

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA

MARIBOR

**VPLIV UPRAVLJANJA IN RAZVOJA
TALENTOV NA PRODAJNE REZULTATE
OSEBNEGA BANČNIKA**

Kandidat: Sebastjan Javoršek

Vrsta študija: študent izrednega študija

Študijski program: Ekonomist

Mentor predavatelj: mag. Dušan Vrban

Mentor v podjetju: univ. dipl. ekon. Primož Kovačič

Lektor: Jože Faganel, prof. slovenščine

Maribor, 2020

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani Sebastjan Javoršek sem avtor diplomskega dela z naslovom Vpliv upravljanja in razvoja talentov na prodajne rezultate osebnega bančnika, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Dušana Vrbana.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia Maribor,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/13, 56/15 in 63/16 – ZKUASP); prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia Maribor skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32.a členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia Maribor objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Maribor, oktober 2020

Podpis študenta:

ZAHVALA

Zahvaljujem se mojima mentorjema. G. mag. Dušanu Vrbanu sem hvaležen za podporo, koristne nasvete in izjemno odzivnost pri pisanju diplomskega dela. Prav tako gre zahvala mentorju v podjetju, g. Primožu Kovačiču, ki mi je s svojim znanjem, predlaganimi viri in usmeritvami pomagal pri raziskovanju in pisanju te naloge.

Vsekakor gre zahvala moji družini, predvsem ženi Ines, ki je v času študija nase prevzela veliko družinskih obveznosti, in hčerki Špeli za razumevanje ob pomanjkanju časa.

POVZETEK

V diplomski nalogi opisujem vpliv razvoja in upravljanja talentov (kompetenc) na prodajne rezultate osebnih bančnikov. V predstavljenem trženjskem spletu podrobno raziskujem vlogo in pomen kadrov. Osrednji del naloge posvečam bančni storitvi, namenjeni zahtevnejšim (premožnejšim) strankam, tj. osebnemu bančništvu v Sloveniji in trendom v svetu. Opreljudjem ključne kompetence osebnega bančnika, ki so potrebne za uspešno delo. Orisujem, kako je organiziran proces usposabljanja za tržnike v poslovalnicah in kako za osebne bančnike. Organiziran proces usposabljanja za tržnike v poslovalnicah v eni slovenskih bank je namenjen izključno produktnemu izobraževanju in žal ne vključuje prodajnih treningov. Zato večina tržnikov prodaja lastnosti proizvoda in ne njegovih koristi. Osebni bančniki imajo poleg produktnega izobraževanja na voljo tudi redna prodajna izobraževanja ter skupinske in individualne coachinge. Z rednimi prodajnimi treningi razvijajo prodajne veščine, kar jim pomaga pri »prodaji« proizvodov. Razvoj kompetenc pa ni omejen zgolj na strokovna in prodajna znanja, ampak tudi na mehke veščine. Odgovornost za uporabo in izrabo pridobljenih kompetenc prevzemajo tako osebni bančniki kot vodje poslovalnic. Vodje poslovalnic bi se morali v prvi vrsti ukvarjati z vodenjem (tj. razvojem, usmerjanjem, spodbujanjem, podajanjem znanja in pomembnih informacij) zaposlenih. Kjer vodje na svojo ekipo delujejo spodbujevalno, je raven zadovoljstva zaposlenih višja in ti tudi dosegajo boljše prodajne rezultate kot v poslovalnicah, kjer delujejo nasprotno. Trend digitalizacije v svetovnem bančništvu (ZDA, EU) in njen razcvet je močno posegel tudi v bančno industrijo. Banke morajo biti izredno hitre in prilagodljive, saj Fintech podjetja z učinkovitim, cenejšim in prijaznejšim načinom poslovanja že posegajo v še ne dolgo tega nedotakljiv prostor. Za lažje poslovanje in vzdrževanje osebnega stika na daljavo sta v tem trenutku najbolj primerna video klic, ki služi kot identifikacija stranke, ter uporaba certificiranih elektronskih podpisov za podpis pogodbe na daljavo. Zadnje področje je razlika med prodajnimi rezultati osebnih bančnikov, ki veliko uporabljajo orodje za finančni pregled, in med tistimi, ki to orodje uporabljajo manj. Obseg uporabe orodja je v tem trenutku premajhen, zato vzročne povezave nismo uspeli ugotoviti.

Ključne besede: razvoj talentov, upravljanje talentov, človeški viri, osebno bančništvo, digitalizacija, digitalno bančništvo, finančni pregled, načrt za doseganje ciljev, kompetence osebnih bančnikov.

ABSTRACT

The influence of talent management and development on the sales results of a personal banker

The diploma thesis describes the impact of the development and management of talents (competencies) on the sales results of personal bankers. In the presented marketing web, I described and researched the role and importance of human resources (People) in more detail. The central part of the thesis is dedicated to the banking service intended for more demanding (wealthier) customers, personal banking in Slovenia and trends in the world. I have identified the key competencies of a personal banker that are necessary for successful work. I was interested in how the training process is organized for branch marketers and how for personal bankers. The organized training process for retail bankers at one of the Slovenian banks is intended exclusively for product education and unfortunately does not include sales training. As a result, most retail bankers sell product features rather than benefits. In addition to product training, personal bankers have regular sales training, group, and individual coaching. Through regular sales training, they develop sales skills, which helps them to "sell" products. The development of competencies is not limited only to professional and sales knowledge, but also to soft skills, etc. Responsibility for the use and use of acquired competencies is assumed by both personal bankers and branch managers. The branch manager should primarily deal with the management (development, guidance, promotion, presentation of knowledge, important information) of employees. Where managers act encouragingly on their team, the level of employee satisfaction is higher, and they achieve better sales results than in branches where managers act the opposite way. The trend of digitalization in global banking (USA, EU) and its boom has already severely affected the banking industry. Banks need to be extremely fast and flexible, as Fintech companies, with their efficient, cheaper, and more user-friendly way of doing business, are already encroaching on their untouchable space. To facilitate business and maintain personal contact at a distance, the most suitable now is a video call, which serves as customer identification, and the use of certified electronic signatures to sign a distance contract. The last area is the difference between the sales results of personal bankers who use the financial review tool a lot and the plan to achieve the goals and between those who use this tool less. The scope of use of the tool is too small now and therefore it was not possible to establish a causal link.

Keywords: Talent, development, banking, competencies, management, digitalization, plan, finance

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	7
1.1	Opis področja in opredelitev problema	7
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve.....	8
1.3	Predpostavke in omejitve	9
1.4	Uporabljene raziskovalne metode	10
2.	4P IN 7P TRŽENJSKI SPLET	11
2.1.	4P trženjski splet.....	11
2.2.	7P marketing mix	16
2.3.	People – človeški viri kot ključno področje osebnega bančništva	18
3.	UPRAVLJANJE IN RAZVOJ TALENTOV OSEBNIH BANČNIKOV.....	21
3.1.	Osebno bančništvo.....	21
3.2.	Kompetence osebnih bančnikov	23
3.3.	Razvoj kompetenc osebnih bančnikov	26
3.4.	Upravljanje talentov in kompetenc osebnih bančnikov.....	26
3.5.	Vpliv razvoja in upravljanja talentov na prodajne rezultate osebnega bančnika	29
4.	CELOVIT FINANČNI PREGLED IN ORODJE ZA NAČRTOVANJE CILJEV .	30
4.1.	Opis orodja za pregled finančnega stanja in načrtovanja ciljev	30
4.2.	Delo z orodjem	30
4.3.	Vpliv orodja na zadovoljstvo strank.....	33
4.4.	Vpliv orodja na prodajne rezultate osebnih bančnikov	35
5.	DIGITALIZACIJA POSLOVANJA OSEBNEGA BANČNIŠTVA.....	37
5.1.	Tehnološki razcvet in razvoj digitalnega bančništva.....	37
5.1.1.	Prednosti in pomanjkljivosti digitalnega bančništva	39
5.2.	Trenutno uporabljani kanali poslovanja na daljavo (digitalno bančništvo)	40
5.3.	Digitalni kanali prihodnosti	41
5.4.	Vpliv digitalizacije na osebno bančništvo.	46
6.	SKLEP	47
7.	LITERATURA IN VIRI	49

KAZALO SLIK

Slika 1: Grafični prikaz koncepta 4P trženjski splet.....	11
Slika 2: Shema 7P trženjskega spleta	16
Slika 3: Primer procesa dobavne verige	17
Slika 4: Predstavitev kompetenc s prisodobno ledene gore	24
Slika 5 Delež ljudi, ki uporablja internetno bančništvo, po državah EU	38
Slika 6: Ključni bančni produkti v prihodnosti	42
Slika 7: Digitalni kanali prihodnosti.....	43
Slika 8: Primarna odgovornost bančnih poslovalnic	44
Slika 9: Indeks pripravljenosti prebivalstva na digitalno bančništvo	45

1 UVOD

1.1 Opis področja in opredelitev problema

Osebno bančništvo se je v slovenskih bankah pojavilo pred nekaj več kot 10 leti. Danes bančništvo delimo na naslednje skupine:

- bančništvo za prebivalstvo (*angl.* retail banking);
- osebno bančništvo (*angl.* affluent banking);
- privatno bančništvo (*angl.* private banking).

Osrednja tema naloge je osebno bančništvo z digitalizacijo. Razlika med bančništvom za prebivalstvo in osebnim bančništvom je v paketu vključenih storitev in dodatnih ugodnosti. Stranka ima z osebnim bančnikom osebni odnos, kar ji nudi večjo kakovost storitev. Naslednja razlika je, da bančništvo prebivalstvu nudi v celoti standardizirane produkte in standardiziran pristop k poslovanju z banko (čakalne vrste, splošni pogoji, provizije, stroški), medtem ko osebno bančništvo strankam poleg standardiziranih produktov ponuja tudi ugodnejše izdelke, npr. ugodnejše pogoje najema kredita, nižje stroške odobritve kredita, oprostitev stroškov odobritve kredita, odobritev dovoljene prekoračitve sredstev brez stroškov, popuste na vstopne provizije za naložbe v vzajemne sklade in standardiziran postopek izdelave osebnega letnega finančnega pregleda ter osebnega načrta za doseganje ciljev. Osebni bančnik je strankam na voljo vsak delovni dan od 8.00 do 20.00 ure. Omogoča poslovanje brez čakalnih vrst in v posebnem, ločenem prostoru, ki zagotavlja zasebnost. Stranki nudi letni finančni pregled stanja in ciljev, iskanje najboljše rešitve v njeno korist in udeležbo na družabnih dogodkih, najsi bodo kulturni, športni, strokovni ali kulinarični.

Zaradi velikega razcveta digitalizacije v zadnjih letih se mora bančništvo zelo hitro spreminjati in prilagajati razmeram na trgu. Tu osebno bančništvo ni izključeno, kvečjemu se mora ponudba konkurenčnih storitev prilagajati hitreje. Za povečanje dodane vrednosti sta ključna hitro prepoznavanje strankinih potreb in prilagojena ponudba. Izziv, s katerim se bomo srečali v bližnji prihodnosti in je dejansko že med nami, je ohranjanje in zagotavljanje osebnega odnosa med stranko in osebnim bančnikom. Morda danes vseh pasti digitalizacije še ne poznamo. Dejstvo je, da je razvoj digitalizacije neizogiben, smer razvoja pa se spreminja. Danes veliko govorimo o umetni inteligenci (*angl.* artificial intelligence). Robotizacija v proizvodni industriji je nadomestila neučinkovite načine dela in povzročila veliko izgubo delovnih mest, a je na drugi strani ustvarila nova delovna mesta, za katera so potrebne popolnoma nove kompetence.

Katere so torej tiste kompetence, ki razlikujejo zelo uspešnega in povprečnega osebnega bančnika? Tega se moramo lotiti korak za korakom. Prvi korak je opredelitev ključnih kompetenc, naslednji korak je razvoj kompetenc in zadnji korak stalno upravljanje kompetenc osebnih bančnikov. Menim, da se na področju razvoja kompetenc (talentov) dela premalo in mu zaradi hitrega delovnega tempa in obveznosti posvečamo premalo časa. V eni izmed slovenskih bank so k razvoju talentov in kompetenc pristopili zelo različno. Pri vzpostavljanju segmenta so dosegli napredek zlasti pri usposabljanju prvih zaposlenih osebnih bančnikov. Osebni bančniki, ki so jih zaposlili v zadnjem letu in pol, so bili deležni različnih pristopov zaradi različnih delovnih izkušenj, različnega delovnega okolja (poslovalnice, regije, kraji) in reorganizacije v podjetju. Osebno bančništvo je dostopno strankam v vseh poslovalnicah. Prav razpršenost je izziv, kako ustvariti in ohranjati skupinsko dinamiko, ki temelji na potrebi po pripadnosti. Ljudje so največji kapital podjetja. V diplomskem delu želim raziskati, kako se lotevamo razvoja osebnih in strokovnih kompetenc in ali bi drugačen, bolj oseben pristop k razvoju in upravljanju kompetenc prinesel še boljše rezultate.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen naloge je raziskati vpliv razvoja in upravljanja kompetenc v skorajšnjem obdobju digitalizacije in vpliv orodja na prodajne rezultate osebnih bančnikov.

Cilji naloge so:

- opredeliti ključne kompetence ter vpliv razvoja in upravljanja kompetenc na prodajne rezultate osebnih bančnikov;
- proučiti razvoj osebnega bančništva v času digitalizacije in svetovne trende ter opredeliti naše mesto na tej poti v Sloveniji;
- opredeliti digitalne kanale prihodnosti in način komunikacije za ohranjanje osebnega odnosa odnos s strankami;
- raziskati kanale, ki bodo najboljše ohranili osebno vez med stranko in osebnim bančnikom.

Pristopili bomo teoretično in empirično.

Hipoteze diplomske naloge

Hipoteza 1

Digitalizacija poslovanja je v polnem razmahu. Osebno bančništvo strankam že danes ponuja delo na daljavo, kar je ena prednosti, ki jih stranke posebej izpostavljajo. Avtorizacija oz. podpis pogodb in identifikacija strank bosta potekali preko spletne banke in video klicev.

Hipoteza 2

Prodajni rezultati osebnih bančnikov so močno povezani z upravljanjem in razvojem talentov. Za to skrbi vodja oddelka z rednimi večdnevnimi izobraževanji, rednimi mesečnimi sestanki in rednimi tedenskimi usposabljanji.

Hipoteza 3

Delež strank, ki že imajo izdelan finančni pregled, je manjši od 10 %. Tudi kakovost izdelanih poročil je še vedno nezadovoljiva (premalo postavljenih ciljev). Sklepamo torej, da stranke in osebni bančniki še ne poznajo vseh prednosti orodja in poročil.

1.3 Predpostavke in omejitve

Predpostavke diplomske naloge

Predpostavka 1

Trendi v bančništvu in prihodnost poslovanja z bankami so tema, o kateri je na voljo veliko spletne literature. EFMA je neprofitna organizacija, ki s članstvom več kot 3300 bank in zavarovalnic v več kot 130 državah sveta raziskuje svetovne trende in potencialne trende prihodnosti.

Predpostavka 2

Vpliv razvoja in upravljanja talentov osebnih bančnikov je proces, v katerem sem vpet v vsakdanjem delu. Pogoj za uspešno raziskavo je anonimizacija podatkov, iz katerih ni mogoče razbrati, za katero slovensko banko gre. (Banka ne dovoli objave imena v diplomski nalogi.)

Omejitve pri izdelavi diplomske naloge

Anketiranje temelji na prostovoljni udeležbi osebnih bančnikov. Vzorec, ki ga bomo preučevali v raziskavi, je torej nenaključen, zato rezultate težko posplošimo na celotno populacijo osebnih bančnikov. Omejitev raziskave je tudi v dejstvu, da ena izmed slovenskih bank ni dovolila

objave svojega imena zaradi poslovne odločitve in je zato nisem mogel vključiti v diplomsko nalogo raziskave spletne strani, CGP-ja, logotipa in promocijskih materialov. Raziskava o najbolj primernem kanalu komunikacije v naslednjih letih temelji na predvidevanjih ter ne na raziskanih potrebah in željah strank osebnega bančništva.

1.4. Uporabljene raziskovalne metode

V nalogi sem uporabil naslednje raziskovalne metode.

Opazovanje. Zaposlen sem v sektorju, ki je neposredno odgovoren za osebno bančništvo. Vsakdanji stik z osebnimi bančniki in dostopni podatki so izhodišče za oceno stanja in predlaganih sprememb. Na svetovnem spletu sem raziskoval konkurenčno ponudbo ter trende glede ureditve osebnega bančništva v EU.

Vzročnost. Na podlagi pridobljenih podatkov sem ugotovitve vzročno primerjal, da bi prišel do konkretnih zaključkov in odgovorov na raziskovalna vprašanja.

Sekundarno raziskovanje. Odločil sem se za podroben pregled obstoječe literature in prosto dostopnih virov, da bi prišel do teoretičnih zaključkov.

Identifikacija problemov. S svojim delom sem pridobil poglobljen vpogled v osebno bančništvo, kar mi je omogočilo prepoznavanje problemov in predlaganje ustreznih rešitev. Tako lahko prepoznam probleme in predlagam rešitve.

2. 4P IN 7P TRŽENJSKI SPLET

2.1. 4P trženjski splet



Slika 1: Grafični prikaz koncepta 4P trženjski splet

Vir: (The Marketing Mix, 2020)

Koncept 4P-trženjski splet obsega naslednje elemente:

1. izdelek/storitev (*angl.* product);
2. tržno komuniciranje (*angl.* promotion);
3. ceno (*angl.* price);
4. trženjske poti (*angl.* place).

Izdelek ali storitev (*angl.* product) delimo v naslednje skupine:

- izdelki/storitve za vsakodnevno uporabo so osnovni in nujni izdelki, ki jih navadno kupimo impulzivno;
- izdelki/storitve so manj pogosti, dražji, njihov nakup praviloma zahteva več napora in jih kupujemo po preudarku;
- posebni izdelki/storitve so izdelki z edinstvenimi lastnostmi ali znano blagovno znamko;
- neiskani izdelki/storitve so izdelki, ki jih ne poznamo in ne razmišljamo o njihovem nakupu (The Marketing Mix, 2020).

Vsak izdelek ima življenjski cikel, ki je odvisen od vrste izdelka. To lahko pojasnimo s primerom prenosnega računalnika in kruha. Kruh sodi med izdelke za vsakodnevno rabo, porabimo ga v kratkem času in ga kupimo impulzivno. Prenosni računalnik sodi med izdelke, ki jih kupujemo po preudarku, praviloma za daljše, večletno obdobje in je dražji.

Glavni dejavniki razlikovanja med izdelki so:

- značilnosti,
- kakovost delovanja,
- ustreznost glede na standard,
- trajnost,
- zanesljivost,
- popravljivost,
- slog,
- oblikovanje.

Pri izdelku/storitvi je pomembna strategija pozicioniranja. Izdelek/storitev torej lahko razvrstimo po:

- pomembnosti,
- prepoznavnosti,
- nadpovprečnosti,
- komunikativnosti,
- izključni prednosti,
- dosegljivi prednosti,
- donosnosti (The Marketing Mix, 2020).

Osebnostno bančništvo je produkt ene izmed slovenskih bank. Strategiji pozicioniranja sta nadpovprečnost (tj. strankam prilagojeno poslovanje in osebni finančni načrt) in izključne prednosti (organizirani družabni dogodki, ugodnosti, npr. brezplačno investicijsko svetovanje, koriščenje letaliških salonov ipd.) Dejavnika razlikovanja sta slog in oblikovanje celostne grafične podobe (CGP). Osebnostno bančništvo sodi v skupino posebnih storitev/izdelkov, saj stranke spoznajo prednosti šele takrat, ko storitev začnejo uporabljati.

Tržno komuniciranje (*angl. promotion*) je komuniciranje s ciljnimi skupinami in najvidnejši del trženja. Poznamo naslednje oblike komunikacije s ciljnimi skupinami:

- osebna prodaja,
- oglaševanje,
- pospeševanje prodaje,
- odnosi z javnostmi,
- neposredno trženje.

Osebna prodaja obsega prodajne predstavitve, srečanja, vzorce, sejme in prodajne razstave. Oglaševanje je komunikacija s ciljnimi skupinami preko različnih komunikacijskih kanalov, kot so televizija, radio, internet, letaki, zgibanke, oglasni prostori, vidni del embalaže, simboli in logotipi. Pospeševanje prodaje izvajamo na različne načine, tj. z nagradnimi igrami, darili, testerji (vzorci), znižanji, ugodnejšim financiranjem, menjavo »staro za novo«. Odnosi z javnostmi so tiskovna poročila in konference, govori, seminarji, predstavitve, sponzorstvo, dobrodelnost in dogodki. Neposredno trženje izvajamo z neposredno pošto, telefonskim trženjem, internetno prodajo, televizijsko prodajo, kataloško prodajo ter trženjem iz podatkovnih baz (CRM) (The Marketing Mix, 2020).

Tržno komuniciranje, ki ga uporabljamo v osebnem bančništvu, vključuje dejavnosti, kot so osebna prodaja, oglaševanje na ekskluzivnih dogodkih in odnosi z javnostmi (stranke se udeležujejo tematskih dogodkov, namenjenih mreženju med strankami in z zaposlenimi). Izgled spletne strani, ločenih prostorov in pisarne je določen s celostno grafično podobo (CGP).

Ceno (*angl. price*) oblikujemo na podlagi različnih taktik:

- pionirstvo je nov inovativen izdelek oz. storitev brez konkurence, zato je lahko cena višja;
- prodornost je način pridobivanja tržnega deleža s politiko nižjih cen od konkurence;
- konkurenčnost je oblikovanje prodajne cene na podlagi primerjave s cenami konkurence;
- variabilnost je način prilagajanja cen, ki poteka sezonsko ali glede na manjše povpraševanje po izdelku (akcije);
- psihološki način oblikovanja cene (Primer: Katera cena je bolj privlačna, 40 € ali 39,95 € ?);

- prestiž je način, pri katerem igra pomembno vlogo blagovna znamka, namenjena prestižnemu segmentu kupcev;
- promocije in popusti (The Marketing Mix, 2020).

Pri oblikovanju cene za osebno bančništvo je preučevana slovenska banka upoštevala taktiko prestiža (posebni pogoji, ugodnosti, dogodki, osebni bančnik, poslovanje na daljavo), taktiko psihologije (cena je nastavljena v skladu s psihološko taktiko) ter promocijo in popuste (ob sklenitvi, brezplačno obdobje, v katerem stranka preizkusi vse ugodnosti in ponujene storitve). Cilj taktike je, da stranki v začetnem brezplačnem orodju predstavimo in dokažemo koristi storitve.

Tržne poti (*angl. place*) so premoščanje prostora od proizvajalca do končnega kupca.

Poznamo različne tržne poti:

- lastne oz. tuje. Lastna tržna pot pomeni, da ima podjetje svoj vozni park, tuja tržna pot pomeni, da podjetje za distribucijo svojih izdelkov uporablja vozni park špeditorskega podjetja;
- neposredne oz. posredne. Neposredna trženjska pot je, da potuje izdelek neposredno od proizvajalca h končnemu kupcu. Posredna trženjska pot, da potuje izdelek preko posrednikov med proizvajalcem in končnim kupcem.
- veleprodajne oz. maloprodajne. Veleprodajna trženjska pot pomeni, da veleprodajalec od proizvajalca kupi velike količine izdelka, s čimer doseže nižjo nabavno ceno. Maloprodajna trženjska pot je, da prodajno mesto končnim kupcem ponudi končni izdelek (npr. trgovina z oblačili).

Načrtovanje tržnih poti vključuje tri faze.

- V prvi fazi poteka analiza ravni storitev, ki jih pričakuje kupec. Analiza obsega lokacijo, količino, potrebne podporne storitve, raznolikost izdelkov in čas dobave.
- V drugi fazi določimo cilje in opredelimo omejitve. Različne ciljne skupine pričakujejo različno raven storitve oz. izdelka. Cilji so odvisni od značilnosti izdelka (življenjska doba izdelka pred pričetkom uporabe in od pričetka uporabe).
- V tretji fazi ugotavljamo in izbiramo različne možnosti trženjskih poti. Raziščemo, katere vrste posrednikov so na voljo, koliko jih uporabiti ter kakšne dolžnosti in pravice bodo imeli.

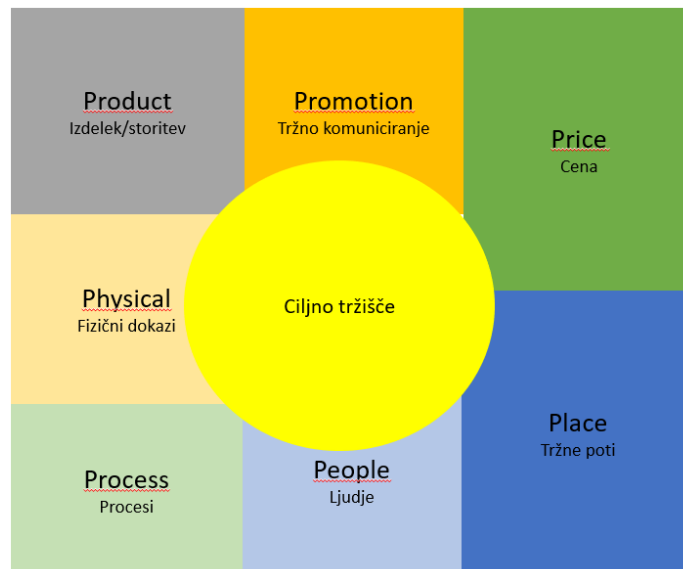
Tržne poti so t. i. dobavne verige; govorimo o upravljanju dobavnih verig.

Vprašanja, na katera moramo odgovoriti, so:

- Kako in kje bomo skladiščili?
- Kakšna bo tržna logistika?
- Kako bomo ravnali z zalogami?
- Kakšne vrste prevoza bomo uporabili?
- Kakšna bo obdelava naročil?

Pri osebнем банčniшtvu uporabljamo različne tržne poti. Pri lastni tržni poti se poslužujemo poslovalnic (prodajno mesto) in voznega parka. Neposredno tržno pot imajo bančni produkti, kot so kreditи. Posredno tržno pot imajo produktи dobaviteljev, kot so vzajemni skladi in zavarovanja. Maloprodajna pot so poslovalnice, ki za končne kupce delujejo kot prodajna mesta.

2.2. 7P marketing mix



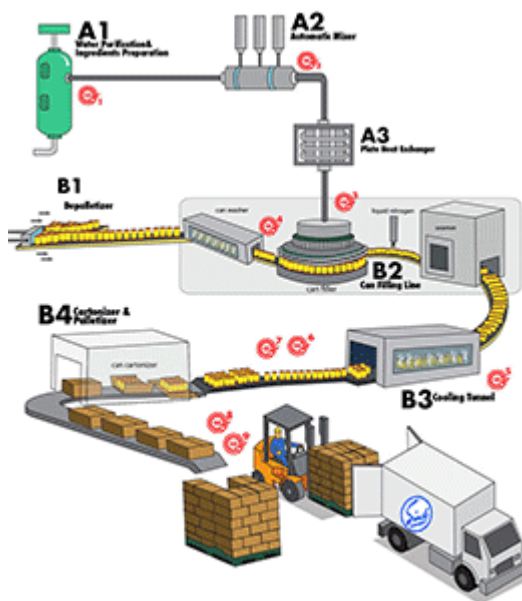
Slika 2: Shema 7P trženjskega spleta

Vir: (povzeto po gradivu v spletni učilnici Academia, lastna izdelava)

S časom so 4P-modelu dodali tri nove P-je in ga razširili v 7P-model. Dodatni trije P-ji so ljudje, fizični dokaz in procesi.

Ljudje (*angl. people*) so za podjetja ključna delovna sila. Izredno pomembno, da pravi ljudje zasedajo prava delovna mesta, saj so za zadovoljstvo končnih kupcev odgovorni vsi zaposleni, od generalnega direktorja do prodajnega osebja. Zadovoljni zaposleni so ustrezno motivirani, usposobljeni, varni, spoštovani in izobraženi. Korporativna kultura določa način usposabljanja, vodenja, motiviranja in nagrajevanja. Področje človeških virov podrobneje opisujemo v razdelku 2.3.

Procesi (*angl. process*)



Slika 3: Primer procesa dobavne verige

Vir: (<https://marketingmix.co.uk/marketing-mix-7ps/>)

Procesi zagotavljajo kakovostne, uporabniku prijazne in enostavne storitve. Za kupca sta pomembna nenehna dosegljivost izdelka ter odziven, hiter in kakovosten servis.

Kakovost in hitrost storitve sta odvisni od vpeljanih procesov v podjetju. Procesi so sestavljeni iz makro in mikro procesov, ki ju lahko izboljšujemo in nadgrajujemo v celoti ali le v delu izbranega procesa. Z vsako izboljšavo (hitrost, kakovost, strošek, dobiček) se izboljšuje celoten proces. Pri tem ni pomembno, za kateri del procesa gre – sistem naročil, dostave, upravljanja zalog, plačilni sistem, servisni sistem. Z vidika podjetja so procesi pomembni predvsem kot strošek. Optimalni procesi imajo praviloma nižje stroške. Procesi v bančni industriji sledijo razvoju in so vse bolj pomembni. Dodana vrednost za stranke in zaposlene vključuje zanesljivost, enostavnost in hitrost procesov. Z razvojem digitalizacije so pospešili optimizacijo in s tem skrajšali čas obdelave. Zaposleni ima večjo storilnost, kar pomeni, da v enakem času naredi več.

Fizični dokazi (*angl. physical evidence*)

Fizični dokazi so elementi, vključeni v storitev, in postanejo otipljivi ob uporabi. Kakovost izdelka ali storitve pozicionira blagovno znamko. Primer je hitra prehrana. Dober primer fizičnih dokazov je gostinstvo, kjer je dobra in lepo postrežena hrana fizični dokaz.

Celostna grafična podoba je pomembna za vse igralce na trgu. Pomislimo na zavarovalnice, banke, proizvajalce avtomobilov, digitalnih naprav, hotelskih verig itn. Z velikostjo podjetja se povečuje pomembnost kakovostne celostne grafične podobe (CGP).

CGP ima na kupca psihološki učinek in pozicionira organizacijo. Če pomislimo na trgovino Euro Spin, pomislimo na poceni blago; če pomislimo na Mercedes-Benz, pomislimo na pregovorno nemško kakovostno izdelavo in višjo ceno.

Osebnostno bančništvo se s zanj izdelano CGP pozicionira in ustvarja psihološki učinek prestiža. Tematski družabni dogodki dajejo fizični dokaz ekskluzivnosti.

2.3. *People – človeški viri kot ključno področje osebnega bančništva*

Z napredkom in industrijskim razvojem je racionalizacija procesov vse bolj pomembna. Rečemo lahko, da gre za gospodarno vedenje. Racionalizacija procesov z uporabo tehnologije postaja vse bolj »vitka«, saj so potrebe po človeških virih vedno manjše. A kje je meja?

V današnjem bliskovitem razvoju novih tehnologij (računalništvo, mobilna tehnologija, digitalni komunikacijski kanali itn.) in nenehnem iskanju idealnih procesov (Kaizen metoda) in standardov poslovanja (ISO standardi) se večina vodilnih ne zaveda pomembnosti upravljanja človeškega kapitala ali se mu zaradi delovnih obveznosti ne uspe posvetiti. Prav človeški viri ustvarjajo razvoj tehnologij, boljše, enostavne in »vitke« procese ter izvajajo standarde poslovanja. Ali so v današnjem svetu dostopne metodologije in nove doktrine upravljanja človeških virov tiste, ki ustvarjajo ključne razlike med rezultati, zadovoljstvom in motiviranostjo zaposlenih? Nikakor ne.

Pri razvoju in upravljanju talentov zaposlenih je ključen način vodenja človeškega kapitala.

»Najbolj konkurenčne organizacije namenjajo veliko pozornost stalnemu učenju in razvoju, saj nenehne spremembe od zaposlenih in vodstva zahtevajo stalno prilagajanje novim izzivom okolja. Psihološki kapital posameznikov je izvrstna osnova oziroma psihološki vir, ki v okolju, spodbudnem za učenje in razvoj, omogoča zavzetost pri delu. Zaposleni imajo potrebo po

odgovornosti, pomenu dela in notranji motivaciji, ki je največkrat posledica učenja, razvoja in uporabe kompetenc« (Zajc & Jeglič, 2020).

Kapital človeških virov obsega dve področji – psihološki kapital in dinamično miselnost. Psihološki kapital (*angl.* Psychological Capital, PsyCap) opredelimo kot posameznikovo pozitivno psihološko stanje, za katerega je značilno, da je:

- samozavesten, tj. prepričan vase, da je sposoben doseči načrtovane rezultate in zanje pripravljen vložiti trud;
- optimističen, tj. verjame, da bo uspel;
- ima upanje, tj. vztraja in ustrezno prilagodi pot do ciljev;
- prožen, tj. ko je postavljen pred oviro, se upre negativnim vzgibom, obupu in se na pot do cilja vrne močnejši;

Pomembno je, da je posameznik z navedenimi osebnostnimi lastnostmi pri soočanju z delovnimi (življenjskimi) izzivi samozavesten in optimističen, da ima upanje in da je prožen. Takšen kapital zaposlenega lahko upravljamo in ga razvijamo ter s tem dosežemo organizacijske učinke, kot so zavzetost, učinkovitost, pro aktivnost, samoiniciativnost ipd. Samozavestni zaposleni iščejo zahtevne izzive in cilje, polni upanja si zastavijo izzivalne cilje, saj so polni energije in občutka kontrole ter optimisti. Z veseljem sprejmejo spremembe in vidijo priložnosti, po težavah so se sposobni pobrati in se iz njih učiti (Zajc & Jeglič, 2020).

Dinamična miselnost (*angl.* growth mindset) je koncept, ki govori o tem, da so v povprečju bolj uspešni posamezniki z dinamično miselnostjo kot posamezniki s statično miselnostjo. Pri dinamični miselnosti gre za posameznikovo prepričanje, da sta inteligenca in sposobnost lahko plastični ter se lahko oblikujeta in razvijata, medtem ko so posamezniki s statično miselnostjo prepričani, da sta inteligenca in sposobnost zapečateni. V povprečju je posameznik nagnjen k eni ali drugi miselnosti, odvisno od situacije in konteksta. Gre za prepričanja, ki jih lahko spremenimo iz statičnih v dinamična z različnimi kognitivnimi in vedenjskimi tehnikami (EFMA, 2010) (Dweck, 2017). Dokazano je, da zaposleni z dinamično miselnostjo delujejo proaktivno. To omogoča, da je zavzetost zaposlenih rezultat vodenja, ki temelji na zagotavljanju pogojev za zaposlene, da usposobljeni in notranje motivirani samostojno usmerjajo napore v doseganje ciljev.

Pozitivna naravnost in dinamična miselnost se dopolnjujeta. Zavzetost je ena ključnih komponent, ki vpliva na uspešnost in učinkovitost dela.. Za zavzetost je značilno, da so

zaposleni pristno pripravljeni, da po najboljših močeh prispevajo k uspešnosti organizacije.. Psihološki kapital ohranja motiviranost zaposlenih za učenje in razvoj ter bolj učinkovito doseganje ciljev. Dinamična miselnost se osredotoča na doseganje ciljev. Zaposleni s težnjo k dinamični miselnosti so se iz napak pripravljeni učiti. Razumejo, da so napake del procesa obvladovanja nalog in so zato bistveno bolj uspešni kot posamezniki s statično miselnostjo, ki jim je bolj pomembno, kako so videti v očeh drugih. Usmerjenost k samemu cilju (upanje in optimizem) je bistveno bolj učinkovita kot izogibanje (predvidevanim) negativnim posledicam ob neuspehu (Zajc & Jeglič, 2020).

Vse omenjene osebnostne lastnosti zaposlenih pa ne pridejo do izraza, če organizacijska kultura ne temelji na učinkovitem vodenju, ki omogoča, da se lastnosti aktivirajo. Vsak zaposleni je drugačen in za aktivacijo svojega potenciala potrebuje drugačen način.

V 7P-trženjskem spletu razvijajo, približujejo, prodajajo in se pogovarjajo s strankami ljudje. Za podjetja ne glede na velikost je pomembno, da imajo zaposlene ljudi, ki so primerni oz. imajo potrebne veščine za delo s strankami. Podjetje brez človeškega kapitala ne more obstajati, ne glede na branžo in proizvodno ali storitveno dejavnost. Nedvomno so ljudje tisti, ki najbolj vplivajo na splošno zadovoljstvo strank. Povečanje števila zadovoljnih strank je v smislu marketinga osnovni pogoj, ki strankam nudi najboljšo možno izkušnjo pri uporabi proizvodov in storitev.

3. UPRAVLJANJE IN RAZVOJ TALENTOV OSEBNIH BANČNIKOV

3.1. Osebno bančništvo

Evropsko združenje za finančni menedžment in marketing (*angl.* European Financial Management & Marketing Association, EFMA) je bilo ustanovljeno leta 1971. Danes po vsem svetu združuje preko 3.300 bank in zavarovalnic v več kot 130 državah sveta. Združenje finančnim strokovnjakom omogoča povezovanje, razvoj inovacij in preoblikovanje s prepoznavanjem najboljših praks članov združenja. Ugotavlja, da je osebno bančništvo lahko kar sedemkrat bolj dobičkonosno kot bančništvo za prebivalstvo (EFMA Report, 2014).

Združenje se ukvarja s šestimi področji osebnega bančništva, ki so (EFMA, 2010):

-segmentacija trga: na začetku so člani segmentirali stranke na podlagi mesečnih prihodkov in/ali prosto razpoložljivih sredstev in/ali investiranih sredstev. V raziskavi iz leta 2014 je moč ugotoviti, da nekateri člani dodatno segmentirajo trg glede na fiziografske in vedenjske vidike;

-trženjske poti: mnenje glede ločenih poslovnih prostorov za stranke osebnega bančništva je še vedno deljeno. Potreba po zagotavljanju dodane vrednosti storitev po vseh distribucijskih kanalih se odraža v najrazličnejših mobilnih aplikacijah in spletnem bančništvu. Stranka, ki uporablja več kanalov, je bolj dobičkonosna kot stranka, ki uporablja samo en distribucijski kanal;

-upravljanje odnosov: stranke z več denarja zahtevajo večjo prilagodljivost in večje udobje za bančno poslovanje. Zato se vse bolj širijo storitve oddaljenega upravljanja odnosov;

-svetovanje: mnenja med člani so deljena; medtem ko nekateri zagovarjajo »model samopomoči«, drugi zagovarjajo model konkretnih nasvetov za izbrane izdelke;

-pridobivanje in zadrževanje strank: velika večina pridobiva nove stranke na podlagi priporočil zadovoljnih strank, vse več pa je partnerstva z drugimi organizacijami, katerih storitev ali izdelkov se poslužujejo potencialne stranke;

-izrazita dodana vrednost za stranke: gre za delno osredotočenost na model distribucije (hitreje, udobneje), a sta enako pomembni vsebina in kakovost ponujenih izdelkov in storitev. Večji poudarek je na blagovnih znamkah in trženjskih strategijah, s katerimi nagovarjajo svojo ciljno skupino (Kearney, 2014).

Osebnostno bančništvo v Sloveniji zajema segment zahtevnejših strank, praviloma strank z višjimi dohodki ali višjimi razpoložljivimi sredstvi. Osebnostno bančništvo je skupek različnih proizvodov, storitev in ugodnosti za imetnike osebnega bančništva. Banke pri tem vključujejo različne »paketne« ponudbe, v katere so vključeni naslednji izdelki:

- debetna kartica (drugačnega izgleda);
- zlata kreditna kartica (popust ali brez letnega nadomestila);
- predplačniška kartica;
- možnost dvigovanja gotovine na bankomatih po celem svetu;
- višja redna dovoljena prekoračitev sredstev na računu in izredna povečana prekoračitev;
- dvig na bankomatih do določene vsote;
- SEPA direktna obremenitev;
- izdaja in redna zamenjava vseh kartic;
- varnostna SMS sporočila pri poslovanju s karticami;
- nižje vstopne provizije za naložbe v vzajemne sklade;
- splošno nadomestilo za borzno posredovanje fizičnih oseb;
- spletna in mobilna banka;
- višji limit za opravljanje transakcij preko spletne in mobilne banke;
- višje obrestne mere za depozite;
- nižje obrestne mere za kredite;
- nižji stroški odobritve kreditov.

Vse večja konkurenca na področju osebnega bančništva v zadnjih letih je omogočila, da trenutno račune za zahtevnejše stranke ponuja kar enajst od dvanajstih bank v Sloveniji. Imena računov so različna, npr. Top, Smart, Premium, Zlati, Popolni račun. Višina nadomestil zanje je med 12,00 € in 14,90 € na mesec.

Osebni bančnik je finančni svetovalec po standardih EFMA. Pri tem se banke srečujejo z raznimi ponudniki finančnih svetovanj. V Sloveniji termin finančno svetovanje za prodajo zavarovalniških produktov pogosto zlorablamo. Neodvisno finančno svetovanje je izdelan finančni načrt z izbiro za stranko najprimernejših izdelkov za uresničitev vseh njenih potreb,

želja in ciljev. Banka je finančna ustanova, ki praviloma uživa visoko stopnjo zaupanja prebivalstva. Zaposleni v bankah so izobraženi, ustrezno usposobljeni in imajo vsa dovoljenja za opravljanje finančnih storitev, zavarovalniških storitev in poslov borznega posredovanja. Banke so v svoji osnovni dejavnosti gospodarske organizacije, katerih osnovna dejavnost je opravljanje denarnih storitev (denarnih in kreditnih poslov). Z razvojem so banke prevzele tako imenovano univerzalno vlogo, saj delujejo kot posredniki za zavarovalnice, družbe za upravljanje ter izdajatelji debetnih in kreditnih kartic ipd.

Osebno bančništvo poleg paketa produktov nudi dodatne ugodnosti in storitve. Osebno bančništvo je v osnovi storitev in ne le paket storitev.

Osebni bančnik naj bi bil največja dodana vrednost osebnega bančništva, ki s strokovnim ravnanjem ter z vzpostavljanjem in vzdrževanjem partnerskega odnosa s stranko povečuje pripadnost strank. Stranka ima za vse bančne posle na voljo eno osebo. Za zagotavljanje kakovostne in primerne ravni osebne obravnave ima osebni bančnik lahko največ 300 strank, saj sicer glede na standarde poslovanja ne bi zmozel zagotavljati primerne, pričakovane in zahtevane kakovosti storitev. Osebno bančništvo torej zahteva boljše poznavanje in bolj intenzivno spremljanje strank ter bolj aktivno vlogo osebnih bančnikov v gradnji odnosov s strankami.

3.2. Kompetence osebnih bančnikov

Koncept kompetenc obsega vse z delom povezane osebne lastnosti, znanja, izkušnje, veščine in vrednote, ki jih posameznik potrebuje za dobro opravljanje dela. Menedžment človeških virov kompetence opredeljuje kot vedenja in vzorce dela ter poudarja kompetence, ki razlikujejo med učinkovitimi in izjemnimi zmožnostmi (Gareth, 2004).

Kompetence so tiste lastnosti oziroma značilnosti delavca, ki mu omogočajo, da uspešno izvaja delovne naloge in rešuje probleme na določenem področju, torej (Majcen, 2009):

- znanja in izkušnje;
- različne sposobnosti in veščine;
- druge osebnostne lastnosti (značajske lastnosti, motiviranost, vrednote itd.).



Slika 4: Predstavitev kompetenc s prispodobo ledene gore

Vir: (Lasten vir)

Sestavine kompetenc

Znanje lahko obravnavamo v treh sklopih: strokovna izobrazba, delovne izkušnje in funkcionalna znanja (Majcen, 2009).

Strokovno znanje uvrščamo med temeljna znanja. Delovno mesto osebnega bančnika zahteva VII. stopnjo izobrazbe ekonomske smeri ali VI. stopnjo in najmanj 5 let delovnih izkušenj v bančništvu. Delovne izkušnje v bančništvu (delo v poslovalnici) so zelo zaželeno znanje, s katerimi banke pridobijo osebje, ki pozna delo s strankami ter produkte, kot so kartice, krediti, naložbe v vzajemne sklade, vrednostne papirje, gotovinsko poslovanje, zavarovanja, reševanje reklamacij. Takšen zaposleni je z delovnimi izkušnjami pridobil sposobnost oz. spretnost reševanja reklamacij, socialnih veščin ipd. Kompetence lahko razdelimo na:

- znanja,
- motivacijo,
- vrednote,
- stališča,
- samopodobo,
- spretnosti,
- sposobnosti.

Osebni bančnik je zaposleni z naslednjimi znanji, veščinami in spretnostmi:

- prodajna znanja;
- specifična znanja (različni produkti, procesi, navodila za delo);
- strokovna znanja (zakonodaja, dovoljenja za opravljanje poslov, kot so dovoljenje Banke Slovenije, dovoljenje za zavarovalno posredovanje, dovoljenje za trženje vzajemnih skladov, dovoljenje za opravljanje borznega posredovanja - B – investicijsko svetovanje);
- komunikacijske veščine.

Osebnostne kompetence obsegajo naslednja znanja, veščine in spretnosti:

- socialne veščine;
- osebnostne lastnosti (usmerjenost v cilj, optimizem, zaupanje, visok psihološki kapital in dinamično miselnost);
- osredotočenost na stranko ter njene potrebe, želje in zahteve.

Pomembno je, da besedne zveze ne razumemo kot dva neodvisna izraza, ampak kot besedno zvezo s širokim naborom specifičnih, strokovnih, prodajnih, komunikacijskih in socialnih veščin ter hkrati s potrebnimi osebnostnimi lastnostmi.

Pri tem moramo poudariti, da se prodajnih, specifičnih, strokovnih, komunikacijskih veščin (potrebnih za vsakdanji delovni proces) pri delodajalcu naučijo skozi modularno izobraževanje. Brez teh znanj in veščin osebni bančnik ni sposoben opravljati svojega dela. Kje je torej razlika?

Kot sta opisala Jeglič in Zajc, sta psihološki kapital in dinamična miselnost tisti osebnostni lastnosti, ki delata razliko. Osebni bančnik je dolžan, da pri sebi aktivira ta potencial, saj je uspešnost opravljenega dela veliko odvisna od teh lastnosti. Zavedati se moramo, da organizacijska voditeljska kultura in kultura posameznika vodje lahko podpira in spodbuja aktivacijo osebnostnih lastnosti ali je za aktivacijo psihološkega kapitala in dinamične miselnosti ovirajoča, celo uničujoča. Zadovoljen, uspešen posameznik se bo v svojem delovnem okolju počutil odlično in s tem ugodno vplival na celotno ekipo, s katero dela vsak dan. Tak posameznik bo svojo energijo prenašal na druge, ustvarjal pozitivno skupinsko dinamiko in deloval povezovalno. Vendar se to ne bo zgodilo, če vodenje takšne ekipe ovira razvoj teh osebnostnih lastnosti in s tem skupinske pripadnosti. Osebni bančnik, ki bo v

delovnem okolju pripaden, spoštovan in ustrezno voden, bo pri svojem delu zavzet, optimističen, prožen, usmerjen v uresničevanje ciljev ipd. (Zajc & Jeglič, 2020).

3.3. Razvoj kompetenc osebnih bančnikov

Specifična znanja in spretnosti so kompetence, ki jih osebni bančnik pridobi v procesu usposabljanja organizacije ter z vsakodnevno uporabo pri svojem delu. Strokovna znanja so formalno pridobljeni strokovni nazivi in potrebna dovoljenja za opravljanje dela (zavarovanja, vzajemni skladi, borzno posredovanje).

Osebnostne lastnosti zaposlenega so vrednote, stališča, samopodoba in notranja motivacija. Vrednote in stališča so v veliki meri priučena z vzorci najožjega družinskega kroga, prijateljev in interesnih skupin. Na enak način na spremembo ali prirojitev osebnostnih vrednot in stališč zaposlenih vplivajo organizacijske vrednote. Pravila delovanja in zakonitosti proizvodov, ki jih strankam prodajajo osebni bančniki, so stališča organizacije in jih ne smemo kršiti. Samopodoba je osebnostna lastnost vsakega posameznika, tj. subjektivno (lastno, osebno) mnenje o samem sebi. Dobra samopodoba posredno, a pozitivno vpliva na prodajne rezultate, odnos s strankami, usmerjenost k uresničevanju ciljev in nasprotno.

Neformalno izobraževanje je del izobraževanja, ki obsega branje različnih strokovnih člankov (kapitalski trgi) in dnevnih novic (gospodarski podatki, politične vsebine) ter gledanje video vsebin (kapitalski trgi, pričakovanja in pretekla dogajanja na kapitalskih trgih). Nekatere od teh vsebin zagotavljajo organizacija in njeni partnerji, pri katerih je osebni bančnik zaposlen. V svoj e-poštni predal osebni bančnik vsak teden prejema strokovne članke o dogajanju na kapitalskih trgih. Vsak teden dobiva tudi video vsebine o dogajanjih, pričakovanjih in analizi kapitalskih trgov. Vsakodnevne politične novice (predvsem svetovne) naj bi osebni bančnik spremljal sam (poročila, svetovni splet ipd.).

3.4. Upravljanje talentov in kompetenc osebnih bančnikov

Upravljanje kompetenc opredelimo kot ravnanje in bogatenje človeškega kapitala z namenom izboljševanja zmogljivosti zaposlenih za doseganje poslovnih ciljev.

Majcnova navaja tri korake upravljanja kompetenc, ki morajo biti stalno prisotni in uravnoteženi:

- 1. korak – prepoznavanje in določanje kompetenc, potrebnih za delovno mesto;
- 2. korak – načrtovanje osebnega razvoja zaposlenih;
- 3. korak – zaposleni svojo kompetentnost izrabijo.

Izpostavlja, da je nujna izdelava modela kompetenc, ki jih zaposleni potrebujejo za določeno delovno mesto.

Poslovno okolje se nenehno spreminja, zato si mora podjetje prizadevati za izboljšanje obstoječih kompetenc, razvijanje novih kompetenc in načrtovano usposabljanje zaposlenih ter pripravljati ljudi na povsem nove in drugačne naloge, ki bodo zahtevale nove in drugačne kompetence (Majcen, 2009).

1. korak – prepoznavanje in določanje kompetenc

Osebni bančnik je zaposleni, ki se ukvarja s strankami z višjo bonitetno oceno glede na mesečni dohodek ali privarčevana oz. naložena sredstva ali oboje. Kompetence, ki jih osebni bančnik potrebuje za uspešno opravljanje dela, so:

- najmanj 5 let delovnih izkušenj v bančništvu;
- vsaj VI. stopnja formalne izobrazbe;
- opravljen izpit in pridobljeno dovoljenje za trženje vzajemnih skladov;
- opravljen izpit in dovoljenje za trženje zavarovalniških produktov;
- opravljen izpit in pridobljeno dovoljenje za opravljanje borznega posredovanja (licenca B – investicijsko svetovanje);
- dobre matematične sposobnosti;
- znanje s področja finančnih analiz in sposobnost njihovega tolmačenja (visoka finančna pismenost);
- motivacija za delo s strankami in usmerjenost v doseganje ciljev;
- dinamična miselnost (sposobnost hitrega prilagajanja nenehnim spremembam);
- mehke veščine (komunikacija, empatija, odločnost, fleksibilnost, pripravljenost pomagati, reševanje strankinih situacij, prodajna znanja itd.);
- znanje za delo z zahtevnejšimi strankami;
- pripravljenost za delo tudi na terenu;

- poznavanje uporabe najnovejših digitalnih kanalov.

2. korak – načrtovanje razvoja osebnih bančnikov

Vsak nov osebni bančnik mora biti deležen usposabljanja na ravni banke po naslednjih korakih:

- prvi modul je večdnevno izobraževanje o načinu dela, pričakovanjih in KPI ter prodajni treningi vseh delov procesa (od klica do zaključka prodaje);
- redna produktna izobraževanja;
- posebna interna ali eksterna usposabljanja za pridobitev dovoljenj, kot so zavarovanja, vzajemni skladi, borzno posredovanje;
- redni letni prodajni treningi in po potrebi tudi usposabljanja s specifičnih področij.

3. korak – izraba kompetenc zaposlenih

- redni mesečni usmeritveni sestanki;
- udeležba na rednih konferencah o stanju na finančnih trgih;
- redna udeležba na usposabljanjih za delo z orodjem za finančni pregled, aplikativno, vsebinsko);
- tedenski sestanek z vodjem s ciljem doseganja prodajnih rezultatov;
- spremljanje izvedenih poslov (napake, nabor prodanih izdelkov);
- coaching sestanki s posamezniki;
- neformalno izobraževanje zaposlenih (spremljanje dogajanja na finančnih trgih (lastno), strokovni članki, finančne novice, video vsebine (zagotavljajo organizacija in poslovni partnerji).

Učinkovito vodenje in aktivacija psihološkega kapitala in dinamične miselnosti oz. spremembe iz statične miselnosti v dinamično so naloge vodje poslovalnice. Vsak zaposleni je drugačen in ima drugačen način aktiviranja svojega potenciala. Vodja bi moral biti dober psiholog in imeti dovolj visoko stopnjo empatije, sposobnost prepoznavanja psihološkega kapitala pri zaposlenih in sposobnost različnih načinov njegove aktivacije. Enak način vodenja za vse zaposlene ni dovolj. Nekateri zaposleni potrebujejo za uresničevanje potenciala jasno opredeljen cilj in čim

več informacij o ozadju dela, medtem ko je za druge pomembno, da se lahko primerjajo s tekmeci ter se z vodjo in sodelavci veliko pogovarjajo, kako bodo cilj dosegli. Izsledki raziskav kažejo, da so ljudje, ki vsak dan aktivno uporabljajo svoje talente, kar šestkrat bolj aktivno zavzeti pri svojem delu, ter da kar 70 % variance zavzetosti pri delu lahko pojasnimo z delom neposrednega vodje.

3.5. Vpliv razvoja in upravljanja talentov na prodajne rezultate osebnega bančnika

Vsak osebni bančnik ima svoje potrebe, želje in motivacijske točke. Pomembno je, da vodja dobro pozna svoje zaposlene in jim prilagodi način, kako nanje vpliva. Dinamika dela, spreminjajoče se zahteve delovnega mesta ter prilagajanje novim in drugačnim pristopom je lahko za zaposlenega stresno. V takšnih primerih je potreben sistematični pristop k razvoju in upravljanju talentov (kompetenc) zaposlenega.

Vsak zaposleni potrebuje razvoj in upravljanje talentov, kar skušamo urediti sistematsko v okviru usposabljanj za delovno mesto osebnega bančnika. Pri tem se moramo zavedati, da je nekaterim zaposlenim dovolj skupinsko usposabljanje, nekateri pa potrebujejo osebni pristop, najsi s strani vodje poslovalnice ali s coachingom.

V številnih raziskavah dokazujejo, da sta razvoj in pravilno upravljanje kompetenc ključna dejavnika večje uspešnosti podjetij. Podjetja, ki ne razvijajo zaposlenih, sčasoma propadejo.

Pri svojem delu sem že večkrat ugotovil korelacijo med prodajnimi rezultati zaposlenega in dinamiko vplivanja na razvoj kompetenc. Premajhna ali nična dinamika se odraža v slabih rezultatih, večja dinamika v boljših rezultatih, medtem ko ima prevelika dinamika precej negativen kot pozitiven učinek. Pravilna dinamika je odvisna od stopnje zaupanja in poznavanja osebe, ki vpliva na razvoj in zaposlenega osebnega bančnika. Pomembno je, da se odkrito pogovorita o pričakovanjih, prednostih in pomanjkljivosti ter tako določita primeren tempo dinamike.

4. CELOVIT FINANČNI PREGLED IN ORODJE ZA NAČRTOVANJE CILJEV

4.1. Opis orodja za pregled finančnega stanja in načrtovanja ciljev

Osebni bančniki uporabljajo orodje za pregled finančnega stanja in načrtovanje izbranih ciljev po potrebi stranke. Osebni bančnik s stranko na letnem strateškem sestanku pregleda finančno stanje, ki ga ima stranka v banki, in če mu stranka zaupa, pridobi tudi podatke o finančnih sredstvih in obveznostih pri drugih bankah, družbah za upravljanje ali na trgovalnih računih. Orodje se poveže s centralnim registrom komitentov ter avtomatsko naloži celoten portfelj strankinih sredstev in obveznosti. S tem osebnemu bančniku omogoči pregled celotnega stanja stranke v eni aplikaciji in nudi podatke, ki so realni v danem trenutku.

Dnevno se uvažajo naslednji podatki:

- stanje sredstev,
- obveznosti,
- veljavni sklenjeni produkti,
- veljavnost in skladnost naložb z oceno,
- osebni podatki.

Orodje je pripomoček, ki ga uporabljajo in imajo do njega dostop samo osebni bančniki ter vodje poslovalnic, v katerih delujejo. Namen orodja je, da ima osebni bančnik dnevni pregled poslovanja strank. Na podlagi pridobljenih informacij znotraj banke in zaupanih podatkov iz drugih bank lahko uresničuje cilje strank in pripravi načrt za njihovo doseganje. Stranka o svojem stanju in ciljih dobi letno poročilo, ki nudi pregled vseh opisanih postavk in določa, kje na poti je stranka do uresničitve svojih ciljev. Stranka s tem dobi storitev oziroma produkt, ki ga ne bi dobila nikjer drugje. Orodje ponuja pregled nabora vseh strank posameznega osebnega bančnika.

4.2. Delo z orodjem

Osebni bančnik po pristopu stranke k osebnemu bančništvu stranko povabi na prvi svetovalni sestanek, na katerem se s stranko pogovori ter opredeli njene želje in potrebe. Na tej osnovi postavi cilje (kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne) in določi pot (najprimernejši produkti)

Več kot pridobi podatkov in bolje kot s stranko opredelita cilje, lažje in bolje lahko oblikujeta primerne rešitve.

Ključna področja, ki jih osebni bančniki v sodelovanju s stranko skušajo pokriti v izdelanem načrtu za doseg ciljev, so:

- likvidnostna sredstva;
- potreba po kreditiranju;
- varčevanja in naložbe;
- zavarovanja – osebna, zdravstvena in premoženjska.

Likvidnostna sredstva so sredstva, ki so dostopna takoj. Likvidnostna rezerva naj bi po mnenju in priporočilih različnih ustanov obsegala 3, 6 ali 12 mesečnih dohodkov.

Potreba po kreditiranju. Vsi ljudje imamo v življenju manjše in večje cilje. Kredit je bančni produkt, pri katerem banka stranki posodi denar v zameno za plačilo obresti, stranka pa ga porabi za uresničitev kratkoročnih, srednjeročnih in dolgoročnih ciljev. Cilji najema kredita so različni, npr. nakup nepremičnine (stanovanjski problem, investicija, počitniška nepremičnina), nakup luksuznih dobrin, premičnin ipd.

Varčevanja in naložbe. Tudi pri varčevanjih in naložbah lahko določimo dolgoročne, srednjeročne in kratkoročne cilje, ki so lahko, varčevanja za pokojnino, šolanje otrok, zdravstveno varstvo v jeseni življenja, zlata rezerva, plemenitenje presežnih sredstev (dolgoročni) kot tudi varčevanja za npr. potovanja, nakup avtomobila, motornega kolesa, plovila ipd. (srednjeročni in kratkoročni). Pri izbiri primernih produktov je pomembno, da osebni bančniki dobro poznajo svoje stranke in jim pri načrtovanju doseganja njihovih ciljev ponudijo primeren produkt.

Zavarovanja. Pri zavarovanjih govorimo o ciljih v primeru »če«. Zavarovanja delimo na osebna zavarovanja (življenjska, nezgodna, zdravstvena, zavarovanje hujših bolezni, naložbena) in na premoženjska zavarovanja (nepremičnina, prevozna sredstva, plovila). Nekatera zavarovanja so obvezna, npr. zavarovanja prevoznih sredstev (avtomobil, motorno kolo, kolo z motorjem, plovilo) in dodatno zdravstveno zavarovanje, nekatera pa prostovoljna, npr. zavarovanje nepremičnine, življenjsko in nezgodno zavarovanje, zavarovanje za krajše čakalne vrste, naložbena in klasična življenjska zavarovanja ipd.

Po opravljenem začetnem sestanku se dogovori s stranko, da ji bo v roku nekaj dni oblikoval primerne rešitve in mu jih na naslednjem sestanku tudi predstavil.

Na drugem sestanku stranki predstavi poročilo o stanju in predlog rešitev za doseganje ciljev. S stranko se pogovorita o predstavljenih rešitvah. Stranka ima možnost, da predstavljene rešitve sprejme ali z osebnim bančnikom cilje in/ali način za njihovo doseganje prilagodi. Po predstavljenih rešitvah ponudi stranki produkte, ki so potrebni za doseganje njenih ciljev.

Orodje je za stranko »smerokaz«, ki opredeljuje, katere cilje želi doseči in kdaj jih želi doseči ter hkrati smerokaz za osebnega bančnika, da ji ponudi produkte, s katerimi bo stranka cilje dosegla.

Osebni bančnik vsako leto opravi letni pregled oz. letni strateški sestanek, kjer s stranko pregledata stanje, primernost ciljev in načina njihovega doseganja. Najverjetneje bo večina strank cilje spreminjala in prilagajala. V tem primeru cilje in načine njihovega doseganja posodobita. V tem času lahko stranka privarčuje nova presežna sredstva in korenito spremeni življenjske razmere (rojstvo otroka, napredovanje, izguba službe, odprtje in zaprtje podjetja, investicije ipd.).

Ključna prednost finančnega pregleda in načrta je, da stranka vsako leto dobi pregled vseh svojih prosto razpoložljivih, vezanih in investiranih sredstev in obveznosti ter sklenjenih bančnih in nebančnih produktov. Pri varčevanju in naložbah se vsako leto posodobi do tistega trenutka privarčevan znesek, kar pomeni, da stranka dobi tudi vizualni zapis, kje na poti do uresničitve tega cilja se trenutno nahaja (tj. koliko denarja je privarčevala). Stranka dobi pregled nad izbranimi naložbami (depozit, vzajemni skladi, vrednostni papirji) in stanjem (dobiček ali izguba). Osebni bančnik izriše tortni diagram naložb (pravilnost, uravnoteženost in izpostavljenost različnih skupinam naložb), ki je lahko še vedno primeren ali pa zahteva prilagoditev.

Letni sestanek je za stranko konstantni opomnik začrtane poti in določenih ciljev. Omogoča, da bo stranka z veliko verjetnostjo začrtane (nekatero ali vse) cilje tudi dosegla.

Pri svojem delu se osebni bančniki srečujejo z nekaterimi ovirami. Prva ovira je, da v Sloveniji ni običaj, da bi se ljudje posluževali finančnih svetovanj v bankah in specializiranih podjetjih, medtem ko v zahodni Evropi in Severni Ameriki to ni nič nenavadnega. Ljudje z višjimi mesečnimi prihodki in privarčevanimi sredstvi upravljajo svoja sredstva bolj aktivno in ciljno usmerjeno. Skoraj nujno je, da s svetovanjem izberejo pravilen in stranki primeren način za doseganje ciljev, za kar skrbijo certificirani osebni finančni svetovalci in usposobljeni bančni svetovalci.

Izzivi, s katerimi se osebni bančniki srečujejo, so:

- stranka ne želi poročila,
- stranka ne želi razkriti podatkov,
- stranka ne želi sprejeti ponujenih rešitev.

Delo osebnega bančnika temelji na izdelavi poročila in vzpostavitvi zaupanja s stranko. Zelo pomembno je, da sam pravilno razume dodano vrednost načrta in s tem stranki pojasni njegove prednosti. Več načrtov izdela, boljši in bolj kakovosten bo načrt za posamezno stranko.

4.3. Vpliv orodja na zadovoljstvo strank

Zadovoljstvo strank merimo z raziskavo NPS (*angl.* Net Promoter Score), ki so jo zasnovali leta 2003 v ZDA. Ključno vprašanje je, *kolikšna je verjetnost, da bi blagovno znamko priporočili svojim prijateljem ali znancem.*

Z NPS raziskavami merimo zvestobo kupcev. Podjetja se zanje odločajo zato, ker je lažje in bolj dobičkonosno obdržati obstoječe stranke kot pridobivati nove. V raziskavi je podjetje Bain&Company pokazalo, da zgolj 5-odstotno povečanje zadovoljstva strank poveča dobiček za 25–95 %.

Prednost NPS raziskave zadovoljstva strank je, da lahko podjetje prepozna področja in načine za izboljšanje zadovoljstva strank, saj lahko stranka doda komentar in opredeli, s čim ni zadovoljna oz. kaj vse jo moti, slabe izkušnje in podobno. Prav tako lahko izpostavi prednosti.

Naslednja prednost NPS raziskav je, da lahko povečajo število priporočil. Več kot 80 % zadovoljnih strank je namreč pripravljenih dati priporočilo, skoraj 70 % strank pa bi z večjo verjetnostjo kupilo izdelek po priporočilu (npr. od prijatelja, ustno, preko socialnih medijev ali po e-pošti).

NPS kazalnike vrednotimo z ocenami od 1 do 10, pri čemer velja:

- 0–6 (motilci). To so zelo nezadovoljne stranke, ki lahko škodujejo blagovni znamki in s širjenjem negativne reklame preprečujejo oz. zavirajo rast prodaje;
- 7–8 (nezavzete stranke). Takšne stranke so sicer zadovoljne, a niso navdušene, in so dojemljive za konkurenčno ponudbo;

- 9–10 (promotorji). Te stranke so zveste in navdušene nad blagovno znamko. Opravijo več nakupov in s priporočili vabijo nove stranke

(Satmetrix Systems, Inc, 2017).

V eni izmed slovenskih bank, ki ponuja osebno bančništvo, raziskavo NPS izvajajo vsake 3 mesece. Po zadnji raziskavi zadovoljstva strank imetnikov osebnega bančništva so stranke storitev ocenile z 9,0.

Ključne prednosti, ki so jih izpostavile, so:

- ena oseba (osebni bančnik) za vse posle;
- dosegljivost osebnega bančnika zunaj uradnih ur poslovalnice;
- ločen in zaseben prostor;
- brez čakalnih vrst, dogovorjeni sestanki;
- finančno svetovanje.

»Kdor ne načrtuje, načrtuje neuspeh.«

4.4. Vpliv orodja na prodajne rezultate osebnih bančnikov

V zadnjem letu se intenzivno posvečajo nadgradnji orodja, s katerim želijo izboljšati njegovo funkcionalnost in povečati uporabnost za izdelavo poročil. Trenutno osebni bančnik izdelava eno poročilo na teden. Ciljna številka, da lahko osebni bančnik v enem letu obdelava vse svoje stranke, so 4 poročila na teden. Zato ne moremo govoriti o ugodnem vplivu orodja na prodajne rezultate osebnih bančnikov.

Orodje za finančni pregled ima številne prednosti, ki se jih sicer osebni bančniki vse bolj zavedajo, a vendar premalo. Razlog je dolgotrajni razvoj orodja in proces dela osebnih bančnikov iz preteklosti. V tem trenutku je orodje dovolj funkcionalno, da ga lahko uporabljamo in strankam predstavimo bistvene prednosti poročila, ki ga prejmejo vsako leto. V tej fazi je pomembno, da osebni bančniki izdelajo štiri poročila na teden, da svojim strankam predstavijo prednosti poročila, izdelanega s pomočjo orodja, in jim predstavijo delo vnaprej.

Prednosti izdelanega poročila so:

- letni pregled finančnega stanja (pri banki in drugih finančnih ustanovah);
- določitev finančnih ciljev;
- izdelava načrta za doseg ciljev;
- spremljanje in pregled stanja na poti do uresničitve ciljev;
- prilagoditev načina doseganja ciljev v skladu s strankinimi željami in potrebami;
- prilagoditev in sprememba ciljev v skladu s strankinimi željami in potrebami;
- prilagoditev in spremljava »novih« produktov primernih za doseg ciljev.

V svetu in Evropi se osebe z višjo bonitetno oceno že dalj časa poslužujejo finančnih svetovanj, ki jih nudijo certificirani finančni svetovalci. Njihova prednost je v celostni obravnavi strank, neodvisnem svetovanju, prilagojenem strankinim potrebam, pričakovanjem in željam. Stranka in zanjo najbolj primerni produkti (finančne rešitve) so v ospredju finančnih svetovanj.

V segmentu osebnega bančništva na preučevani slovenski banki stranka dobi točno to. V Sloveniji obstaja kar nekaj podjetij in posameznikov, ki se ukvarjajo s finančnim svetovanjem, ki temeljijo na rešitvah prilagojenih strankam, in z izbiro najboljših proizvodov za stranko. Zaslужek tovrstnega svetovanja za podjetja ni v proviziji za prodane izdelke, ampak v ceni izdelave načrta. Stranka plača za svetovanje in izdelavo načrta po ceniku podjetja. Povprečna

cena takšnega svetovanja in izdelave načrta je približno 500 € ter ne vključuje spremljanja in rednega letnega pregleda. Za vsak letni pregled mora stranka plačati dodatno provizijo.

Osebnostno bančništvo v eni izmed slovenskih bank omogoča strankam za nižjo ceno tako pregled kot izdelavo načrta in redni letni pregled načrta za dogovorjeno mesečno nadomestilo. Skupen strošek za stranko je zato nekajkrat nižji. Stranka dobi kakovosten, strokoven in svojim potrebam prilagojen načrt. Osebnostni bančniki so primerno usposobljeni (interno) ter imajo pridobljena dovoljenja in licence (eksterno). Udeležujejo se rednih usposabljanj, ki zagotavljajo stalen razvoj kompetenc in strokovnega znanja.

Vpliv orodja na trenutne prodajne rezultate je zanemarljiv, čeprav je v določenih primerih jasno razvidna vzročna povezava med kakovostjo izdelave poročila in prodajnimi rezultati. Obseg uporabe orodja in predvsem obseg strank, ki so bile deležne tovrstnega pristopa, je v tem trenutku še premajhen, da bi lahko sklepali na vzročno povezavo med izdelanim poročilom in prodajnimi rezultati osebnostnih bančnikov.

Prodajni rezultati se bodo z večjim obsegom izdelanih poročil in rednimi letnimi sestanki nedvomno izboljšali. Osebnostni bančniki, ki bodo v svojem procesu dela več uporabljali orodje, bodo imeli boljše prodajne rezultate. V tem trenutku na prodajne rezultate vplivata predvsem kakovost strank v portfelju in prodajna sposobnost osebnostnih bančnikov. Predvidevam, da se bo zadovoljstvo strank v naslednjem letu povečalo in da bodo v raziskavi NPS to storitev uvrstili na višje mesto.

5. DIGITALIZACIJA POSLOVANJA OSEBNEGA BANČNIŠTVA

5.1. *Tehnološki razcvet in razvoj digitalnega bančništva*

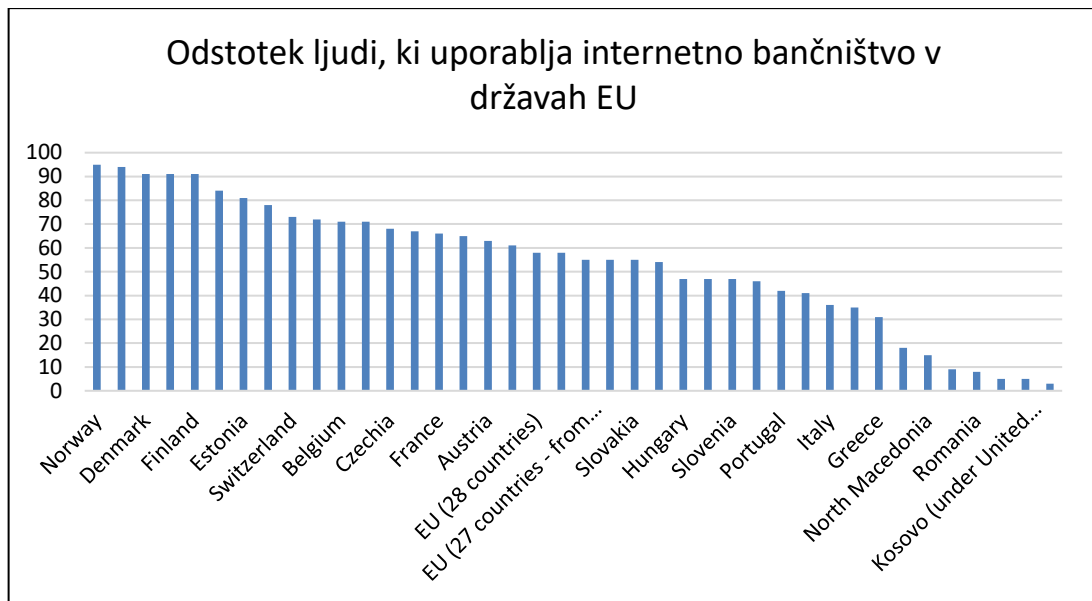
Tehnološki razvoj je bil v zadnjih 20 letih gonilna sila širjenja bančnega poslovanja po svetu. Danes sta internet in mobilni internetni dostop na voljo tudi v manj razvitih deželah sveta. Tehnologija povezuje ljudi in organizacije po vsem svetu kot še nikoli doslej. Tehnološka revolucija je z leti močno spremenila pričakovanja kupcev in s tem načina delovanja podjetij.

Širjenje mobilne povezljivosti in z njo povezane infrastrukture je odprlo Fintech podjetjem do sedaj nedotakljiv bančni sektor. Fintech podjetjem je uspelo lansirati različne uporabnikom primerne in prijaznejše izdelke, ki so pritegnili številne nove kupce. S tem so bile banke prisiljene, da prenovijo svoje procese in produkte, da bi obdržale stranke. Bankomati so bili šele začetek revolucije. Konec prejšnjega stoletja so banke začele ponujati s pomočjo tehnologije svoje storitve 24 ur nad 7 dni v tednu. Danes imajo stranke na svojih mobilnih telefonih bančne storitve dostopne 24/7, in to kjer koli so, iz udobja svojega doma, s potovanj, med vsakodnevnimi opravili ipd.

V bančništvu je digitalizacija postopek shranjevanja podatkov o transakcijah v digitalni obliki. Je postopek vodenja evidenc v digitalni obliki in tolmačenja podatkov z uporabo analitičnih metod za koristne informacije. Posledica je izboljšanje učinkovitosti poslovanja in boljši dohodek banke.

Po statistiki organizacije Eurostat je v zadnjih treh mesecih pred raziskavo internetno bančništvo v 28 državah EU uporabljalo 29 % ljudi, Leta 2019 se je njihov delež povečal na 58 %. Države, v katerih omenjeni kanal uporablja več kot 90 % prebivalcev, so Norveška (95 %), Islandija (94 %), Finska ter Nizozemska in Danska (91 %). Manj kot 20 % ljudi uporablja internetno bančništvo v državah jugovzhodne Evrope, kot so Srbija (18 %), Severna Makedonija (15 %), Bolgarija (9 %) in Romunija (8 %). Povsem na repu so Bosna in Hercegovina (5 %), Kosovo (5 %) in Črna gora (3 %). Slovenija se s 47 % uvršča na sredino lestvice (Eurostat, 2018).

Na Sliki 5 prikazujemo delež prebivalstva med 16. in 74. letom, ki uporablja internetno bančništvo v posameznih državah EU.



Slika 5 Delež ljudi, ki uporablja internetno bančništvo, po državah EU

Vir: (<https://ec.europa.eu/eurostat/>, lastna izdelava)

Vse, kar ni odvisno od poslovalnic banke in temelji na informacijski tehnologiji ter elektronskih medijih, lahko poimenujemo digitalno bančništvo. Mediji, ki podpirajo digitalno bančništvo so:

- svetovni splet in on-line storitve;
- mobilna telefonija;
- aplikacije na mobilnih telefonih;
- virtualne poslovalnice;
- video klici;
- bankomati;
- pametne kartice;
- elektronska denarnica;
- osebni računalniki.

5.1.1. Prednosti in pomanjkljivosti digitalnega bančništva

Digitalno bančništvo ima tako prednosti kot pomanjkljivosti za banko in za komitente. Prednosti so hitrejše, bolj ekonomično in preglednejše poslovanje ter dostop do bančnih storitev 24 ur na dan.

Najpomembnejših prednosti za banko pa so:

- zmanjšanje stroškov poslovanja (manj papirja, manj poslovalnic, manj zaposlenih);
- boljši pregled na poslovanjem (podatki so na voljo v pregledni obliki);
- kakovost storitve (bančni uslužbenci imajo več časa in se lahko bolj posvetijo strankam);
- skrajšanje čakalnih vrst pred bančnimi okenci;
- večja informiranost o poslovanju komitentov;
- hitrejšo zajemanje podatkov (večino podatkov vnašajo komitenti);
- internetno poslovanje bankam omogoča, da pridobivajo nove komitente na območjih, kjer nima poslovalnic

(Nahtigal, 2010).

Vse hitrejši in zahtevnejši ritem življenja zahteva hitre in vedno dostopne bančne storitve. Govorimo o prihranku časa, ki so ga stranke deležne, prednosti pa so tudi:

- nižja cena storitev oziroma transakcij;
- večja preglednost in enostavnost poslovanja;
- časovna in prostorska neodvisnost (dostopnost do banke 24/7 od kjer koli);
- večja stopnja zasebnosti

(Nahtigal, 2010).

Kjer so prednosti, so tudi pomanjkljivosti. Pomanjkljivosti digitalnega bančništva za banko so:

- visoki začetni stroški;
- storitev ni primerna za vse (premalo znanja, skupine starejših);
- nezaupanje v tovrsten način poslovanja;
- potrebno je izobraziti dosedanje osebje ali poiskati novo;

- možnosti vdorov v sistem ni mogoče v celoti odpraviti

(Nahtigal, 2010).

Za komitente je najbolj vprašljiva varnost, ki je najpomembnejša. Poleg varnosti obstajajo še naslednje pomanjkljivosti:

- ni osebnega stika;
- nepoznavanje storitev;
- nezaupanje v zasebnost podatkov;
- ni dostopa do interneta

(Nahtigal, 2010).

5.2. *Trenutno uporabljeni kanali poslovanja na daljavo (digitalno bančništvo)*

Bančništvo v svetu in posledično v Sloveniji se je moralo zaradi razcveta digitalnih tehnologij prilagoditi in ujeti korak s časom. Osebni bančniki v preučevani slovenski banki uporabljajo za poslovanje s svojimi strankami naslednje kanale:

- sneman stacionarni telefon;
- mobilno telefonijo;
- elektronsko pošto;
- spletno banko;
- mobilno banko.

Uporabljajo jih za dnevno poslovanje in sklepanje večine bančnih poslov. Stranke osebnega bančništva lahko (po podpisnem soglasju za poslovanje na daljavo) uporabijo vse naštetе kanale za naročilo posla izbranemu osebnemu bančniku. Poslovanje poteka na daljavo. Stranka uporabi elektronski podpis, če ga ima, ali dokumentacijo prejme v vednost in podpiše posel fizično v poslovalnici. Torej osebni bančnik pripravi vso potrebno dokumentacijo, stranka pa preko elektronske tablice podpiše v poslovalnici ali potrdi na daljavo. S tem se skrajša obisk v poslovalnici in komitentu prihrani čas za sklenitev posla. Če stranka posluje z mobilno ali spletno banko, lahko osebni bančnik pošlje pogodbo v nabiralnik v spletni banki. Stranka

pogodbo avtorizira v mobilni ali spletni banki in se s tem verificira ter izogne obisku poslovalnice.

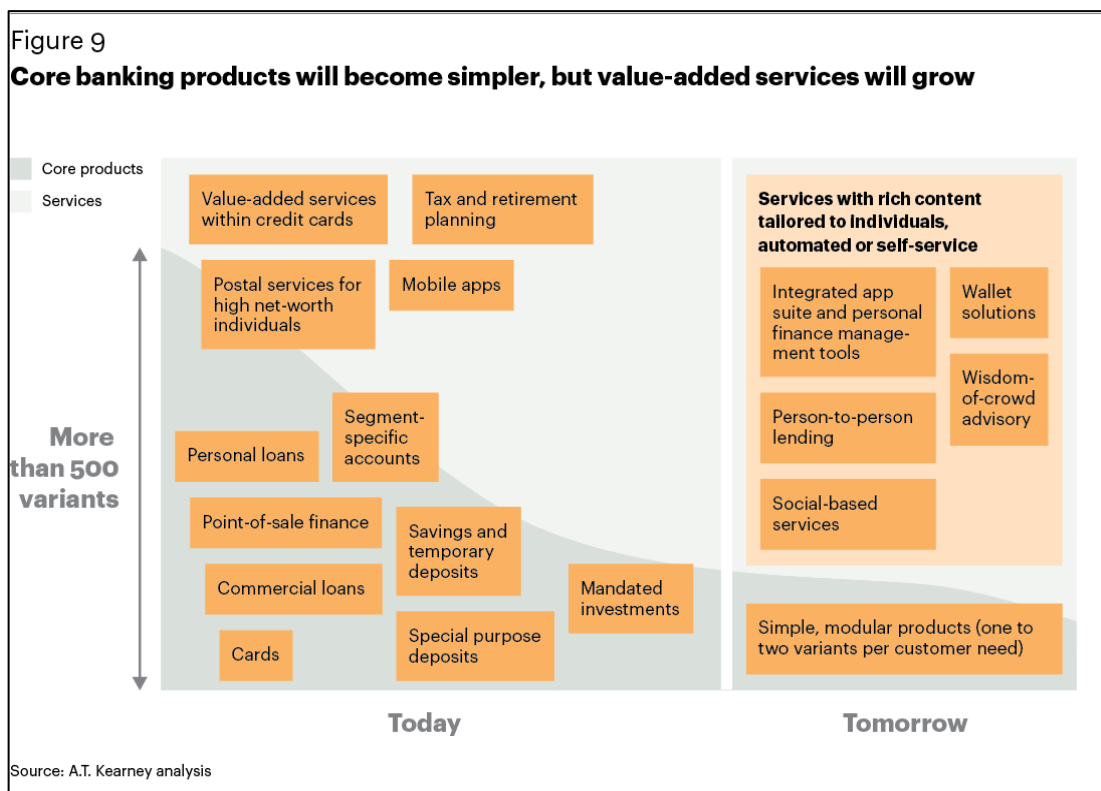
Stranke osebnega bančništva (podjetniki, zdravniki, zaposleni na vodilnih mestih ipd.) zaradi časovnega prihranka poslovanje na daljavo veliko uporabljajo. Za stranke, ki jim je klasičen način poslovanja z banko bližji (upokojenci, starejši ipd.), so na voljo ločeni prostori ali možnost obiska osebnega bančnika na želeni lokaciji stranke.

5.3. Digitalni kanali prihodnosti

Zadnja kriza je potisnila svet v hitro spremembo iz klasičnega v digitalno poslovanje. Število komitentov, ki posluje preko mobilne in spletne banke, se je znatno povečalo. Osebnostno bančništvo v eni izmed slovenskih bank je že z osnovnim principom poslovanja na daljavo s strankami pridobilo na vrednosti. Stranke so še bolj pričele uporabljati že uveljavljene kanale za poslovanje na daljavo. Banka je zelo hitro ponudila rešitve tudi za nekatere druge posle, kot sta nakup točk vzajemnega sklada in nakup vrednostnih papirjev. Integracija video klica, ki služi kot identifikacija stranke, je oddaljena le še korak.

Regulatorji in vodilne banke so v nekaterih evropskih državah (Nizozemska, Švedska, Danska in Velika Britanija) zelo naklonjeni in prožni pri uvajanju in vzpodbujanju digitalizacije bančništva, medtem ko v Nemčiji, Španiji in jugovzhodni Evropi temu ne sledijo. Banke in regulatorji so praviloma togi in počasni. (Kearney, 2014).

Kearney v raziskavi ugotavlja, da bodo banke morale, če bodo želele obstati na trgu, močno poenostaviti in zožiti nabor produktov ter se usmeriti v princip KYC (*angl.* know your customer). V raziskavi so zapisali, da bodo klasične banke morale poiskati drugačne produkte z višjo dodano vrednostjo (Kearney, 2014).



Slika 6: Ključni bančni produkti v prihodnosti

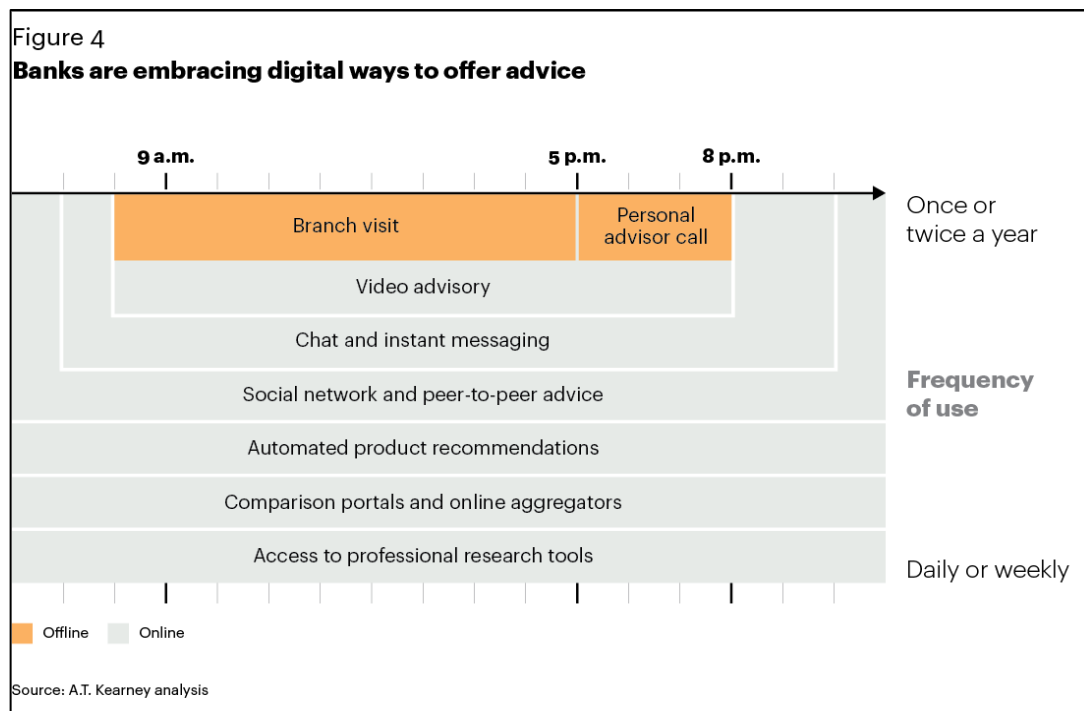
Vir: (<https://www.kearney.com/financial-services/article/?a/banking-in-a-digital-world>)

Novi, personalizirani produkti so integrirano orodje za osebne finance, posojila med ljudmi, e-denarnice in enostavni produkti, prilagojeni strankinim potrebam.

Ugotavlja, da je prihodnost bančništva v povezovanju s Fintech podjetji, saj že danes strankam ponujajo enostavne, hitre in inovativne rešitve za nižjo ceno (Kearney, 2014).

Verjetno se bo zgodilo, da bodo banke ali kupile ali se strateško povezale in prilagodile svoje poslovanje z dobrimi praksami Fintech podjetij. Personalizirana ponudba na socialnih omrežjih in internetni iskalniki so v vsakdanjem življenju že praksa, ki jo dobro poznamo. Verjetno ni uporabnika storitve, ki bi po brskanju določene spletne vsebine na socialnih omrežjih »čudežno« ne našel ponudbe podjetja ali izdelka in storitve, ki ga je iskal na svetovnem spletu. Tehnologija omogoča obdelavo podatkov v najkrajšem možnem času in nam ponudi možno rešitev. Po nekaterih internetnih virih naj bi to bila ena od možnosti uporabe svetovnih baz socialnih omrežij v bančništvu prihodnosti. Na Sliki 7 lahko vidimo, da je dostopnost tradicionalnih bančnih storitev omejena, nekaj pa lahko naredimo z video klici, s katerimi lahko podaljšamo dostopnost informacij. Uporabniki pa želijo informacijo, storitev ali ponudbo v tistem trenutku, ko jo iščejo na svetovnem spletu iščejo. Skoraj vse banke v Sloveniji ponujajo

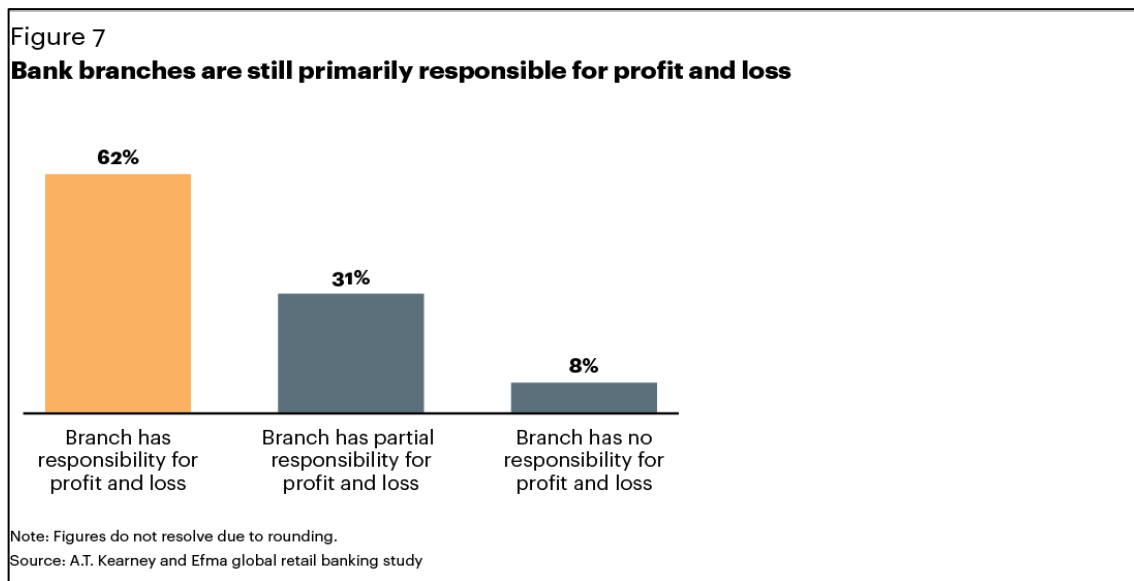
tako imenovane Chatbote oz. robote za osnovne informacije in pogovor s stranko. Na ta način stranka dobi osnovne informacije, njena zahteva pa se posreduje službi, ki je odgovorna za ta produkt. S tem banka dobi povpraševanje, stranka pa klic iz banke, kjer se s stranko dogovorijo za sestanek in sklenitev posla.



Slika 7: Digitalni kanali prihodnosti

Vir: (<https://www.kearney.com/financial-services/article/?a/banking-in-a-digital-world>)

Kearney (2014) je v raziskavi ugotovil, da bo digitalno bančništvo spremenilo način poslovanja bank. Predvideva, da se bo število bančnih poslovalnic korenito zmanjšalo in da bodo v večjih mestnih središčih banke imele velike interaktivne poslovalnice. Široka mreža poslovalnic je namreč za banke strošek in je v veliki meri odgovorna za dobiček ali izgubo banke. Rezultate raziskave prikazujemo na Sliki 8.



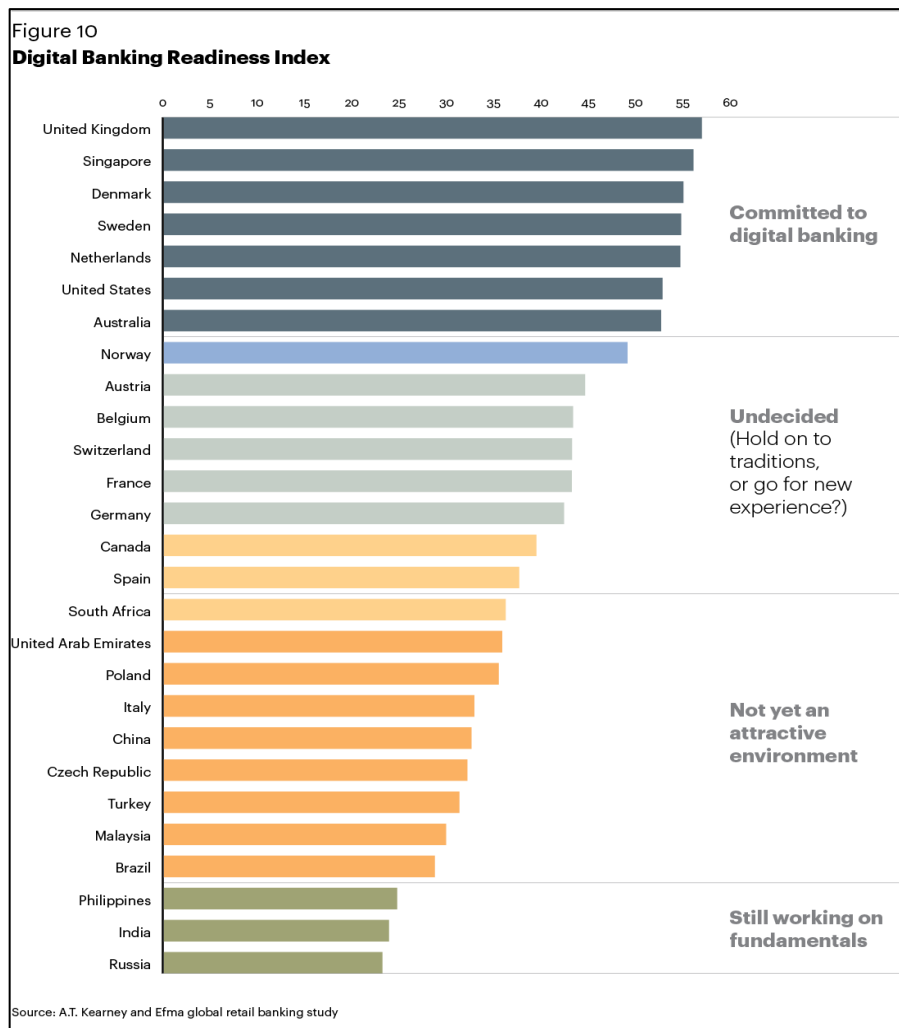
Slika 8: Primarna odgovornost bančnih poslovalnic

Vir: (<https://www.kearney.com/financial-services/article?/a/banking-in-a-digital-world>)

V raziskavi so ugotovili, da v tem trenutku obstajajo velike regijske razlike v pripravljenosti ljudi, da sprejmejo in prepoznajo prednosti in pomanjkljivosti digitalnega bančništva. Tako lahko na Sliki 9 vidimo razlike med državami in pripravljenostjo ljudi sprejemati ali zavračati uporabo digitalnega načina poslovanja (Kearney, 2014).

Slika 9 prikazuje visoko gospodarsko razvite države v vrhu, kot so Velika Britanija, ZDA, Singapur, Nizozemska, Danska, Švedska in Avstralija. Trend digitalizacije bančnih storitev se v zadnjih letih močno povečuje. Medtem ko se Norveška, Avstrija, Belgija, Švedska, Švica in druge še oklepajo tradicionalnih metod in se šele odločajo, ali bodo pričele z uporabo digitalnih storitev v večjem obsegu, v državah južne in vzhodne Evrope, kot so Češka, Italija, Turčija, Poljska in Kitajska še zaenkrat niso naklonjeni digitalnemu bančništvu.

Z mlajšimi generacijami, kot so milenijci in generacija Y, ki se bodo zaposlovali v prihodnosti, se bo uporaba digitalnega bančništva po celem svetu povečala (Kearney, 2014).



Slika 9: Indeks pripravljenosti prebivalstva na digitalno bančništvo

Vir: (<https://www.kearney.com/financial-services/article?/a/banking-in-a-digital-world>)

Video klic oz. video poslovalnica je kanal, ki je v slovenskem bančnem sistemu prisoten šele zadnjih nekaj let. S trenutno krizo se je razvoj in implementacija video poslovalnic v Sloveniji razširila. Video klic je digitalni kanal prihodnosti že danes. Prednosti video klicev so:

- dostopnost do bančnih storitev od kjer koli;
- sklepanje poslov iz udobja domačega naslonjača (*angl.* couch banking);
- identifikacija stranke;
- prihranek časa za stranko.

5.4. *Vpliv digitalizacije na osebno bančništvo.*

Kakšen vpliv bo imela prihodnost na osebno bančništvo, je v tem trenutku še prehitro reči. Dejstvo je, da se z bliskovitim razvojem tehnologij in vse večjo uporabo ter s strani uporabnikov zahtevano odlično uporabniško izkušnjo svet spreminja. Banke in osebni bančniki se bodo temu morali prilagoditi. To bo od njih zahtevalo nove rešitve in pridobivanje novih kompetenc.

Predvidevam, da bodo video klici ohranili vsaj del osebnega odnosa v dobi digitalizacije osebnega bančništva. Po nekaterih raziskavah naj bi v prihodnje ohranjali razmerje med osebnim stikom in digitalnimi kanali 40:60 v korist digitalnih kanalov.

Osebno bančništvo z možnostjo poslovanja na daljavo, ponuja času primerno in strankam prilagojeno storitev. Del strank to že s pridom uporablja, del pa še prisega na tradicionalni pristop. Obema skupinama strank je omogočen način dela, ki jim je bližji, lažji, bolj zaupanja vreden. Implementacija video klicev, s katerim se bo stranka identificirala, je v segmentu osebnega bančništva v eni izmed slovenskih bank praktično že pred vrati. Ena od možnih rešitev podpisa na daljavo je, da osebni bančnik preko interne aplikacije odloži pogodbo stranki v nabiralnik njene spletne banke. Stranka s vstopom v spletno banko (potrebuje unikatno geslo) potrdi svojo identifikacijo. V nabiralniku najde pogodbo ter jo z klikom potrdi in vrne v nabiralnik. S tem je posel sklenjen. Druga rešitev je, da omogočimo strankam uporabo elektronskega podpisa kot veljaven podpis za podpis sklenjenih pogodb. Najverjetneje se bosta implementirala oba načina, saj se bo na ta način zajelo večji obseg strank, ki želi poslovati na daljavo. Zelo pomembno je, da je osebni bančnik v rednem stiku s stranko (telefon, video klic, e-pošta), saj bo na ta način utrjeval zavedanje stranke, da ima na voljo osebo, na katero se lahko obrne za vse želje, potrebe in težave v poslovanju z izbrano banko.

6. SKLEP

Prihodnost bančnega poslovanja je digitalizacija. Že uveljavljeni načini poslovanja na daljavo so po raziskavi NPS v eni izmed slovenskih bank ena od ključnih storitev, ki jih stranke s pridom uporabljajo ter jih uvrščajo med pet najpomembnejših prednosti. Poslovanje na daljavo lahko imetnik računa uporablja s stacionarnim telefonom, elektronsko pošto, mobilno telefonijo ter mobilno in spletno banko. S podpisanim pooblastilom lahko imetnik računa večino poslov ureja na daljavo. Trenutno v pravilih poslovanja na daljavo ne moremo vključiti nekaterih produktov. S sektorjem skladnosti poslovanja usklajujemo vpeljavo novih ali uporabo obstoječih kanalov poslovanja na daljavo za preostale produkte. Pri teh produktih bi lahko uvedli video klic, ki bi zagotovil identifikacijo imetnika računa. Prav tako bi uporaba video klica onemogočala potencialne zlorabe nekaterih, manj varnih komunikacijskih kanalov. Za zagotavljanje pravno gledane rešitve podpisa dokumentov je spletna in mobilna banka dobra rešitev, saj mora imetnik računa po določenih varnostnih korakih vstopiti in potrditi prejeti dokument. Zaradi elektronskih podpisov na tablicah določenih dokumentov ne moremo pošiljati v strankin poštni predal v mobilni in spletni banki, ampak bi morali urediti možnost podpisa na daljavo, ki poteka tako, da stranki dokument pošljemo na elektronsko pošto, stranka ga podpiše s certificiranim elektronskim podpisom, npr. POSTARCA. Po podpisu dokument vrne osebnemu bančniku, ki ga v elektronski obliki shrani. Ključno je, da bodo lahko stranke na daljavo podpisovale vse pogodbe in ne le nekaterih. S tem bi strankam omogočili poslovanje po več različnih kanalih, kar po izsledkih raziskave prinaša večjo dobičkonosnost tako segmentu kot tudi banki. Brez osebnega stika pa vendar ne bo šlo. Popolna digitalizacija ni mogoča, saj smo ljudje socialna bitja. Zato je ključno, da je osebni bančnik tisti, ki skrbi in ohranja dober odnos s svojimi strankami. Video klic in certificiran elektronski podpis bosta pripomogla tudi k trajnostnemu načinu poslovanja, saj bomo tako zmanjšala količina odpadkov.

Prodajni rezultati so močno povezani z upravljanjem in razvojem talentov osebnih bančnikov. Poznamo več načinov vodenja. Taki imenovani šefovski način vodenja temelji na ukazovanju in pritisku na zaposlene, medtem ko vodenje zaposlenih pomeni upravljanje in razvoj kompetenc, izbiranje pravih načinov motivacije za vsakega posameznika, razvoj in upravljanje dobre skupinske dinamike ter razvoj in upravljanje psihološkega kapitala in dinamične miselnosti. Več kot se vodja ukvarja z zaposlenimi, boljše rezultate doseže. Vendar je potrebno najti pravo mero. Psihološki kapital in dinamična miselnost zaposlenih (tako vodij, kot osebnih bančnikov) sta pomembna, saj usmerjenost v cilje, zadovoljstvo strank ter prožnost in tekmovalnost razvijajo skupinsko in individualno dinamiko. Če bo zaposleni vztrajal pri

statični miselnosti, bo moral spremeniti delovno okolje, ki že danes zahteva zaposlene z visoko dinamično miselnostjo, visoko usposobljenostjo, dobrimi prodajnimi znanji in komunikacijskimi sposobnostmi in usmerjenostjo v cilje. Če osebni bančnik ne posveti časa tudi neformalnemu izobraževanju in spremeni svoje miselnosti v dinamično, je vsak trud vodje neučinkovit.

Zaradi premajhnega deleža izdelanih poročil portfelja strank osebnega bančništva je vzorec premajhen oz. ni reprezentativen, da bi lahko potrdili ali ovrgli povezavo med številom izdelanih poročil in prodajnimi rezultati osebnih bančnikov. Tudi kakovost izdelanih poročil še ni na želeni ravni. Razloga sta dva. Prvi razlog je počasen razvoj programa za izdelavo poročil, drugi razlog pa navdušenost nad storitvijo z razumevanjem osebnih bančnikov. Prav počasen razvoj je osnovni vzrok premajhnega števila izdelanih poročil, medtem ko je kakovost njihove izdelave odvisna od odnosa osebnega bančnika do izdelave in končnega proizvoda. Pri predstavitvi prednosti izdelanega poročila za stranko sta odločilna razumevanje in navdušenje nad dodano vrednostjo. Premožnejše stranke v zahodni Evropi veliko več uporabljajo finančne svetovalce za upravljanje z njihovimi financami. V Sloveniji žal temu še ni tako, saj na nek način še orjemo gladino za finančni načrt v bančnem prostoru. Če stranka poišče kakovostne ponudnike za izdelavo finančnega načrta, bo zanj plačala 500–750 evrov. Imetnik računa storitev računa storitev vključi v paket ter ga lahko vsako leto s svojim osebnim bančnikom izdela, pregleda in prilagodi. Več kot bodo osebni bančniki izdelali poročil, bolj bodo razumeli visoko dodano vrednost storitve. Povprečje postavljenih ciljev v poročilu je ena. To je odločno premalo, saj načrt predvideva pokritje kar štirih ključnih področij. Iz tega lahko sklepamo, da osebni bančniki ne poznajo dovolj dobro prednosti poročila in orodja. Krivda je obojestranska, tako vodij kot osebnih bančnikov. Eni bi morali poskrbeti redno usposabljanje in s tem za razumevanje, drugi bi morali sami poiskati prednosti za stranko in zase. Samo z nenehno nadgradnjo oz. izboljšavo aplikacije lahko pričakujemo večjo kakovost izdelanega načrta, saj bo s tem program omogočil več postavk, stranka pa bo dobila podroben pregled in načrt za dosego ciljev. Da bi lahko izboljšali kakovost poročil, je pomembno, da z nadgradnjami nadaljujemo aplikacije nadaljujemo. S tem bomo dosegli odlično uporabniško izkušnjo ter boljše prodajne rezultate, večje zadovoljstvo, večjo pripadnost in tudi večjo dobičkonosnost segmenta.

7. LITERATURA IN VIRI

- Celebrate banking. (brez datuma). *Celebrate Banking* . Pridobljeno iz Celebrate Banking : <http://www.celebratebanking.com/blog/2017/08/12/digital-banking-definition-and-evolution/>
- Dweck, C. (2017). *HRM revija*. Pridobljeno iz HRM revija: <https://www.hrm-revija.si/nadarjeni-ali-predani-in-vztrajni-kdo-je-zares-pravi-potencial-za-razvoj-talentov>
- EFMA. (2010). *Affluent banking: propositions, products and people*. Paris: EFMA.
- Eurostat. (2018). *Eurostat*. Pridobljeno iz Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/graph.do?tab=graph&plugin=1&language=en&pcode=tin00099&toolbox=type>
- Gareth, R. (2004). *Recruitment and Selection: A Competency Approach*. London: Camp Road.
- Kearney. (2014). *Kearney*. Pridobljeno iz Kearney: <https://www.kearney.com/financial-services/article?/a/banking-in-a-digital-world>
- Majcen, M. (2009). *Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Nahtigal, F. (2010). *Zavod IRC*. Pridobljeno iz Zavod IRC: http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Elektronsko_poslovanje-Nahtigal.pdf
- Satmetrix Systems, Inc. (2017). *Net promoter*. Pridobljeno iz Net promoter: <https://www.netpromoter.com/know/>
- The Marketing Mix. (2020). *marketingmix.co.uk*. Pridobljeno iz marketingmix.co.uk: <https://marketingmix.co.uk/>
- The Marketing Mix. (2020). *The Marketing Mix*. Pridobljeno iz The Marketing Mix 4Ps and /Ps Explained: <https://marketingmix.co.uk/>
- Zajc , M., & Jeglič, B. (2020). *Hrm revija*. Pridobljeno iz Hrm revija, Nadarjeni ali predani in vztrajni? Kdo je zares pravi potencial?: <https://www.hrm-revija.si/nadarjeni-ali-predani-in-vztrajni-kdo-je-zares-pravi-potencial-za-razvoj-talentov>