

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA
OSEBNO BANČNIŠTVO Z INDIVIDUALNIM PRISTOPOM DO
STRANKE KOT KONKURENČNA PREDNOST BANKE**

Ljubljana, september 2015

ANDREJA UKMAR
19734770
Tel.: 041722517
e-mail: ukmar.ca@gmail.com

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani(-a) Andreja Ukmar, študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor(-ica) zaključne strokovne naloge z naslovom Osebnostno bančništvo z individualnim pristopom do stranke kot konkurenčna prednost banke, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Andrejo Cirman.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 OSEBNO BANČNIŠTVO	3
1.1 OPREDELITEV POJMA OSEBNO BANČNIŠTVO	4
1.2 RAZVOJ OSEBNEGA BANČNIŠTVA	5
<i>1.2.1 Osebno bančništvo v svetu</i>	<i>5</i>
<i>1.2.2 Osebno bančništvo v Sloveniji</i>	<i>6</i>
1.3 POMEN OSEBNEGA BANČNIŠTVA	7
1.4 VLOGA OSEBNEGA BANČNIKA	8
2 ZAKONODAJA IN TVEGANJA PRI IZVAJANJU OSEBNEGA BANČNIŠTVA	9
2.1 PRAVNI VIDIK – ZAKONSKE OMEJITVE PRI IZVAJANJU STORITEV OSEBNEGA BANČNIŠTVA.....	10
2.2 TVEGANJA POVEZANA Z IZVAJANJEM STORITEV OSEBNEGA BANČNIŠTVA.....	10
3 TRŽNA RAZISKAVA.....	13
3.1 POTEK RAZISKAVE IN NJENI CILJI.....	13
3.2 METODE RAZISKOVANJA	13
<i>3.2.1 Raziskava med bankami.....</i>	<i>14</i>
<i>3.2.2 Raziskava med strankami</i>	<i>15</i>
3.3 REZULTATI RAZISKAVE	16
<i>3.3.1 Primerjalna analiza med bankami na podlagi intervjuja.....</i>	<i>16</i>
<i>3.3.2 Analiza odgovorov na anketna vprašanja.....</i>	<i>20</i>
3.4 DOBIČKONOSNOST STRANKE OSEBNEGA BANČNIŠTVA.....	23
3.5 SWOT ANALIZA OSEBNEGA BANČNIŠTVA	24
3.6 PREDLOGI ZA NADGRADNJO OSEBNEGA BANČNIŠTVA.....	26
3.7 PREVERJANJE UVODOMA OPREDELJENIH RAZISKOVALNIH VPRAŠANJ	28
SKLEP	30
LITERATURA IN VIRI.....	31

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Pet največjih privatnih bank na svetu konec leta 2013 po AUM</i>	<i>5</i>
<i>Tabela 2: Vrste licenc in poslov, za katere imajo osebni bančniki v Sloveniji dovoljenja. 9</i>	
<i>Tabela 3: Ocena stopnje tveganja pri nekaterih bančnih produktih, ki se izvajajo preko osebne bančništva</i>	<i>12</i>
<i>Tabela 4: Seznam slovenskih bank z bilančnimi vsotami na dan 31.12.2014 in podatki o izvajanju osebne bančništva</i>	<i>15</i>
<i>Tabela 5: Primerjava med raziskovanimi bankami v ponudbi osebne bančništva</i>	<i>19</i>
<i>Tabela 6: SWOT analiza osebne bančništva v Sloveniji</i>	<i>24</i>

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Prikaz načinov dostopanja anketirancev do bančnih storitev (možnih več odgovorov)</i>	<i>20</i>
<i>Slika 2: Prikaz deleža strank osebne bančništva in strank, ki to niso ter njihovo poznavanje osebne bančništva</i>	<i>21</i>
<i>Slika 3: Prikaz zadovoljstva in zvestobe bančnih strank.....</i>	<i>22</i>

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

UVOD

Hiter življenjski slog in tehnološki napredek sta gonilo napredka tudi v bančništvu. Stranke so vse bolj osveščene in zahtevnejše, poleg cenejših, hitrih in enostavnih bančnih storitev želijo predvsem preprost dostop do njim prilagojenih storitev in informacij. Močne sledi je pustila tudi gospodarska kriza, v kateri so banke izgubile precej ugleda, pogajalska moč strank pa se je pri tem precej okrepila. Vloga med bankami in strankami se je zamenjala; danes banke prosijo stranke, da jim zaupajo in so jim pripravljene marsikaj popustiti, le da bi si pridobile njihovo naklonjenost.

V tej bitki za stranke imajo prednost banke, ki postavljajo človeka na prvo mesto. Časi, ko so bančni uslužbenci kot roboti šteli denar, iz kupa na kup prekladali, podpisovali ter žigosali razne dokumente in se z mrkimi obrazi ozirali po čakajočih v vrstah, so davno minili. Individualen pristop do strank je ključnega pomena. V času gospodarske krize so stranke še posebej izostrile svoj posluš do nadstandardnih storitev. Cenijo predvsem tiste, od katerih imajo koristi, kajti čas, denar in medsebojni odnosi so postali predragocene dobrine.

Predmet moje zaključne strokovne naloge je ena od takšnih storitev, to je osebno bančništvo. Osebno bančništvo je nadstandardna ponudba bank namenjena zahtevnejšim strankam. Njeno bistvo je v svetovanju in ni ozko opredeljeno kot samostojen bančni produkt, temveč je skupek različnih produktov. Izvajanje le-tega je prepuščeno spretnosti in iznajdljivosti vsake posamezne banke, podrejeno interesom povečevanja tržnega deleža ter posledično dobičkonosnosti. Podrobnosti o tovrstni ponudbi banke skrbno čuvajo kot poslovno skrivnost, saj bi njihovo razkrivanje lahko pomenilo prehod pomembnega segmenta strank na konkurenčno banko. Zaradi vsega navedenega osebno bančništvo ustvarja občutek skrivnostnosti, zato mi tema predstavlja poseben izziv in je moje vodilo skozi raziskovanje.

Namen naloge je z različnimi pristopi doumeti pogled stranke na storitev osebnega bančništva, ugotoviti razloge za odstopanja v ponudbi storitve med slovenskimi bankami ter prepričati bralca, da je osebno bančništvo bančna storitev, ki v elektronski dobi oživlja osebni stik in vrača medčloveške odnose nazaj h koreninam. Da imajo od nje koristi tako stranke kot tudi banke; strankam poenostavlja poslovanje in jim prinaša zadovoljstvo, bankam pa omogoča zadržati obstoječe stranke in hkrati pridobiti nove.

Cilji te naloge so:

- ugotoviti pomen osebnega bančništva in vlogo osebnega bančnika;
- ugotoviti prepoznavnost storitve osebnega bančništva med strankami;
- ugotoviti razlike v ponudbi med različnimi slovenskimi bankami;
- ugotoviti možnosti za razvoj;

- odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Pri svoji raziskavi se zaradi nedostopnosti in tajnosti podatkov omejujem na javno dostopne podatke nekaterih slovenskih bank ter na vire iz opravljenih intervjujev in anket. Za obravnavano temo ne obstaja veliko strokovne literature. Nekatero vsebino povzemam iz člankov objavljenih v strokovnih revijah, v Uradnem listu RS, na spletni strani Banke Slovenije in na spletnih straneh nekaterih slovenskih bank. Glede na obravnavano tematiko povzemam tudi citate nekaterih ekonomistov. Uporabljam predvsem primarne vire pridobljene z izkušnjami pri svojem delu, z opazovanjem, z intervjuji in z anketo. Intervjuje sem izvedla z osebnim obiskom nekaterih slovenskih bank, kjer so mi osebni bančniki pomagali z anketiranjem naključno izbranih strank, ne nujno strank osebnega bančništva.

Na podlagi lastnih izkušenj, spoznanj in raziskovanj želim skozi zaključno nalogo odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

- raziskovalno vprašanje 1: *Kateri so razlogi majhne prepoznavnosti osebnega bančništva?*
- raziskovalno vprašanje 2: *Zakaj je potencial osebnega bančništva v Sloveniji neizkoriščen?*
- raziskovalno vprašanje 3: *Ali je osebno bančništvo lahko konkurenčna prednost?*

V teoretičnem delu zaključne strokovne naloge predstavljam pojem osebnega bančništva in razjasnjujem nekatere dileme, v nadaljevanju opisujem razvoj osebnega bančništva, njegov pomen in vlogo osebnega bančnika ter navajam nekatera pravna dejstva. Še posebej pomembna so s storitvijo povezava tveganja.

Ker sem želela pridobiti širšo sliko osebnega bančništva v Sloveniji, sem v iskanju odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja v empiričnem delu zaključne strokovne naloge želela pridobiti informacije tako od uporabnikov kot od ponudnikov. Od uporabnikov sem pridobila podatke s pomočjo ankete, pri pridobivanju podatkov od ponudnikov pa sem se zaradi velikih omejitev omejila na primerjavo v ponudbi med naslednjimi bankami: Novo KBM, SKB, NLB, Abanko Vipo in Banko Koper. Podatke sem pridobila na podlagi njihovih javno dostopnih informacij in z intervjuji. Za banke je posebej pomembna tudi dobičkonosnost, ki jo prinašajo stranke. Z dobljenimi rezultati sem prišla do zanimivih ugotovitev, ki jih poskušam prikazati na čim jasnejši način. Svoje izsledke analiziram s SWOT analizo, na podlagi katere podajam predloge za izboljšanje ter se izrekam glede raziskovalnih vprašanj. V sklepu na kratko povzemam bistvo te naloge, ki izhaja iz uvodoma opredeljenih raziskovalnih vprašanj.

1 OSEBNO BANČNIŠTVO

Zaradi vse večje konkurence se danes v storitvenih dejavnostih dogajajo dramatične spremembe. Vedno več podjetij se usmerja k zadovoljstvu svojih strank in ohranjanju že obstoječih uporabnikov. To velja še posebej za finančni sektor, saj okolje spodbuja uporabnike k premišljenim odločitvam pri zadovoljevanju finančnih potreb (Potočnik, 2000).

Osebno bančništvo je storitev banke, ki strankam preko osebnega bančnika omogoča celovit, kakovosten in osebni pristop do njihovih osebnih financ, svetovanje o bančnih produktih ter spremljanje njihovega finančnega poslovanja. Ta poteka tako, da stranki bančnih storitev ni potrebno izvajati osebno v poslovalnici. V odvisnosti od ponudbe posamezne banke lahko stranka svojo bančno transakcijo opravi na daljavo; bodisi preko spleta ali preko telefona. To je storitev svetovanja v obliki komunikacije med osebnim bančnikom – prodajalcem, in stranko – kupcem, ugoden končni rezultat pa obema prinaša zadovoljstvo; banki prihodke, stranki pa ugoden nakup.

Smisel osebnega bančništva je povečevanje tržnega deleža banke skozi zadrževanje obstoječih ciljnih strank ter pridobivanje novih. Ciljne stranke so bonitetnejše stranke, ki so kot take diagnosticirane bodisi na podlagi obsega sedanjega ali bodočega poslovanja z banko in/ali njenega statusnega položaja v okolju.

Zveste stranke na podlagi nekaterih raziskav ustvarijo v povprečju 65 % celotnega posla in so donosnejše od novih, pridobiti novo stranko pa terja petkrat več navora kot ohraniti obstoječo. Paretovo načelo pravi, da 20 % strank ustvari 80 % prihodkov podjetja, zato potrebujejo pomembne stranke nenehno pozornost. Zveste stranke znižujejo stroške trženja, ohranjajo nakupovalne navade pri istem podjetju, hkrati pa dober glas o podjetju prenašajo tudi med prijatelje in znance (Jurko, 2003).

Zadovoljstvo uporabnikov bančnih storitev je generator ponovnih nakupov in vodi k vzpostavitvi lojalnosti (zvestobi, privrženosti) do storitev in do banke kot take. Zvesti uporabniki banki pomenijo dolgoročno konkurenčno prednost ter predstavljajo najcenejši in najučinkovitejši vir pozitivnega tržnega komuniciranja (Dubrovski, 1997).

Kot pravi M. E. Porter (1985, str. 150): *»Podjetje lahko ustvarja prednost pred konkurenti le na dva načina: prodaja izdelke bistveno ceneje ali ponuja zelo drugačne izdelke.«* V bančništvu bistveno ceneje ne gre, zato je potrebno obstoječe produkte ponuditi drugače, z osebnim pristopom do stranke, da bo verjela, da je oblikovan posebej zanjo.

1.1 Opredelitev pojma osebno bančništvo

Osebno bančništvo je individualna obravnava zahtevnejših strank. Namenjeno je izboljšanju kakovosti poslovanja in je način, kako banka svoje obstoječe produkte ponudi stranki. V bančnem svetu obstajata dva načina takšne obravnave: osebno bančništvo in privatno bančništvo, ki se ju v slovenskem bančnem prostoru še vedno največkrat enači. Medtem ko je osebno bančništvo namenjeno individualni obravnavi zahtevnejših strank v okviru bančnega poslovanja, pa je privatno bančništvo usmerjeno v še večjo individualno obravnavo najzahtevnejših in najpremožnejših strank v smislu celotnega upravljanja in plemenitenja njihovega premoženja. Pravzaprav ima privatno bančništvo precej daljšo zgodovino od osebnega, saj se je slednje začelo razvijati šele v prejšnjem stoletju. Razlika med njima je predvsem v premoženjskem stanju strank. Definicija privatnega bančništva naj bi bila pravilna izbira naložb v imenu stranke, ki ima kapital in seveda premalo časa oziroma tudi znanja, da bi se ukvarjala s plemenitenjem lastnega kapitala. Kriteriji za izbor takšnih strank so predvsem visoki mesečni dohodki in/ali velik obseg premoženja. Privatni bančniki morajo biti visoko strokovno usposobljeni (Darvaš Šega, 2011).

Kriteriji, ki jih mora stranka izpolnjevati za pristop k osebnemu bančništvu, so malce bolj ohlapni. Zneski mesečnih dohodkov in/ali premoženja stranke niso preveč ostro omejeni, stranke se lahko individualno obravnavajo tudi glede na različna priporočila, bonitetne ocene strank ter možnosti širitve bodočega poslovanja s stranko. Pogoj za individualno obravnavo strank je to, da stranka aktivno uporablja večje število bančnih storitev, od različnih bančnih računov, bančnih kartic, zavarovanj, varčevanj, depozitov do aktivnega upravljanja premoženja. Osebno bančništvo je storitev, ki jo različne banke različno oblikujejo in vanjo zapakirajo različne bančne produkte, v okviru katerih so stranke deležne tudi določenih ugodnosti. Banka stranki ponudi osebnega bančnika, ki stranko spremlja na individualni ravni, poskrbi za njene prihranke in ji svetuje primerne naložbe. Prednost osebnega bančništva je v osebnem pristopu bančnega uslužbenca.

V tujini je osebno bančništvo bolj natančno opredeljeno. V zadnjem obdobju se vse bolj avtomatizira, njegovo izvajanje pa se prenaša na sodobne načine poslovanja, kot sta spletno in mobilno bančništvo. Pogoj za pristop je prejemanje določene višine mesečnih prejemkov in/ali premoženje, ki je omejeno z minimalnim zneskom. Za takšne stranke imajo banke pripravljene različne pakete z različnimi produkti, med katerimi stranka sama izbere sebi najprimernejšega. Če stranka ne ustreza več pogojem osebnega bančništva, jo banka o tem obvesti in ji predlaga drugačno vrsto sodelovanja. Za razliko od osebnega bančništva je privatno bančništvo precej bolj individualizirano in se izvaja na zelo visoki osebni ravni. Namenjeno je najbogatejšim strankam, ki jim poleg bančništva nudi tudi upravljanje naložb in druge finančne storitve, zanje pa skrbijo visoko usposobljeni bančni svetovalci. Razvite države v tujini imajo večstoletno zgodovino kapitalizma, pa tudi vloga bank je zelo močna. Družinsko premoženje prehaja iz roda v rod, zanj pa bolj ali manj skrbijo osebni oz. investicijski bančniki (Lubej, 2010).

1.2 Razvoj osebnega bančništva

Najstarejša oblika upravljanja denarja je privatno bančništvo. Povod za njen nastanek je bilo servisiranje bogatih posameznikov, ki so ga uspešni trgovci znali izkoristiti sebi v prid. Ukvarjali so se z menjavo in s financami, predvsem zaradi ohranitve družinskega premoženja, upravljanja s posojili in pametnega investiranja. Osebno bančništvo je svoj razcvet doživelo veliko kasneje v obdobju naraščajočega obilja v mnogih državah.

1.2.1 Osebno bančništvo v svetu

Spletna enciklopedija Wikipedia omenja letnico 1472, ko naj bi bila v Italiji ustanovljena prva privatna banka na svetu, Monte dei Paschi di Siena, ki je imela v začetku predvsem dobrodelno noto. Ena najstarejših privatnih bank je tudi Coutts & Co., ustanovljena leta 1692, ki je bila v lasti The Royal bank of Scotland group, katere 84-odstotni lastnik je bila UK Financial Investments, naložbena veja britanske vlade. Upravljala je s premoženjem britanske kraljeve družine (Wikipedia, 2015). Banka Lombard Odier Darier Hentsch iz švicarske Ženeve, ustanovljena leta 1796, je bila »blagajnik«
Napoleonove vojske (Wikipedia, 2015). Od poznega 18. stoletja je bilo mednarodno privatno bančništvo predvsem domena švicarskih, britanskih in drugih bank, ki so se ukvarjale z zaupnimi posli (Smith & Walter, 1997).

Z napredkom industrializacije je naraščala tudi potreba po večjem kapitalu. V 20. stoletju so skušale banke svoj razvoj usmeriti v zmanjšaje birokracije, vzpostaviti so želele čim več avtomatike in preusmeriti stranke v poslovanje s sodobnimi bančnimi instrumenti. Od leta 1980 je med bančnimi menedžerji začel naraščati pomen privatnega bančništva kot glavnega vira prihodkov v bančni industriji (Bicker, 1996).

Tabela 1: Pet največjih privatnih bank na svetu konec leta 2013 po AUM

Rang	Banka	Država	AUM (US \$ mrd)
1	UBS Wealth Management	Švica	1.966,90
2	Bank of America Global Wealth and Investment Management	ZDA	1.866,60
3	Morgan Stanley Wealth Management	ZDA	1.454,00
4	Credit Suisse Private Banking & Wealth Management	Švica	888,20
5	RBC Wealth Management	Kanada	673,20

Vir: Spletna enciklopedija Wikipedia (https://en.wikipedia.org/wiki/Assets_under_management), 2015

V *Tabeli 1* je navedenih pet največjih svetovnih privatnih bank po sredstvih v upravljanju (assets under management s kratico AUM), ki se meri na podlagi skupne tržne vrednosti vseh finančnih sredstev v upravljanju v imenu strank banke. Ta primerjava med konkurenti je v finančni industriji zelo priljubljena. Rezultate je objavil The Global Private Banking Benchmark 2014 v sodelovanju s Scorpio Partnership.

Osebno bančništvo se je začelo pojavljati šele v 20. stoletju. To je obdobje naraščajočega števila premožnežev, ki sicer niso izpolnjevali kriterijev privatnega bančništva, je pa njihovo premoženje predstavljalo pomemben delež v bančnih bilančnih vsotah. To je bil zadosten razlog, da so se banke začele osredotočati na to skupino strank in so s ponudbo osebnega bančništva zapolnile vrzel med manj premožnimi in zelo premožnimi strankami.

1.2.2 Osebno bančništvo v Sloveniji

V Sloveniji je bančništvo doživelo precejšnje spremembe šele po osamosvojitvi. Zaradi vse večjega števila bank je nastala velika konkurenca in klasično izvajanje bančnih storitev je kar klicalo po spremembi. Banke so morale ponuditi nekaj novega. Nastajati so začeli prvi zametki osebnega bančništva; kot prva jih je leta 1997 v Sloveniji ponudila NLB. Privatno bančništvo se je pri nas začelo razvijati še kasneje. Njegova zgodovina je dolga šele 10 let. Prva samostojna enota privatnega bančništva je leta 2005 nastala v NLB, prvi ločeni storitvi privatnega in osebnega bančništva pa je leta 2009 na finančni trg lansirala KD banka. Po dostopnih podatkih danes ponudbo osebnega bančništva izvajajo v osmih slovenskih bankah, in sicer: NLB, SKB, Sparkasse, Unicredit banka Slovenija, Abanka Vipava, Banka Koper, NKBM in Hypo Alpe Adria bank.

Kljub temu da srednji sloj izginja, prepad med bogatimi in revnimi pa se še pogloblja, se le 5 % Slovencev poslužuje storitev osebnega bančništva. Po podatkih Statističnega urada RS (*Anketa o življenjskih pogojih, podrobni podatki, Slovenija, 2012 –časni podatki 12. december 2013, e-objava*) je od 45 % Slovencev, ki živi nad pragom revščine, 70 % takšnih, ki so zadovoljni s svojim življenjem. Potencialnih strank osebnega bančništva bi tako bilo približno 30 % vseh Slovencev.

Do natančnih statističnih podatkov glede osebne obravnave zaradi tajnosti podatkov ni možno priti. Podatki, ki jih predstavljam v nadaljevanju, so plod anket in internih podatkov nekaterih slovenskih bank. Na njihovi osnovi je moč predvidevati splošno stanje v Sloveniji, ki pa ni nujno natančno. Na podlagi teh podatkov je v Sloveniji okoli 5 % strank v osebni obravnavi. Od tega jih je velika večina, okoli 55 %, stara od 40 do 59 let. Razmerje med moškim in ženskim spolom je v prid moškemu, in sicer je 55 % strank osebnega bančništva moškega spola. Storitve se največ poslužuje kader z visoko izobrazbo in več, teh strank je okoli 30 % izmed vseh v osebni obravnavi, največ strank, kar 30 %, pa se osebne obravnave poslužuje na območju osrednje Slovenije.

Rast števila bogatašev v Evropi je v primerjavi z rastjo v Aziji zelo nizka. Internacionalizacija gospodarstva in tehnološki razvoj ter ponovna pridobitev zaupanja v banke po finančni krizi dajejo bankam možnost inovacij na področju bančništva in iskanja novih trgov. V zraku je pravzaprav zahteva po novi ravni izvajanja bančnih storitev.

V Sloveniji ima osebno bančništvo zelo velik potencial. Kljub temu da se že nekaj let napoveduje njegov razcvet, pa za razvitim svetom še vedno zelo zaostajamo tako po kupni moči kot v ponudbi bančnih storitev. V tujini se v zadnjem času osebni bančniki v veliki meri selijo na splet in ker si Slovenija tujino v večini stvari jemlje za zgled, se takšen trend kaže tudi v bančništvu.

1.3 Pomen osebnega bančništva

Osebno bančništvo pomeni dolgoročen partnerski odnos in je pomembno tako za stranko kot za banko. Obema deležnikoma prinaša koristi, čeprav vsakemu z drugačnega zornega kota. Pomen osebnega bančništva ima dva vidika: operativni vidik, ki temelji na finančni koristi oz. prihranku časa in denarja, ter čustveni vidik, ki temelji na osebnem oz. čustvenem odnosu med deležniki. Ko govorimo o pomenu za banko, imamo v mislih predvsem operativni vidik, medtem ko pri stranki lahko govorimo predvsem o čustvenem vidiku.

Za večino strank je najpomembnejši čustveni vidik, kjer se zaupanje nahaja na prvem mestu. Zaupanje se nanaša na zaupnost podatkov ter na zaupanje v človeka – bančnega uslužbenca. Stranka lahko s svojimi bančnimi podatki in transakcijami upravlja na različne načine: bodisi preko elektronske banke, ki zahteva veččega uporabnika, ali preko bančnega avtomata, ki zahteva fizični dostop in ni uporaben za vse vrste transakcij, ali preko bančnega okenca, kjer z njenimi podatki upravlja neznan bančni uslužbenec in je od ostalih v vrsti ločena le s črto diskretnosti. Da si stranka zagotovi zaupnost podatkov, potrebuje nekatera znanja, spretnosti in veščine, lahko pa preprosto zaupa v človeka, ki je strokovno usposobljen, razpolaga s podatki o njenem ravnanju z denarjem in skrbi za njihovo zaupnost, zanjo izvaja bančne transakcije, ji posreduje ustrezne informacije in ji pomaga z nasveti. Čustveni vidik je dodana vrednost osebnega bančništva in povečuje zadovoljstvo ter s tem zvestobo strank. Zvestoba je notranja obveza kupca za ponovni nakup proizvoda ali storitve, ki ima pri njem prednost, četudi je pod vplivom situacijskih dejavnikov ali truda konkurence, ki ga želi privabiti k sebi (Jaiswal & Niraj, 2007). Med operativne pomene osebnega bančništva za stranko uvrščamo: osebno in celovito obravnavo finančnih potreb stranke, obveščanje o novostih in ugodnih bančnih ponudbah, spremljanje in obveščanje stranke o njenem poslovanju, sprejemanje in izvajanje naročil ter informiranje stranke po telefonu, elektronski pošti, faksu ali pošti, prihranek časa in denarja in podobno.

Pomen osebnega bančništva predstavlja za banko drugačen vidik od strankinega. V ospredju je predvsem operativni vidik, ki prinaša finančno korist. V ožjem smislu to pomeni vsaj zadrževanje obstoječih strank s ciljem povečevanja tržnega deleža in s tem dobičkonosnosti. Seveda pa nič od tega banka ne pridobi, če se ne posluži tudi čustvenega vidika, s katerim obstoječe stranke naveže nase ter k sebi privablja nove. Da ji uspe prevzeti stranke svojim konkurentom, mora ponuditi nekaj drugačnega, kot so bile stranke vajene do sedaj. Ob tem gre seveda omeniti pomembno dejstvo, da ni nujno, da gre za drugačne proizvode, temveč gre pogosto morda celo za povsem enake (Manager, 2011). Poleg navedenega pridobi banka o svoji stranki tudi mehke informacije. To so podatki, ki povedo o njenem načinu življenja, njenih zanimanjih, kako razmišlja in kakšne načrte ima za prihodnost. To so zelo pomembni podatki, ki banki pomagajo negovati odnos s svojo stranko, se v določeni situaciji hitro odzvati in v pravem trenutku stranki tudi primerno svetovati. Seveda bi bila osebna obravnava brez dobrega osebnega bančnika neuspešna. Za pridobitev takšnega kadra je potrebno ustrezno kadrovanje in čas, imeti takšne ljudi med svojimi zaposlenimi pa je za banko neprecenljivo.

Nenazadnje vse napisano banki omogoča poslovanje na višjem nivoju. Z višjo strokovno usposobljenostjo zaposlenih nastaja manj reklamacij, z drugačnim pogledom na stranko in z boljšo komunikacijo med zaposlenimi pa se na bolje spreminjata tudi uspešnost prodaje ter odnos med vsemi deležniki, in sicer odnos do strank, odnos do sodelavcev in odnos med strankami.

1.4 Vloga osebnega bančnika

Osebni bančnik je v izvajanju storitev osebnega bančništva središče dogajanja. Lahko bi rekli, da je osebno bančništvo enako osebnemu bančniku. Najpomembnejša lastnost osebnega bančnika je ta, da je vreden zaupanja. Poleg tega mora biti visoko strokovno usposobljen, biti mora dovolj dobro motiviran in imeti vrsto kakovostnih osebnostnih lastnosti, kot so: strokovnost, suverenost, prilagodljivost, samoiniciativnost, urejenost, organiziranost, odzivnost, sposobnost improvizacije in podobno. Naloga osebnega bančnika je skrbeti za celovito in načrtno strežbo strank ter z njimi graditi dolgoročne odnose, ki temeljijo na zaupanju in prilagajanju storitev za njihove potrebe – ponudba prave storitve ob pravem času in na pravi način.

Banke svojim najzahtevnejšim strankam ponavadi same ponudijo storitev osebnega bančništva in jim dodelijo osebnega bančnika. Pri tem je zelo pomembno, da se osebni bančnik in stranka ujameta. Zgodi se, da med njima ni prave kemije in da ne najdeta skupne točke. Velikokrat je osebni bančnik tudi napačno motiviran in mu ni prioriteta stranka, temveč njegova uspešnost pri trženju. Za dolgoročen uspeh njunega sodelovanja je ujemanje med njima ključnega pomena.

Osebni bančniki so v Sloveniji dovolj strokovno podkovani in dobro poznajo storitve svoje banke. Malo manj so seznanjeni s ponudbo konkurence, kar pa ni tako pomembno, saj stranki ponujajo rešitve v okviru lastnih bančnih storitev. Osebni bančnik mora znati stranki glede na njene potrebe, želje in cilje dovolj kakovostno svetovati in ji ponuditi najprimernejši produkt. Poleg bančne ponudbe poznajo dovolj dobro tudi davčno področje, osebno zavarovalništvo, lizing, posojila, depozite, varčevalne produkte, vzajemne sklade in podobno. *Tabela 2* prikazuje vrste licenc in poslov, za katera imajo osebni bančniki v Sloveniji dovoljenja.

Tabela 2: Vrste licenc in poslov, za katere imajo osebni bančniki v Sloveniji dovoljenja

Vrsta licence	Vrsta posla
Licenca za posredovanje zavarovanj za zaposlene v banki	bančno zavarovalništvo
Licenca za opravljanje poslov borznega posrednika	izpolnjevanje naročil strank, gospodarjenje z denarjem strank in svetovanje v zvezi s trgovanjem s finančnimi instrumenti
Licenca za trženje vzajemnih skladov zaposlenih v banki	trženje vzajemnih skladov
Licenca nepremičninskega posrednika	posredovanje v prometu z nepremičninami
Licenca davčnega svetovalca	vse vrste davčnega svetovanja

Vir: Lastna raziskava, 2014; spletne strani izdajateljev licenc (zav-zdruzenje.si; a-tvp.si; ljse.si; davki.org), 2014

Strokovna usposobljenost kadrov je nenehen proces rasti, razvoja in usposabljanja. Izjemno pomembne so tudi druge sposobnosti, kot je čustvena inteligenca, splošna razgledanost ter suveren nastop, da lahko zadovolji želje zahtevnejših strank. Dandanes banke osebnih bančnikov ne izobražujejo zgolj v smislu pridobivanja licenc, temveč tudi v smislu pridobivanja dobrih praks. Izobraževanja so lahko notranja, kjer se bančniki seznanjajo z novostmi in trendi na različnih področjih, si izmenjujejo lastne izkušnje in skupaj rešujejo dileme ter poskušajo pridobljeno znanje prenesti v svojo prakso, ali zunanja, ki jih izvajajo zunanji izvajalci, tako imenovani »coachi« ali trenerji, ki bančnike učijo retorike, neverbalne komunikacije, psiholoških in prodajnih veščin.

2 ZAKONODAJA IN TVEGANJA PRI IZVAJANJU OSEBNEGA BANČNIŠTVA

Zakonodaja ne obravnava osebnega bančništva kot samostojen posel, zato na tem področju ni posebej opredeljena. Vsekakor pa morajo banke pri izvajanju osebnega bančništva spoštovati zakonodajo in predpise, ki se nanašajo na vse ostale bančne produkte.

2.1 Pravni vidik – zakonske omejitve pri izvajanju storitev osebnega bančništva

Storitev osebnega bančništva je skupek večih bančnih produktov, njeno izvajanje pa določajo različni predpisi in zakonodaja v okviru posameznih produktov. Tako je opredeljeno z vso relevantno zakonodajo, ki jo morajo banke upoštevati, kot tudi z različnimi internimi predpisi, ki urejajo poslovanje fizičnih oseb (povzetek internih gradiv slovenskih bank):

- tarifa oz. cenik banke;
- Sklep o obrestnih merah;
- Določila o načinu in rokih za obračun obresti;
- Določila o uporabi tečajev pri poslovanju;
- Pravilnik o pooblastilih in podpisovanju;
- Pravilnik o postopku reševanja pritožb in reklamacij strank;
- Navodila za učinkovito izvajanje bančnih storitev v skladu s predpisano zakonodajo;
- Pravilnik o shranjevanju dokumentarnega in arhivskega gradiva.

2.2 Tveganja povezana z izvajanjem storitev osebnega bančništva

Tveganje je negotovost, ki zaradi neugodne spremembe dejavnikov tveganja, na katere banke nimajo vpliva, ogroža njihove ekonomske cilje. Predvsem banke so, bolj kot druga podjetja, izpostavljene mnogim vrstam tveganj, ki se lahko odražajo na pasivni in/ali aktivni strani bančnih bilanc, na kapitalu, na poslovnem rezultatu ter na ugledu in zaupanju v banke. Glede na dejavnost, velikost, organiziranost in poslovno kulturo bank se obseg prevzemanja tveganj od banke do banke lahko razlikuje. Banka Slovenije je v javnem delu priročnika *Proces ocenjevanja tveganj (Nadzor bančnega poslovanja, februar 2007)* opredelila področja tveganj, za katera meni, da so primerna za ocenjevanje in razumevanje prevzemanja tveganj v bankah, hkrati pa je s takšno strukturo dosegla boljšo primerljivost med bankami v sistemu in času. Ta tveganja so naslednja:

- **kreditno tveganje** je tveganje nastanka izgube, ki je posledica dolžnikove nezmožnosti izpolnitve svoje finančne ali pogodbene obveznosti v celoti;
- **tržno in valutno tveganje** je tveganje nastanka izgube, ki nastane zaradi neugodne spremembe cen dolžniških ali finančnih instrumentov, blaga ter spremembe deviznih tečajev;
- **obrestno tveganje** je tveganje nastanka izgube, ki nastane zaradi gibanja obrestne mere;
- **likvidnostno tveganje** je tveganje nastanka izgube, ko banka ni sposobna poravnati vseh dospelih obveznosti oz. je za poravnavo obveznosti ob dospelosti prisiljena zagotoviti potrebna sredstva z veliko višjimi stroški od običajnih;
- **operativno tveganje** je tveganje nastanka izgube vključno s pravnim tveganjem zaradi naslednjih okoliščin:

- neustreznosti ali nepravilnega izvajanja notranjih procesov,
- nepravilnih ravnanj ljudi, ki spadajo v notranjo poslovno sfero banke,
- neustreznosti ali nepravilnega delovanja sistemov, ki spadajo v notranjo poslovno sfero banke,
- zunanjih dogodkov ali dejanj;
- **strateško tveganje** je tveganje nastanka izgube zaradi nepravilnih poslovnih odločitev banke, neustreznega izvajanja sprejetih odločitev ter pomanjkanja odzivnosti banke na spremembe poslovnega okolja;
- **tveganje ugleda** je tveganje nastanka izgube zaradi negativne podobe, ki jo imajo o banki njeni komitenti, poslovni partnerji, lastniki in investitorji ali nadzorniki;
- **kapitalsko tveganje** se nanaša na neustrezno sestavo kapitala glede na obseg in način poslovanja ali na težave, s katerimi se sooča banka pri pridobivanju svežega kapitala, še posebej ob hitrem povečanju ali ob neugodnih pogojih v poslovnem okolju;
- **tveganje dobičkonosnosti** se nanaša na neustrezno sestavo oz. razpršenost prihodkov ali nesposobnost banke, da zagotavlja zadostno in stalno raven dobičkonosnosti.

Vsaka banka mora imeti na podlagi ZBan-1 in ZBan-2 (Zakon o bančništvu) urejeno področje upravljanja s tveganji. Upravljanje s tveganji obsega ugotavljanje, merjenje oz. ocenjevanje, obvladovanje in spremljanje tveganj, vključno s poročanjem o tveganjih, ki jim banka je ali bi jim lahko bila izpostavljena pri svojem poslovanju (*Uradni list RS št. 99/10-UBP5*).

Poleg navedenih tveganj so banke pri svojem poslovanju izpostavljene tudi operativnemu tveganju, ki je opredeljeno kot tveganje izgube zaradi neustreznih ali neuspešnih notranjih procesov, oseb in sistemov ali zaradi zunanjih dogodkov. Pri izvajanju osebnega bančništva so ta tveganja še višja. Razlog za višja tveganja gre iskati predvsem v dejavniku izvajanja storitev brez prisotnosti stranke. Gre za občutek varnosti, ki se ne nanaša toliko na možnost zlorabe s strani osebnega bančnika kot na možnost zlorabe preko tretje osebe. To pomeni, da se tveganje nanaša na identifikacijo stranke oz. na dvom v naročnika storitve, torej, ali je nalog za izvedbo storitve podan s strani stranke osebnega bančništva ali se z njegovimi podatki predstavlja tretja oseba.

Upravljanje tveganj je v veliki meri odvisno tudi od osebnega bančnika zato je zelo pomembno, da dovolj dobro pozna svojo stranko, njene navade, načine poslovanja in reakcije, da je sposoben tudi iz vsebine zaznati za določeno stranko sumljivo naročilo. Banke imajo to področje urejeno na različne načine: telefonski pogovori se lahko snemajo, osebni bančnik stranko identificira na podlagi predhodno dogovorjenega gesla, pred izvedbo transakcije osebni bančnik pokliče svojo stranko na način, ki je med njima dogovorjen, stranka mora izvedbo transakcije s podpisom v poslovalnici banke potrditi v določenem časovnem obdobju po izvršeni transakciji... Vsak način potrditve mora biti

med stranko in banko dogovorjen. Prav tako mora biti način potrditve sprejemljiv tudi s pravnega vidika.

V *Tabeli 3* sem prikazala oceno stopnje tveganja pri bančnih produktih, ki se izvajajo v okviru storitve osebnega bančništva.

Tabela 3: Ocena stopnje tveganja pri nekaterih bančnih produktih, ki se izvajajo preko osebnega bančništva

Bančni produkt	Nizko	Srednje	Visoko
plačilni nalog za prenos sredstev iz uporabnikovega računa ali računa, na katerem je pooblaščenec ali zakoniti zastopnik ali skrbnik			X
otvoritev, sprememba in umik prepovedi izvajanja trajnega naloga, direktnih obremenitev in SEPA nalogov na uporabnikovem računu ali na računu, na katerem je pooblaščenec ali zakoniti zastopnik ali skrbnik			X
ukinitev trajnega naloga, direktnih obremenitev ter prepoved/ugovor SEPA nalogov na uporabnikovem računu ali na računu, na katerem je pooblaščenec ali zakoniti zastopnik ali skrbnik	X		
interni trajni nalog za namene varčevanj in odplačevanje kreditov		X	
prijava SMS obveščanja	X		
odjava SMS obveščanja		X	
sprememba limita porabe po plačilnih karticah			X
sprememba datuma bremenitve računa za poravnavanje obveznosti po plačilnih karticah z odlogom plačila	X		
blokada plačilnih kartic	X		
deblokada plačilnih kartic			X
ponovno naročilo plačilnih kartic in osebne PIN številke			X
zahtevek za blokado spletne in mobilne banke	X		
zahtevek za deblokado spletne in mobilne banke			X
sklenitev pogodbe o vezavi depozita kot uporabnik ali kot pooblaščenec ali kot zakoniti zastopnik ali kot skrbnik		X	

Stopnje tveganja sem razdelila na tri nivoje: nizko tveganje, srednje tveganje in visoko tveganje. Iz tabele je razvidno, kolikšno tveganje nosi stranka in posledično tudi banka, v primeru ko stranka naroči izvršitev enega od bančnih produktov. Stopnja tveganja je pri produktih, ki bremenijo dobro imetje na strankinem računu, višja. Ravno nasprotno pa je stopnja tveganja nižja pri produktih, ki omejujejo porabo strankinih denarnih sredstev.

Prenosi med računi, katerih lastnik, pooblaščenec ali zakoniti zastopnik je stranka osebnega bančništva, so ocenjeni s srednjo stopnjo tveganja. Blokada spletne in mobilne banke ter plačilnih kartic pomeni nizko stopnjo tveganja, saj posel preprečuje njihovo uporabo, medtem ko blokada SMS obveščanja ravno obratno pomeni večje tveganje, ker je s tem preprečeno obveščanje stranke v zvezi s transakcijami po njenem računu.

3 TRŽNA RAZISKAVA

Bistven problem, ki ga želim raziskati, je majhna prepoznavnost storitve osebnega bančništva med strankami, zadržanost slovenskih bank pri izdajanju podrobnejših informacij glede njenega izvajanja in odsotnost oglaševanja. Sprašujem se, ali je v interesu povečevanja tržnega deleža ter posledično dobičkonosnosti to smiseln pristop.

Namen raziskave je ugotoviti obstoječe razmere na področju osebnega bančništva v slovenskem bančnem prostoru. Zanimalo me je, katere banke in na kakšen način izvajajo to bančno storitev ter ali jo stranke poznajo. Zaradi omejitev pri pridobivanju podatkov je moje raziskovanje potekalo na več načinov, zanimala pa me je tudi dobičkonosnost strank, ki je pri načrtovanju prihodnjega poslovanja bank eden najpomembnejših kazalnikov konkurenčne prednosti. Na podlagi tržne raziskave sem pripravila SWOT analizo, s katero želim ugotoviti prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti bank, ugotovljeno pa uporabiti v predlogih za izboljšanje obstoječega stanja v osebnem bančništvu v Sloveniji. S pomočjo tržne raziskave se na koncu izrekam glede raziskovalnih vprašanj.

3.1 Potek raziskave in njeni cilji

Tržna raziskava je potekala od septembra do decembra 2014. Vanjo so bile vključene stranke petih slovenskih bank, ki niso bile nujno stranke osebnega bančništva. Prav tako je bil moj namen v raziskavo vključiti vse slovenske banke, vendar mi z nekaterimi ni uspelo vzpostaviti kontakta in pridobiti zelenih podatkov. Podatki, ki so me zanimali, so se pri strankah nanašali predvsem na njihovo poznavanje storitve osebnega bančništva, pri bankah pa na njihov način izvajanja storitve. Pridobljeni podatki so mi pomagali priti do ciljev moje raziskave, in sicer:

- ugotoviti prepoznavnost storitve osebnega bančništva med strankami;
- ugotoviti pomen osebnega bančništva in vlogo osebnega bančnika;
- ugotoviti razlike v ponudbi med različnimi slovenskimi bankami;
- ugotoviti možnosti za razvoj.

3.2 Metode raziskovanja

Pri raziskavi me je zanimalo tako mnenje ponudnikov kot tudi uporabnikov storitve osebnega bančništva, zato sem skušala pridobiti informacije obeh deležnikov, bank in

strank. Poslužila sem se tako primarnih virov v obliki intervjujev in ankete kot sekundarnih virov z raziskovanjem javno objavljenih informacij.

Metodologija moje raziskave med bankami je potekala v obliki intervjujev preko elektronske pošte ali z osebnim obiskom ter s pridobivanjem objavljenih podatkov preko njihovih spletnih strani in na raznih forumih. Pri nekaterih bankah nisem imela uspeha, saj se na moja elektronska sporočila in telefonske klice niso odzvale, prav tako storitev osebnega bančništva na spletu oglašuje le malokatera banka, pa še ti podatki so precej skopi. V svoji raziskavi sem se tako opredelila le na naslednje banke, in sicer Novo KBM, SKB, NLB, Abanko Vipo in Banko Koper, ki pa sodijo med največje na slovenskem finančnem trgu.

Da sem v svojo raziskavo lahko vključila kar največ različnih tipov strank, sem uporabila empirično raziskavo v obliki anketnega vprašalnika. Ta mi je poleg raznolike strukture strank, tako po spolu, starosti, izobrazbi kot po uporabi bančnih storitev, omogočila tudi popolno anonimnost anketirancev.

3.2.1 Raziskava med bankami

Pri pisanju naloge sem želela opraviti primerjavo med čim več bankami, zato sem na vse slovenske banke preko elektronske pošte poslala naslednja vprašanja:

- Ali banka ponuja storitev osebnega bančništva?
- Na kakšen način izvajajo storitev; preko sodobnih e-poti, preko paketnih ponudb ali preko osebnega bančnika?
- Kakšnih ugodnosti in udobnosti so deležne stranke osebnega bančništva?

Zaradi omejitev pri pridobivanju podatkov je bil moj izbor bolj skromen, saj nekatere banke niso bile pripravljene sodelovati oz. nisem prejela njihovega odgovora. Največ uporabnih podatkov sem prejela od Nove KBM, SKB, NLB, Abanke Vipe in Banke Koper, zato sem se v svoji raziskavi omejila nanje. Nekaj podatkov sem pridobila iz njihovih odgovorov na moj elektronski naslov, nekaj z opravljenimi intervjuji, nekaj pa iz objavljenih podatkov na njihovih spletnih straneh.

V *Tabeli 4* prikazujem seznam bank v slovenskem bančnem prostoru, ki opravljajo posle fizičnih oseb, kolikšne so njihove bilančne vsote na dan 31.12.2014 in kolikšen je njihov delež v skupni bilančni vsoti, ali banka ponuja osebno bančništvo in ali banka sodeluje v raziskavi. Banke sem rangirala po odstotku (%) bilančne vsote v Sloveniji.

Tabela 4: Seznam slovenskih bank z bilančnimi vsotami na dan 31.12.2014 in podatki o izvajanju osebnega bančništva

Banka	Bilančna vsota v tis. EUR na dan 31.12.2014	% bilančne vsote v SLO	Rang	Ponuja osebno bančništvo	Sodeluje v raziskavi
NLB d.d., Ljubljana	8.885.727	26,06	1	DA	DA
Nova KBM d.d.	4.338.568	12,73	2	DA	DA
Abanka Vipa d.d.	2.601.650	7,63	3	DA	DA
Unicredit banka Slovenija d.d.	2.578.732	7,56	4	DA	NE
SKB banka d.d. Ljubljana	2.549.877	7,48	5	DA	DA
Banka Koper d.d.	2.288.706	6,67	6	DA	DA
Banka Celje d.d.	2.270.076	6,65	7	NE	NE
Sberbank banka d.d.	1.779.260	5,22	8	NE	NE
Gorenska banka d.d., Kranj	1.440.472	4,23	9	NE	NE
Hypo Alpe-Adria-bank d.d.	1.349.442	3,96	10	DA	NE
Banka Sparkasse d.d.	1.037.226	3,05	11	DA	NE
Raiffeisen banka d.d.	998.542	2,94	12	NE	NE
Deželna Banka Slovenije d.d.	890.061	2,62	13	NE	NE
Poštna Banka Slovenije, d.d.	720.102	2,12	14	NE	NE
Probanka d.d.	367.164	1,08	15	NE	NE

Vir: Banka Slovenije, 21.6.2015; Združenje bank Slovenije, 18.8.2015; lastna raziskava, 2015

3.2.2 Raziskava med strankami

Stranka je »kralj« in okrog nje se v banki vedno vse vrti. Prav zato je zelo pomembno njeno mnenje. Da bi s pomočjo raziskave uspela ugotoviti, koliko in ali stranke sploh poznajo storitev osebnega bančništva, sem anketne vprašalnike razdelila med naključne stranke ne glede na to ali so stranke osebnega bančništva ali ne. Le tako sem lahko dobila uporabne podatke.

Anketo sem izvedla v novembru in decembru 2014. Za pomoč pri anketiranju sem prosila na bankah Nova KBM, SKB, NLB, AbankaVipa in Banka Koper, kjer so različni bančni uslužbenci anketne vprašalnike predložili v izpolnitev svojim sodelovanja voljnim strankam. Anketa je bila za vse identična. Anonimnost anketirancev je bila zagotovljena, saj anketa ni zahtevala njihovih osebnih podatkov.

V anketi je bilo petnajst strukturiranih vprašanj, vsa so bila zaprtega tipa s ponujenimi odgovori, le nekatera so dopuščala dodatno možnost odprtega poljubnega odgovora. Anketirani je vprašanja prebral sam in sam zapisal odgovore. Za takšen vprašalnik sem se

odločila zato, ker sem želela pridobiti čim bolj usmerjene odgovore, ki bi bili med seboj primerljivi. Vprašanja so si sledila po naslednjih sklopih:

- demografski podatki (spol, starost, izobrazba);
- izkušnje v zvezi z opravljanjem bančnih storitev;
- poznavanje storitev osebnega bančništva;
- ugotavljanje zadovoljstva in potreb za nadgradnjo bančnih storitev.

Prejela sem 63 izpolnjenih anket, rezultate pa sem analizirala v nadaljevanju naloge.

3.3 Rezultati raziskave

Izsledki raziskave se ne nanašajo na vse slovenske banke, prav tako kot tudi ne na vse stranke, zato rezultati ne prikazujejo splošnega stanja v Sloveniji, so pa z veliko verjetnostjo velik približek temu, če upoštevamo dejstvo, da je raziskava potekala v največjih slovenskih bankah s skupnim večinskim tržnim deležem v Sloveniji. Na podlagi podatkov v *Tabeli 4* znaša odstotek bilančne vsote raziskovanih bank 60,57 % skupne bilančne vsote vseh slovenskih bank.

3.3.1 Primerjalna analiza med bankami na podlagi intervjuja

Kot že napisano sem pod drobnogled vzela naslednje banke: Novo KBM d.d., SKB d.d., NLB d.d., Abanko Vipo d.d. in Banko Koper d.d.. Nobena od navedenih bank, razen NLB d.d., ne objavlja kriterijev za pristop k osebnemu bančništvu javno, je pa vsem obravnavanim bankam skupno to, da so primerne stranke osebnega bančništva tiste z višjimi osebnimi dohodki in/ali večjim premoženjem in/ali so stranke s posebnim statusom. Veliko pozornosti posvečajo tudi v prihodnje iskanju rešitev po meri stranke in odnos do stranke postavlja na prvo mesto. To so zapisale v svojih strategijah, da bo temu tako pa bodo v prihodnje veliko časa in sredstev namenile v izobraževanje in nagrajevanje ustreznega kadra.

Storitev osebnega bančništva v vseh obravnavanih bankah izvaja osebni bančnik. Večinoma so to strokovno usposobljene osebe s pridobljenimi licencami. Na podlagi zbranih podatkov so storitve, ki jih osebni bančnik izvaja v imenu in po pooblastilu stranke, sledeče:

- storitve plačilnega prometa;
- interni prenosi med računi stranke in računi, na katerih je stranka pooblaščenca;
- vse vrste bančnih varčevanj;
- posli v zvezi s plačilnimi karticami;
- urejanje elektronskega poslovanja;
- obravnava kreditnih vlog;
- posredovanje pri sklepanju osebnih in premoženjskih zavarovanj;
- posredovanje pri najemu leasinga;

- posredovanje pri trgovanju z vrednostnimi papirji;
- pristop k vzajemnim skladom;
- pregled osebnih financ in svetovanje na področju osebnih financ,
- obveščanje o novostih, spremembah in dogodkih povezanih z osebnim poslovanjem stranke.

Od strokovne usposobljenosti in pridobljenih licenc osebnega bančnika je odvisno, katere storitve lahko le-ta nudi svoji stranki, zato obstajajo med obravnavanimi bankami glede tega razlike. Nekatere specializirane storitve, kot so najem leasinga, sklenitev osebnih in premoženjskih zavarovanj, pristop k vzajemnim skladom, osebni bančniki posredujejo licenciranim bančnikom ali ustreznim institucijam v skladu s politiko poslovanja banke.

V večini primerov banke osebno bančništvo izvajajo kot paket s posebno kartico, na katero so vezane različne ugodnosti odvisne od obsega strankinega poslovanja. Paketi med seboj niso neposredno primerljivi. V nekaterih bankah pa osebno bančništvo ni zasnovano na paketni ponudbi, temveč je stvar dogovora med stranko in njenim osebnim bančnikom. V nadaljevanju predstavljam, kako osebno bančništvo izvajajo v raziskovanih bankah:

a) Nova KBM d.d.

Najpomembnejša strateška usmeritev zapisana v strateškem razvojnem programu banke za obdobje od 2014 do 2018 je usmerjenost h komitentom. V skladu z zapisanim so leta 2014 v svojo ponudbo uvedli tudi osebno bančništvo, ki ga do sedaj še niso izvajali. V letnem poročilu za leto 2014 so zapisali, da je osebno bančništvo njihova nova storitev, s katero strankam ponujajo prilagojeno osebno obravnavo in posebej usposobljenega bančnega svetovalca. Pobuda za uvedbo storitve osebnega bančništva je v Novi KBM nastajala že nekaj časa. Storitve trenutno izvajajo bančni komercialisti, v prihodnosti pa jo bodo izvajali le za to področje strokovno usposobljeni osebni bančniki, ki se v ta namen že usposabljaajo. Izbor strank za povabilo v osebno bančništvo poteka na podlagi predlogov bančnih komercialistov v skladu z interno dogovorjenimi kriteriji. Izbranim strankam pošljejo vabila, v katerih jih povabijo v poslovalnico na osebni razgovor. Stranka in bančnik na podlagi dogovora podpišeta pristopno izjavo za osebno bančništvo ter se dogovorita za način komunikacije. Nova KBM strankam osebnega bančništva omogoča naročilo storitve preko elektronske banke bank@net, lahko pa tudi telefonsko ali prek elektronske pošte. Za stranke osebnega bančništva niso v banki pripravili še nobenih posebnih paketnih ponudb, obseg poslovanja namreč prilagajajo individualno.

b) SKB d.d.

V SKB banki ima osebno bančništvo tradicijo dolgo že več kot desetletje, banka pa izvaja tudi privatno bančništvo. Osebno bančništvo poteka v SKB na osnovi paketne ponudbe, ki so jo leta 2012 poimenovali SKB Prestige. Paket je namenjen najzahtevnejšim strankam z večjim finančnim premoženjem ali rednimi višjimi prilivi, natančen kriterij za

pristop pa ni javen. Prav tako je ta paket namenjen strankam izbranega poklica, kot so zdravniki, zobozdravniki, odvetniki, notarji. Tem strankam banka nudi poseben pristop. Stranka pridobi Prestige osebni račun, ki mu lahko dodaja različne produkte iz nabora dodatnih paketov Prestige v odvisnosti od statusa stranke (nova stranka, obstoječa stranka ali najzahtevnejša stranka, imetnik zlatega osebnega računa). Različni paketi strankam nudijo različne ugodnosti. Osebno bančništvo v SKB izvajajo za to strokovno usposobljeni osebni bančniki. V banki pravijo, da ima vsaka stranka svojega osebnega bančnika. Za osebni sestanek v izbrani poslovalnici se stranka predhodno naroči po telefonu ali izpolni elektronski obrazec. Takšen način poslovanja pomeni prihranek časa tako stranki kot banki, bančnik pa se lahko na obisk pripravi in stranko učinkovito postreže.

c) NLB d.d.

NLB je banka z najdaljšo tradicijo osebnega bančništva v Sloveniji in je edina, ki kriterije za pristop v osebno bančništvo javno objavlja. Tudi v NLB poleg storitev osebnega bančništva izvajajo privatno bančništvo. Vse stranke osebnega bančništva postanejo imetniki zlate kartice, glede na izpolnjen kriterij pa so vključene v različne pakete. Po uvedbi paketa NLB Premium Osebno leta 2013 so v letu 2014 zapolnili vrzel še s paketom NLB Osebno. Paket NLB Osebno je namenjen strankam, ki imajo redne prilive v višini med 1.000,00 EUR in 1.500,00 EUR mesečno, NLB Premium Osebno pa strankam, ki imajo redne prilive v višini nad 1.500,00 EUR mesečno ali privarčevana sredstva v višini nad 30.000,00 EUR (www.nlb.si). Paket NLB Premium Start je namenjen novim ali obstoječim strankam, ki na novo začnejo prejemati osebne prejemke in ustrezajo zahtevanim kriterijem. Paketi strankam omogočajo dodatne ugodnosti. Storitve se izvajajo preko strokovno usposobljenega osebnega bančnika, za sestanek ali naročilo storitve pa se stranka in bančnik dogovorita preko telefona, elektronske pošte ali elektronske banke NLB klik.

d) Abanka Vipava d.d.

Tudi v Abanki Vipavi storitev osebnega bančništva izvajajo že več kot desetletje in tudi tukaj so kot nadgradnjo osebnega bančništva uvedli ločeno storitev privatnega bančništva. Izbira strank osebnega bančništva poteka na podlagi kriterijev, ki niso javni. Osebni bančnik s pisnim povabilom povabi izbrano stranko v poslovalnico, kjer se skupaj dogovorita za način poslovanja ter podpišeta pristopno izjavo, s katero stranka pooblasti bančnika za opravljanje bančnih poslov. Obenem določita tudi način komunikacije ter identifikacijsko geslo. Komunikacija poteka na dogovorjen način, in sicer preko telefona ali elektronske pošte, z geslom pa bančnik oziroma njegov namestnik identificira stranko pri telefonski komunikaciji. Iz varnostnih razlogov osebni bančnik na dogovorjeni način o izvršeni transakciji, ki mu je bila naročena v izvršitev, obvesti stranko. Osebni bančnik v Abanki Vipavi je strokovno usposobljen tudi za opravljanje storitev z licenco, za stranke osebnega bančništva pa nimajo pripravljenih posebnih paketov, pač pa lahko stranke brez obiska poslovalnice na daljavo izvajajo različne transakcije in svetovanje. Osebni bančnik

za svoje stranke skrbi tudi tako, da jih seznanja z novostmi in spremembami, jih obvešča o dogodkih v zvezi z osebnimi financami (iztek depozita, iztek limita na osebnem računu...) ter jim nudi finančno svetovanje.

e) Banka Koper d.d.

V Banki Koper pravijo, da je osebno bančništvo še v razvojni fazi. Izvaja se le v določenih poslovnih enotah, kjer strokovno usposobljen osebni bančnik z osebnimi stiki skrbi le za visokobonitetne stranke. Kriterij ni na voljo. Osebni bančnik za svoje stranke skrbi tako, da jih obvešča o poteku varčevanj, limitov in ostalih osebnih financah. V banki pravijo, da je vsaka stranka individualno obravnavana, na svoji spletni strani pa svojo spletno banko Banka IN oglašujejo kot storitev osebnega bančništva. To je neke vrste osebna banka, ki v celoti nadomešča poslovanje v poslovalnicah banke. Poleg tega so uporabniki paketa MOJ paket (osebni račun z rednim mesečnim prilivom, kreditna kartica in dolgoročno varčevanje) deležni dodatnih ugodnosti. Več podatkov ni bilo na razpolago.

V Tabeli 5 sem povzela podatke pridobljene z intervjuji v bankah, ki so sodelovale v raziskavi.

Tabela 5: Primerjava med raziskovanimi bankami v ponudbi osebnega bančništva

Banka	Pogoji za pristop	Paketna ponudba DA/NE	Večletna tradicija DA/NE	Privatno bančništvo DA/NE
Nova KBM d.d.	ni podatka	NE	NE	NE
SKB d.d.	ni podatka	DA	DA	DA
NLB d.d.	redni mesečni priliv nad 1.000,00 EUR ali privarčevana sredstva nad 30.000,00 EUR	DA	DA	DA
Abanka Vipa d.d.	ni podatka	NE	DA	DA
Banka Koper d.d.	ni podatka	DA	NE	NE

Na podlagi dostopnih podatkov obravnavanih bank lahko ugotovim, da imajo banke različno tradicijo izvajanja osebnega bančništva, ki jo, najverjetneje v skladu z izkušnjami, sproti nadgrajujejo, prav zato se izvajanje storitve med bankami razlikuje. Medtem ko imajo v NLB, SKB in Banki Koper osebno bančništvo v sklopu paketnih ponudb in preko svojih spletnih bank bolj avtomatizirano, pa se v Novi KBM in Abanki Vipi osebno bančništvo izvaja bolj na osebni ravni, osebni bančnik je namreč s svojimi strankami bolj v stiku in jih po mojem mnenju tudi bolje pozna.

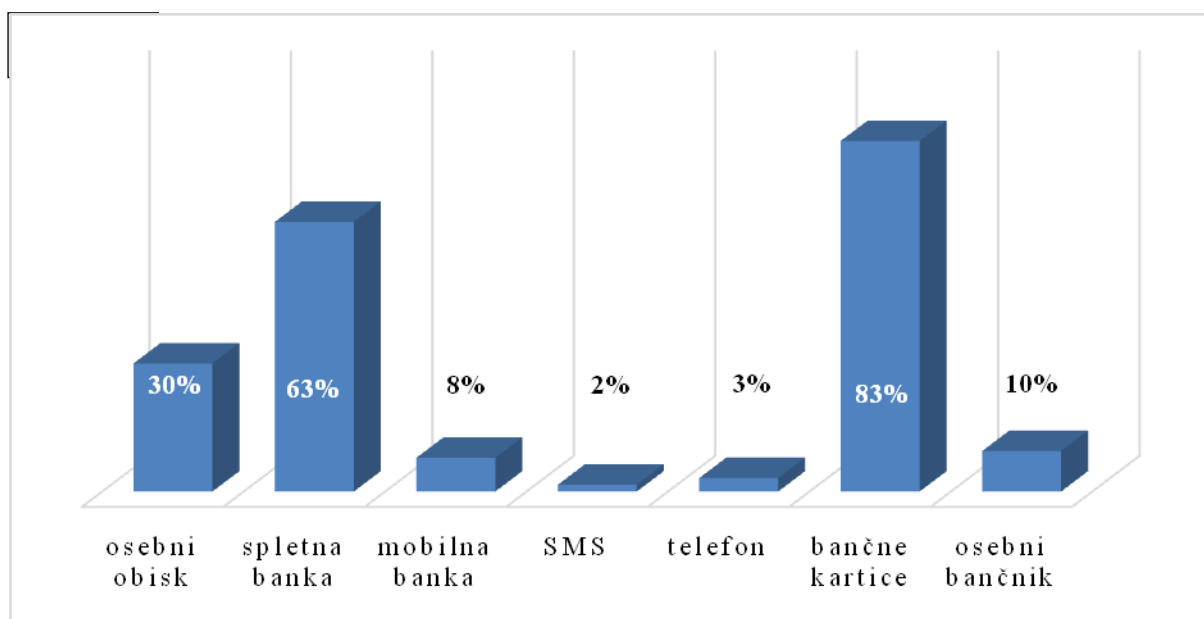
3.3.2 Analiza odgovorov na anketna vprašanja

V anketi je sodelovalo 63 anketirancev, od tega jih je bilo 19 moškega in 44 ženskega spola. Razvrstila sem jih v štiri starostne skupine, in sicer: manj kot 30 let, med 30 in 40 let, med 40 in 60 let ter več kot 60 let. Največ anketirancev, 47 %, je starih med 40 in 60 let, 26 % je starih med 30 in 40 let, 20 % manj kot 30 let, najmanj, 7 %, pa je starih več kot 60 let. 37 % vseh anketiranih ima V. stopnjo izobrazbe, VII. stopnjo izobrazbe ima 28 % anketirancev, VI. stopnjo 17 % anketirancev, 10 % anketirancev se ponaša s IV. stopnjo izobrazbe in 6 % z osnovnošolsko. Najmanj anketirancev, 2 %, ima zaključen magisterij ali doktorat.

Vprašalnik se nadaljuje s petnajstimi vprašanji, na katera so anketiranci podajali odgovore v zvezi s svojim načinom poslovanja in poznavanjem storitve osebnega bančništva. S prvim vprašanjem sem želela izvedeti, na kakšen način anketiranci najpogosteje dostopajo do bančnih storitev. S stopnjo pogostosti od 1 do 5, pri čemer pomeni 1 najmanj pogost, 5 pa najbolj pogost način, so izbirali med naslednjimi odgovori: z osebnim obiskom banke, preko spletne banke, preko mobilne banke, preko SMS obveščanja, preko telefona, z uporabo bančnih kartic, preko osebnega bančnika.

Slika 1 prikazuje, katerih načinov dostopanja do bančnih storitev se anketiranci najbolj poslužujejo. Nekatere stranke so kot najpogostejši način dostopanja do bančnih storitev izbrale več kot eno možnost.

Slika 1: Prikaz načinov dostopanja anketirancev do bančnih storitev (možnih več odgovorov)



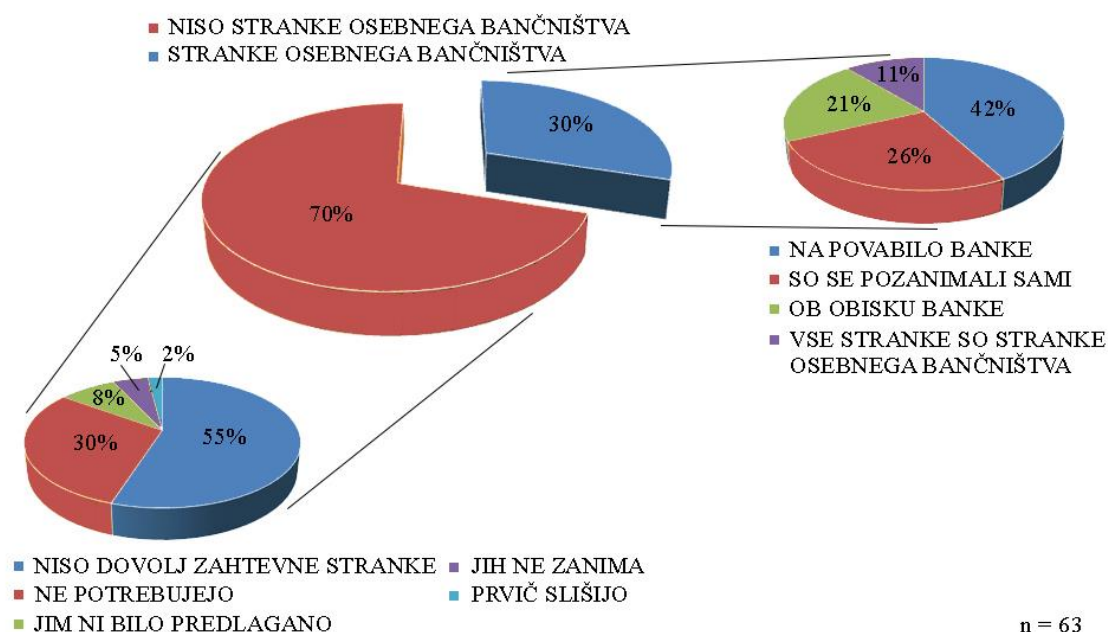
Z analizo odgovorov na podana vprašanja ugotavljam, da se velika večina anketirancev poslužuje poslovanja z bančnimi karticami in spletne banke, torej sodobnejših poti poslovanja, presenetljivo velik delež, kar 30 % anketirancev, pa na klasičen način še vedno osebno obiskuje poslovalnico svoje banke. Zelo majhen delež anketirancev, 10 %, se za dostopanje do bančnih storitev poslužuje osebnega bančništva.

V naslednjem sklopu vprašalnika me je zanimalo, ali anketiranci poznajo osebno bančništvo, če so stranke osebnega bančništva in kako so za ta način poslovanja izvedele. 43 % anketirancev je odgovorilo, da poznajo storitev osebnega bančništva, 30 % anketirancev pa je tudi dejansko strank osebnega bančništva. Večina od teh, to je 42 %, je za osebno bančništvo izvedela na podlagi povabila banke, 26 % strank se je za osebno bančništvo pozanimalo samih, 21 % jih je ob obisku v banki seznanil bančni uslužbenec, 11 % pa jih je navedlo, da so vse stranke obravnavane kot stranke osebnega bančništva.

Od 70 % anketirancev, ki niso stranke osebnega bančništva, jih je 55 % kot razlog navedlo, da niso dovolj zahtevne stranke, 30 % jih trdi, da osebnega bančništva ne potrebujejo, 8 %, da jim tega ni še nihče predlagal, 5 % jih tovrstno bančništvo ne zanima, 2 % anketirancev pa trdi, da za osebno bančništvo prvič slišijo.

Zbrane podatke prikazujem v *Sliki 2*.

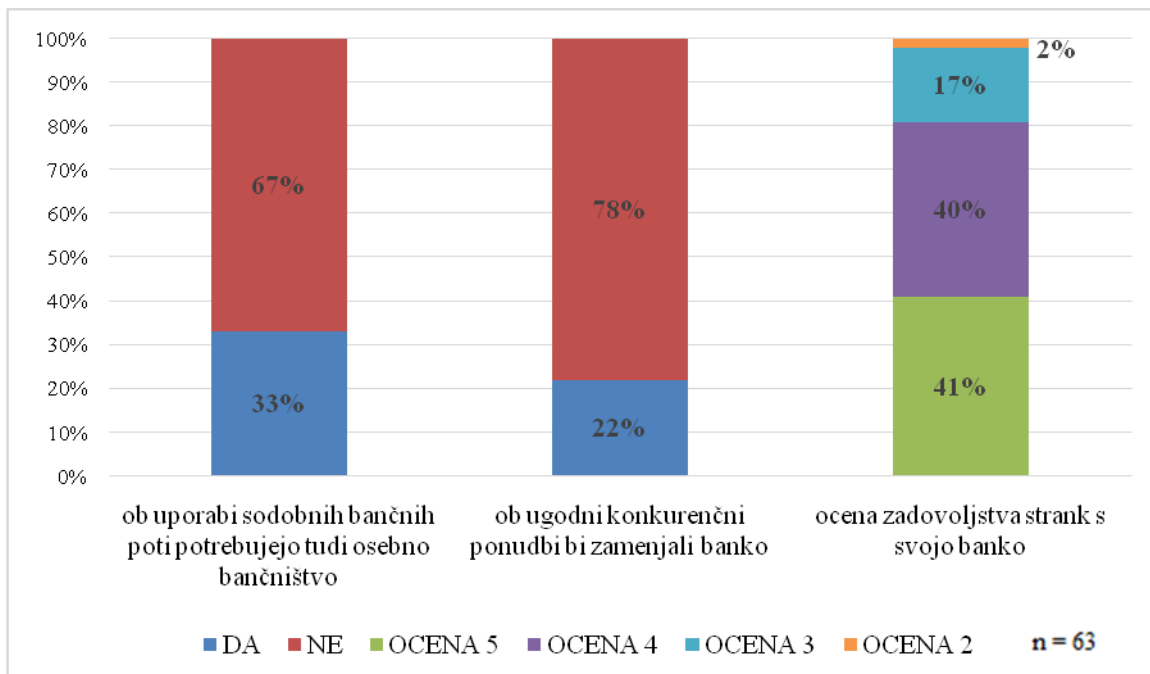
Slika 2: Prikaz deleža strank osebnega bančništva in strank, ki to niso ter njihovo poznavanje osebnega bančništva



Druga polovica vprašalnika anketiranca sprašuje, katere so po njegovem mnenju prednosti osebnega bančništva, ali ga je možno nadomestiti s sodobnimi bančnimi potmi, kot sta spletna in mobilna banka, ter o zadovoljstvu s svojim osebnim bančnikom in posledično o zvestobi banki. Na vprašanje, ali ob uporabi sodobnih bančnih poti še vedno potrebujejo osebnega bančnika, je 33 % anketirancev odgovorilo pritrdilno. 22 % anketirancev bi zamenjalo banko, če bi prejeli ugodnejšo ponudbo druge banke, 78 % pa ne. 41 % je zadovoljstvo s svojo banko ocenilo z najvišjo oceno 5, 40 % z oceno 4, 17 % z oceno 3, 2 % pa z oceno 2. Velika večina anketirancev, ki je svojo banko ocenila z oceno 4 ali 5, tudi ob ugodni konkurenčni ponudbi ne bi zamenjala banke. Podatki so prikazani v *Sliki 3*.

Ko sem iz bank prejela izpolnjene ankete, sem ugotovila, da se ozaveščenost strank glede osebnega bančništva med bankami razlikuje. Najbolj so s storitvijo seznanjene stranke SKB in NLB, v ostalih treh bankah pa stranke storitev manj poznajo. Predvidevam, da je ozaveščenost povezana s tradicijo, velik vpliv pa ima tudi način izvajanja osebnega bančništva. V SKB in NLB zaradi paketnega načina izvajanja osebnega bančništva stranko že v začetku njihovega poslovnega sodelovanja seznanijo z osebnim bančništvom, medtem ko se v ostalih bankah stranke, ki so primerne za tovrstno poslovanje, z osebnim bančništvom seznanijo kasneje.

Slika 3: Prikaz zadovoljstva in zvestobe bančnih strank



3.4 Dobičkonosnost stranke osebnega bančništva

Dobičkonosnost kupcev je pri načrtovanju aktivnosti podjetja zelo pomemben kazalnik. Bančno izrazoslovje kupca obravnava kot stranko, zato v tem poglavju govorim o dobičkonosnosti stranke.

Dobičkonosnost stranke izračunamo podobno kot dobiček podjetja; od prihodkov stranke odštejemo vse z njo povezane stroške. Pri izračunavanju dobičkonosnosti stranke je težko identificirati s stranko povezane prihodke in stroške. Zaradi poenostavitve izračuna je smiselno stranke segmentirati glede na njihove zahteve in njihov doprinos k dobičku podjetja. Vse stranke namreč niso enako dobičkonosne. Ob tem se morajo podjetja zavedati, da pri izračunu dobičkonosnosti stranke nikoli ne bodo dobile enega samega pravilnega odgovora iz razloga dodatnih storitev, ki jih zahtevajo posamezne stranke in tega vnaprej ni mogoče predvideti. Moja raziskava je v celoti osredotočena na segment premožnejših strank, strank osebnega bančništva. Osebno bančništvo se v bankah vključenih v raziskavo ne izvaja na poenoten način, je pa vsem strankam skupno, da plačujejo nadomestilo za uporabo osebnega bančništva, bodisi kot samostojno tarifo ali v okviru cene določenega paketa. Podatki o višini nadomestila mi niso bili na voljo.

Stranka osebnega bančništva pri svojem poslovanju praviloma uporablja enake produkte kot ostale stranke in zanje plačuje enako ceno. Razlika v prihodku med stranko osebnega bančništva in stranko, ki to ni, nastaja torej v višini nadomestila za uporabo osebnega bančništva. Pri tem velja poudariti, da stranka osebnega bančništva razpolaga z več denarnimi sredstvi na svojih bančnih računih, ki jih usmerja v različne naložbe, s katerimi banka upravlja in si z njimi ustvarja dodatne prihodke. Vendar pa je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da so to zahtevnejše stranke in si velikokrat izpogajajo ugodnejšo tarifo pri določenem bančnem produktu. Z opuščanjem nadomestil si banka zmanjšuje dobiček, zato mora imeti za takšne primere pripravljene ustrezne kalkulacije v interesu preprečitve nastanka izgube. Dodatni stroški, ki nastajajo z izvajanjem osebnega bančništva, se nanašajo na občasna izobraževanja osebnih bančnikov.

Ob vsem tem pa velja pripomniti, da ni edini kriterij dobičkonosnosti stranke le računovodski vidik. Na dolgi rok se dobičkonosnost z zadovoljstvom stranke povečuje hitreje, saj je le zadovoljna stranka pripravljena plačati več, s seboj pa pripelje nove stranke. Poleg tega to vodi k dolgoročnemu zniževanju stroškov oz. doseganju ekonomije obsega. Da se banke tega zavedajo, potrjuje dejstvo, da večina slovenskih bank nove stranke privablja z oglaševanjem brezplačne uporabe nekaterih produktov za določeno obdobje, z ustreznim servisiranjem pa si sčasoma pridobijo njihovo zaupanje in zvestobo.

3.5 SWOT analiza osebnega bančništva

Pri SWOT analizi vzamemo pod drobnogled štiri aspekte, in sicer prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Namen analize je pomoč pri strateških odločitvah, kam točno usmeriti poslovanje, katere programe opustiti, jih ojačati ali uvesti nove.

Prednosti in slabosti se v SWOT analizi nanašajo na notranje dejavnike, priložnosti in nevarnosti pa na zunanje dejavnike. Glavna razlika med notranjimi in zunanjimi dejavniki je v zmožnosti vplivanja. Na notranje dejavnike lahko vplivamo; se prilagodimo, razvijemo ali kako drugače ukrepamo, ker se nahajamo v območju lastnega vpliva. Na zunanje dejavnike pa ne moremo vplivati in sami ne moremo narediti nič, kot le to, da se prilagodimo. Končna strategija je seveda, da gradimo na prednostih, odpravimo pomanjkljivosti, izkoristimo priložnosti in se izognemo nevarnostim. V *Tabeli 6* prikazujem SWOT analizo osebnega bančništva.

Tabela 6: SWOT analiza osebnega bančništva v Sloveniji

PREDNOSTI	PRILOŽNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ▪ zaupanja vreden osebni bančnik ▪ strokovno usposobljen osebni bančnik ▪ višja kvaliteta bančnih storitev ▪ prodajne storitve – obveščanje o novostih, ugodnostih, spremembah, svetovanje... ▪ ugodnosti za stranko; prihranek časa in denarja, ni obiska v banki, brezskrbnost, poslovanje na daljavo ▪ boljše poznavanje strank ▪ hitro reševanje zahtevkov ▪ zmanjšanje tveganja za banko ▪ zveste stranke 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pričakovana gospodarska rast in s tem večanje števila zahtevnejših strank ▪ vračanje zaupanja strank v banke ▪ poznavanje strank pomeni spoznavanje njihovih sorodnikov, prijateljev, sodelavcev ▪ zaradi vse hitrejšega tempa življenja se stranke nimajo časa ukvarjati z bančnimi posli ▪ ozaveščanje mladih o pomembnosti dolgoročnih varčevanj za pokojnino
SLABOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ▪ preobremenjenost osebnega bančnika, ki poleg osebnega bančništva opravlja tudi druge bančne storitve ▪ premalo časa za učinkovito trženje ▪ visoko postavljeni plani trženja usmerjajo bančnika v trženje namesto v kvalitetno izvajanje bančnih storitev ▪ nezadovoljni zaposleni ▪ nemotivirani osebni bančniki 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ razvoj sodobnih bančnih poti ▪ napoved reorganizacije bank in s tem krčenje števila zaposlenih ▪ pretirano neformalen odnos med stranko in osebnim bančnikom ▪ pretirano zaupanje stranki ▪ možnost pomanjkanja strokovno usposobljenih kadrov v prihodnosti

Pri oceni notranjih dejavnikov osebnega bančništva lahko ugotovim, da imajo banke svojo ponudbo dokaj prilagojeno zahtevnejšim strankam. Poprodajne aktivnosti, kot je obveščanje o novostih, ugodnostih, spremembah in svetovanje, zvišujejo kvaliteto bančnih storitev, pospešujejo reševanje zahtevkov in zmanjšujejo število reklamacij. Strankam to prinaša prihranek časa in denarja ter brezskrbnost in udobnost poslovanja na daljavo, bankam pa zmanjšuje tveganje. Banke od strank posredno pridobijo tudi veliko mehkih informacij, ki jih lahko v odnosu do stranke koristno uporabijo. Na podlagi odgovorov na anketni vprašalnik ugotavljam, da stranke zaupajo svojemu strokovno usposobljenemu osebnemu bančniku in 78 % takšnih strank ne bi zamenjalo banke. Takšne stranke ostajajo zveste in pripeljejo nove stranke.

Znotraj bank je največja težava neizkoriščenost potencialnih strank in neiztrženost obstoječih strank osebnega bančništva. Razlog za prvo navedeno težavo pripisujem pomanjkanju oglaševanja osebnega bančništva, ki mu banke ne namenjajo pozornosti. To potrjujejo tudi odgovori na mojo anketo, v kateri kar 70 % anketirancev ni strank osebnega bančništva, 2 % pa jih za osebno bančništvo prvič sliši. Pomen druge težave, neiztrženost obstoječih strank osebnega bančništva, je, da te stranke zaradi nevednosti ne uporabljajo vseh njim primernih bančnih produktov. Iz odgovorov na anketna vprašanja je razvidno, da se le 10 % vseh anketirancev poslužuje osebnega bančnika kot načina dostopanja do bančnih storitev, kljub temu da se je 30 % anketirancev izreklo za stranke osebnega bančništva. Razlog za takšno stanje vidim predvsem v preobremenjenosti bančnikov, ki poleg osebnega bančništva izvajajo še druge bančne posle, zaradi česar jim primanjkuje časa za učinkovito trženje obstoječih in potencialnih strank osebnega bančništva. Ker postajajo banke vse bolj tržno usmerjene, zaposlenih v mrežah poslovalnic pa je vse manj, bančniki pred kvaliteto vse bolj dajejo prednost kvantiteti, saj so plani trženja postavljeni previsoko. Najverjetneje je za navedene slabosti kriv tudi pristop bančnikov, ki strankam ne znajo dobro predstaviti prednosti storitve in jih argumentirati, povsem verjetno pa je tudi dejstvo, da osebno bančništvo ni na vrhu seznama paradnih bančnih produktov. To postavlja pod vprašaj smisel osebnega bančništva, bančniki pa postajajo nezadovoljni in nemotivirani.

Največja grožnja iz zunanjega okolja se nanaša na hiter razvoj sodobnih bančnih poti, kot sta spletna in mobilna banka. Ko stranka enkrat pristopi k eni od navedenih storitev, malokdaj osebno obišče banko, zato je malo priložnosti za osebni stik z bančnikom, ki bi lahko stranki ponudil dodatne produkte. Kar 67 % anketirancev je v anketi navedlo, da ob uporabi sodobnih bančnih poti ne potrebuje storitev osebnega bančnika. V bodoče se napovedujejo množične reorganizacije bank, ki bodo krčile število zaposlenih, bančno poslovanje pa se bo še bolj avtomatiziralo. Ob tem nastaja nevarnost pomanjkanja strokovno usposobljenega kadra, ki ga banke sicer izobražujejo, vendar so za dobro izurjenega osebnega bančnika, ki kvalitetno opravlja svoje delo, potrebne tudi izkušnje. Za slednje pa je potreben čas.

Vsekakor pa za banke, ki znajo iz okolja izkoristiti priložnosti, nevarnosti ne bi smele biti prevelika grožnja. Ena od priložnosti je zaupanje v banke, ki se po gospodarski krizi ponovno vrača. Glede na pričakovano gospodarsko rast bo raslo tudi število zahtevnejših strank, ki se ne bodo imele časa ukvarjati z bančnimi zadevami. Še posebej me veseli spoznanje, da vse več mladih razmišlja o svoji prihodnosti, da se zavedajo z demografijo povezanih pokojninskih in zdravstvenih prognoz in se ozaveščajo o nujnosti dolgoročnih varčevanj v te namene.

3.6 Predlogi za nadgradnjo osebnega bančništva

Kot že napisano morajo banke za nadgradnjo osebnega bančništva spremeniti notranje dejavnike – nadgraditi prednosti in odpraviti slabosti. SWOT analiza osebnega bančništva v slovenskih bankah prikazuje, da imajo banke kar nekaj nepotrebnih slabosti, ki bi jih lahko preobrnilo v prednosti. Imajo pa tudi nekaj prednosti; nekateri se jih zavedajo in jih s pridom uporabljajo, a če želijo v boju s konkurenco preživeti, morajo izkoristiti prav vsako. Sebi v prid lahko obrnejo tudi priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo iz okolja in so lahko dobra pomoč pri usmeritvah za prihodnost.

Na podlagi raziskave predlagam slovenskim bankam za nadgradnjo osebnega bančništva naslednje:

- **aktivno oglaševanje osebnega bančništva:** nekatere banke osebnega bančništva na svojih spletnih straneh sploh ne objavljajo, če pa že, so podatki precej skopi. Glede na statistične podatke in rezultate moje raziskave menim, da ima osebno bančništvo velik potencial, zato bi bilo smiselno del oglaševalskega denarja namesto v produkte, ki se sami prodajajo, nameniti oglaševanju osebnega bančništva. Namen oglaševanja je obstoječim in potencialnim strankam aktivirati potrebo po osebem bančništvu. Veliko je strank, ki bi k temu pristopile, a za storitev ne vedo ali pa jim je premalo poznana. Da je oglaševanje lahko zelo uspešno, pričajo odlični prodajni rezultati nekaterih sodobnejših bančnih produktov, ki so jih prispevale ravno oglaševalske akcije;
- **specializacijo delovnega mesta osebnega bančnika:** osebnemu bančniku je primarno dodeljena skrb za zahtevnejše stranke, obenem pa izvaja tudi ostale zahtevnejše bančne posle. Stranke z zahtevnejšim primerom v banko pridejo nenapovedano, zahtevajo večji angažma bančnika in mu vzamejo veliko časa. V tem času je osebni bančnik za ostale stranke nedosegljiv; tako na telefon kot na elektronsko pošto, to pomeni nedosegljiv tudi za svoje stranke osebnega bančništva. Zaradi navedene problematike menim, da bi ustrezna rešitev lahko bila zmanjšanje števila osebnih bančnikov in stroga specializacija delovnih nalog usmerjena samo v stranke osebnega bančništva, ostale bančne posle pa bi se prerazporedilo med ostale bančnike. Glede na zbrane podatke tržne raziskave osebni bančnik kljub poprodajnim

aktivnostim s skrbništvom zahtevnejših strank ne more zapolniti celotnega delovnega časa, najverjetneje predvsem zato, ker je osebnih bančnikov glede na število strank osebnega bančništva preveč. Poleg tega bi banke z zmanjšanjem števila osebnih bančnikov prihranile na račun njihovega izobraževanja. Za povečanje števila strank v osebni obravnavi pa rešitev izhaja iz prejšnjega predloga, in sicer oglaševanja. Osebni bančnik bi bil tako na voljo le strankam osebnega bančništva, kljub večjemu številu le-teh bi bil odzivnejši na njihova naročila in bi svoje delo opravljal kakovostneje, saj bi bil razbremenjen ostalih obsežnejših in zahtevnejših poslov.

- **motivacijo osebnega bančnika:** glede na tržno usmerjenost bank je sistem nagrajevanja podrejen uspešnosti pri prodaji bančnih produktov, med katere pa osebno bančništvo ne spada, kar dokazuje tudi nezainteresiranost bank do oglaševanja te storitve. Osebni bančniki so tako v slabšem položaju v primerjavi z ostalimi sodelavci, ki imajo stike z ključnimi strankami in tako večjo možnost prodaje bančnih produktov. Osebni bančnik med svojimi strankami, če so te že iztržene, nima več maneverskega prostora pri prodaji, zato pri svojem delu ni motiviran. Nezadovoljen in nemotiviran osebni bančnik bo iskal zase primerno delovno okolje in če ga bo našel pri konkurenci, lahko s seboj odpelje pomemben delež bonitetnih strank navezanih na bančnika in ne na banko. Ponovno se vračam k prvemu predlogu; oglaševanje bi v banko pripeljalo nove stranke osebnega bančništva, ki bi prav tako kot ostali bančni produkti morali najti svoje mesto v prioritetah trženja, osebni bančniki bi bili tako bolj motivirani in željni doseganja zastavljenih planov;
- **zavedanje, da je vsaka stranka potencialna stranka osebnega bančništva:** strinjam se, da je osebno bančništvo namenjeno zahtevnejšim strankam, vendar je pojem zahtevnejše stranke dvorezen meč. Opravka imamo lahko s stranko, ki se kot takšna izdaja, a se čez čas izkaže, da to ni, lahko pa je stranka povsem nezahtevna in se čez čas izkaže kot visokobonitetna. Za banko mora biti prav zato čisto vsaka stranka pomembna in jo mora tako tudi obravnavati. Velika težava nastane tam, kjer zaposleni niso usposobljeni niti nimajo prostorskih možnosti za takšen pristop do stranke. Bankam zato predlagam, da vse svoje zaposlene usmerjajo v stranko in ne zgolj v bančne transakcije, svoje poslovalnice pa uredijo tako, da bo večji pomen poslovanja usmerjen v svetovanje kot pa v neprijazne pulte z neprebojnimi stekli, da lahko zaposleni razvije osebni stik in pravilno pristopi do stranke ali jo usmeri k usposobljenemu sodelavcu. Takšen način poslovanja je gotovo v prid razvoju osebnega bančništva.

Pri predlogih se ne želim spuščati v oblikovanje same storitve oziroma produkta, saj verjamem, da imajo banke za to dobre rešitve. Osebno bančništvo je pač možno prilagajati individualnim željam in potrebam stranke v skladu s strokovnostjo bančnika in politiko poslovanja posamezne banke. Poleg oglaševalske vrzeli vidim možnosti za nadgradnjo osebnega bančništva predvsem v odnosu banka – bančnik in posledično

bančnik – stranka, ki lahko pomembno doprinese k uspešnosti pridobivanja novih strank in s tem povečevanja tržnega deleža banke. Zahtevnejše stranke imajo praviloma v svojem okolju velik ugled in lahko močno vplivajo na mnenje neke lokalne ali celotne skupnosti. Če sem v opisu vloge osebnega bančnika zapisala, da se osebno bančništvo enači z osebnim bančnikom, lahko nadaljujem, da je osebni bančnik enako banka. Prav zato se vsak vložek v nadgradnjo osebnega bančništva ali osebnega bančnika lahko močno obrestuje.

3.7 Preverjanje uvodoma opredeljenih raziskovalnih vprašanj

Na začetku te naloge sem si zastavila tri raziskovalna vprašanja, ki so mi na podlagi mojih lastnih izkušenj pomenila velik izziv. Zadala sem si nalogo, da odgovore nanje s pomočjo tržne raziskave čim bolj argumentiram. Pa pogledjmo:

- Raziskovalno vprašanje 1: *Kateri so razlogi majhne prepoznavnosti osebnega bančništva?*

Da je temu tako pritrjuje analiza anketnega vprašalnika. Kar nekaj je takšnih strank, ki za osebno bančništvo še niso slišale in še precej več takšnih, ki zaradi nevednosti niso stranke osebnega bančništva, pa bi to lahko bile. Večina teh zmotno meni, da niso primerne stranke za takšno obravnavo. Razlog za takšno mnenje strank vidim predvsem v tem, da so s storitvijo premalo seznanjene, ker ni oglaševanja in ker bančni uslužbenci zaradi različnih omejitev pri svojem delu premalo nagovarjajo in osveščajo stranke.

- Raziskovalno vprašanje 2: *Zakaj je potencial osebnega bančništva v Sloveniji neizkoriščen?*

Na podlagi ankete je 30 % anketirancev strank osebnega bančništva, po nekaterih nepotrjenih statističnih podatkih pa je takšnih strank v Sloveniji le 5 %. Razlika med odgovori na anketna vprašanja in med statističnimi podatki nastaja zato, ker so anketiranci stranke bank, kjer ima osebno bančništvo nekajletno tradicijo in je potencial primernih strank bolj izkoriščen. V Sloveniji je vsaj 30 % visokobonitetnih strank in če tem prištejemo še druge primerne stranke, je potencial osebnega bančništva slabo izkoriščen. V tujini je stanje popolnoma drugačno in sta tako osebno kot privatno bančništvo dosti bolj razvita ter med stankami priljubljena. Glede na zbrane podatke in na dejstvo, da se Slovenci zelo radi zgledujemo po tujini, je potencial osebnega bančništva v Sloveniji zagotovo neizkoriščen. Razlog se skriva v nezainteresiranosti bank, da bi izvajale aktivnosti v interesu dviga prepoznavnosti storitve.

- Raziskovalno vprašanje 3: *Ali je osebno bančništvo lahko konkurenčna prednost?*

Pri izdelavi SWOT analize sem navedla kar nekaj zunanjih dejavnikov, ki prinašajo veliko priložnost bankam za nadgradnjo osebnega bančništva. O veliki

dobičkonosnosti strank osebnega bančništva sicer ne moremo govoriti, a z večanjem obsega bonitetnejših strank se tudi ta povečuje. Konkurenčna prednost poleg finančnega vidika izhaja predvsem iz zadovoljstva strank in te s seboj pripeljejo nove stranke, stranke drugih bank. Tu lahko močno vlogo odigra osebno bančništvo in na svojo stran pridobi zahtevnejše stranke, te pa dober glas banke širijo v svojem socialnem omrežju. Nenazadnje se obseg poslovanja banke tako lahko širi tudi v poslovni svet. Nove priložnosti osebnega bančništva izhajajo tudi iz neosebne sodobnega bančnega poslovanja, vedno več strank daje namreč poudarek na osebni pristop.

Raziskovalna vprašanja so bila vodilo skozi mojo raziskavo, s katero sem uspela poiskati odgovore in jih argumentirati. Rezultati so na nek način pričakovani in se ujemajo s sicer neuradnimi statističnimi podatki, ki jih navajam v poglavju o razvoju osebnega bančništva in so odraz realnega stanja osebnega bančništva v Sloveniji.

SKLEP

V svoji zaključni strokovni nalogi sem želela osebno bančništvo predstaviti kot pomembno bančno storitev, na kateri lahko banke zgradijo svojo konkurenčno prednost. To je namreč tudi moje osebno prepričanje, ki izhaja še iz časov, ko sem prvič slišala za osebno bančništvo. Nalogo sem tako izkoristila z namenom, da argumentiram svoje prepričanje.

V ta namen sem med ponudniki storitve in njenimi uporabniki izvedla tržno raziskavo, ki je bila moje vodilo k odgovorom na uvodoma zastavljena raziskovalna vprašanja. Pri iskanju podatkov sem imela nemalo težav, saj o osebnem bančništvu ni veliko napisanega, banke pa podrobnosti ne razkrivajo, posledično pa zato med uporabniki storitev ni dobro poznana.

Rezultati raziskave so potrdili moja predvidevanja, da je osebno bančništvo dokaj nepoznana storitev in da njen potencial v Sloveniji ni dovolj izkoriščen. Eden od krivcev za takšno stanje je odsotnost oglaševanja, katerega glavni razlog je finančni vidik, premajhen dobiček, ki ga prinaša posamezna stranka osebnega bančništva. S predlogi za njegovo nadgradnjo izpostavljam pomanjkljivosti, ki so razlog, da o razmahu osebnega bančništva kljub večletnim napovedim še ne moremo govoriti.

Če dobičkonosnost stranke osebnega bančništva na kratki rok ni omembe vredna, pa ta z zadovoljstvom stranke na dolgi rok narašča. Zadovoljna stranka pa je brezplačna reklama in prinaša nove stranke. Enoznačno konkurenčna prednost ni vedno le finančni vidik. V tej avtomatizirani dobi vedno več ljudi stremi k pristnemu osebnemu stiku in čeprav v mnogih primerih osebno bančništvo predstavlja le statusni simbol, pa se konkurenčna prednost po mojem mnenju skriva prav v človeku, ki mu zaupaš, in sicer v osebnem bančniku, ki se čim bolj prilagodi konkretnim potrebam in željam posamezne stranke in ki ni avtomat. Banke bi zato prav v individualnem pristopu do stranke morale poiskati svojo konkurenčno prednost.

LITERATURA IN VIRI

1. *Abanka Osebno bančništvo*. Najdeno 18. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.abanka.si/osebno-bancnistvo/>
2. Banka Slovenije. (2007, februar). Javni del priročnika *Proces ocenjevanja tveganj*. Nadzor bančnega poslovanja. Ljubljana: Banka Slovenije.
3. Bicker, L. (1996). *Private banking in Europe* (str. 153). Chatham: Mackays of Chatham PLC, Kent.
4. Darvaš Šega K. (2011, 6. junij). Slovenci čedalje zahtevnejši tudi na finančnem področju. *Manager*, str. 2
5. Dubrovski, D. (1997). *Model potrošnikovega zadovoljstva*. Ljubljana: Slovenska ekonomska revija.
6. Jagodič, G. (2011, 15. november). Izboljšati prodajo z drugačnim pristopom do strank. *Manager*. Najdeno 27. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.rent-a-manager.si/novice/33-Izboljsati-prodajo-z-drugacnim-pristopom-do-strank-.html&page=3>
7. Jaiswal, K. A., & Niraj, R. (2007). *Examining the Nonlinear Effects in Satisfaction-Loyalty-Behavioral Intentions Model*. Ahmedabad: Indian institute of management Ahmedabad.
8. Jurko, G. (2003). *Kako obdržati stranko*. Ljubljana: Revija podjetnik.
9. Lubej S. (2010, junij). Osebno bančništvo je namenjeno zahtevnim in premožnejšim strankam. *Manager*, str. 2
10. *NKBM Letno poročilo 2014*. Najdeno 18. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.nkbm.si/porocila/letno-porocilo-2014>
11. *NLB Osebno bančništvo*. Najdeno 18. junija 2015 na spletnem naslovu http://www.nlb.si/osebno-bancnistvo?utm_campaign=Adwords&utm_medium=text_ad&utm_source=iPROM_Search
12. Porter, M. E. (1985). Competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 150.

13. Potočnik, V. (2000). *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. SKB Osebne finance. Najdeno 18. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.skb.si/osebne-finance/skb-privatno-bancnistvo>
15. SKB Osebne finance. Najdeno 18. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.skb.si/osebne-finance/prestige-ponudba>
16. Smith, R. C., & Walter, I. (1997). *Global banking* (str. 147). New York: Oxford University Press.
17. Statistični urad Republike Slovenije. (2013). *Anketa o življenjskih pogojih, podrobni podatki, Slovenija, 2012 – začasni podatki 12. december 2013, e-objava*, Najdeno 27. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=5945>
18. Wikipedia. (b. l.) Najdeno 18. junija 2015 na spletni strani https://en.wikipedia.org/wiki/Private_banking
19. Wikipedia. (b. l.) Najdeno 18. junija 2015 na spletni strani https://en.wikipedia.org/wiki/Assets_under_management
20. Zakon o bančništvu. *Uradni list RS št. 99/10-UBP5*.

Priloga 1: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sem Andreja Ukmar, absolventka VPŠ EF v Ljubljani, študij ob delu, smer management. Za uspešen zaključek študija potrebujem vašo pomoč, zato vas naprošam, da si vzamete 5 minut in mi pri pripravi zaključne seminarske naloge na temo osebnega bančništva pomagate z izpolnitvijo te ankete. Podatki so povsem anonimni in bodo uporabljeni le v zbirni obliki.

Že vnaprej se vam najlepše zahvaljujem!

Spol:

moški

ženski

Starost:

do 30 let

od 30 do 40 let

od 40 do 60 let

nad 60 let

Izobrazba:

dokončana osnovna šola

IV. stopnja izobrazbe

V. stopnja izobrazbe

VI. stopnja izobrazbe

VII. stopnja izobrazbe

magisterij, doktorat

1. Na kakšen način dostopate do bančnih storitev?

Pri vsaki možnosti označite le eno številko, pri čemer pomeni 1 – »sploh ne« in 5 – »zelo pogosto«.

Z osebnim obiskom banke.	1	2	3	4	5
Preko spletne banke.	1	2	3	4	5
Preko mobilne banke.	1	2	3	4	5
Preko SMS obveščanja.	1	2	3	4	5
Preko telefona.	1	2	3	4	5
Z uporabo bančnih kartic.	1	2	3	4	5
Preko osebnega bančnika.	1	2	3	4	5

2. Ali veste, da banke zahtevnejšim strankam ponujajo storitev osebnega bančništva?

DA

NE

3. Ali ste seznanjeni s storitvami, ki jih ponuja osebno bančništvo?

- DA NE deloma

4. Ali ste stranka osebnega bančništva?

- DA NE

5. Če ne, zakaj ne?

- me ne zanima
 nihče mi ni predlagal
 nisem zahtevnejša stranka
 ne potrebujem
 drugo _____

6. Če da, kako ste izvedeli za možnost osebnega bančništva?

- dobil sem povabilo banke
 napotil me je drug bančni uslužbenec
 sam sem se pozanimal in pristopil
 drugo _____

7. Kako bi z oceno od 1 do 5 ocenili prednosti osebnega bančništva?

Pri vsaki možnosti označite le eno številko, pri čemer pomeni 1 – »nezadostno« in 5 – »odlično«.

Čas, ki ga prihranite, ker za vas skrbi osebni bančnik.	1	2	3	4	5
Strokoven osebni bančnik.	1	2	3	4	5
Možnost obiska osebnega bančnika na domu.	1	2	3	4	5
Naročilo storitve po telefonu ali elektronski pošti.	1	2	3	4	5
Višji kartični limit.	1	2	3	4	5
Zlata kartica.	1	2	3	4	5
Ugodnejša obrestna mera.	1	2	3	4	5
Brezplačne dodatne ugodnosti.	1	2	3	4	5
Vpišite vašo prednost.	1	2	3	4	5

8. Kako dobro ste na lestvici od 1 do 5 seznanjeni s sodobnimi načini poslovanja?

Pri vsaki možnosti označite le eno številko, pri čemer pomeni 1 – »sploh ne« in 5 – »zelo dobro«.

Spletna banka	1	2	3	4	5
Mobilna banka	1	2	3	4	5
SMS obveščanje	1	2	3	4	5

9. Ali menite, da ob uporabi sodobnih načinov poslovanja potrebujete osebnega bančnika?

- DA NE

10. Ali varčujete?

- DA NE

11. Če varčujete; kdo je na vas vplival pri izbiri varčevanja?

- znanec
 reklama
 osebni bančnik
 bančni uslužbenec ob osebnem obisku banke
 drugo _____

12. Ali menite, da so stroški za osebno bančništvo previsoki glede na ugodnosti, ki jih ta storitev ponuja?

- DA NE

13. V primeru, da vas banka obvesti o zamneяви vašega osebnega bančnika, kaj bi storili?

Pri vsaki možnosti označite le eno številko, pri čemer pomeni 1 – »zelo majhna verjetnost« in 5 – »zelo velika verjetnost«.

Ne bi več želel biti stranka osebnega bančništva.	1	2	3	4	5
Ne bi več želel biti komitent te banke.	1	2	3	4	5
Če gre moj osebni bančnik na drugo banko, bi šel za njim.	1	2	3	4	5
Zamenjava me ne bi motila.	1	2	3	4	5

14. Konkurenčna banka vam ponuja ugodnejše osebno bančništvo. Ali bi to bil razlog, da zamenjate banko?

- DA NE

15. Kako ste na lestvici od 1 do 5 zadovoljni z izbrano banko?

Označite le eno številko, pri čemer pomeni 1 – »nezadovoljen« in 5 – »zelo zadovoljen«.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Iskrena hvala za vaš čas in odgovore!