nimamo jasnih ciljev, kako spodbuditi višjo rodnost, kako zagotoviti sredstva za mlade družine, kako jim pomagati pri reševanju stanovanjskega problema in pri zaposlitvi. To je pomembno, ker je družina v Sloveniji zelo prisotna. Po podatkih Statističnega urada na zadnji objavljeni podatek v marcu 2020 znaša v Sloveniji delež družin 74,1 %. V Sloveniji imamo tako

577.544 družin in 824.618 gospodinjstev. Povprečna velikost družine znaša 2,46. V letu 2002 je na primer podatek o povprečnem številu članov gospodinjstva znašal 2,8. Torej imamo v Sloveniji veliko družin, ki imajo samo enega otroka. Glede na podatek, da je v razredu starosti 0–14 let 15,1 %, v razredu starosti nad 65 let pa je ta delež 20,2 %, se srečujemo z ugotovitvijo, da se podaljšuje življenjska doba, hkrati pa se rodi premalo Slovencev za naravno pokrivanje števila prebivalstva Slovenije ter za zagotavljanje pokojninskega sistema v državi in dostojnega življenja upokojencev (SURs, brez datuma h).

Slovenci načeloma veljamo za zelo varčne ljudi, saj imamo v bankah vedno več prihrankov. Želja mnogih Slovencev je, da imajo v lasti svojo nepremičnino. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je bilo 1. januarja 2018 v Sloveniji 852.200 stanovanj (število gospodinjstev je konec leta 2019 znašalo približno isto), od tega jih je bilo 680.000 naseljenih. Največ prebivalcev, tj. 65,8 %, je 1. 1. 2018 živelo v eno- ali dvostanovanjskih stavbah (hišah), v večstanovanjskih stavbah jih je živelo 30,6 %, preostali (3,6 %) pa so bivali v skupinskih in drugih posebnih oblikah nastanitvev. Največ stanovanj imajo v lasti zaposleni – 48 %. Zanimiv je tudi podatek, da je v sosednji Hrvaški več kot 100.000 nepremičnin v lasti Slovencev. Predvidevam lahko, da je to posledica življenja v nekoč skupni državi. Pa vendar si mnogi želimo imeti v lasti vsaj eno nepremičnino, avtomobil in želimo si potovati. Vse te ugotovitve lahko ugodno vplivajo na delovanje bank s svojimi produkti posojanja (SURs, brez datuma g).

2.4 Kulturno podokolje

Raven znanja opredelim na podlagi izobrazbe kot socialno-demografske značilnosti. Izobrazba, potovanja, razgledanost so pomembna pri delu s strankami. Stranke postajajo vse bolj izkušene, saj spoznajo več stvari, na potovanjih vidijo različne stvari, različne kulture. Stranke so vedno bolj drzne in vedno bolj zahtevne, saj vidijo razliko doma in v tujini. Prav tako se vedno boljše pogajajo. To je posledica tehnološkega razvoja in možnosti dobiti veliko število različnih podatkov z brskanjem po spletu. Pregled različnih ponudb omogoča in ustvarja drugačno okolje kot nekoč.

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je v Sloveniji 91 % 18-letnikov vključenih v izobraževanje. Delež mladih v starostnem razredu med 19 in 24 leti, ki so vključeni v višje ali visokošolsko izobraževanje, znaša 45,7 %. Značilnosti različnih generacij so pomembne pri delu s strankami. Če predstavniki generacije »otroci izobilja« (angl. baby boom) še vedno veliko dajo na osebni stik, osebno svetovanje, pa nove generacije vse več časa preživijo v virtualnem okolju in so večje uporabe spleta ter dosega na »klik«. Nove generacije poiščejo rešitev za svojo potrebo šele takrat, ko jo začutijo, in jim ni mogoče vsiliti navad poslovanja, ki smo ga poznali do sedaj. Odnos do lastnega časa in potreb je bolj racionalen. Iščejo svojo svobodo odločanja (SURs, brez datuma e).

Tudi izobraževanje in izobraženost prebivalcev zelo pomembno vplivata na rast BDP. Z lastnim izobraževanjem so azijske države dokazale, da je to zelo pomembno za razvoj

gospodarstva. Rast BDP so dosegle brez velikih vložkov tujih investicij. Razvile so kombinacijo lastnega znanja in razvoja gospodarstva ob kontroliranih kapitalskih tokovih.

Demografska rast prebivalstva, visoka izobraženost, dober zdravstveni sistem (dodatno vpliva na rast BDP, ker so ljudje polno zaposleni in je manj bolniške odsotnosti), tehnološki napredek in spremembe v industriji zelo vplivajo na rast BDP, kar preko potrošnje in varčevanja pomembno vpliva na rast prihodkov bank. Za bolj pogumno odločanje prebivalstva v naložbe in nakupe oz. investicije v na primer nakup stanovanj kot primarne in naložbene nepremičnine je pomembno tudi stabilno politično in gospodarsko okolje. V letih od 2008 do danes smo spoznali, kako pomembno je stabilno okolje. Stabilno okolje, tj. politično, pravno in gospodarsko, je pomembno za poslovanje bank, saj banke delujejo predvsem na zaupanju, tj. na zaupanju, da so sredstva, ki jih imajo komitenti naložena v bankah, varna in dosegljiva v vsakem trenutku

Rodnost vpliva tudi na razporeditev premoženja med dediče. V družinah z manj otroki je manj dedičev, kar pomeni, da je produktivnost (oziroma konkurenčnost v družini) teh dedičev manjša, saj bodo podedovali, kar so ustvarili starši (Piketty, 2013). Je pa za banke pomembno, kako bodo prilagodile svoje poslovanje in kakšen odnos bodo imele s temi dediči. Pomemben je pristop do komitentov od trenutka, ko prvič vstopijo v banko, zato da bodo banke zadržale te komitente. Pomembno je, da se dediči ne bodo selili iz banke staršev.

2.5 Tehnološko podokolje

Dandanes si ne moremo predstavljati življenja brez mobilne naprave oziroma brez uporabe storitev, ki jih lahko izvajamo preko spleta z uporabo računalnikov ali mobilnih naprav. Zato je vloga tehnologije v bančništvu izjemno pomembna, a ne samo za uporabnika, ampak tudi z vidika zagotavljanja varnosti podatkov in neprekinjenega delovanja sistemov, ki zagotavljajo neprekinjeno poslovanje in delovanje družbenega in poslovnega okolja. Tako danes govorimo o digitalni družbi ter razvoju in uporabi te tehnologije.

V Sloveniji je v letu 2019 do spleta dostopalo 651.634 gospodinjstev (SURS, brez datuma c). Tako smo v letu 2019 imeli 1.545.131 uporabnikov mobilnega telefona (SURS, brez datuma c). Ljudje najbolj pogosto uporabljamo mobilni telefon za namene, ki so predstavljeni v tabeli 2.

Tabela 2: Namen uporabe mobilnega telefona v letu 2019 v Republiki Sloveniji

Namen uporabe mobilnega telefona		Število odgovorov
2019	Za pošiljanje ali prejetanje e-pošte	917.185
	Za brskanje po internetu	1.039.999
	Za uporabo spletnih družabnih omrežij, npr. Snapchat, Facebook, Instagram	697.963
	Za telefoniranje ali video telefoniranje s spletno kamero	549.479

Vir: SURS (brez datuma c).

Za poslovanje prebivalstva z bankami je zelo pomembna uporaba mobilne tehnologije, saj, kot je razvidno iz tabele 2, veliko število uporabnikov mobilno napravo uporablja za namene, ki omogočajo povezanost z banko oz. dostop do stranke preko socialnih omrežij, videoklica, za prejetanje različnih dokumentov preko elektronske pošte, kar posledično pomeni manj uporabe papirja.

Digitalna tehnologija je vedno bolj pomembna tudi v podjetjih. Ta ugotovitev je razvidna iz tabele 3, ki prikazuje, da se povečuje število podjetij s potrebo po hitrejšem prenosu podatkov.

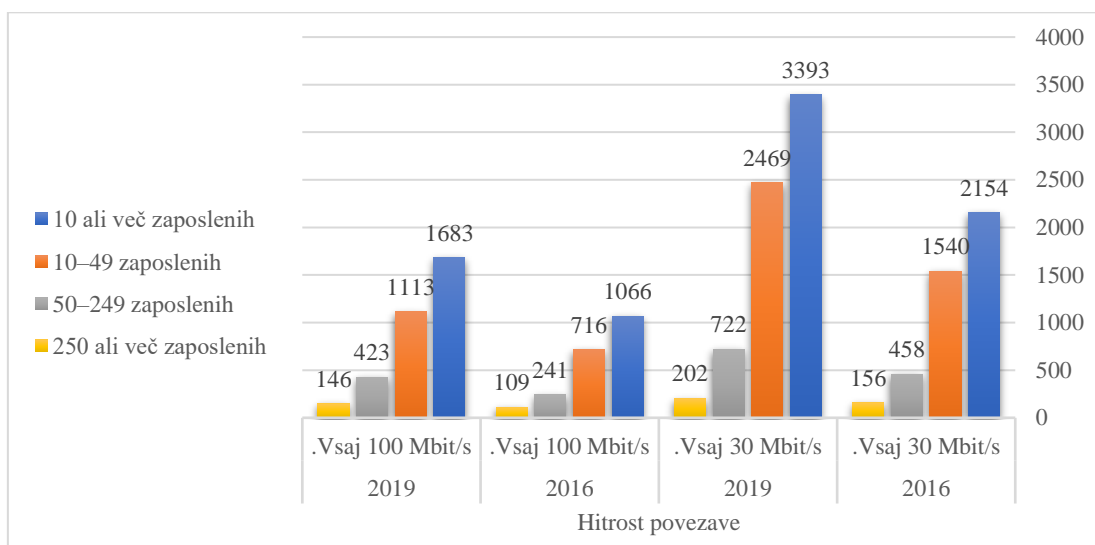
Tabela 3: Pogodbeno zagotovljene hitrosti širokopasovnih internetnih povezav v podjetjih, po velikosti podjetij glede na število zaposlenih oseb, Slovenija, letno

Leto	Hitrost povezave	do 10 zaposlenih	10–49 zaposlenih	50–249 zaposlenih	250 ali več zaposlenih
2016	Vsaj 30 Mbit/s	2154	1540	458	156
2019	Vsaj 30 Mbit/s	3393	2469	722	202
2016	Vsaj 100 Mbit/s	1066	716	241	109
2019	Vsaj 100 Mbit/s	1683	1113	423	146

Vir: SURS (brez datuma c).

S slike 1 prav tako lahko vidimo potrebo podjetij po hitrejšem prenosu podatkov. Zagotavljanje kakovostnih prenosov podatkov bo postajalo vedno pomembnejše, saj je čas ukrepanja zelo pomembnem. Zato je pomembno, da banke, podjetja razvijajo najboljše možne rešitve za svoje stranke.

Slika 1: Hitrost internetnih povezav v podjetjih glede na število zaposlenih v Sloveniji



Vir: SURS (brez datuma c).

2.6 Zaključne ugotovitve analize širšega okolja

Ekonomsko okolje je v zadnjih letih nenehno ogroženo zaradi različnih kriz. Leta 2008 je velika finančna kriza najbolj prizadela finančni sektor. Na poslovanje bank vplivajo različni ukrepi nacionalnih bank, ki urejajo poslovanje bank. Eden takšnih ukrepov, ki vpliva na poslovanje bank, je ukrep Banke Slovenije na področju kreditiranja prebivalstva s potrošniškimi krediti (omejitev ročnosti na največ 7 let in omejitev razmerja med letnim stroškom servisiranja dolga in letnim neto dohodkom kreditojemalca). Nevarnosti se nadaljujejo v zadnjem letu z zdravstveno krizo, ki tudi vpliva na gospodarstvo. Države so se pozitivno odzvale z veliko državne pomoči in s subvencijami prebivalstvu in podjetjem. Za banko je priložnost v teh pogojih, da ustvari robustno banko, ki je odporna na različne vplive iz okolja. Tako je pomembno, da vpliva na lastne stroške in da sprejema pravilne odločitve, kako in koga financirati. Vidiki tveganja morajo ostati pod kontrolo in želja po dobičku ne sme premagati sprejete poslovne strategije. V času nizkih obrestnih mer banka lahko izkoristi svoj univerzalni pristop in strankam ponudi možnost varčevanja v naložbenih produktih. V Sloveniji je velik delež starejšega prebivalstva oz. je nizka naravna rast. Prebivalstvo se stara in banka mora temu slediti ter iskati priložnosti pri svojem pristopu do mlajših generacij. To lahko izvaja preko ugodnega kreditiranja mladih družin, zanimivih sodobnih bančnih produktov, enostavne uporabe in dosegljivosti. Mladi so vedno bolj izobraženi in večji uporabe novih sodobnih tržnih poti ter iskanja informacij. Zato je pomembno, da so zaposleni v banki izobraženi in ažurni pri reševanju težav strank. Tukaj je treba uvesti sodoben kontaktni center z visoko usposobljenimi komercialisti in platformo po principu »omnichannel«. Banka mora zaradi svoje velikosti v Sloveniji in v skupini začeti bolj izkoriščati navzkrižno prodajo in tako še bolj vezati svoje stranke. Stranka mora biti prioriteta in kot tako jo je treba obravnavati v celoti.

Okolja, v katerih delujemo, se nenehno spreminjajo. Vlada v Sloveniji se v povprečju menja na približno 2 leti (v 29 letih smo imeli 14 vlad), pojavljajo se različne ekonomske krize, katerih cikli se krajšajo. Banka mora zato postati bolj fleksibilna in bolj odporna na različne spremembe v okolju.

3 ANALIZA OŽJEGA OKOLJA

Ožje okolje podjetja predstavlja panoga, v kateri obravnavano podjetje deluje. Obravnavano podjetje deluje v finančni industriji. Govorimo o banki, bolj o univerzalni banki. Banka se ukvarja z osnovnim bančništvom za fizične in pravne osebe, s prodajo vzajemnih skladov, s prodajo življenjskih in premoženjskih zavarovanj, leasingom, faktoringom, z nudenjem storitev investicijskega bančništva idr.. Paleta produktov in storitev presega samo bančništvo. Po Pučko (2008) lahko panogo analiziranega podjetja ocenjujemo kot skupek različnih panog, ki ponujajo skupek močno med seboj povezanih oziroma odvisnih storitev, ki jih ponujajo skupini odjemalcev/porabnikov.

Analizo je smiselno usmeriti v ocenjevanje privlačnosti panoge, ki temelji na kvalitativnih podatkih in privlačnosti trga, vključujoč segmentacijo in oceno tržnega potenciala s pomočjo kvalitativnih podatkov (Pučko, 2008, str. 23). Panogo kaže opredeliti kot trg, na katerem podjetja prodajajo proizvode/storitve, ki so najbližji nadomestki (Pučko, 2008, str. 23). Pomen analiziranja in uporabe podatkov določa predvsem pristop k razvijanju in vrste strategije. Določa, kaj stranke/porabniki potrebujejo, kje so možnosti glede na konkurenco, kakšne možnosti so na trgu ponudnikov/porabnikov in kakšna je pogajalska moč ponudnikov/porabnikov.

Ker pa je končni cilj podjetja, ki je uvrščeno na borzo in ki deluje v interesu lastnikov, ki so svoja sredstva investirali v podjetje, maksimiranje dobička in ustvarjanje maksimalnih donosov glede na vloženi evro ter čim večje oplemenitenje vložnega evra, je treba na koncu ugotoviti, kakšna je donosnost na obstoječem trgu glede na vse ovire zunanjega in ožjega ter notranjega okolja. Pomembno je doseganje cilja in zato je treba čim bolj oceniti ožje okolje in tudi predvidevati, kaj se lahko zgodi v prihodnosti, kolikšne so nevarnosti substitucije in nevarnosti vstopa. Daleč najbolj pomembni v vsem procesu so komitenti, ki so banki zaupali svoja sredstva v upravljanje, v to, da bo podjetje/banka delovalo v dobro vseh. Pri tem mislimo na lastnike, komitente, partnerje, javnost in ekonomsko okolje v državi, da banka ne bo ogrožala javnih financ.

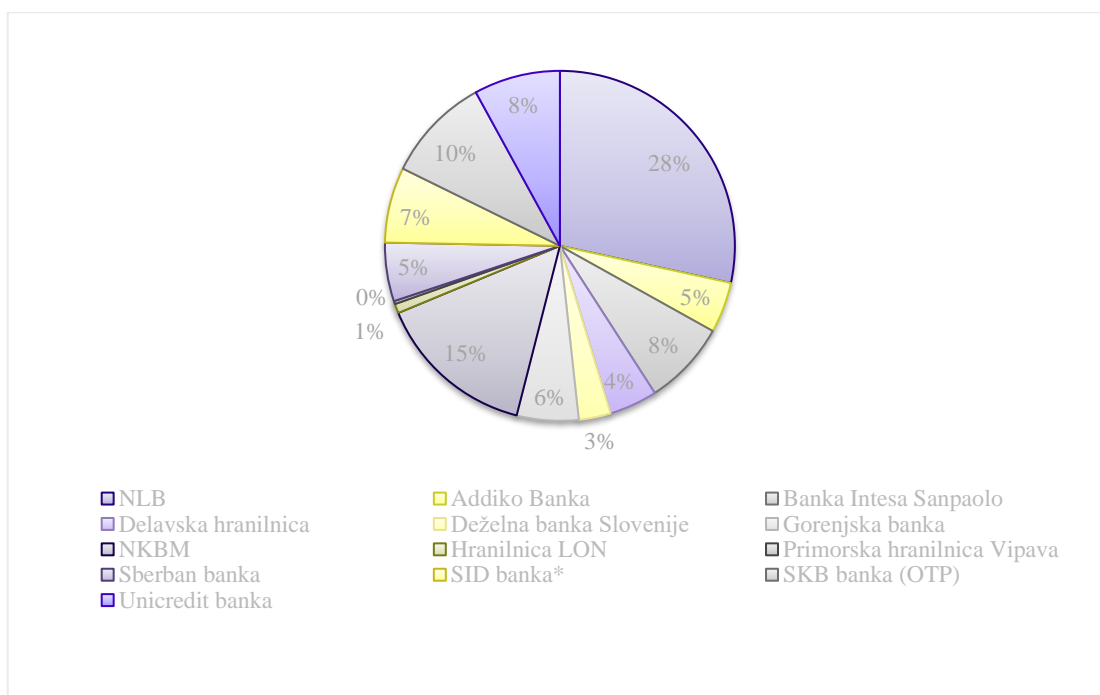
Med pomembnejše zagovornike strukturalizma uvrščamo Porterja. Porter je razvil model 5 silnic: rivalstvo konkurentov, pogajalska moč dobaviteljev, pogajalska moč kupcev, nevarnost substitucije in nevarnost vstopa. Analiza poda razumevanje o elementih vplivanja na donosnost, omogoča odkriti potencial in izkoriščanje najprimernejšega strateškega položaja. To nam omogoča premagati konkurenco in doseči konkurenčno prednost ter posledično dosežati višje donose na vloženi kapital za lastnike. Do konkurenčne prednosti

je po Porterju mogoče priti preko izbrane strategije, s temeljem v usklajevanju aktivnosti ali v smeri diferenciacije ali nizkih stroškov (Porter, 2008, str. 23–41).

V poslovnem okolju so se pojavili novi, drugačni pristopi, pristopi rekonstrukcijske strategije. Ena od vodilnih strategij je strategija modrega oceana (angl. blue ocean strategy), ki se nagiba k sooblikovanju sookolja. Izhodišče je razlikovanje med rdečim oceanom, ki predstavlja poznani tržni potencial, in nepoznanim (modrim oceanom) tržnim potencialom, kjer še ni poznane ali vsaj pomembne konkurence. Pri tej strategiji ne ugotavljamo konkurence na obstoječem trgu, ampak ustvarjamo povpraševanje na novem trgu in izkoriščamo to svojo prednost do zasičenosti oz. do zmanjšanja donosov na tem trgu, ki smo ga ustvarili s svojim novim pristopom, proizvodom ali storitvijo. S pravo kombinacijo elementov ponudbe omogoča sočasno zasledovanje diferenciacije in nizkih stroškov (Kim & Mauborgne, 2005, str. 3–23). V modrem oceanu so pomembni trije pristopi oz. tri determinante strukturnih pogojev, ki so v panogi prisotni. To so viri in zmožnosti podjetja ter strateški vzorci razmišljanja. Predvsem je treba ugotoviti tudi, ali je kultura v podjetju prava in ali vsi oz. večina zaposlenih ali sodelujočih v procesu razume in je sposobna uvesti spremembe. Zato lahko ugotovimo, da je zelo pomembno ravnanje z ljudmi pri delu. Najpomembnejše je, da je vodstvo seznanjeno z analizami in ugotovitvami ter jih razume in sprejema ter usmerja strategijo in izvedbo v smeri doseganja konkurenčne prednosti in višjih donosov. To svoje spoznanje je treba prenesti na nižje vodstvo in na izvajalce. Navdušenje in razumevanje sprememb pri izvajalcih je ključno. Zato je pomembno, da strateške grafikone, ki jih pripravimo, razumemo in jih znamo razumno ter razločno predstaviti. Strateški grafikoni nam pokažejo, v katere elemente ponudbe investira konkurenca oziroma kaj kupcu ponuja konkurenca in kaj na podlagi tega lahko naše podjetje ponudi svojemu kupcu. S tem ustvarimo konkurenčno prednost v našem podjetju glede na konkurenco in to z nižjimi stroški in višjim donosom (Kim & Mauborgne, 2005).

Slika 2 prikazuje tržne deleže bank v Sloveniji po bilančni vsoti v letu. Kot vidimo, imamo dve do tri banke, ki dosegajo približno 53 % trga. V prihodnosti lahko pričakujemo še konsolidacijo bančnega trga v obliki prevzemov in združevanj.

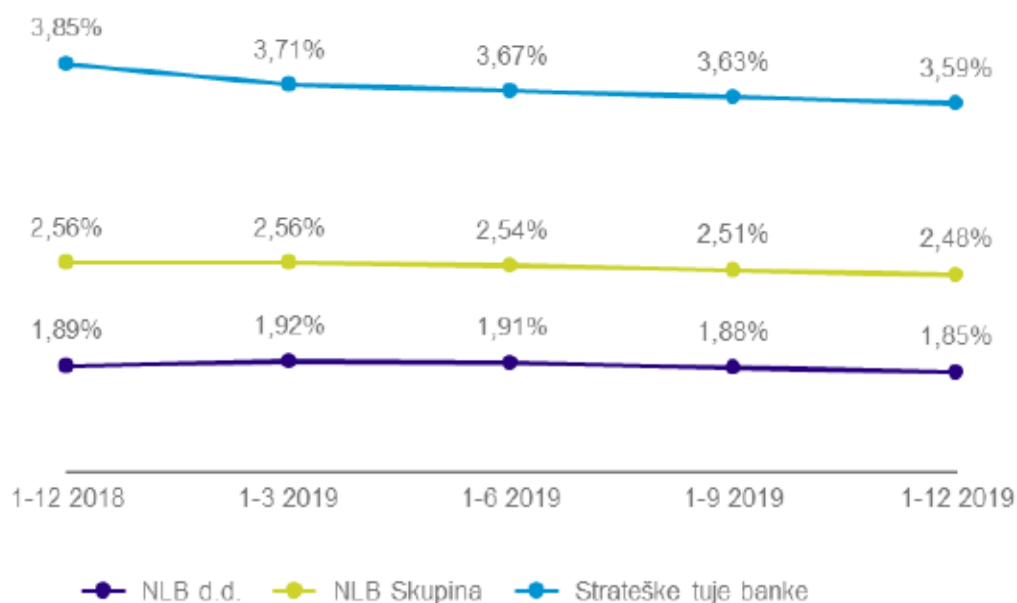
Slika 2: Tržni deleži bank v Sloveniji po bilančni vsoti v letu 2019



Vir: Združenje bank Slovenije (brez datuma).

Slika 3 pa prikazuje gibanje neto obrestne marže NLB Skupine (v %) v letu 2019 glede na gibanje strateških tujih bank. Iz tega bi lahko sklepali, da so druga okolja bolj zanimiva za vstop kot slovensko bančno okolje.

Slika 3: Obrestne mere za stanovanjske kredite v letu 2018



Vir: NLB d. d. (2020).

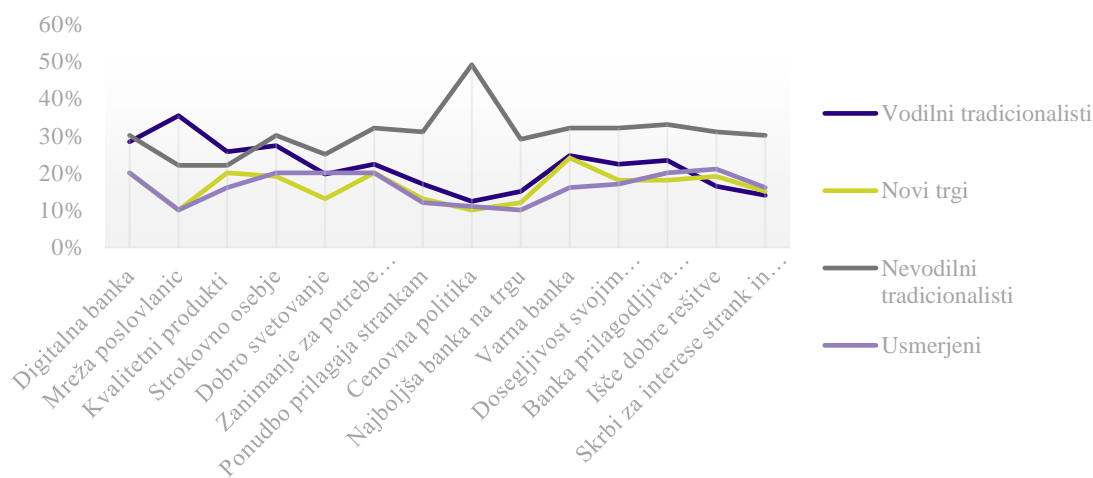
Konkurenca se je skrčila, hkrati so se spremenili načini servisiranja strank in njihovo pridobivanje. Banke nižajo stroške poslovanja na način, da spreminjajo strankine poti. Vse več klasičnih poslovalnic se zapira in stranke se usmerja na uporabo drugih poti, kot so bankomati, spletne banke, mobilne banke, kontaktni centri.

V banki smo izvedli anketo, kako stranke vidijo banke, njihove storitve, odnos in cenovno politiko ter njihovo varnost. V vzorec je bilo zajetih 1000 strank, starih od 18 do 65 let. Anketa je bila izvedena v času od oktobra do novembra 2019. V analizo sem vključil 7 bank, ki predstavljajo različnost storitve, ki jo vidijo uporabniki. Tako sem zaključil, da lahko glede na način poslovanja oblikujem štiri skupine ponudnikov bančnih storitev:

- **vodilni tradicionalisti** so že dalj časa prisotni na trgu in so usmerjeni na vse kupce. Tem kupcem ponujajo prilagojeno ponudbo glede na segmente (starost, dohodek in življenjski cikel). Želijo si zadržati svoje tržne deleže in s prilagojeno cenovno politiko na stanovanjskih kreditih pridobiti mlajše stranke s solidnimi prihodki. Pri uporabnikih niso cenovno najbolj ugodni, vendar uporabniki vidijo njihovo prednost v razvejani mreži poslovalnic, tradicionalnosti in dobri spletni ali mobilni banki. Banke svojim komitentom želijo ponuditi celovite rešitve, tudi z bolj specifičnimi in manj uporabljenimi storitvami. So pa to po večini univerzalne banke.
- **Nevodilni tradicionalisti**: sem uvrščam banke, ki se želijo pridružiti skupini vodilni tradicionalisti. Njihove ponudbe, ki niso široke in napredne, so usmerjene k strankam, zato se zdijo strankam cenovno ugodne. Prav tako imajo dokaj razvejano mrežo poslovalnic. Nekoliko manjši je poudarek na mobilnih in spletnih rešitvah ter na širini ponudbe. V svoj spekter ponudbe so zajeli najbolj uporabljene storitve.
- **Novi trgi**: že iz imena lahko sklepamo, da gre za banke, ki želijo na trgu prosperirati zaradi svoje mladosti ali zaradi tega, ker so bile do sedaj usmerjene v določeno regijo, in želijo pridobiti večje tržne deleže v ostalih regijah. Zato so trenutno pri strankah še neprepoznane oz. stranke ne poznajo dovolj njihove ponudbe. Za namen pridobivanja tržnega deleža agresivno prilagajajo cenovno politiko.
- **Specialisti**: usmerjeni so na določene produkte, največkrat na kreditiranja prebivalstva preko osebnih kreditov. Stranke takšne banke ne vidijo kot zaupanja vredne, tudi ne kot banke, ki jim lahko nudi kakovostne storitve kot ostale skupine, vendar se stranke zaradi svojih potreb in močne medijske kampanje odločijo uporabiti njihove produkte in ne produktov svoje matične banke. Medijske kampanje so tako močne in imajo takšen vpliv, da stranke niti ne preverijo ponudbe in rešitev pri svoji matični banki. Del teh odločitev je povezanih tudi s krizo leta 2008 in »kreditnim krčem« ter premilo aktivnostjo ostalih bank pri ozaveščanju svojih strank glede lastne ponudbe.

S pomočjo strateškega grafikona na sliki 4 prikažem percepcijo strank, kaj vpliva na njihovo odločitev, za kakšno banko bi se odločili. V tem vidim možnost konkuriranja med bankami, in sicer znotraj oblikovanih ponudb posameznih bank in njihovih strategij.

Slika 4: Percepcija strank oziroma ocena strank, kot vidijo banko, njeno poslovanje in prilagodljivost do strank



Vir: lastno delo.

3.1 Dejavniki nevarnosti vstopa v panogo

Vpliv novih konkurentov lahko vpliva na znižanje dobičkov podjetij v panogi. Vstop novih konkurentov pomeni vpliv na povišanje ponudbe v panogi, kar pomeni pritisk na cene in znižanje le-teh, ter posledično na nižje marže. Zaradi novih konkurentov pride pritisk na delovno silo – prerazporeditev kadrov in beg najboljših k novemu konkurentu. Prav tako se več sredstev nameni za trženje in oglaševanje.

Banke morajo ugotoviti svojo optimalno velikost poslovanja, do katerega se še znižujejo povprečni stroški poslovanja. Razvoj tehnologije omogoča nižanje stroškov poslovanja. Je pa pri tem pomembno vedeti, da vzdrževanje in posodabljanje te tehnologije pomeni fiksen strošek, zato morajo banke prodati čim več teh novih storitev. Tako je pomembno, da vložena sredstva za razvoj in vzdrževanje upravičijo ekonomijo obsega in ti novi produkti dosežejo čim več novih uporabnikov in s tem znižujejo strošek na enoto. Po drugi strani pa hkrati uporaba novih tehnologij znižuje potrebe po obstoječi mreži poslovalnic.

Večje banke z uspešno izrabo sodobnih informacijskih tehnologij, ki omogočajo obdelavo večjega števila informacij, s sočasnim podpiranjem večjega števila storitev in servisiranjem večjega števila komitentov oziroma njihovih zahtev za posamezne bančne storitve znižujejo povprečne stroške in istočasno povečujejo obseg bančnega poslovanja (Košak, 2001, str. 92). Banke morajo zato skrbeti za stroškovno učinkovitost in sorazmerno z uvajanjem tehnologije zniževati stroške klasičnih poslovalnic in zalednih storitev, ki jih je treba čim bolj avtomatizirati. Uvedba dobrega in kakovostnega orodja CRM je lahko ključna, kar zopet pomeni visok investicijski strošek, ki ga lahko z učinkovito ekonomijo obsega hitro

upravičimo. Torej obstoječa in nova tehnologija lahko zelo vplivata na učinkovito poslovanje.

Banke morajo učinkovito izrabljati nove tehnologije za zniževanje stroškov dela in vzdrževanja stavb ter s tem dosegati stroškovno učinkovitost. Nove tehnologije se morajo usmeriti v avtomatizacijo zalednih poslov (plačilni promet, izdelava e-izpiskov ...), v sodobno in kakovostno oblikovane trženjske aktivnosti za pridobivanje novih strank in predvsem za preusmerjanje privarčevanih sredstev strank v bolj donosne neobrestne posle (naložbe v vzajemne sklade, naložbena življenjska zavarovanja, nakup vrednostnih papirjev, zlata). Vse to omogoča močna baza strank s svojimi privarčevanimi sredstvi, saj so trenutne obrestne marže izjemno nizke. Tako imajo trenutno obstoječe banke z močno bazo strank prednost pred novimi bankami in je edina možna nevarnost združevanje obstoječih bank ter tako pridobivanje tržnega deleža in posledično prerazporeditev moči in dobička.

3.2 Določljivke pogajalske moči dobaviteljev

Največji dobavitelji bank so dobavitelji denarnih sredstev in dobavitelji informacijske tehnologije in so ključni pri razvoju in vzdrževanju modernega in varnega bančnega sistema. Med dobavitelje lahko štejemo tudi delovno silo (dobavitelji znanja). To se odraža kot strošek zaradi izobraževanj in vlaganj v razvoj delavca ter zaradi specifičnih znanj, ki se pojavljajo (znanja IT, psihologija – coaching idr.).

3.2.1 Dobavitelji denarnih sredstev

Banka pridobiva sredstva iz povpraševanja po kratkoročnih sredstvih pri nebančnem sektorju (gospodinjstva in podjetja s svojimi vezanimi vlogami; v letu nizkih OM so to postale vpogledne vloge, saj banke nimajo interesa plačevati obresti za vezane vloge; opazno je tudi, da se sredstva ne znižujejo, ampak povečujejo) na trgu vlog in na denarnem trgu z izdajanjem vrednostnih papirjev (Bohnec, 2001, str. 133). Do denarja kot likvidnih kratkoročnih sredstev pridejo banke tudi na medbančnem trgu ali pri centralni banki na osnovi njenih ponudb oz. na lastno pobudo.

Delež naložbenih produktov (skupaj naložbe v vzajemne sklade in bančno zavarovalništvo) znaša nekje 3 % glede na vloge prebivalstva. Vzajemni skladi bodo še vedno največja konkurenca bančnim varčevalnim produktom. V času nizkih OM se pričakuje, da bodo ljudje iskali bolj donosne naložbe, kot so vzajemni skladi.

3.2.2 Dobavitelji informacijske tehnologije

Razvoj in uporaba informacijske tehnologije sta za delovanje banke zelo pomembni, saj pomenita za banko in stranke bolj enostavno poslovanje in možnost dostopa 24/7 ter hkrati zmanjšanje števila zaposlenih. Hitrost, kako banka dopolnjuje in izpopolnjuje svojo

informacijsko tehnologijo, je ključna. Zato lahko zamenjava dobavitelja za banko predstavlja velik strošek in porabo časa pri uvajanju novega dobavitelja ter njegove integracije z obstoječimi sistemi. Prav tako zamenjava dobavitelja programske opreme in razvoj novih aplikacij pomenita višje stroške zaradi izobraževanja zaposlenih.

Banke morajo zagotavljati čim višjo razpoložljivost svojih sistemov. To je pomembno tudi z vidika strank, da vidijo banke kot varne banke. Če je bilo nekoč pomembno, da je banka kot prostor dajala občutek varnosti in dostopnosti, mora danes banka dajati občutek varnosti in dostopnosti preko svojih informacijskih sistemov.

Naslednji pomemben vidik je kibernetska varnost. Redno izboljševanje in stalni nadzor z namenom zagotavljati varne in zanesljive storitve sta ključna. Ključno pa je tudi, da to izvajajo zanesljivi in stabilni dobavitelji.

Zaradi zagotavljanja nemotenega delovanja in varnosti morajo biti banke pri izbiri dobaviteljev zelo previdne in hkrati zelo pogajalsko močne. Večja je banka, večje ekonomije obsega lahko dosega. Pri izbiri se ne sme nasloniti samo na enega ali nekaj ponudnikov, ampak na več ponudnikov, ki ji lahko omogočijo celovito rešitev. Večina bank je tako odvisna od zunanjih dobaviteljev, saj je lasten razvoj večinoma omejen le na regulatorne zahteve.

3.3 Določljivke pogajalske moči kupcev

Določljivke pogajalske moči kupcev se kažejo v relativni koncentraciji kupcev, obsegu nakupov, relativnih stroških kupca, če hoče spremeniti dobavitelja (merjeno v odnosu na enake stroške s spremembo, ki jih ima dobavitelj), stopnji informiranosti za kupca, stopnji integriranja nazaj, obstoju nadomestkov, pomenu nabavne cene za kupca v diferenciaciji za kupca, blagovni znamki, kupčevem zaslužku in v spodbudah, ki jih prejema odločevalec o nakupu. Sam bi tukaj vključil še znanje komercialistov in njihovo sposobnost pogajanja.

Kupci postajajo vedno bolj poučeni, saj jim uporaba spleta nenehno omogoča, da primerjajo možnosti in s tem večajo svojo pogajalsko moč. Prav tako ima kupec s svojim statusom osebnega prejemka in privarčevanimi sredstvi pri banki boljše pogajalsko moč za doseg svojega cilja pri ceni. Ker se je spremenilo število bank, se spreminja koncentracija, zato je za stranko pomembna blagovna znamka, saj dobro ime pomeni tudi varnost. Za kupca je pomembno, kaj pridobi, še posebej je to pomembno, kadar se kupec odloča za dolgoročne naložbe, kot so nakup prvega stanovanja.

3.4 Določljivke nevarnosti nadomeščanja

Določljivke nevarnosti nadomeščanja so v razmerju med cenami in kakovostjo nadomestkov, v stroških spremembe proizvoda (tj. zamenjave s substituti) ter v nagnjenosti kupca k nadomeščanju (Pučko, 2008). Kupci pogosto ne raziščejo, kako se razlikujejo banke

v svojih klasičnih produktih, tj. po cenah in po ponudbi (osebni račun, plačilne kartice, spletne banke, mobilne banke idr.). Banke se večinoma sočasno razvijajo, zato novih strank ne pridobivajo zaradi inovacij (najem kredita preko mobilne banke, pametne denarnice idr.). Novo stranko ponavadi pridobijo, ko stranka najame stanovanjsko posojilo, kar omogoči dolgotrajen odnos s stranko. Razvile pa so se tudi drugačne možnosti, ki so posledica napredka IKT.

Digitalizacija je eden od ključnih dejavnikov gospodarskih in socialnih sprememb, ki se dogajajo hitreje kot kdaj koli prej. Obstaja veliko primerov digitalnih tehnologij, ki globoko preoblikujejo dejavnosti, organizacije, proizvodne modele in organizacijo dela. Ocene pozitivnega potencialnega gospodarskega vpliva na podlagi povečanja učinkovitosti in povečane konkurenčnosti so visoke. To vključuje ustvarjanje delovnih mest in napovedi o kratkoročni izgubi delovnih mest (Žižek Šoštar & Preskar, 2020, str. 32–42).

S pomočjo digitalizacije in razvoja spleta v smislu hitrosti prenosa podatkov in dostopnosti so se razvile različne alternativne možnosti za stranke in za razvijalce aplikativnih rešitev ter novih modelov poslovanja.

Mobilno bančništvo predstavlja nov način bančništva; gre za dostop preko mobilnih naprav namesto obiska fizične poslovalnice. Za razvoj mobilnega bančništva Dremelj (2019) predstavi indeks, ki združuje šest ključnih faktorjev za razvoj mobilnega bančništva:

- relativna pokritost z najnovejšim omrežjem (4G, 5G),
- relativno število pametnih telefonov,
- relativno število uporabnikov spletnega bančništva,
- uporaba mobilnega omrežja,
- starostna struktura prebivalstva,
- osnovne digitalne spretnosti prebivalstva.

Zaradi pomanjkanja investicij ali prelaganja na »boljše čase po krizi« so tradicionalne banke v novih tehnoloških rešitvah in inovacijskih spremembah v bančnem modelu poslovanja pridobile dodatno konkurenco v fintech podjetjih. Kot prava mobilna banka (brez tradicionalnih zaledij v obliki klasičnih poslovalnic) se je najbolj razvila in najhitreje uveljavila mobilna banka Revolut. Nastopila je na trg, ko so bile tradicionalne banke najbolj ranljive zaradi pomanjkanja zaupanja in tehnološke nepripravljenosti, ki je bila posledica krize leta 2008. Tako mobilne banke predstavljajo nevarnost tradicionalnim bankam, saj je poslovanje enostavnejše in cenejše.

Digitalizacija in razvoj IKT sta omogočila tudi naslednji možni substitut, ki omogoča pridobivanje sredstev za financiranje različnih projektov. Govorimo o množičnem financiranju (angl. crowdfunding). Danes se takšna oblika uporablja kot način pridobivanja za zagonska podjetja, mala in srednja podjetja. Takšna oblika je uporabna za začetnike, ker banke zahtevajo zgodovino poslovanja, stopnjo razvoja in razkrivanje podatkov za

ugotovitev primernosti posojilojemalca. Pri obliki množičnega financiranja pa je večina tveganja na vlagatelju, saj se mora odločiti glede na podatke, ki mu jih predstavi podjetnik. So pa vlagatelji zaščiteni tako, da mora podjetnik razkriti zakonsko določene podatke in omejitev najvišjega dopustnega zneska investicije posameznega investitorja.

Alternativno bančništvo predstavlja še eno možnost substituta za investitorje, saj omogoča dostop do sredstev za projekte, ki jih tradicionalne banke ne želijo financirati (socialne banke, zeleno bančništvo, banke z vestjo z investicijami v skupnost). Prednost je tudi v ceni financiranja, saj jih te banke financirajo iz prihrankov svojih strank (stranke lahko celo odločajo o možnosti, ali bodo sredstva namenile za določen projekt). Dobiček teh bank je sekundarnega pomena, saj del dobička reinvestirajo v socialne cilje banke ali v nove projekte. V Sloveniji je znan in najbolj prepoznaven model Kooperativa ZEBRA (Za Etiko v Bančništvu in Razvojno Alternativo).

Opisani modeli še niso pogosto uporabljeni v Sloveniji. Vsekakor pa predstavljajo potencialno nevarnost za tradicionalne banke. Pri nas se po krizi pojavlja financiranje svojih strank s podjetji, ki imajo presežna sredstva (Petrol, Mobitel, A1 idr.), in možnosti nakupov na obroke s plačilnimi karticami (angl. LeanPay) (Tomsits, 2015).

3.5 Zaključne analitične ugotovitve o panogi

Glede na veliko število bank in vstopa tujih bank v slovenski bančni sistem (z ustanovitvijo podružnice ali prevzemi) lahko ocenjujemo, da konkurenca med bankami ni prevelika. Zato je treba ves čas pozorno opazovati dejanja konkurence, razvijati produkte in skrbeti za zaposlene, da banka ohrani svoje konkurenčne prednosti. Ocenjujem, da do dodatnih omejitev v prihodnje ne bo prišlo. Kupci so zaradi večje razgledanosti, izobraženosti in dostopnosti do informacij na spletu vedno bolj zahtevni. Dobavitelji zaradi specifičnega znanja tehnologije postajajo vedno bolj zahtevni, zato ocenjujem, da bodo v prihodnje bolj zahtevni pogajalci. Novih možnosti bančnega poslovanja je vedno več. Stranke si želijo čim bolj enostavnega, preglednega in poceni poslovanja. Na spletu lahko najdemo veliko ponudnikov, ki jih stranke, predvsem mlajše, vedno bolj iznajdljivo uporabljajo. Ocenjujem, da morajo biti v klasičnih bankah na to novo konkurenco pozorni in se prilagajati novim razmeram. Konkurenca se v Sloveniji v zadnjih letih znižuje po številu različnih bank, pa vendar to ne pomeni, da okolje ne postaja bolj zahtevno. V državo namreč prihajajo znanje in izkušnje iz tujine, prav tako se iščejo skupne sinergije znotraj teh novih skupin. Tako bo boj za stranke vedno bolj zahteven in pritisk na finančno poslovanje bank vedno večji.

Okolje postaja zahtevno, zato je treba ves čas delovati varno, dobičkonosno in razvojno. Potrebni so pravi pristopi, vztrajati je treba pri zastavljenih strategijah, jih po potrebi korigirati. Banka mora postati bolj fleksibilna ter se bolje odzivati na spremembe, ki se dogajajo v bančnem okolju.

4 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA

Preko analize poslovanja spoznavamo podjetje z namenom izboljšanja njegove uspešnosti in nato za potrebe procesa strateškega menedžmenta opredelimo glavna spoznanja in ugotovitve (Pučko, 2008). V nadaljevanju so v analizi prikazani finančni podatki dosedanje uspešnosti NLB, pridobljeni iz letnih poročil. Prikazani so tudi nefinančni kazalniki, ki so pomembni v odnosu do družbe in do razumevanja potreb strank in prilagoditve odnosa do strank glede na spremenjene načine poslovanja in navade.

Zaradi ukrepov Evropske komisije, ki so bili sprejeti kot posledica državne pomoči bankam, je bilo poslovanje banke v zadnjih letih zelo omejeno. Predvsem je to vplivalo na konkurenčni položaj banke. V obdobju med letoma 2018 in 2019 ter iz podatkov za Q3/2020 lahko razberemo, da se je zmanjševalo število poslovalnic in tudi število strank. Posledica ukrepov je tudi nizka kreditna rast (zahteva EU je bila: donosnost poslov mora biti ROE 10 %). V tem obdobju so se povečala stanja depozitov, kar pomeni, da se je glede na zmanjšanje števila strank krepila finančna moč obstoječih strank.

Poslovanje v letu 2020 je prizadela epidemiološka kriza (covid-19), ki je močno vplivala na poslovanje vseh subjektov. Za omejitve širjenja okužbe so bili sprejeti različni ukrepi, na primer omejevanje gibanja in poslovanja. Tako sta bili najbolj prizadeti turistična in gostinska dejavnost, omejeno je bilo poslovanje trgovin (večino časa so bile odprte samo nujno potrebne trgovine), hkrati pa so bile prizadete vse dejavnosti, ki so povezane z naštetimi dejavnostmi. Lahko pričakujemo nižjo kreditno dejavnost in potrošnjo pri fizičnih osebah, nižje opravnine, ker stranke niso plačevale s karticami na prodajnih mestih. Posledično pa pričakujemo dodatno povišanje denarnih stanj fizičnih oseb na njihovih računih ali depozitih, kar lahko negativno vpliva na obrestno maržo.

Tabela 4: Trend gibanja osnovnih podatkov o poslovanju NLB v letih 2018-2020

Podatek/leto	2018	2019	Q3/2020
Poslovalnice	94	93	80
Aktivne stranke	688.547	680.031	672.275
Bilančna vsota (v mio EUR)	8.811	9.802	10.639
Neto krediti strankam (v mio EUR)	4.478	4.589	n. p.
Depoziti strank (v mio EUR)	7.033	7.761	n. p.
Rezultat po davkih (v mio EUR)	204	176	85,5
Tržni delež po bilančni vsoti	22,70%	23,80%	24,40%

Vir: NLB d. d. (2019a), NLB d. d. (2020) in NLB d. d. (2021).

Na poslovanje bank v zadnjih letih vplivajo tudi nizke obrestne mere centralnih bank. Zato je tudi pri poslovnih bankah obrestna marža primerna temu dogajanju, poleg tega je tukaj še konkurenčno okolje drugih bank, ki se vsaka po svoje bori s presežnimi sredstvi in jih želi čim bolj učinkovito plasirati ter pri tem nekaj zaslužiti. Obrestna marža se je pri opazovani

banki v obdobju 6/2019–9/2020 znižala z 1,88 % na 1,47 % (NLB d. d., 2021). Banka načrtuje uvedbo ležarin za večja sredstva strank v banki. Ta ukrep je bil vpeljan že za pravne osebe.

Kapitalska ustreznost se je v letih po finančni krizi leta 2008 stabilizirala. Cilj banke je visoka kapitalska ustreznost. Trenutno količnik skupnega kapitala znaša 21,5 % (NLB d. d., 2021), junija 2019 pa je znašal 16,5 %. V banki se zavedajo svoje odgovornosti in ravnanja, zato visoka kapitalska ustreznost ostaja ključen cilj. S tem sporočilom si želi banka zagotoviti položaj močne, trdne in zaupanja vredne banke, ki predstavlja za gospodarstvo močnega partnerja in kjer so sredstva strank varna.

Banka uvaja spremembe pri poslovanju s strankami. Stranke preusmerja v uporabo mobilnih aplikacij in spletnih bank. Tako je bila uvedena velika nadgradnja mobilne banke Klikin, potem je bila uvedena digitalna denarnica NLBPay, plačila FLICK. V mobilni banki Klikin je tako mogoče najeti osebni kredit, pridobiti izredni limit, podpisati dokumente na daljavo. Vse te novosti so se pokazale kot zelo dobre, predvsem v času popolnega zaprtja (ukrepi za zaježitev širjenja okužb s covid-19) v marcu 2020. Tako konec tretjega četrtletja leta 2020 beleži še naprej 8-% rast digitalnih uporabnikov glede na enako obdobje lani. Uporaba mobilne banke beleži 15-% rast, e-banke pa 4-% rast. Banka je kot prva uvedla tudi pošiljanje številke PIN po sporočilu SMS za nove imetnike kartic NLB. Banka prodaja tudi produkte NLB skladov. Tako je v letu 2020 med slovenskimi družbami na prvem mestu po obsegu neto prilivov. Ti so v letu 2020 znašali 68,7 mio EUR, kar predstavlja 75 % vseh neto prilivov na trgu. Skupna sredstva v upravljanju so znašala 1.488 mio EUR. Prav tako banka prodaja življenjska zavarovanja zavarovalnice VITA, produkte premoženjskega zavarovanja Generali. Vsi ti produkti so pomembni, saj banki generirajo neobrestne dohodke, zmanjšujejo depozitno bazo in ob dobrem upravljanju povečujejo zadovoljstvo strank.

5 ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti se uporablja kot osnovno izhodišče za oblikovanje celovite strategije podjetja (Dimovski & Penger, 2007, str. 53). Analiza je sestavljena iz zunanje in notranje analize. Zunanja analiza zajema analizo širokega in ožjega okolja podjetja (analiza PESTEL) (Pučko, 1996, str. 124). Ožje okolje podjetja predstavlja panoga, znotraj katere podjetje posluje. Analiza SWOT je torej tisto strateško orodje, ki podjetju pomaga oblikovati celovito strategijo nadaljnjega poslovanja. Analiza SWOT, ki prikazuje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti NLB, je prikazana v tabeli 5.

Tabela 5: Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti NLB

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> – velikost Skupine NLB omogoča doseganje skupnih sinergij – NLB ima veliko bazo strank – NLB ima veliko klasičnih poslovalnic – NLB intenzivno razvija digitalne rešitve – NLB je univerzalna banka z različno paleto produktov in različnimi rešitvami za svoje stranke 	<ul style="list-style-type: none"> – NLB je precej rigidna pri odzivih na potrebe strank – v NLB je pomanjkanje kakovostnega prodajnega kadra v poslovalnicah – NLB ima neustrezen CRM
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> – razvija se zeleno bančništvo in ESG usmeritve – prevladujejo nizke obrestne mere – financirajo se novi stanovanjski projekti 	<ul style="list-style-type: none"> – povečuje se nevarnost kibernetičnih napadov – vedno večja občutljivost kupcev na cene in cenovna konkurenca – starostna struktura strank se slabša

Vir: lastno delo.

6 OPREDELITEV POTENCIALNIH ELEMENTOV KONKURENČNEGA POLOŽAJA

Pri iskanju potencialnih elementov konkurenčnega položaja sem uporabil metodo vživljanja. Zanimal me je interes strank v primeru, da jim ponudimo obisk bančnika na domu. Kako bi to vplivalo na njihove navade, ali zaznajo v tem korist in konkurenčno prednost oziroma drugačnost od drugih bank? Banka vidi svojo prednost v razvijanju digitalnih rešitev za stranke, da jim s tem olajša življenjske navade in jih razbremeni obiska bančnih poslovalnic za manj zahtevne posle. Prav tako ima banka svojo konkurenčno prednost, ki jo lahko svojim strankam nudi kot univerzalna banka z različno paleto produktov in različnimi rešitvami za svoje stranke. Vendar želim ugotoviti, ali je uvedba nove bančne poti za stranke primerna in zaželeno.

Kdo je mobilni bančnik in kakšen je njegov namen? Mobilni bančniki delujejo zunaj poslovalnic. Pridobivajo stranke in posle za poslovalnice. Servisirajo stranke tam, kjer si to zaželijo stranke. Skupino mobilnih bančnikov sestavljajo najboljši finančni svetovalci, to so osebe, ki imajo široko znanje in so uspešni pri svetovanju, so strokovni, komunikativni in kreativni. Bančniki so regijsko razpršeni. Delovali naj bi kot povezovalni člen od začetnega potenciala, ki ga je stranka izpostavila, tj. na spletnem portalu, s klicem v kontaktni center ali preko kakšne nepremičninske agencije, preko poslovnih partnerjev v podjetjih, kjer so zaposleni, do zaključka posla v poslovalnici. Mobilni bančnik s takšno stranko vzpostavi stik, sledi sestanek in spremljanje stranke ter delo v poslovalnici do izpeljanega posla.

Mobilni bančnik poskrbi, da stranka, ki drugače ne bi prišla v poslovalnico, uredi sestanek, kjer to želi. Sestanek je formalnost, saj se posli zaključujejo v poslovalnici. V primeru kreditnega svetovanja veljajo omejitve, ki so zapisane v zakonu o potrošniških kreditih Z-Potk2, ki prepoveduje svetovanje o kreditih zunaj prostorov poslovalnice. Zato je pomembno, da mobilni bančnik stranki na pravilen način predstavi ponudbo in jo pripravi za sestanek v poslovalnici ali se za sestanke dogovori že v začetku v poslovalnici, kjer si to stranka želi. Fleksibilnost delovnega časa, dostopnost ter strokoven in prijazen pristop so ključni v odnosu do stranke. Še bolj pomembna pa je odzivnost. Stranka pričakuje nasvet, ko ga potrebuje, in ne takrat, ko ima bančnik čas. To lahko dosegamo na način, da mobilni bančnik nima lastnega portfelja strank.

V času od 7. 7. 2020 do 12. 8. 2020 je bila izvedena anketa pri strankah, ki so imele kontakt in sestanek z mobilnim bančnikom. V vzorec je bilo zajetih 85 strank. Anketa je bila izdelana preko portala Inka.si, klice pa so izvedli v Kontaktnem centru NLB. Z izvedeno anketo naj bi ugotovili, kakšni so odzivi, ali bi stranke sprejele takšno možnost poslovanja in ali bi jo svetovale tudi svojim znancem. Rezultati ankete nakazujejo na možnost, da bi stranke sprejele takšen način poslovanja z banko. Pomembna ugotovitev je, da bi to možnost priporočile tudi svojim znancem. Za banko to pomeni možnost pridobivanja novih strank in krepitev svojega imena v okolici.

Mobilni bančnik zaradi svoje prisotnosti na terenu pridobiva informacije: kaj potrebujejo stranke in kakšne so potrebe na strani poslovnih partnerjev, nepremičninskih agencij in drugih. Tako predstavlja vir informacij za razvoj novih produktov, ki jih banka razvija za svoje stranke. Iz Socialne strategije podjetja Nike (DeTienne & Lewis, 2005, str. 359–376) lahko ugotovimo, kako pomembno je nenehno spremljanje strank in ugotavljanje njenih potreb. To je pomembno še posebej, kadar imamo na trgu nov produkt. Tako so v podjetju Nike od razvoja prve aplikacije ves čas sledili stranki in spreminjali razvoj aplikacij glede na potrebe strank ter glede na trenutne večje dogodke v svetu športa. Podobno lahko spremljamo potrebe stranke preko aplikacije, informacije lahko nudi bančnik, ki informacije pridobiva iz okolice. Za banko je to pomembno, saj ji skrajša čas od potrebe do končnega produkta.

Banka v sklopu mobilnega bančništva uvaja novo storitev za stranko. To je »Banka na kolesih«. V tujini že dolgo časa uporabljena možnost se zdaj uvaja na slovenskem bančnem trgu. Podobno kot so že na voljo knjižnica na kolesih in restavracije na kolesih, sedaj banka uvaja možnost, da se banka pripelje v okolico stranke. To nudi strankam novo možnost poslovanja in prisotnost banke tam, kjer je včasih že bila.

S tem novim načinom pristopa se banka vrača k strankam in prihaja do njih. S tem pokaže, da so stranke na prvem mestu in da v času, ko poteka digitalizacija in zapiranje poslovalnic, banka ni pozabila na svoje stranke. Ta pristop se lahko izkaže za konkretno konkurenčno prednost. Tako lahko z dobro funkcijsko strategijo dobro podpremo prvi dve ravni strategije (celovito in poslovno strategijo) in uresničevanje zastavljenih ciljev. Izvrševanje strategije

je lahko uspešno samo s sodelovanjem vseh delov banke in uspešnega odnosa z okolico oz. komitenti.

7 POSLANSTVO IN VIZIJA NLB

Poslanstvo podjetja je na vrhu pomembnosti, zakaj podjetje sploh obstaja (Dimovski & Penger, 2007, str. 41). Vizija podjetja se spreminja, poslanstvo pa je trajno, saj določa delovanje in smeri gibanja podjetja. Zato je pomembno, da je poslanstvo zastavljeno premišljeno, saj bo temu podjetje sledilo v prihodnosti in mora zagotavljati stabilnost ter dobičkonosnost podjetja v prihodnosti. V poslanstvu zapišemo vse prihodnje odnose z vsemi deležniki, strateške cilje, konkurenčno podlago in cilje (Pučko, 2008, str. 20). Poslanstvo NLB je (NLB d. d., 2020):

- »Radi imamo svoj dom, zato si skupaj prizadevamo k njegovemu razvoju in izboljševanju tako za sedanje kot prihodnje generacije.
- V tej regiji smo doma, zato razumemo njeno poslovno okolje, običaje in predvsem njene ljudi. S predanostjo, znanjem in svojimi inovativnimi rešitvami odlično skrbimo za svoje stranke ter ustvarjamo boljše življenje, boljšo prihodnost za nas vse.
- »Dobrodošli pri nas doma.« NLB želi banko umestiti v regijo kot domačo banko, kot banko, ki pozna svoje komitente, njihove navade in potrebe. NLB želi predvsem, da se komitenti NLB in širše skupine počutijo pri poslovanju z NLB kot del družine, kjer se med seboj vsi poznajo. Glede na zgodovino in bivšo skupno državo je poznavanje trga velika prednost NLB. Vsekakor je s pravilno komunikacijo možno ustvariti pozicijo lokalno prepoznavne in vodilne banke.

Vizija je opis predvidene prihodnosti organizacije. Predstavlja predvidevanje, kam naj bi se organizacija usmerila. Resnična vizija, ki jo podjetje lahko doseže, izhaja od znotraj. Vizija se izvaja iz vodstva, zaposlenih, kolektiva in organizacije. Uspešno bo izpeljana, če se bodo z njo vsi deležniki poistovetili. Zato je izvajanje vizije povezano s pravilno postavljenimi cilji, ki so dosegljivi in ki niso postavljeni predaleč v prihodnost.

Vizijo strateškega uspeha Mobilne poslovalnice (»banke na kolesih«) (angl. Destination Statement) kot orodje za razvijanje strateških ciljev in strategije zapišemo s 4 vidikov. Finančni cilji do leta 2025:

- nižanje stroškov zaposlenih do 10 % do leta 2025
- nižanje stroškov poslovanja do leta 2025
- nižji stroški najema stavb

Cilji z vidika kupcev do leta 2025:

- doseči visoko ozaveščenost in poznavanje produktov banke
- uporaba produktov banke

- povečati letne prihodke in letne dobičke banke

Cilji z vidika notranjih procesov do leta 2025:

- doseči višjo produktivnost zaposlenih
- povečati letne prihodke in letne dobičke banke

Cilji z vidika učenja do leta 2025:

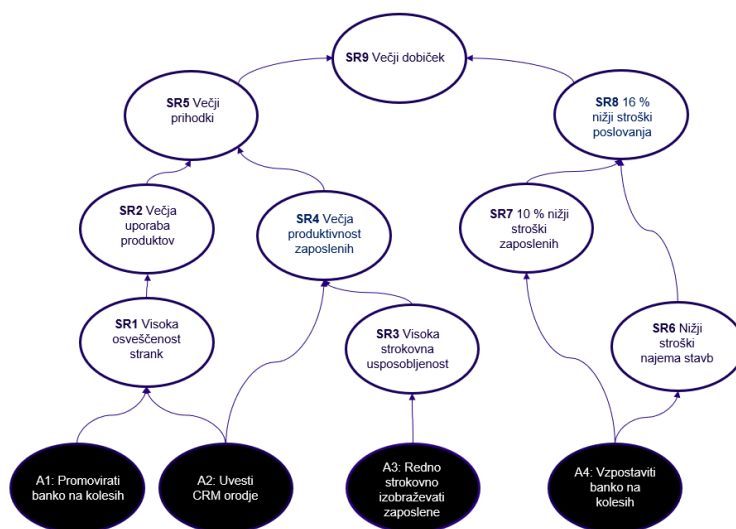
- doseči višjo strokovno usposobljenost zaposlenih
- povečati produktivnost zaposlenih

Pri razvoju vizije v obdobju 2022–2025 želimo slediti finančnemu cilju, ki je povišanje prihodkov poslovalnice za 3 %, pri pogledu na stranke se želim usmeriti na dejstvo, da je stranke treba najprej poučiti in naučiti uporabljati storitve ter produkte, ki jih ima banka. To povišanje prihodkov lahko dosežemo, če sledimo viziji in jo izvajamo na način, da čim več naših strank nagovorimo in predstavimo nove načine poslovanja (tržne poti, kot so internetna banka, mobilna banka Klikin, uporaba bankomatov, preusmerjanje strank v mobilno poslovalnico). S tem razbremenimo poslovalnice enostavnih poslov, zmanjšamo strošek dela, hkrati pa pridobimo dodatna sredstva z zaračunavanjem tarife, ki je veliko bolj stroškovno učinkovita, kot so podobno izvedene storitve v poslovalnici (npr. plačilo UPN naloga, dvig gotovine na bančnem okencu ipd.). Z mobilno poslovalnico smo hkrati prisotni tudi v krajih po državi, kjer ni bančnih poslovalnic, in tako lahko izobražujemo in predstavljamo nove storitve strankam. Tako se izpolnjuje vizija na ravni NLB, ki želi biti inovativna banka, banka, ki je dostopna ljudi. Tako poslovni del banke, predvsem prodajna mreža, izvaja potrebne aktivnosti, kjer želimo uporabiti tudi novo storitev za stranke, to je, banka na kolesih oz. mobilna poslovalnica. Naslednji korak je pri strankah doseči prepoznavnost in uporabnost storitve mobilnega bančništva prav preko strank, ki so naše storitve uporabile. Zaposleni v organizacijski enoti morajo iti v korak s časom in morajo biti najboljše, kar banka ima. Zato bo pomembno, da se jim nudi dovolj strokovnega izobraževanja, predvsem pa vidim še veliko rezerve v samoorganizaciji delovnega časa posameznika. Tako bo več poudarka na organizaciji delovnega časa in uporabi vseh možnosti, ki so na voljo (aplikativne, sodelovanje med seboj, sodelovanje in izkoriščanje drugih delov banke). Skladno z razvojem zaposlenih pri organizaciji dela je treba na notranjem področju izboljšati razvoj kakovostnega orodja CRM in kakovostno podporo s pomočjo komunikacijskih orodij.

8 STRATEGIJA MOBILNE POSLOVALNICE 2022–2025

Na sliki 5 je predstavljen strateški diagram mobilne poslovalnice za obdobje 2022–2025.

Slika 5: Strateški diagram mobilne poslovalnice za obdobje 2022–2025



Vir: lastno delo.

Osrednji cilj enote mobilnega bančništva je povečati dobiček. To bo enota poskušala izvesti preko različnih aktivnosti, ki bodo vodile do nižjih stroškov poslovanja in aktivnosti, s katerimi bo podjetje povečalo prihodke. Ocenjujemo, da bo banka na kolesih vplivala na stroške najema ali vzdrževanja stavb, saj s storitvijo banke na kolesih pomembno vplivamo na zadovoljstvo strank, ki imajo kljub temu, da banka klasične poslovalnice zapira, možnost še naprej uporabljati storitve banke. Hkrati banka ne potrebuje večjega števila zaposlenih, saj sta v banki na kolesih predvidena dva zaposlena. Zato računamo na 10-% znižanje stroška zaposlenih in skupaj z nižjimi stroški najema stavb na 16-% nižanje stroškov poslovanja.

Po nekaj letih slabega ugleda banke želimo pri strankah povečati ugled banke in zato bomo izvajali različne aktivnosti promocije, še posebej aktivnosti promocije nove storitve, to je banke na kolesih. Ker želimo biti bližje ljudem in jim biti na voljo kjer koli, bomo stranke ozaveščali o naših produktih in jim tako približali svoje produkte. Cilj je, da bodo stranke zadovoljne in bodo sprejele naše produkte, jih uporabljale, da bodo banki zaupale svoja sredstva, zaupale našim zaposlenim. Zato bomo morali uvesti tudi novo CRM orodje, da bodo zaposleni lažje in hitreje prepoznali potrebe strank. Seveda bo moral sistem zagotavljati spremljanje prodaje, aktivnosti zaposlenih, analizirati njihova ravnanja. Te podatke bomo lahko nato uporabili tudi pri načrtovanju razvoja in izobraževanja zaposlenih. Povečati želimo produktivnost zaposlenih in to lahko dosežemo z odličnim CRM sistemom in kakovostnim izobraževanjem zaposlenih. Vse te aktivnosti, ki so osredotočene na stranko, na njene potrebe in njeno zadovoljstvo, bodo pripeljale do povečane uporabe produktov banke, do zaupanja v banko, v njene produkte in na koncu do povečanja prihodkov in višjega dobička.

Načrtovane strateške aktivnosti so tako, kot prikazuje tudi priloga 2:

- promovirati banko na kolesu,

- uvesti CRM orodje,
- strokovno izobraževati zaposlene,
- vzpostaviti banko na kolesih.

Spodaj je primer dokumentiranja aktivnosti Promovirati banko na kolesih, ki prikazuje odgovorne osebe, razvojne faze, tveganja ter časovnico.

Tabela 6: Promocija banke na kolesih

SA1: Promocija banke na kolesih			
Skrbnik: Sektor komuniciranja, Razvoj in upravljanje ponudbe, Mobilna ekipa			
Št.	Faze	Ekipa	Tveganja
1.	Priprava marketinškega načrta/strategija	Sektor za komuniciranje	Ne ciljamo na pravilni segment strank
2.	Priprava komunikacije	Sektor za komuniciranje	Komunikacija ne poteka preko pravih kanalov – manjši doseg
3.	Predstavitve županom	Sektor za komuniciranje	Neodzivnost, nesprijemanje
4.	Zakup oglasnega prostora	Sektor za komuniciranje	Cena
5.	Aktivnosti na terenu, v sami Mobilni poslovalnici	Mobilna ekipa	Ni obiska
6.	Follow up	RUP, Sektor za komuniciranje	Neuspeh, premalo obiska

Faze	2021				2022				2023			
	jan.–mar.	apr.–jun.	jul.–sep.	okt.–dec.	jan.–mar.	apr.–jun.	jul.–sep.	okt.–dec.	jan.–mar.	apr.–jun.	jul.–sep.	okt.–dec.
1. Priprava marketinškega načrta/strategija			◆	◆								
2. Priprava komunikacije			◆	◆								
3. Predstavitve županom			◆	◆								
4. Zakup oglasnega prostora			◆	◆	◆	◆						
5. Aktivnosti na terenu v sami Mobilni poslovalnici												▶
6. Follow up												▶

Vir: lastno delo.

Strategija je dobra do trenutka, ko jo je treba izvajati. Zato je za izvajanje strategije potrebno dosledno izvajanje in kontroliranje ter odpravljanje nepravilnosti. Za to delo potrebujemo strokovne, prilagodljive in kreativne ljudi. Dovzetni morajo biti za nenehne spremembe, jih sprejemati z razumevanjem in jih znati uporabiti. Pri organizaciji se moramo zavedati in prepoznati posamezne dobre lastnosti posameznikov ter jih znati povezati v delovanje enote.

Strategija mora biti podprta z učinkovitimi taktičnimi načrti in pravilno zastavljenimi cilji, ki morajo biti uravnoteženi med prihodki in prepoznavnostjo banke. Tako želimo v strategiji postaviti temelje za prepoznavnost nove storitve »banka na kolesih« in pristopa banke kot odgovorne banke do okolice. Pri tem želimo nuditi storitve na čim širšem okolju države. Zato bo zelo pomembno, kje vse se bo »banka na kolesih« pojavljala. Povezati želimo naše produkte in stranke. Šele ko bodo stranke znale uporabljati naše storitve in produkte, bo to pomenilo višje prihodke za banko. Zaposleni v organizacijski enoti morajo biti na voljo za uvajanje novosti in predstavljati banko. Glavna naloga mora biti ustvarjanje prihodkov s svojo prisotnostjo na trgu, pri nepremičninskih poslih in povečevanju kreditiranja prebivalstva, pridobivanje strank preko vseh možnih poti, ki so na voljo. Tukaj je potrebno sodelovanje s sodelavci na področju pravnih oseb.

SKLEP

Banke predstavljajo hrbtenico vsakega gospodarstva in države. V letu 2008 smo izkusili, kaj pomeni nespametno ravnanje bančnega sistema. Povezanost in odvisnost gospodarstva in prebivalstva od uspešnega bančnega delovanja sta močni. Zato je dobro strateško planiranje ključnega pomena. Še bolj kot planiranje in razvijanje strategije je pomembno njeno razumevanje in njeno udejanjanje. Odstopanje od zastavljene strategije lahko privede do negativnih posledic, ki se jih moramo vsi zavedati. Tako je odgovornost vrhnjega vodstva, da sledi strategiji in ne podleže tveganim priložnostim, ki so na trgu. Tudi vsi ostali zaposleni morajo delovati, kot je zastavljeno v strategiji. Zato je treba dobro razumeti, kakšne so vrednote v podjetju, kakšno je poslanstvo in kakšna je vizija podjetja. V poslanstvu določimo smisel in namen podjetja, v viziji določimo cilje, strateški smoter in kakšna je usmeritev podjetja v prihodnosti. Pa vendar, če nimamo razvitih pravih vrednot, se nam lahko zgodi finančno-gospodarska kriza, kot je bila leta 2008. Zato je zelo dobrodošla uvedba programa Družbena odgovornost.

Pri razvoju strategije so zelo pomembne analize – analize širšega in ožjega okolja podjetja, iz katerih ugotovimo priložnosti in nevarnosti, slabosti in prednosti. Tukaj gre za klasičen pristop pri razvijanju strategije. Pri oblikovanju strategije si pomagamo tudi z drugimi orodji. Tako spoznamo strategijo modrega oceana, ki nam omogoča, da odkrijemo in odpravimo negativne dejavnike ter se osredotočimo na izkoriščanje pozitivnih dejavnikov iz okolja, v katerem podjetje deluje. S strateškim grafikonom določimo, kje so poudarki in kam naj se banka usmeri. S to analizo ugotovimo, da je stranka tista, ki je ključna. Misliti je treba tudi na rešitve za tiste, ki so utrpeli posledice zaradi zapiranja poslovalnic. To pomeni delo na dolgi rok ter vzdržno poslovanje in stabilnost. Stranke banko prepoznajo preko njenega

poslovanja oziroma preko njene cenovne politike. Vsaka stranka želi maksimirati svojo naložbo, pa naj bo to cena pri kreditu ali cena pri depozitu. Pri analizi štirih dejavnikov pa smo ugotovili, da strankam veliko pomenijo tudi zadovoljstvo z zaposlenimi, mreža poslovalnic, hitrost, način reševanja reklamacij, dostopnost. Stranke vedno bolj cenijo rešitve, ki jih dobijo, kadar jih potrebujejo. Tukaj želimo s storitvijo mobilnih bančnikov in »banko na kolesih« strankam ponuditi nove možnosti in rešitve.

V letih od vpeljave uravnoteženih kazalnikov vse preveč sledimo ciljem, ki imajo v osnovi finančne cilje. To je res potrebno, ker je NLB odgovorna do svojih vlagateljev, vendar v prihodnosti želimo še več izvajanja družbeno okoljske politike. V tej smeri smo uvedli mobilno poslovalnico, ki ne onesnažuje okolja, hkrati smo zmanjšali število poslovalnic in s tem znižali porabo druge energije, prav tako smo s tem zmanjšali porabo papirja, saj mobilna poslovalnica skoraj v celoti poskuša delovati na podlagi digitalnih storitev in digitalnega podpisa. Z mobilno poslovalnico skušamo širiti kulturo ozaveščanja okolice o pomembnosti ohranjanja okolice. Zato mora mobilna poslovalnica poleg doseganja ključnih ciljev postati poslovalnica, ki je okolju prijazna, ki pomaga starejšim, ki deluje kot izobraževalna enota, saj s svojo mobilnostjo dosega več prebivalstva. V prihodnosti si želimo dobičkonosno in okolju prijazno poslovalnico.

LITERATURA IN VIRI

1. Banka Slovenije. (2020). *Mesečna informacija o poslovanju bank*. Pridobljeno 14. decembra 2022 iz <https://bankaslovenije.blob.core.windows.net/publication-files/mesecna-informacija-maj-2020.pdf>
2. Banka Slovenije. (brez datuma a). *O nas*. Pridobljeno 8. februarja 2021 iz <https://www.bsi.si/o-nas>
3. Banka Slovenije. (brez datuma b). *Obrestne mere Evropske centralne banke*. Pridobljeno 14. decembra 2022 iz <https://www.bsi.si/statistika/obrestne-mere/obrestne-mere-evropske-centralne-banke>
4. Banka Slovenije. (brez datuma c). *Predpisi*. Pridobljeno 14. decembra 2022 iz <https://www.bsi.si/financna-stabilnost/predpisi>
5. Bohnec, D. (2001). Trg denarja v Sloveniji. *Zbornik 7. strokovno posvetovanje o bančništvu*. (str. 131–151). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
6. DeTienne, K. B. & Lewis, L. W. (2005). The pragmatic and ethical barriers to corporate social responsibility disclosure: The Nike case. *Journal of Business Ethics*, 60(4), 359–376.
7. Evropska komisija. (brez datuma). *Predstavništvo Evropske komisije v Sloveniji*. Pridobljeno 14. decembra 2022 iz https://slovenia.representation.ec.europa.eu/index_sl
8. Evropski parlament in Svet Evropske unije. (2014). *Direktiva 2014/95/EU Evropskega parlamenta in Sveta z dne 22. oktobra 2014 o spremembi Direktive 2013/34/EU glede razkritja nefinančnih informacij in informacij o raznolikosti nekaterih velikih podjetij in*

- skupin*. Uradni list Evropske unije L 330/1. Strassbourg: Evropski parlament in Svet Evropske unije.
9. Dremelj, U. (2019). Bančništvo 4.0 in mobilno bančništvo v EU. *Bančni vestnik*, 68(6), 49–54.
 10. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
 11. Košak, M. (2001). Učinkovitost slovenskih bank. *Bančni vestnik*, 5, 91–96.
 12. NLB d. d. (1999, 27. september). *110 let predhodnice NLB, Mestne hranilnice ljubljanske*. Pridobljeno 14. decembra 2022 iz <https://www.nlb.si/110-let-predhodnice-nlb-mestne-hranilnice-ljubljanske>
 13. NLB d. d. (2019a). *Letno poročilo 2018*. Pridobljeno 8. februarja 2021 iz <https://www.nlb.si/nlb/nlb-portal/slo/o-banki/vlagatelji/financna-porocila/nlb-skupina-letno-porocilo-2018.pdf>
 14. NLB d. d. (2019b). *Zadovoljstvo Mobilni bančnik* (interno gradivo). Ljubljana: NLB.
 15. NLB d. d. (2020). *Letno poročilo 2019*. Pridobljeno 20. februarja 2021 iz <https://www.nlb.si/nlb/nlb-portal/slo/o-banki/vlagatelji/financna-porocila/letno-porocilo-nlb-skupine-2019.pdf>
 16. NLB d. d. (2021). *Medletno poročilo 2020*. Pridobljeno 3. marca 2021 iz <https://www.nlb.si/nlb/nlb-portal/slo/o-banki/vlagatelji/financna-porocila/2020/2020-q3-slo-20201112-final.pdf>
 17. NLB d. d. (brez datuma a). *Merjenje zadovoljstva strank* (interno gradivo). Ljubljana: NLB.
 18. NLB d. d. (brez datuma b). *NLB danes*. Pridobljeno 14. decembra 2022 iz <https://www.nlb.si/nlb-danes-in-jutri>
 19. Piketty, T. (2013). *Kapital v 21. stoletju*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
 20. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 21. Slovenska turistična organizacija. (2019, 30. maj). *Slovenija je ohranila 37. mesto na lestvici konkurenčnosti IMD*. Pridobljeno 3. marca 2021 iz <https://www.slovenia.info/sl/novinarsko-sredisce/novice/9644-slovenija-je-ohranila-37-mesto-na-lestvici-konkurenčnosti-imd>
 22. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (brez datuma a). *BDP in gospodarska rast*. Pridobljeno 16. marca 2021 iz <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/1/29>
 23. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (brez datuma b). *Delo in brezposelnost*. Pridobljeno 5. marca 2021 iz <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/3>
 24. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (brez datuma c). *Dostop do interneta prek mobilnih naprav pri rednih uporabnikih interneta, po izobrazbi in spolu, Slovenija, 2007–2019*. Pridobljeno 3. marca 2021 iz <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/2974302S.px>
 25. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (brez datuma d). *Inflacija*. Pridobljeno 16. marca 2021 iz <https://www.stat.si/inflacija>

26. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (brez datuma e). *Izobraževanje*. Pridobljeno 25. februarja 2021 iz <https://pxweb.stat.si/SiStat/sl/Podrocja/Index/192/izobrazevanje>
27. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (brez datuma f). *Plače*. Pridobljeno 16. marca 2021 iz <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/15/74>
28. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (brez datuma g). *Prebivalstvo*. Pridobljeno 18. februarja 2021 iz <https://pxweb.stat.si/SiStat/sl/Podrocja/Index/100/prebivalstvo>
29. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (brez datuma h). *Prebivalstvo*. Pridobljeno 16. marca 2021 iz <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/17>
30. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (brez datuma i). *Število gospodinjstev po dostopu do interneta, po tipu gospodinjstva, Slovenija, letno*. Pridobljeno 3. marca 2021 iz <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/2974001S.px>
31. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (brez datuma j). *Število podjetij po pogodbeno zagotovljeni hitrosti uporabljene fiksne internetne povezave, po velikostnem razredu, Slovenija, 2014–2020*. Pridobljeno 3. marca 2021 iz <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/2965203S.px>
32. Tomsits, Z. J. (2015). Alternativno bančništvo in nove bančne prakse. *Bančni vestnik*, 64(12), 9–16.
33. Združenje bank Slovenije. (brez datuma). *Tržni deleži bank*. Pridobljeno 15. februarja 2021 iz <https://www.zbs-giz.si/podatki-bancnega-sektorja>
34. Žižek Šoštar, S. & Preskar, M. (2020). Digitalizacija in njeni izzivi. *Bančni vestnik*, 1–2, 32–42.

PRILOGE

Priloga 1: Razlaga strateških aktivnosti iz strateškega diagrama

STRATEŠKA AKTIVNOST 1: Promovirati banko na kolesih

Mobilna poslovalnica pomeni večjo novost na slovenskem bančnem trgu. V tujini je to že ustaljena praksa. V NLB bomo poskušali slediti smernicam promocije in aktivnosti mobilne poslovalnice.

Za promocijo oz. pripravo komunikacije je zadolžen sektor za komuniciranje. Za samo izvedbo na terenu pa je odgovorna ekipa mobilnih bančnikov. Sama mobilna poslovalnica glede na svojo velikost in prepoznavnost predstavlja komunikacijsko orodje in vabilo na obisk. Sodelavci mobilne ekipe, ki delujejo v mobilni poslovalnici, bodo tudi oblečeni v enotna oblačila – uniforme mobilne poslovalnice.

Slika 1: NLB Bank & Go



Vir: NLB d. d. (brez datuma a).

Sektor za komuniciranje določi komunikacijski plan glede na določene poti. Ciljne stranke so v tej začetni fazi starejši, ki jim je otežen dostop do bančnih storitev zaradi zaprtja poslovalnic v njihovi bližini in pa zaradi umika bankomatov iz okolja. Sam plan obiska krajev je določen glede na raziskavo in po kriteriju zaprtih poslovalnic ter pobud iz lokalnega okolja. Pripravijo se sestanki z župani, izvedejo jih direktorji podružnic oz. od njih določene osebe. Želja je, da samo lokalno okolje sprejme poslovalnico preko lastnih komunikacijskih orodij. Preko lokalnih radiev se bo izvajal poziv prebivalcev, naj poslovalnico obišejo. Del komunikacije bo potekal tudi preko socialnih omrežij, spleta in spletne strani NLB. Predvsem pa je fokus, da bi komunikacija potekala preko lokalnih predstavnikov.

Cilj aktivnosti je prepoznavnost mobilne poslovalnice, da bi jo uporabljalo čim več komitentov in da bi pridobili nove komitente. Napor in kreativnost ter iznajdljivost za doseg tega cilja bodo morali biti veliki.

STRATEŠKA AKTIVNOST 2: Uvesti CRM orodje

Obstoječe stanje: v poslovni mreži se uporablja aplikacija, ki hkrati služi kot delovna aplikacija in kot pomoč pri spremljanju aktivnosti stranke. Pomaga nam pri osnovnem poznavanju stranke, omogoča razne zapise, organizacijo trženjskih aktivnosti, dogodkov, ki so vezani na stranko (rojstni dan, zapadli posli ...). Za samo spremljanje prodaje se uporablja posebna aplikacija. Aplikacija, ki jo komercialisti uporabljajo pri delu, v osnovi ni bila namenjena kot CRM orodje, vendar jo je banka z nadgradnjami pripeljala do določene stopnje, kjer pomaga komercialistu pri njegovem delu. Ker pa je delo s to aplikacijo zamudno (poraba časa, nepreglednost oz. potreba po veliko dodatnih korakih, nefleksibilnost pri spreminjanju aplikacije (zahtevne nadgradnje) ipd., je treba med seboj povezati vse tržne poti (kontaktni center, mobilno banko, spletno banko, poslovalnice) in stranki omogočiti enoten pogled na njene aktivnosti ter premoženje. Zato smo se v banki odločili, da pridobimo novo sodobno CRM orodje, ki bo omogočalo celoten pregled nad stranko in se bomo v banki posvečali samo stranki.

Nalogo za uvedbo novega CRM orodja je dobil sektor za Razvoj in upravljanje ponudbe (RUP). Projekt ima vodjo, ki mora oblikovati skupino, sestavljeno iz prodajnih delov banke, ki so polno dodeljeni projektu. V skupini popišejo potrebe in pričakovane učinke. Pri projektu ključno vlogo predstavlja razvoja IT in arhitektura IT. Pripravi se mednarodni razpis, pri katerem sodeluje tudi oddelek nabave, ki organizira predstavitve podjetij. Po končanem razpisu komisija izbere ponudnika, ki potem predstavi svoje rešitve in jih implementira v arhitekturo IT NLB.

Cilj je pridobiti CRM orodje, ki bo ponujalo čim več informacij o stranki, da bo komercialist stranki lahko nudil prave informacije/produkte v pravem času. Spremlja se komercialista pri posamezni aktivnosti, da ne bi prihajalo do zamud. Spremlja se prodajo in glede na rezultate prodaje komercialistu nudi predloge z rešitvami. S tem želimo povečati produktivnost komercialistov, povečati prihodke in povečati zadovoljstvo stranke ter izboljšati njeno izkušnjo. Z vidika mobilne poslovalnice mora orodje omogočati hitro prikazovanje potreb stranke in omogočiti pomoč komercialistu za hitro komunikacijo ter hitro učenje.

STRATEŠKA AKTIVNOST 3: Redno strokovno izobraževanje zaposlenih

Spremembe so naša stalnica. Zaradi spreminjajočih se zahtev strank, produktov, tehnologije, konkurence, starostne strukture zaposlenih, fluktuacije zaposlenih je potrebno sprotno izobraževanje zaposlenih in iskanje možnosti njihovega napredka. Tega lahko najdemo predvsem v znanju in v razvoju veščin. Zato je treba organizirati kakovosten trening zaposlenih v mobilni ekipi. Poudarek mora biti predvsem na hitrem svetovanju strank, hitri prepoznavi potreb strank in hitrem zaključevanju posla, saj je čas postanka poslovalnice omejen. Pri samem odnosu do stranke je treba komercialiste naučiti veščin, kot so očesni kontakt ob vstopu v poslovalnico (zaradi postavitve, ki je prostorsko omejena), iznajdljivega

poslovnega odnosa, ki mora biti unificiran, saj poslovalnica potuje iz enega kraja v drugega, kjer se navade ljudi spreminjajo.

Kolegi iz Izobraževalnega centra bodo vzpostavili sistem treninga mobilnih bančnikov, ki bo vključeval razvoj prodajnih veščin in veščin vedenja ter poslovnega vedenja. Na trgu morajo poiskati primerne izvajalce in z njimi skleniti poslovno sodelovanje učenja ter spremljanja mobilnih bančnikov. Za ta namen morajo tudi v sektorju Razvoj in upravljanje ponudbe vzpostaviti sistem preverjanja zadovoljstva strank.

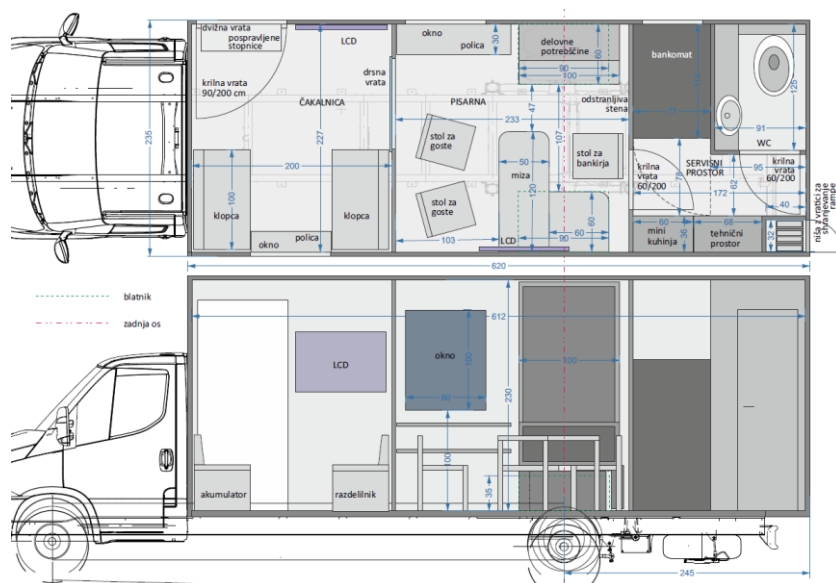
Cilj: imeti v mobilni poslovalnici visoko profesionalno ekipo, ki se je sposobna hitro prilagajati na različna okolja, in strankam poiskati prave rešitve, ki bodo vodile do višje dodane vrednosti za stranke ter povečale prihodke za banko.

STRATEŠKA AKTIVNOST 4: Vzpostaviti banko na kolesih

Določiti je treba, kaj z banko na kolesih želimo pridobiti, da bomo lahko izbrali ponudnika na javnem razpisu, ki bo banko na kolesih izdelal. Treba je določiti tehnične pogoje vozila (tip vozila) in izbrati izvajalca, ki bo vozilo spremenil v mobilno poslovalnico. Za tehnične pogoje in uporabnost vozila je odgovoren sektor za Razvoj in upravljanje ponudbe (RUP), v sodelovanju z uporabniki vozila, to je Mobilna ekipa Poslovne mreže NLB, d. d. Za celostno podobo bodo poskrbeli kolegi sektorja Komuniciranje. Razpis in pogajanja izvedejo kolegi iz oddelka Nabava.

Ker je na vozilu predviden tudi bankomat, je treba pri zahtevah določiti tudi pogoje varovanja, za kar so odgovorni v sektorju Varovanje. Podlaga za idejne zasnove je prikazana v sliki 2.

Slika 2: Načrt notranjosti vozila



Vir: NLB d. d. (brez datuma a).

Ostale zahteve:

- Bankomat (Cineo C2560) – zagotovi NLB,
- IT-oprema (vgrajena v servisnem prostoru – tehnični prostor oz. RO),
- AV oprema (locirati na tlorisu, prerezu),
- Pohištvo v pisarni (prosimo za spisek – kot osnutek naj služi tloris),
- Oprema v pisarni (spisek, lokacija),
- Čakalnica, pisarna, servisni prostor – elektroinštalacije JT + ŠT – locirati:
 - vtičnice za napajanje naprav (računalnik, tiskalnik, bankomat ...),
 - vtičnice za UTP, USB ...,
 - stikala za luči,
 - nadzor prostorov.

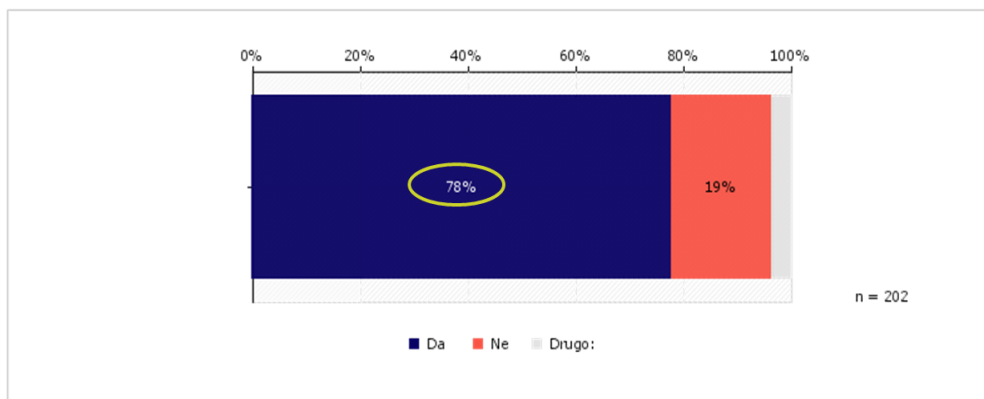
Na podlagi prejetih IDZ komisija izbere izvajalca, s katerim določi pogoje in časovnico in nabavna služba podpiše pogodbo.

Mobilna ekipa izbere ekipo, ki bo delovala v poslovalnici. Tukaj je pomembno, da izberemo voznika vozila (želja je dva), ki bi imel tudi osnovno znanje bančništva, da bi bil na terenu vključen kot svetovalec strankam: v pomoč pri uporabi bankomata (polog gotovine, plačilo UPN-nalogov), pri nameščanju in uporabi mobilne banke ter aplikacije za plačilo NLB Pay in bi znal odgovoriti na osnovna vprašanja. Ker v poslovalnici nameravamo opravljati vse svetovalne storitve in osnovne storitve bančništva, bo v ekipi tudi visoko usposobljen bančni delavec z vsemi licencami. Ta svetovalec bo usposobljen za trženje vseh oblik kreditov, zavarovanj, vzajemnih skladov, vrednostnih papirjev ... Tako bomo strankam nudili celovito rešitev na enem mestu.

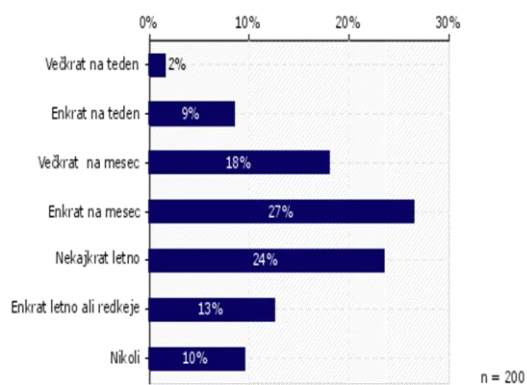
Pri določanju poti, za kar sta odgovorna RUP in Mobilna ekipa, se zasleduje smernice, ki jih je določila banka v svoji Družbeno odgovorni politiki. Prednostno se obiščejo kraji, kjer je banka zaprla svoje poslovalnice in je prebivalstvo starejše. Pri določanju poti in ur postanka se upoštevajo ugotovitve iz opravljene raziskave o NLB Mobilni poslovalnici. Ko bo poslovalnica enkrat aktivna, mobilna ekipa skupaj s sektorjem Komuniciranje pripravi analizo obiska in predlaga morebitne spremembe poti in časov postanka.

Priloga 2: Rezultati raziskave o NLB Mobilni poslovalnici

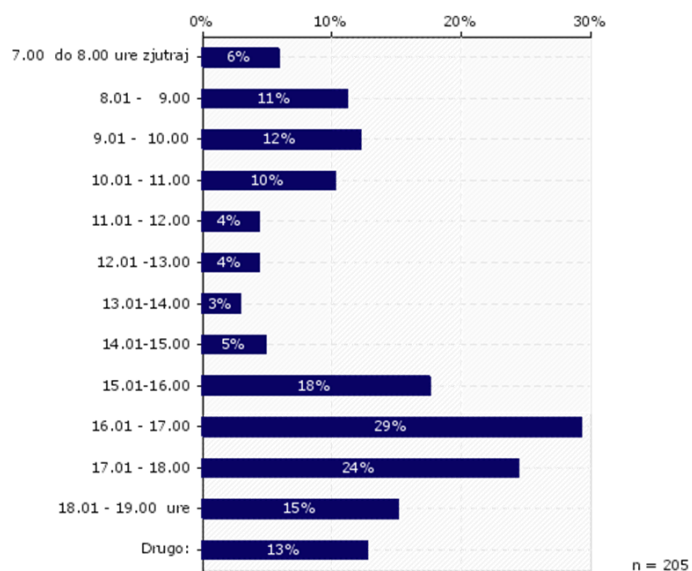
- Ali bi se odločili za obisk NLB Mobilne poslovalnice, če bi bila le-ta bližje vašemu domu kot klasična poslovalnica?



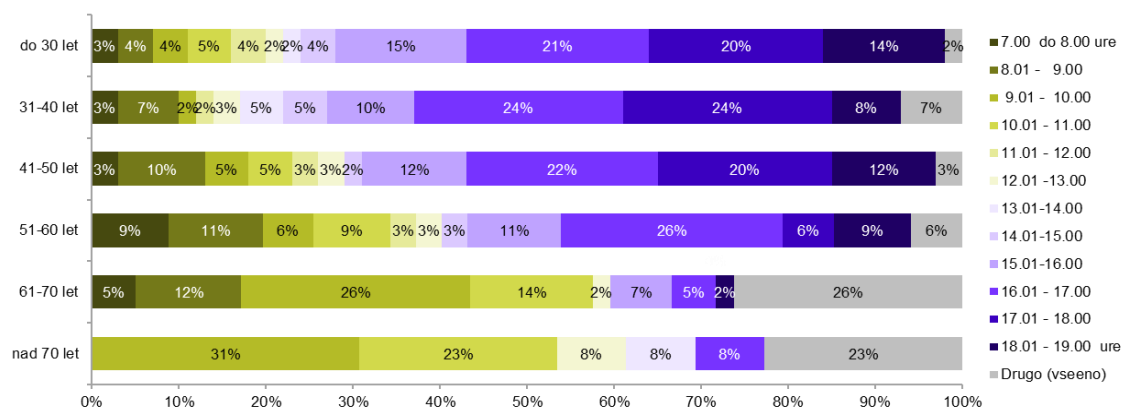
– Kako pogosto bi obiskovali NLB Mobilno bančno poslovalnico?



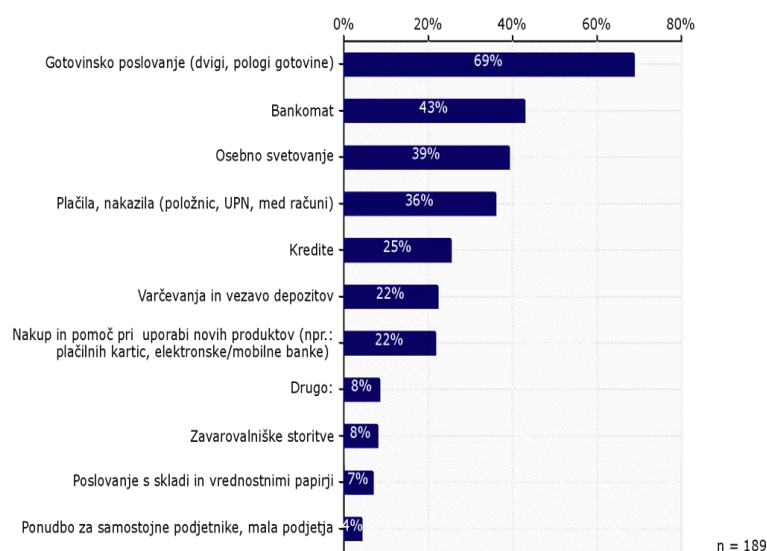
– Kakšne bi bile najbolj primerne ure za vaš obisk NLB Mobilne bančne poslovalnice?



– Primerne ure glede na starost:



– Katere storitve bi uporabljali v NLB Mobilni poslovalnici?



Cilj je doseči določeno pokritost ozemlja, kar bi na koncu pomenilo povečanje števila mobilnih poslovalnic in posledično možnost krčenja klasičnih poslovalnic. To bi na koncu pomenilo manjše stroške vzdrževanja stavb, manjše število zaposlenih, možnost odprodaje lastniških stavb ali oddajanje prostorov v najem. Drugi cilj, ki ga želimo zasledovati, je zadovoljstvo strank, vzdrževanje obstoječega števila komitentov ali pridobivanje novih komitentov in možnost za trženje dodatnih produktov.

Tabela 1: Uvedba CRM orodja

SA2: Uvedba CRM orodja													
Skrbnik: Razvoj in upravljanje ponudbe, IT, CMO, Poslovna mreža, Mobilna ekipa, Zunanji izvajalec													
Št.	Faze	Ekipa				Tveganja							
1.	Določiti ekipo in vodjo projekta	RUP											
2.	Pregled obstoječega stanja in popis željenih funkcionalnosti, izračun koristi, predstavitev projekta nadzorni skupini, upravi	CMO sodelavci				Izpušitev pomembnih funkcionalnosti, neaktivnost udeležencev, premajhne predvidene koristi, projekt se zavrne							
3.	Priprava zunanjega razpisa in izbira izvajalca	RUP, IT, CMO, Nabava				Ni odziva izvajalcev, neprimerni kandidati							
4.	Implementacija in testiranja	IT, zunanji izvajalec, PM, RUP				Neskladnost sistemov, cena, zamude							
5.	Trening in izobraževanje	RUP, Poslovna mreža				Zaposleni ne sprejmejo orodja oz. ga ne uporabljajo							
6.	Follow up in nadgradnje sistema	RUP, IT, PM											

Faze	2021				2022				2023			
	jan.–mar.	apr.–jun.	jul.–sep.	okt.–dec.	jan.–mar.	apr.–jun.	jul.–sep.	okt.–dec.	jan.–mar.	apr.–jun.	jul.–sep.	okt.–dec.
1. Določitev ekipe in vodja	◆◆											
2. Pregled obstoječega stanja in popis željenih funkcionalnosti, izračun koristi in predstavitev	◆	◆										
3. Priprava zunanjega razpisa in izbira izvajalca			◆◆									
4. Implementacija in testiranja				◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆

se nadaljuje

Tabela 1: Uvedba CRM orodja (nad.)

Faze	2021				2022				2023			
	jan.–mar.	apr.–jun.	jul.–sep.	okt.–dec.	jan.–mar.	apr.–jun.	jul.–sep.	okt.–dec.	jan.–mar.	apr.–jun.	jul.–sep.	okt.–dec.
5. Treening in izobraževanje												
6. Follow up in nadgradnje sistema												

Tabela 2: Redna strokovna izobraževanja

SA4: Redna strokovna izobraževanja			
Skrbnik: Izobraževalni center (IC), Mobilna ekipa, Nabava, Zunanji izvajalec			
Št.	Faze	Ekipa	Tveganja
1.	Identificirati potrebna znanja	IC, Mobilna ekipa	
2.	Razpis in izbira izvajalcev	IC, Nabava	
3.	Izobraževanja in delavnice	Zunanji izvajalec, Mobilna ekipa, IC	Nesodelovanje zaposlenih, neprimerne vsebine, premalo časa
4.	Spremljanje napredka zaposlenih in povratne informacije	Zunanji sodelavec, IC	NI napredka, cilji niso doseženi, premalo obiska strank
5.	Nadgradnje izobraževanj	IC, Mobilna ekipa	

Faze	2021				2022				2023			
	jan.–mar.	apr.–jun.	jul.–sep.	okt.–dec.	jan.–mar.	apr.–jun.	jul.–sep.	okt.–dec.	jan.–mar.	apr.–jun.	jul.–sep.	okt.–dec.
1. Identificirati potrebna znanja												
2. Razpis in izbira izvajalcev												
3. Izobraževanja in delavnice												
4. Spremljanje napredka zaposlenih in povratne informacije												
5. Nadgradnje izobraževanj												

Tabela 3: Vzpostaviti banko na kolesih

SA4: Vzpostavitev banke na kolesih												
Skrbnik: Razvoj in upravljanje ponudbe, Mobilna ekipa												
Št.	Faze	Ekipa				Tveganja						
1.	Izbira in sodelovanje z dobaviteljem	Razvoj in upravljanje ponudbe, Nabava				Prenehanje delovanja podjetja, zakonske ovire, tehnološke ovire						
2.	Prezem vozila	Razvoj in upravljanje ponudbe, sektor za komuniciranje, Mobilna ekipa, IT, Varovanje, Nabava										
3.	Določitev ekipe Mobilne poslovalnice	Mobilna ekipa				Ne pridobimo šoferja z zahtevanimi izkušnjami in znanjem bančništva						
4.	Določitev poti, časi postankov, dogovori z lokalnim okoljem in testiranje poti	Mobilna ekipa, Razvoj in upravljanje ponudbe				Ni soglasja lokalnega okolja, ni primernega potenciala						
5.	Marketinški načrt	Sektor za komuniciranje				Nepravilna komunikacija, premalo komunikacije, nepravilen segment, kateremu je bila komunikacija namenjena						
6.	Izvedba in follow up	Mobilna ekipa				Ni odziva strank						
Faze	2021				2022				2023			
	jan.–mar.	apr.–jun.	jul.–sep.	okt.–dec.	jan.–mar.	apr.–jun.	jul.–sep.	okt.–dec.	jan.–mar.	apr.–jun.	jul.–sep.	okt.–dec.
1 Izbira in sodelovanje z dobaviteljem. Razpis konec leta	◆	◆										
2. Vozilo prevzamemo od dobavitelja, opravijo se testi primernosti in uporabnosti, varnostni testi, pregled in odprava napak.		◆	◆									

se nadaljuje

Tabela 3: Vzpostaviti banko na kolesih (nad.)

Faze	2021				2022				2023			
	jan.– mar.	apr.– jun.	jul.– sep.	okt.– dec.	jan.– mar.	apr.– jun.	jul.– sep.	okt.– dec.	jan.– mar.	apr.– jun.	jul.– sep.	okt.– dec.
3. Določijo se člani ekipe, ki bodo delali v Mobilni poslovalnici oz. banki na kolesih.												
4. V mesecu maju 2021 se pričnejo dogovori z lokalnim okoljem, kjer bi poslovalnica opravljala svoje postanke.		◆ —◆										
5. Na podlagi potrjenih lokacij se pripravita komunikacijski načrt in izvedba. Sama izvedba se ponovi glede na potrebe.		◆ —◆			◆ —◆							
6. Banka na kolesih gre na teren. Opravi se kontrola uspešnosti in se odpravlja odmike.			◆ —◆									◆ —◆

Priloga 3: Prilagojen okvir štirih ukrepov

