

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE NA
POSLOVANJE V BANČNEM SEKTORJU**

Ljubljana, julij 2008

TINA ALPNER

Študentka Tina Alpner izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Petra Trkmana, in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 21. julija 2008

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD.....	1
1 <i>INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA</i>.....	2
1.1 Kaj je informacijska tehnologija?	2
1.2 Informacijska tehnologija v bančništvu	3
1.3 Elektronsko bančništvo	5
2 <i>VPLIV IT NA POSLOVANJE V BANČNEM SEKTORJU</i>.....	7
2.1 Raziskave za japonske in azijsko-pacifiške banke	7
2.1.1 Japonsko in azijsko-pacifiško bančništvo	7
2.1.2 Metodologija in ugotovitve	8
2.2 Raziskave za evropske banke.....	9
2.2.1 Evropsko bančništvo	9
2.2.2 Metodologija in ugotovitve	9
2.3 Raziskave za banke v ZDA.....	10
2.3.1 Bančništvo v ZDA.....	10
2.3.2 Metodologija in ugotovitve	11
3 <i>VPLIV IT NA POSLOVANJE UNICREDIT BANKE SLOVENIJE</i>.....	12
3.1 Metodologija	12
3.2 Predstavitev UniCredit banke Slovenije d.d.	12
3.3 Informacijska podpora poslovanju v UniCredit banki.....	14
3.3.1 Elektronsko bančništvo	14
3.3.1.1 E-Bank	14
3.3.1.2 Multicash	14
3.3.1.3 Online banka.....	15
3.3.2 CRM	15
3.4 Vpliv implementacije CRM produkta in elektronskega bančništva na poslovanje UniCredit banke Slovenije.....	18
4 <i>RAZPRAVA</i>.....	20
<i>SKLEP</i>	22
<i>LITERATURA IN VIRI</i>	24
<i>PRILOGE</i>	

KAZALO SLIK

<i>SLIKA 1: SODOBEN MODEL ARHITEKTURE BANČNIH PROCESOV</i>	<i>4</i>
<i>SLIKA 2: PREDNOSTI E-BANČNIŠTVA ZA KOMITENTE IN ZA BANKO</i>	<i>6</i>
<i>SLIKA 3: UPORABA ELEKTRONKEGA BANČNIŠTVA FIZIČNIH OSEB V SLOVENIJI V LETIH 2004-2007</i>	<i>7</i>
<i>SLIKA 4: STRUKTURA DIVIZIJE BANČNE OPERACIJE</i>	<i>13</i>
<i>SLIKA 5: TRADICIONALNI IN SODOBNI BANČNI POSLOVNI MODEL</i>	<i>16</i>

KAZALO PRILOG

<i>PRILOGA 1: SLOVAR UPORABLJENIH TUJIH IZRAZOV</i>	<i>1</i>
<i>PRILOGA 2: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA UNICREDIT BANKE SLOVENIJE D.D.</i>	<i>2</i>

UVOD

Že leta obstajajo dileme o tem, ali investicije v informacijsko tehnologijo (v nadaljevanju IT) vplivajo na oziroma povečujejo produktivnost in poslovno uspešnost ali ne. Na to temo je bilo narejenih kar precej raziskav že v 80-ih letih, več v industrijskem kot v storitvenem sektorju. Avtorji so bili takrat precej enotni, saj jih je večina ugotovila, da imajo investicije v IT zanemarljiv vpliv na produktivnost. Skozi leta so namreč našli dokaze, da visoki vložki v IT dejansko ne povečujejo produktivnosti in poslovne učinkovitosti in s tem potrjujejo tako imenovani paradoks produktivnosti. Kljub vsem dokazom iz 80-ih let pa kasnejše študije kažejo bolj pozitivno sliko prispevka IT k produktivnosti in odpirajo nova vprašanja o primernosti metodologij preteklih raziskav, vendar različni avtorji še vedno prihajajo do različnih ugotovitev, tako da gotovih odgovorov o vplivu IT na produktivnost še vedno ni (Prasad & Harker, 1997, str. 2).

Medtem ko je bilo za industrijski sektor narejenih že precej omenjenih raziskav, čeprav nasprotujočih si, pa je bil vpliv IT na poslovanje v storitvenem sektorju precej manj raziskan. Razlog za to verjetno tiči v pomanjkanju podatkov ali pa izvira iz težavnega merjenja outputa tega sektorja (Prasad & Harker, 1997, str. 3-4). Ta problem je še posebej prisoten v bančnem sektorju, ki je zato tudi predmet preučevanja tega dela. Namen diplomske naloge je torej poskusiti razumeti tako imenovani paradoks produktivnosti IT v bančni industriji in pojasniti vpliv IT na poslovanje v tem sektorju. Dilema je postala še posebej aktualna v 90-ih letih oz. v dobi nove ekonomije, ko je pomembno gonilo gospodarske rasti in produktivnosti postala ravno IT. Kljub temu pa ni dokazov, da je za to rast odgovorna ravno IT, zato poskušajo raziskovalci čim bolj razumeti in pojasniti tako imenovani paradoks produktivnosti (Shu & Strassmann, 2003, str. 786). Tuje raziskave so sicer nekako nakazale, da ima IT zanemarljiv ali celo negativen vpliv na produktivnost bank, v diplomskem delu pa poskušam ugotoviti, kako je s tem v Sloveniji. Dilemo rešujem na primeru UniCredit banke Slovenije, pri čemer se še posebej osredotočam na prispevek elektronskega bančništva in sistema za upravljanje odnosov s strankami (v nadaljevanju CRM) k njihovi uspešnosti. Cilj diplomskega dela je torej pokazati, da je IT danes eden izmed pomembnih dejavnikov uspeha v vseh podjetjih, čeprav je glede na rezultate nekaterih tujih študij v bančnem sektorju njen pomen oz. vpliv na produktivnost nekoliko manjši ali celo negativen. Prav tako želim pokazati, kako sta elektronsko bančništvo in implementacija CRM produkta vplivala na poslovanje UniCredit banke Slovenije.

Diplomsko delo začnjam s kratko predstavitvijo IT v bančništvu in posebej elektronskega bančništva, nadaljujem pa z natančnejšim opisom študij ameriških, evropskih in azijskih bank. V četrtem poglavju pridobljeno znanje apliciram na slovenska tla, bolj natančno na UniCredit banko Slovenije. Nadaljujem torej s kratko predstavitvijo same banke in njene informacijske podpore poslovanju, nato pa me zanima še vpliv elektronskega bančništva in implementacije CRM sistema na poslovanje banke. Zaključujem s povzetkom ugotovitev in potrjujem oz. ovračam ugotovitve preteklih študij.

1 INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA

1.1 Kaj je informacijska tehnologija?

Definicij IT je ogromno, na splošno pa nekateri avtorji bolj poudarjajo poslovne procese, v katerih ljudje na podlagi podatkov podjetja oblikujejo informacije za potrebe odločanja ob uporabi ustreznih tehničnih sredstev, spet drugi pa bolj izpostavljajo tehnološki vidik in ugotavljajo, da je to tehnologija, ki zajema uporabo, shranjevanje, prenos in sprejem podatkov in informacij (Kovačič, 1998, str. 37).

Ugwu, Oyeibisi, Ilori in Adagunodo (2000, str. 710) tako IT na primer enostavno definirajo kot elektronsko upravljanje z informacijami, kar vključuje dostop, shranjevanje in prenos podatkov. Po njihovem naj bi IT vplivala na hiter razvoj aplikacij pri naslednjih informacijskih procesih: pri produkciji, shranjevanju in obnavljanju podatkov ter predstavljanju informacij. Dajala pa naj bi tudi odgovore na najrazličnejša vprašanja in potrebe sodobne družbe ter omogočala širok dostop do znanstvenih in poljudnih podatkovnih baz.

Po Swierczeku in Shresthi (2003, str. 271) pa IT zajema obe, računalniško in telekomunikacijsko tehnologijo v smislu shranjevanja, zbiranja, obnavljanja, procesiranja in prenosa informacij ter tako vključuje vse troje: strojno in programsko opremo ter sposobnosti IT osebja.

Sama se bolj nagibam k slednji definiciji, ker se mi zdi, da bolj široko zajema pomen IT. Zame je le-ta preprosto vse, kar je povezano z računalniki pa tudi s telekomunikacijsko opremo.

IT pa v podjetja ne prinaša le novih poslovnih možnosti, ampak tudi vpliva na spremembe v notranji organiziranosti podjetja, na nove potrebe kadrov in na nove naloge. Podjetja morajo danes za ohranjanje konkurenčnosti tako izkoriščati informacijske zmožnosti na vseh področjih: v nabavi, proizvodnji, distribuciji, prodaji, financah in v kadrovanju. Pomemben del IT je tudi elektronsko poslovanje, s katerim se lahko poveča število strank, vse bolj zahtevni pa postajajo tudi notranji uporabniki informatike (Žorž, 2000).

Sočasno s pojmom IT se v zadnjih letih pogosto uporablja tudi pojem tako imenovanega paradoksa produktivnosti, pri čemer beseda »paradoks« pomeni nekaj, kar je v nasprotju s pričakovanim, v povezavi z IT pa gre pri izrazu predvsem za vprašanje, ali IT povečuje produktivnost ali ne (Strassmann, 1997, str. 10). Naj na tem mestu še omenim, da gre pri izrazu produktivnost bank za merjenje uspešnosti in učinkovitosti doseganja ciljev in je torej indeks, ki kaže razmerje med inputi in outputi bank v določenem časovnem obdobju. Za izračun produktivnosti pa je najprej potrebno določiti še, kaj se bo upoštevalo kot output in kaj kot input. Različni avtorji namreč uporabljajo različne definicije obeh. Nekateri za output uporabljajo prihodke, dobiček, dodano vrednost, vrednost depozitov in vrednost posojil, drugi pa se bolj zanašajo na nedenarne kazalnike, npr. na število odprtih računov ali na število

strank. Podobno kot output tudi input lahko izrazimo denarno ali nedenarno. Primer prvih so tako lahko stroški delovne sile, vrednost sredstev ali obratovalni stroški, pri nedenarnih inputih pa gre lahko npr. za število plačanih ali oddelanih delovnih ur ali za število IT zaposlenih (Swierczek & Shrestha, 2003, str. 271-272).

Obstajajo pa tudi vprašanja o tem, ali IT resnično prinaša konkurenčno prednost ali ne. Gre torej za dilemo, ali je IT le strateška nujnost ali pa kljub temu, da je dostop do tehnologije preprost in neoviran za vsa podjetja, prinaša določene konkurenčne prednosti (Prasad & Harker, 1997, str. 6).

1.2 Informacijska tehnologija v bančništvu

Banke si najbolj prizadevajo za ohranjanje svojih najpomembnejših sredstev – strank. Pri tem se morajo predvsem uspešno prilagajati in slediti trendom, kar pomeni, da morajo imeti dobro preučen tudi pristop do uporabe IT, saj je kakovost odnosov s strankami ključna za njihovo lojalnost (Ndubisi, N. O., Wah & Ndubisi, G. C., 2007).

Poslovne banke so tudi največji posrednik med viri denarnih sredstev in njihovimi uporabniki. Zagotavljajo likvidnost, plačila, prenos denarja in varnostne storitve pri polaganju in dviganju denarja ter vzdržujejo plačilni sistem. Pridobivanje informacij je tako njihov ključen dejavnik pri ohranjanju oz. pridobivanju konkurenčne prednosti. Zato uporabljajo številne IT aplikacije oz. produkte na obeh stopnjah, prodaji na drobno (ang. *retail banking*) in na debelo (ang. *wholesale banking*), pri čemer gre pri drobno prodaji predvsem za zagotavljanje informacij o računih in plačilih gospodinjstev in nekaterih malih poslovnih subjektov, poslovanje na debelo pa vključuje trgovanje in upravljanje z denarjem in finančnimi instrumenti večjih pravnih oseb (Swierczek & Shrestha, 2003, str. 270).

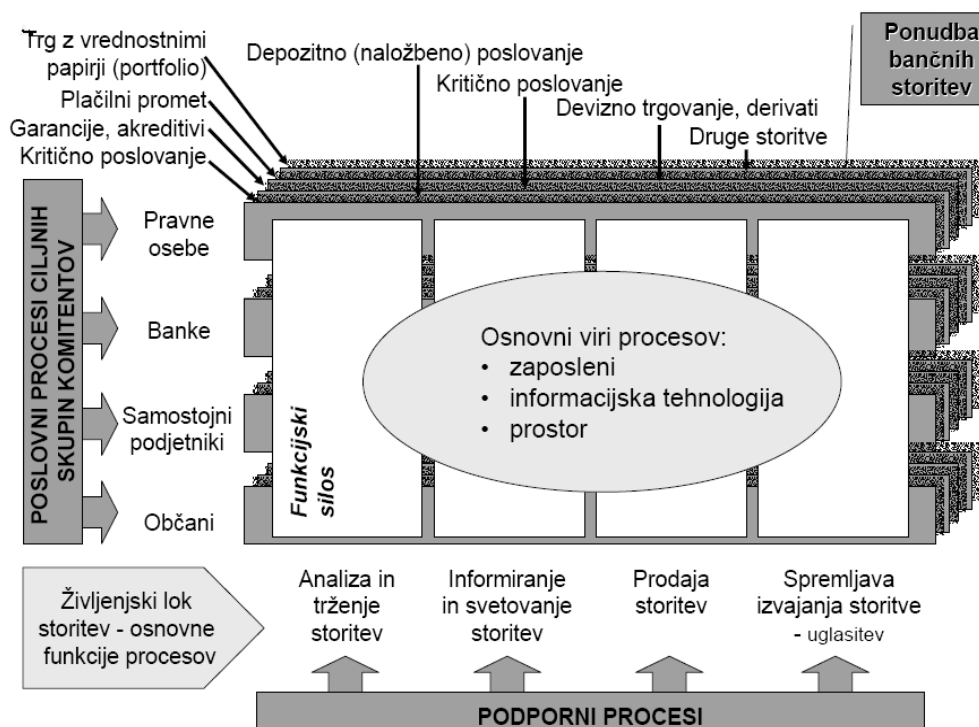
V bankah ima IT naslednje vloge (Bobek, 2008):

- informatizacija poslovnih aktivnosti strežbe (ang. *front office*), pri čemer gre za to, da delovne postaje zaposlenih omogočajo hitro posredovanje storitev večjemu številu strank, delovne postaje za svetovalno strežbo pa omogočajo celovito strežbo zahtevnejših in bolj zapletenih storitev,
- informacijska podpora strank, ki omogoča principe »samopostrežbe« (stranka je postrežena preko elektronske prodajne poti, tako da sama uporabi izbrano elektronsko prodajno pot) ter
- avtomatizacija poslovnih aktivnosti podpore (ang. *back office*), kjer vlogo teh aktivnosti prevzame računalnik, ki lahko obdeluje podatke, povezane s poslovnimi dogodki, ki so bili zajeti na delovnih mestih strežbe ali s pomočjo elektronskih prodajnih poti.

Slika 1 na strani 4 prikazuje sodoben model arhitekture bančnih procesov, za katere so značilni predvsem usmerjanje poslovanja banke h komitentom, delitev procesov na poslovne

in podporne procese ter opredelitev osnovnih funkcij procesov na podlagi življenjskega cikla procesov (Bobek, 2008).

Slika 1: Sodoben model arhitekture bančnih procesov



Vir: S. Bobek, Informatika v bankah, 2008

Bančni informacijski sistem sestavljajo tri plasti podsistemov, in sicer informacijski procesi strežbe, podpore in managementa. Informacijski procesi strežbe so povezani z neposrednim izvajanjem bančnih storitev in jih delimo na dva dela, na informacijske sisteme bančnih enot, ki podpirajo osebno strežbo bančnih storitev, ter na informacijske podsisteme elektronskih prodajnih poti, ki podpirajo samopostrežbo bančnih strank. Informacijski sistemi podpore so povezani z operativnimi postopki banke, ki so za stranko nevidni in so povezani zlasti z evidentiranjem (knjiženjem). Tretja plast bančnega informacijskega sistema pa so informacijski procesi managementa, ki so povezani predvsem z upravljanjem banke. Delimo jih na tri informacijske podsisteme: podsisteme za obvladovanje tveganj, podsisteme za upravljanje odnosov s strankami ter podsisteme za upravljanje donosnosti in drugih vidikov kontrolinga (Bobek, 2008).

Uporaba IT v bančništvu povečuje hitrost in kakovost storitev, zagotavlja nove prodajne kanale ter nove finančne produkte in storitve, omogoča točnost in natančnost poslovnih transakcij ter učinkovito upravljanje z informacijami. Potemtakem je IT pomemben dejavnik uspeha poslovnih bank (Swierczek & Shrestha, 2003, str. 270).

Kljub omenjenim prednostim, ki jih IT prinaša v bančni sektor, pa še vedno obstajajo dileme o tem, ali IT dejansko povečuje produktivnost bank ali ne. Narejenih je bilo že veliko študij različnih avtorjev, ki ravno na primeru bančnega sektorja potrjujejo tako imenovani paradoks

produktivnosti. Tudi Swierczek in Shrestha (2003, str. 274) ne pozabljata na težave, ki se pojavljajo pri uporabi IT. Omenjata neskladnost programske in strojne opreme, informacijsko zasičenost in varnost dela. Vsi ti dejavniki negativno vplivajo na produktivnost in zavirajo nadaljnje implementiranje in obnavljanje IT. Shu in Strassmann (2003, str. 782) prav tako trdita, da ima IT verjetno ravno v bančnem sektorju najmanjši vpliv na produktivnost. Tudi veliko drugih avtorjev dokazuje, da ravno storitveni sektor, in s tem tudi bančništvo, ni ušel tako imenovanemu paradoksu produktivnosti. Med njimi sta tudi Prasad in Harker (1997), ki sta že leta 1997 prihajala do enakih zaključkov kot Shu in Strassmann (2003) v letu 2003, zato v diplomskem delu med drugimi predstavljam tudi njuno, čeprav že malo starejšo študijo.

Rezultati študij na to temo so si torej zelo nasprotujoči in temu primerno v tretjem poglavju prikazujem oboje: študijo azijsko-pacifiških bank, ki kaže pozitivno sliko prispevka IT k produktivnosti, ter študiji ameriških in evropskih bank, iz katerih je razviden negativen vpliv IT na produktivnost. Naj opozorim, da tudi za ameriško in evropsko bančništvo obstajajo študije, ki dokazujejo, da IT pozitivno vpliva na produktivnost bank, tako da jasnega odgovora na vprašanje o paradoksu produktivnosti v bančništvu še danes nimamo. Sama sem izbrala te tri primere, ker sem želela predvsem predstaviti različne rezultate študij, ki so verjetno tudi posledica uporabe različnih metodologij in ne le dejanskih vplivov IT.

Omembe vredno pa je tudi dejstvo, da je večina študij iz 80-ih let prikazovala negativno sliko vpliva IT na produktivnost bank, medtem ko je v 90-ih letih naraslo število tistih, ki kažejo njeno pozitivno stran. Dejstvo pa je, da je bil bančni sektor do zdaj raziskan predvsem na področju deregulacij, združitvev in prevzemov ter konkurenčnih sprememb. Manj pozornosti pa je bilo namenjene prav vplivu IT na produktivnost bank, čeprav je ravno bančni sektor iz več razlogov še posebej zanimiv za preučevanje vpliva novih tehnologij na produktivnost (Casolaro & Gobbi, 2004, str. 8-10).

1.3 Elektronsko bančništvo

Elektronsko bančništvo postaja nepogrešljiv del poslovanja vseh bank in temu primerno v drugem delu diplomskega dela prikazujem njegove vplive na poslovanje UniCredit banke Slovenije. Z namenom predstavitve teoretičnega in nekaj statističnega ozadja mu zato namenjam tudi svoje poglavje.

Bančna ponudba v svetu se nenehno razvija in bančništvo je med dejavnostmi, ki so najbolj odvisne od moderne tehnologije. Glavna področja bančne dejavnosti na internetu obsegajo internetno bančništvo (ang. *internet banking*), domače bančništvo (ang. *PC banking*) in informacije preko interneta (ang. *web-based information delivery*) ali internetni marketing (Sjekloča, 2008).

Prva banka, ki je uvedla sistem domačega bančništva, je Security First Network Bank iz Atlante. Zanja velja, da ima stroške poslovanja med najnižjimi na svetu (Sjekloča, 2008).

Elektronsko bančništvo, včasih imenovano tudi spletna poslovalnica, tako bankam kot tudi njihovim strankam prinaša ogromno prednosti, ki jih prikazujem s Sliko 2 (Olenšek, 2007):

Slika 2: Prednosti e-bančništva za komitente in za banko

ZA KOMITENTA ■ Prihranek časa ■ Izognitev dolgim čakalnim vrstam pred bančnimi okenci ■ Nizka cena storitev ■ Večja preglednost in enostavnost uporabe ter možnost naročanja novih storitev ■ Večja svoboda uporabnika, ker ni časovnih omejitev ■ Omogočena je večja stopnja zasebnosti ■ Možnost dostopa do banke kjerkoli	Zmanjšanje čakalnih vrst pred bančnimi okenci ■ Pridobitev novih komitentov ■ Ažurnost in informiranost o poslovanju komitentov ■ Elektronsko zajemanje podatkov ■ Natančno spremljanje dejanske uporabe ■ Potrebno manj delovnih mest ■ Potrebno manjše število poslovalnic ■ Pospešuje kroženje denarja in omogoča bolj redno plačevanje obveznosti ■ Večja kakovost poslovanja, ki izhaja iz kakovostnejših podatkov, ki so v elektronski obliki in katerih avtomatska obdelava ne dopušča napak.
ZA BANKO ■ Zmanjšanje stroškov bančnega poslovanja ■ Boljši pregled nad poslovanjem ter lažja obdelava podatkov ■ Kakovostne storitve	

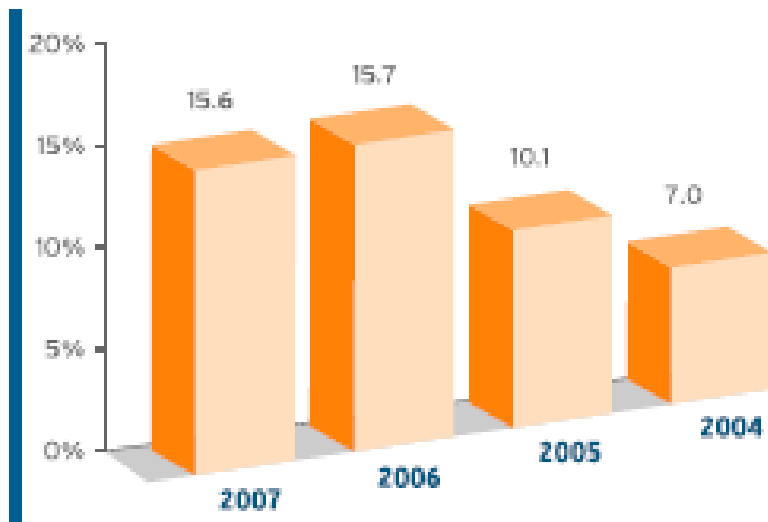
Vir: O. Olenšek, E – bančništvo: Poslovanje iz naslanjača, 2007

Kljub vsem prednostim, ki jih elektronsko bančništvo prinaša, pa se po drugi strani sooča tudi s psihološko zavoro, pri čemer gre predvsem za to, ali zaupati denar nekomu, ki ga ne vidimo, danes je, jutri morda ne. Veliko bolj prepričljiva kot elektronski naslov je namreč še vedno dvajsetnadstropna zgradba banke. In ravno zato v obdobju razvoja interneta in elektronizacije storitev blagovna znamka postaja še bolj pomembna (Sjekloča, 2008).

Slovenci po uporabi interneta sodimo v sam vrh lestvice evropskih držav, elektronsko bančništvo pa ponujajo praktično vse slovenske banke. Podatki kažejo, da je slovensko elektronsko bančništvo primerljivo s tistim v EU in daleč pred tistim v ZDA, kjer stranke še vedno posegajo predvsem po klasičnih bančnih storitvah. Po drugi strani pa poznavalci menijo, da smo v Sloveniji sicer v vrhu pri izvajanju plačilnega prometa preko elektronskega bančništva, za povprečjem pa nekoliko zaostajamo na področjih, ki so povezana z vrednostnimi papirji, posojili in drugimi finančnimi storitvami. Vse banke pa v okviru elektronskega bančništva bolj ali manj ponujajo enake storitve, zato se je razvoj na tem področju nekoliko upočasnil, in šele ko bo prva banka uvedla novosti, bodo preostale banke temu sledile. Glede na gibanja v tujini je želeni cilj elektronskega bančništva v Sloveniji vse bančne posle opraviti elektronsko (Olenšek, 2007).

Razširjenost uporabe elektronskega bančništva fizičnih oseb v Sloveniji v letih 2004-2007 prikazujem s Sliko 3, s katere je razvidno, da je do leta 2006 odstotek uporabnikov skokovito rasel, medtem ko je v letu 2007 ostal skoraj nespremenjen (Herjavec, 2008).

Slika 3: Uporaba elektronskega bančništva fizičnih oseb v Sloveniji v letih 2004-2007



Vir: B. Herjavec, Elektronsko bančništvo: prihranite čas in denar, 2008

V Sloveniji je torej elektronsko bančništvo kljub nekoliko nizki ponudbi storitev zelo razvito, saj ga ponujajo skoraj vse banke, ki se zavedajo prednosti in pomembnosti sodobnega elektronskega poslovanja, slovenski bančni sistem pa je s tega vidika zato lahko zgled marsikateri evropski državi (Olenšek, 2007).

2 VPLIV IT NA POSLOVANJE V BANČNEM SEKTORJU

2.1 Raziskave za japonske in azijsko-pacifiške banke

2.1.1 Japonsko in azijsko-pacifiško bančništvo

Na Japonskem obstaja več kot 250 poslovnih bank, od tega 90 tujih. V primerjavi z azijsko-pacifiškim bančnim sektorjem pa uporaba IT v japonskem bančništvu sega že v leto 1965, ko je bil uveljavljen prvi on-line depozitni sistem. Kasneje se je uporaba IT še močno razširila, saj jo lahko primerjamo z ameriškim bančništvom, ki je prvo na svetu po vlaganju v IT. Ravno zaradi teh razlogov, torej zaradi večje izkušenosti in večjega vlaganja v IT, japonske banke precej bolje izkoriščajo IT kot azijsko-pacifiške in zato izkazujejo bolj pozitiven vpliv IT na produktivnost. Japonske banke prav tako IT vidijo le kot del podporne funkcije in ne kot neko konkurenčno prednost in ravno takšno pojmovanje morda lahko omeji vpliv IT na produktivnost njihovih bank (Swiezerick & Shrestha, 2003, str. 270-271).

Omenjeno dilemo japonskih in azijsko-pacifiških bank sta med drugimi preučevala Swierczek in Shrestha (2003, str. 273). Že takoj na začetku študije opozarjata, da do zdaj še ni prišlo do pravega soglasja o vplivu IT na produktivnost bank in da je odnos med IT in produktivnostjo potrebno še precej bolje raziskati, saj je bilo do zdaj na to temo narejenih zelo malo študij. Zato se opirata na že narejene raziskave po svetu in poudarjata, da so njune ugotovitve

izjemnega pomena tako za azijsko-pacifiške banke kot tudi za japonske, saj bodo na podlagi le-teh lahko izboljšale svoj management IT, povečale koristi uporabe IT in zmanjšale probleme z IT aplikacijami.

2.1.2 Metodologija in ugotovitve

Swierczek in Shrestha (2003, str. 273-274) sta se raziskave lotila kar s kombiniranjem poizvedb ter anket in intervjujev. Anketni vprašalniki so bili oblikovani na podlagi obstoječe literature o povezavi med IT in produktivnostjo. Razdeljeni so bili finančnim in IT managerjem v bankah. Vprašalnik za IT managerja je vseboval informacije o koristih, problemih in vplivih IT produktov na produktivnost njihovih bank. Drugi vprašalnik je ugotavljal vpliv IT na produktivnost v finančnem oddelku, vprašanja pa so se nanašala predvsem na finančne kazalnike. Vprašalniki so bili nato dopolnjeni z intervjuji z operativnimi managerji bank na Tajskem in Japonskem in so se nanašali predvsem na pomembnost uporabe IT v bančništvu, probleme z uporabo IT, IT produkte in njihov vpliv na produktivnost ter na vpliv IT delovne sile v primerjavi z vlaganjem v IT kapital na izboljšanje produktivnosti.

Tako za japonske kot tudi za azijsko-pacifiške banke se je izkazalo, da ima uporaba IT pozitiven vpliv na produktivnost. Ravno uporabi IT gre namreč največ zaslug za prednosti, kot so hiter odziv, izboljšana kakovost ponudbe, izogibanje tveganjem in zmanjšanje stroškov. Uporaba IT produktov tako vpliva na zniževanje inputov in povečevanje outputov, vendar pa je raziskava pokazala, da imajo japonske banke precej manj koristi od uporabe IT kot azijsko-pacifiške. IT namreč v azijsko-pacifiških bankah precej bolj izrazito vpliva na predvidevanje operacij in na strateške koristi stabilnosti prihodkov in tržnega deleža. Podobno je IT tudi vir izboljšanja kakovosti storitev, vendar je ta prednost spet bolj izrazita v azijsko-pacifiških bankah kot v japonskih. Tamkajšnje banke imajo tudi precej večje koristi v smislu hitrejših odzivov zaradi izboljšanega dostopa do informacij, uspelo pa jim je tudi zmanjšati stroške delovne sile. Vse naštetu dokazuje, da banke iz obeh območij sicer z uporabo IT pridobivajo velike koristi, vendar je očitno, da vse to precej bolje izkoriščajo azijsko-pacifiške banke (Swiezerick & Shrestha, 2003, str. 276).

Swierczek in Shrestha (2003, str. 284-286) torej ugotavljata, da je uporaba IT v japonskih in azijsko-pacifiških bankah zelo pomemben dejavnik uspeha. Čeprav japonske banke IT sicer slabše izkoriščajo, pa banke z obeh območij poročajo o pozitivnem vplivu IT na številnih področjih: zmanjšanje delovne sile in posledično stroškov, boljša odzivnost in točnost operacij, stabilnejši tržni delež, večje zadovoljstvo zaposlenih, večja geografska pokritost, zmanjšanje tveganj ter ekonomije obsega in povezovanja. Kljub temu pa avtorja opozarjata, da povečanje produktivnosti zaradi IT ne pomeni vedno povečanja dobičkov, kot so odgovarjali bančniki v intervjujih. Prav tako ima študija še mnogo drugih omejitev, saj je bil zajeti vzorec bank precej majhen in je skoraj v celoti temeljil na zaznavah managerjev in ne na oprijemljivejšem merjenju produktivnosti.

2.2 Raziskave za evropske banke

2.2.1 Evropsko bančništvo

V zadnjem desetletju je evropsko bančništvo doživelo velike spremembe, saj zaradi strukturnih deregulacij in vodenih regulacij banke danes tekmujejo za prej nedosegljive trge (Goddard, Molyneux & Wilson, 2001, str. 1). Evropsko bančništvo tako zasleduje globalni trend prevzemov in združitev, saj bodo banke v Srednji in Vzhodni Evropi le tako lahko ostale enakovredne tekmice na domačih in tujih trgih (Grenko, 2000). Že od sredine 80-ih let pa je v Evropi prisoten tudi trend zmanjševanja števila bank, medtem ko je število poslovalnic po posameznih državah naraslo. Povečalo se je tudi število bank v tuji lasti, saj je evropski trg postal mnogo bolj integriran. Podatki o stroških in dobičkih pa še vedno prikazujejo mešano sliko o učinkovitosti in donosnosti evropskih bank. Konkurenca med samimi bankami kot tudi med bankami in ostalimi finančnimi institucijami neusmiljeno narašča in prav zato, kot pomemben dejavnik uspeha, IT dobiva vse večji pomen (Goddard et al., 2001, str. 23).

2.2.2 Metodologija in ugotovitve

Na vprašanje, ali vlaganje v strojno in programsko opremo ter v druge IT produkte in storitve vpliva na produktivnost bank, je poskušala odgovoriti Elena Beccalli (2006, str. 2210). Uporabila je vzorec 737 evropskih bank iz petih držav: Francije, Nemčije, Italije, Španije in Velike Britanije, pri čemer je šlo za vse poslovne banke, za katere so bili dostopni letni podatki za leta 1995-2000. Že tukaj pa lahko vidimo, da je študija precej bolj reprezentativna kot tiste za japonske in azijsko-pacifiške banke, saj je vzorec preučevanih bank za več kot 7-krat večji. Poleg tega je njena raziskava temeljila tako na računovodskih kazalnikih kot tudi na primerjavi med inputi in outputi banke oz. na tako imenovani x-učinkovitosti, ki dejansko pomeni učinkovito upravljanje oz. ravnanje z omejenimi viri in s tem prikazuje sposobnost managerjev vršiti učinkovit nadzor nad rastjo stroškov.

Računovodsko učinkovitost je Beccallijeva (2006, str. 2210-2212) merila s finančnima kazalnikoma donosnost sredstev (v nadaljevanju ROA) in donosnost kapitala (v nadaljevanju ROE), managersko pa s stroškovno x-učinkovitostjo in dobičkovno učinkovitostjo, pri čemer gre pri slednji predvsem za ugotavljanje, kako blizu je določena banka doseganju maksimalnega možnega dobička glede na najučinkovitejšo banko v vzorcu. Pretekle študije Beccallijeva (2006, str. 2212) kritizira ravno zaradi tega, ker še nobena ni temeljila na x-učinkovitosti. Svoje raziskave se je ravno zato lotila s pomočjo obeh metod, najprej s kazalnikoma ROE in ROA, potem pa še na podlagi stroškovne in dobičkovne učinkovitosti.

Beccallijeva (2006, str. 2220-2224) ugotavlja, da je korelacija med dobičkovno učinkovitostjo in investicijami v IT negativna in precej močna, kar pomeni, da je pri višjih investicijah v IT dobičkovna učinkovitost nižja. Zaključuje tudi z negativno korelacijo med investicijami v IT in stroškovno učinkovitostjo, kar potrjuje prisotnost paradoksa produktivnosti in prikazuje vlogo IT kot strateške nujnosti in ne kot dejavnika pridobivanja konkurenčne prednosti. Kljub temu še poudarja, da imajo investicije v različne vrste IT (strojna oprema, programska oprema, IT storitve) različne in mešane vplive na poslovanje bank. Izkazalo se je namreč, da

ima investiranje v zunanje IT storitve, kot so svetovanje, službe za pomoč pri implementaciji, izobraževanje in podporne službe, pozitiven vpliv na računovodski dobiček in dobičkovno učinkovitost, medtem ko investiranje v strojno in programsko opremo zmanjšuje bančno produktivnost. Beccallijeva (2006, str. 2228) še opozarja, da ugotovljeno ne drži nujno za vse preučevane države, zato je izračune ponovila še za vsako državo posebej in prišla do zanimivih ugotovitev. Za Francijo, Italijo, Španijo in Veliko Britanijo je ugotovljeno držalo, edina izjema pa je bila Nemčija. Za tamkajšnje bančništvo se je namreč izkazalo, da je korelacija med investicijami v IT in dobičkovno učinkovitostjo pozitivna in močna, kar pomeni, da investicije nemških bank v IT zvišujejo dobičkovno učinkovitost. Korelacija med stroškovno učinkovitostjo in investicijami v IT pa je po državah povsem različna – pozitivna v Franciji in Veliki Britaniji, negativna v Nemčiji in Italiji. Iz ugotovljenega Beccallijeva (2006, str. 2229) povzema, da so investicije v IT lahko uspešno oz. koristno izrabljene le s pravo kombinacijo uporabe zunanjih IT storitev. Bankam torej predlaga zmanjšanje investicij v strojno in programsko opremo in povečanje izvajanja oz. najemanja zunanjih storitev. Tudi ona pa opozarja, da je do zgornjih ugotovitev lahko pripeljalo več vzrokov in bo zato potrebno narediti še veliko raziskav na tem področju, da bi lahko z gotovostjo potrdili rezultate te študije.

To dokazuje tudi študija Casolare in Gobbija (2007), ki sta preučevala vpliv IT kapitala na produktivnost v 600 italijanskih bankah. S pomočjo stohastične mejne funkcije sta namreč ugotovila, da obstaja pozitivna korelacija med IT kapitalom in produktivnostjo bank. Ugotavljata torej popolnoma nasprotno kot Beccallijeva (2006), saj trdita, da so italijanske banke z večjim IT kapitalom učinkovitejše pri svojem poslovanju oz. produktivnejše kot tiste, ki v IT kapital vlagajo manj.

2.3 Raziskave za banke v ZDA

2.3.1 Bančništvo v ZDA

Ameriški bančni sistem je nekoliko drugačen od sistemov drugod po svetu, pri čemer razlike izvirajo predvsem iz števila bank in njihove geografske razpršenosti. Medtem ko v Evropi svoje posle z nekaterimi bankami lahko urejamo v večih državah in ne le v matični državi, pa ameriško bančništvo tega ne dopušča. Povezav med bankami v ZDA namreč praktično ni (Compton, 1989, str. 3). Vse bolj priljubljena pa v ZDA postajata ravno spletno bančništvo in plačevanje prek interneta. Po analizi ameriškega svetovalnega podjetja comScore si je namreč v prvem četrtletju leta 2005, v primerjavi z enakim obdobjem leto prej, spletni dostop pri ameriških bankah zagotovilo kar 27 odstotkov več prebivalcev (The Bankwatch, 2006). Spletno bančništvo in plačevanje računov v ZDA torej še vedno ostajata internetni storitvi, pri katerih je rast najhitrejša, to pa je mogoče pojasniti s širitvijo širokopasovnega dostopa do svetovnega spleta ter prodorno promocijo bank (Finance.si, V ZDA vedno bolj priljubljeno spletno bančništvo, 2004).

2.3.2 Metodologija in ugotovitve

Prasad in Harker (1997, str. 4) sta se raziskave lotila podobno kot mnogo njunih predhodnikov – s Cobb-Douglasovo produkcijsko funkcijo. Metoda se namreč uporablja že več kot 100 let in večina študij o produktivnosti IT temelji na njej. Avtorja sta najprej ločila komponente kapitala in delovne sile, povezane z IT, od tistih komponent, ki z IT niso povezane, nato pa sta funkcijo z logaritmiranjem še linearizirala. Nastale so torej tri produkcijske funkcije, za leta 1993-1995, a zaradi identičnosti v nadaljevanju prikazujem le eno (Prasad & Harker, 1997, str. 7):

$$\text{Log}(Q) = \beta + \beta_1 \text{Log}(C) + \beta_2 \text{Log}(K) + \beta_3 \text{Log}(S) + \beta_4 \text{Log}(L) + \varepsilon \quad (1)$$

kjer je Q - output, C - IT kapital, K - kapital, ki ni povezan z IT, S - stroški IT delovne sile, L - stroški delovne sile, ki ni povezana z IT, β_1 - β_4 - elastičnost outputov, ε pa predstavlja spremenljivko, ki meri slučajni odklon.

Na podlagi funkcije (1) za vsa tri omenjena leta sta Prasad in Harker (1997, str. 7-8) nato določila tri hipoteze:

H1a: *Vlaganje v IT povečuje produktivnost.*

H1b: *Ne samo, da IT prispeva k produktivnosti, ampak celo prinaša več kot vanjo vložimo, torej so mejne koristi večje od mejnih stroškov.*

H1c: *Vlaganje v IT kapital in IT delovno silo k produktivnosti prispeva precej več kot vlaganje v kapital in delovno silo, ki nista povezana z IT.*

Da bi potrdila oz. ovrgla omenjene hipoteze, sta avtorja uporabila dve merjenji outputa za produktivnost in dve za donosnost. Za analizo produktivnosti sta kot predstavnika outputa vzela vsoto skupnih posojil in depozitov za vsako leto ter neto prihodke banke, pri analizi donosnosti pa sta merila ROA in ROE bank.

V primeru, ko Prasad in Harker (1997, str. 13-14) za output bank vzameta vsoto posojil in depozitov, ugotavljata, da je IT delovna sila povezana z visokimi outputi bank, in s tem potrjujeta vse tri hipoteze za IT delovno silo. Nekoliko drugače pa je pri IT kapitalu, saj hipotez nista niti potrdila niti ovrgla. Ugotavljata namreč, da IT kapital prinaša zanemarljive koristi, medtem ko kapital, ki ni povezan z IT, znižuje produktivnost; s tem delno potrjujeta tretjo hipotezo. V drugem primeru, ko Prasad in Harker (1997, str. 15) output bank definirata z neto prihodki, pa prihajata do ugotovitev, da so koeficienti, povezani z obema vrstama kapitala, negativni, koeficienti, povezani z delovno silo, pa pozitivni. Tako lahko delno ovržem prvo hipotezo, saj iz ugotovljenega izhaja, da vlaganje v IT kapital negativno vpliva na produktivnost. Nasprotno pa velja za IT delovno silo, ki je povezana s povečanjem produktivnosti. Za IT kapital tako lahko ovržem tudi drugo in tretjo hipotezo, česar pa spet ne morem reči za IT delovno silo, saj vlaganje vanjo dejansko povečuje produktivnost, in to celo bolj kot vlaganje v delovno silo, ki ni povezana z IT.

Analiza donosnosti:

Na podlagi analize donosnosti Prasad in Harker (1997, str. 18) ugotavljata, da prav zaradi lahke dostopnosti bank do IT vlaganje vanjo ne prinaša nobene konkurenčne prednosti. To pomeni, da banke z investiranjem v IT ne morejo povečati svojega tržnega deleža, saj so vstopne ovire v smislu dostopa do IT zelo nizke. Po drugi strani pa banke lahko svoj tržni delež izgubijo, če ne sledijo trendom, kar pa gotovo pomeni investiranje v IT. Vse to Prasad in Harker (1997, str. 18) trdita na podlagi izredno nizkih koeficientov prispevka IT k povečanju ROA in ROE in zaključujeta, da investiranje v IT nima nobenega vpliva na povečanje bančne donosnosti.

Če na kratko povzamem ugotovljeno, IT kapital nima nikakršnega oz. ima celo negativen vpliv na produktivnost bank in jo celo bolj znižuje kot kapital, ki ni povezan z IT. Na drugi strani pa IT delovna sila prikazuje povsem drugačno sliko. Njen prispevek k produktivnosti je namreč kar 10-krat večji od prispevka delovne sile, ki ni povezana z IT oz. en IT zaposlen k produktivnosti prispeva toliko kot 10 drugih zaposlenih. Iz tega torej sledi, da morajo banke za povečanje svoje produktivnosti nenehno vlagati ne le v tehnične sposobnosti IT delovne sile, ampak tudi v njihovo specifično znanje. Kot procesni inženirji, kot jih imenujeta Prasad in Harker, so namreč ravno oni tisti, ki so ključni v oblikovanju, kontroli in izvedbi procesov ter storitev v bančnem sektorju (Prasad & Harker, 1997, str. 19).

3 VPLIV IT NA POSLOVANJE UNICREDIT BANKE SLOVENIJE

3.1 Metodologija

V nadaljevanju dilemo o vplivu IT na produktivnost bank apliciram na slovenska tla oz. na UniCredit banko Slovenije. Najprej na kratko opisujem samo banko in njeno zgodovino, nato pa nadaljujem s kratko predstavitvijo njihovega elektronskega bančništva in implementacije CRM sistema. Poglavje zaključujem s predstavitvijo vplivov elektronskega bančništva in CRM sistema na poslovanje banke, pri čemer se pri opisu teh vplivov opiram predvsem na besede Jožeta Božiča, vodje oddelka IT.

Nekatere podatke o banki sem pridobila preko njihove spletne strani, večino gradiva pa v sami banki. Veliko mi je pomagal Jože Božič, ki mi je opisal in pojasnil projekt uvedbe CRM sistema.

3.2 Predstavitev UniCredit banke Slovenije d.d.

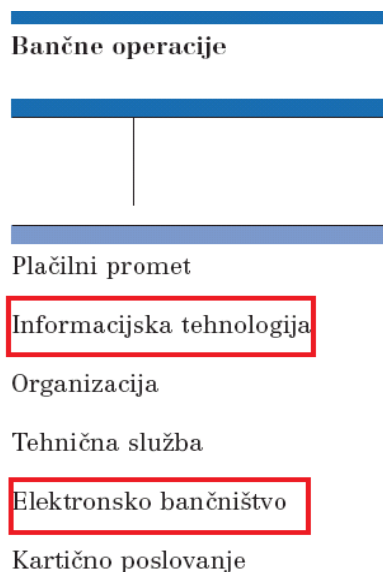
Začetki UniCredit banke segajo v leto 1991, ko sta Avstrijska Länder Bank in Slovenijales d.d. Ljubljana ustanovili mešano družbo Länder Bank d.d. Ljubljana. V začetku leta 1992 se je družba preimenovala v Bank Austria d.d. Ljubljana. Z nakupom 56% deleža Nove banke je 26. marca 1992 prišla v Slovenijo tudi Bank Austria Creditanstalt. Matični banki Bank Austria Dunaj in Creditanstalt Dunaj sta v procesu dokapitalizacije in z odkupom deležev drugih delničarjev povečali lastniški delež do 99,5%. 2. novembra 1998 se je banka Creditanstalt pripojila k Bank Austria, zato je banka leta 1999 dobila novo ime - Bank Austria

Creditanstalt d.d. Ljubljana. Sledil je pomemben dogodek, saj je HVB München leta 2001 prevzela Bank Austrio Creditanstalt AG Dunaj in s tem je Bank Austria Creditanstalt d.d. Ljubljana postala članica skupine HVB Group. Prelomna točka se je zgodila še v letu 2005, ko je UniCredit Group prevzel HVB München in tako je Bank Austria Creditanstalt d.d. Ljubljana postala članica skupine UniCredit Group, zato se je leta 2007 preimenovala v UniCredit Banko Slovenije d.d. (UniCredit banka Slovenija, Interno gradivo, 2008).

UniCredit banka je torej članica UniCredit Group, vodilne bančne skupine, ki deluje na rastočih trgih Srednje in Vzhodne Evrope in posluje z več kot 7200 poslovalnicami in ima preko 35 milijonov strank. Svojo konkurenčno prednost gradi predvsem na močni usmerjenosti k strankam, zato v banki poudarjajo predvsem vrednote, kot so enakopravnost, preglednost, spoštovanje, svoboda delovanja, vzajemnost in zaupanje. Banka je tudi ena izmed vodilnih v Sloveniji, saj si med komitente šteje kar 80 izmed 100 največjih podjetij v državi (UniCredit banka Slovenija, Interno gradivo, 2008). To potrjuje tudi dejstvo, da je banka po bilančni vsoti trenutno na petem mestu v Sloveniji, njen tržni delež pa je 6,5% (Združenje bank Slovenije, Bilančne vsote in tržni deleži bank v Sloveniji / Total Assets And Market Shares Of Banks in Slovenia, 2008).

V okviru divizije Bančne operacije sta tudi oddelka za Elektronsko bančništvo, katerega vodja je Janez Demšar, in oddelek Informacijske tehnologije (v nadaljevanju oddelek IT), ki ga vodi Jože Božič (Slika 4). Začetki oddelka Elektronsko bančništvo segajo v leto 1999, ko je oddelek IT pridobil prve stranke, saj se je začela uporaba sistema MultiCash. Obseg dela in število strank sta se vztrajno in hitro povečevala, kar je pripeljalo do spremembe načina dela in ustanovitve oddelka Elektronsko bančništvo (UniCredit banka Slovenija, Interno gradivo, 2008).

Slika 4: Struktura divizije bančne operacije



Vir: UniCredit banka Slovenija, Interno gradivo, 2008

3.3 Informacijska podpora poslovanju v UniCredit banki

3.3.1 Elektronsko bančništvo

3.3.1.1 E-Bank

E-bank je slovenska rešitev elektronskega bančništva, ki jo uporablja 48 bank v več državah, v slovenskem prostoru pa rešitev uporablja 11 bank, ki jo tržijo z različnimi tržnimi imeni¹. Je paket bančnih storitev, ki omogoča celovito opravljanje plačilnega prometa doma in s tujino. Omogoča zanesljivost elektronskega poslovanja, je preprosta za namestitvev in uporabo ter uporablja najsodobnejšo tehnološko zaščito z uporabo tako imenovanih pametnih kartic. Rešitev E-bank uporablja 70% vseh pravnih oseb v Sloveniji (UniCredit banka Slovenija, Interno gradivo, 2008).

Poleg enouporabniške (ang. *personal E-bank*) in mrežne različice (ang. *corporate E-bank*), je sistem E-bank nadgrajen tudi z B2B E-bank. Ta je namenjen povezovanju informacijskega sistema velikega podjetja z informacijskim sistemom banke za avtomatsko izmenjavo podatkov (UniCredit banka Slovenija, Interno gradivo, 2008).

3.3.1.2 Multicash

MultiCash je mednarodni sistem elektronskega bančništva, ki v bančni skupini HVB velja za standard. Uporablja ga več kot 300 bank v 20 državah Evrope. Prilagojen je uporabi evra in nacionalne valute, omogoča pa paket storitev za celovito opravljanje plačilnega prometa doma in s tujino. Poleg običajnega elektronskega podpisovanja nalogov MultiCash omogoča tudi podpisovanje nalogov z oddaljenim elektronskim podpisovanjem na različnih lokacijah (t.i. distribuirano podpisovanje). Sistem je primeren predvsem za srednje velika in velika podjetja, za mednarodna podjetja in podružnice mednarodnih podjetij, za podjetja, ki želijo standarden in razširjen sistem elektronskega bančništva v evropskem prostoru, ter za podjetja, ki želijo večjezičen sistem elektronskega bančništva ter upravljajo z računi v tujini (UniCredit banka Slovenija, Interno gradivo, 2008)

MultiCash je nadgrajen s sistemom EuropaKonto v katerega sodijo storitve opravljanja plačil in upravljanja z računi podjetij, odprtih v katerikoli podružnici skupine HVB. MultiCash in EuropaKonto ob podpori široke mednarodne mreže poslovalnic omogočata prihranek časa in denarja ter premagovanje razdalj, saj so plačila, opravljena preko EuropaKonto sistema, cenejša in hitrejša kot običajna mednarodna plačila preko SWIFT-a (ang. *flash payments*). Paleta možnih storitev je odvisna od zakonodaje posamezne države (UniCredit banka Slovenija, Interno gradivo, 2008).

¹ ProKlik NLB, Abacom, Multi SKBNet, Net Stik PRO, RB Online, E-banka.

3.3.1.3 Online banka

Online b@nka je sistem, prvotno namenjen fizičnim osebam. S časom so bile razvite funkcionalnosti, ki omogočajo uporabo tudi pravnim osebam z manjšim obsegom plačilnega prometa. Sistem v banki razvijajo skupaj z ostalimi članicami skupine UniCredit v jugovzhodni Evropi (UniCredit banka Slovenija, Interno gradivo, 2008).

Sistem Online b@nka je primeren predvsem za podjetja, ki želijo z eno aplikacijo upravljati račune, odprte pri UniCredit banki, za podjetja, ki želijo izkoristiti prednosti samostojnega ali kolektivnega potrjevanja plačilnih nalogov, za podjetja z manjšim obsegom poslovanja (s.p., manjše d.o.o.), za računovodske servise, ki pripravljajo naloge prej navedenim komitentom, za podjetja, ki želijo izkoristiti prednosti online sistema (vse informacije, s katerimi operira komitent, so shranjene na bančnem strežniku), za podjetja, ki potrebujejo večjezični sistem poslovanja in za fizične osebe (UniCredit banka Slovenija, Interno gradivo, 2008).

Oba sistema, tako E-bank kot tudi MultiCash, delujeta na principu odjemalec-strežnik in sta na voljo v samostojni in mrežni različici. Online b@nka pa je internetna aplikacija, ki je dostopna preko različnih internetnih brskalnikov (Internet Explorer, Mozilla Firefox, Netscape) (UniCredit banka Slovenija, Interno gradivo, 2008).

3.3.2 CRM

Izmeriti vpliv IT na produktivnost banke je precej kompleksna zadeva in ne bi bilo smiselno, da bi poizkusila ugotoviti vpliv vseh rešitev na celotno poslovanje banke. Zato na primeru UniCredit banke obravnavam primer implementacije sistema za upravljanje odnosov s strankami (v nadaljevanju CRM), pri čemer želim predvsem izvedeti, koliko in kako je implementacija tega produkta vplivala na poslovanje banke. In zakaj ravno CRM? Ker v oddelku IT v banki pravijo, da je bil to v nefinančnem smislu njihov največji projekt in jim je prinesel največ prednosti, čeprav je bil tudi najbolj tvegan.

Izraz CRM (ang. *customer relationship management*) torej pomeni upravljanje odnosov s strankami, njegova osnova pa je enoten pogled na stranko. To pomeni, da so vsi podatki o stranki na enem mestu, zbira in nadgrajuje pa se jih na organiziran, enoten način. Vsako interakcijo s stranko se v sistemu lahko evidentira in s tem poveča učinkovitost komunikacije in sodelovanje z njo, znotraj podjetja pa se zagotovi večja sledljivost dogodkov s posamezno stranko (SRC.SI, Upravljanje odnosov s strankami – CRM komponente, 2008).

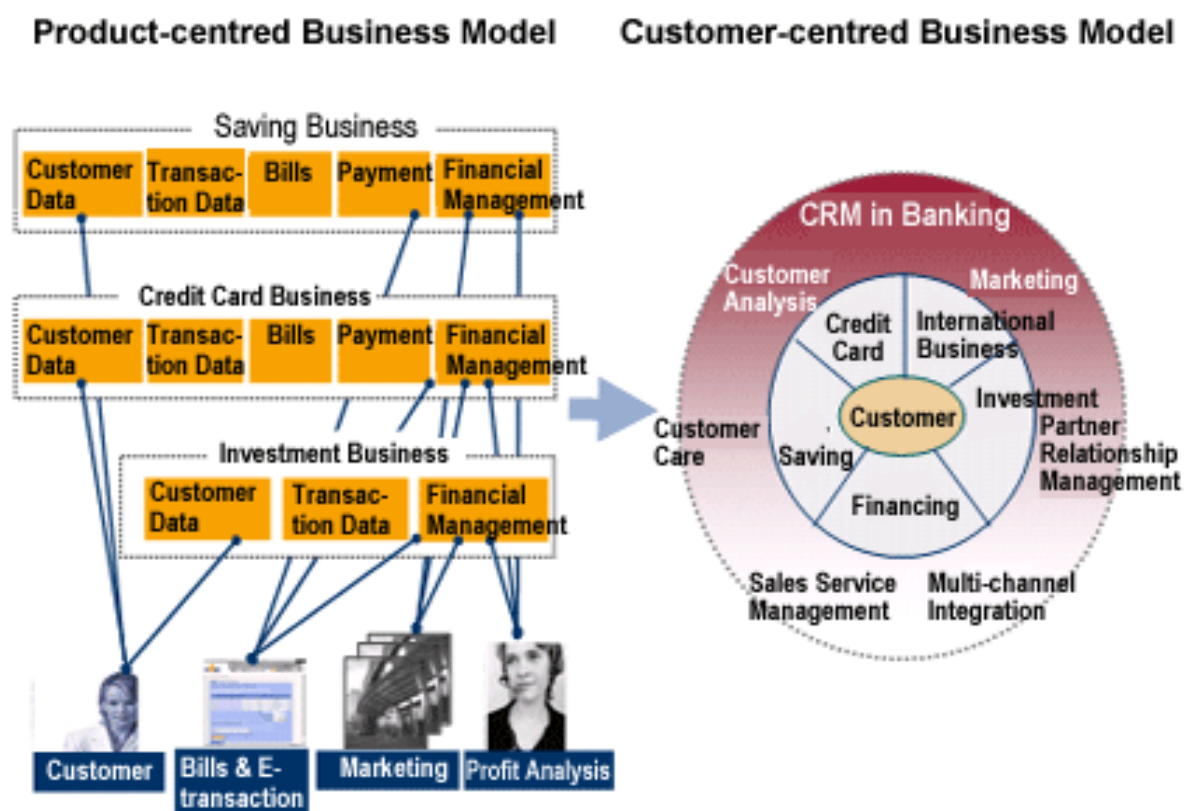
Za banke je vzpostavitev kakovostnih odnosov s strankami dandanes ključnega pomena. Cena pridobivanja novih strank je namreč precej višja od cene zadržanja obstoječih. Pri tem gre lahko za oglaševanje, različne oblike pospeševanja prodaje, neposredno trženje, pridobivanje publicitete, sodelovanje na raznih razpisih in podobno. Te stroške je potrebno potem odšteti od prihodkov, ki jih je banka pridobila od novih odjemalcev, kar pomeni, da je novi odjemalec v povprečju manj donosen kot obstoječi. Poleg tega pa že obstoječe stranke banke s časom poslovnega sodelovanja načeloma porabijo vedno več denarja za izdelke ali storitve določenega ponudnika, kar je s psihološkega vidika povsem razložljivo. Vsak nakup

namreč predstavlja tveganje in ravno zato je porabnik pri prvem nakupu pri določenem ponudniku previden in se bo odločil za nakup v nižji vrednosti. Na podlagi pozitivnih izkušenj in dobrega odnosa s ponudnikom pa se tveganje nakupa zmanjša, kar pomeni, da se bo kupec bolj verjetno odločil za večji nakup (Oblikovanje.com, CRM sistemi – sistemi za upravljanje odnosov s strankami, 2008).

Kakovostno upravljanje odnosov s strankami je torej lahko pomembna konkurenčna prednost podjetja, saj je v primeru, da so stranke zadovoljne z odnosom, zelo verjetno, da bodo manj dovzetne za ponudbe konkurenčnih podjetij. To pa pomeni, da ima podjetje v njihovih očeh skoraj monopol. Kar pa zadeva samo implementacijo sistema, se CRM uvaja v vsako podjetje postopoma ob spoznavanju celotnih procesov delovanja podjetja in prilagojeno vsakemu podjetju posebej (Oblikovanje.com, CRM sistemi – sistemi za upravljanje odnosov s strankami, 2008).

Slika 5 prikazuje tradicionalen, na izdelek oz. storitev osredotočen bančni poslovni model in sodoben, na stranko osredotočen model. Kot je videti, je bil prvi razdeljen na finančne produkte s poudarki na procesih transakcij, s čimer sicer ni nič narobe, vendar se morajo banke v današnjem konkurenčnem okolju, kot že prej omenjeno, premikati iz leve strani na desno stran slike, če želijo ostati konkurenčne v boju za stranke (Jiang, 2008).

Slika 5: Tradicionalni in sodobni bančni poslovni model



Vir: K. Jiang, Customer Relationship in the Banking Sector, 2008

CRM je torej za banke priložnost in postaja nujnost, saj bodo v prihodnosti lahko uspešni le tisti, ki bodo znali pravilno identificirati svoje ciljne stranke, imeli do njih bolj urejen odnos

ter znali pridobiti, obdržati in pravilno uporabljati informacije o vedenju strank. Vodenje poslovnih odnosov s strankami je poslovna filozofija, ki sicer v ničemer ne spreminja osnovnega namena poslovanja bank, spreminja pa način, na katerega banke ta cilj dosežejo. Vse to zahteva spremembe v poslovnem sistemu, ki se kažejo navzven kot spremembe v tehnologiji, metodologijah in delu ljudi. Za uspešno implementacijo CRM sistema sta zato potrebna predvsem podpora managementa in znanje ljudi (Telegraf, 2002).

V UniCredit banki so se za implementacijo CRM sistema odločili predvsem zato, ker bančni informacijski sistem primarno ni namenjen delu s strankami, zaradi večanja števila strank in ker je širjenje nabora storitev zahtevalo sistematično vzdrževanje podatkov o strankah. Prve priprave so bile sprožene že leta 2003, projekt pa se je pričel septembra 2004. V banki se niso omejevali s tem, kaj naj bi CRM po definiciji bil, ampak so preprosto določili svoje zahteve in od ponudnikov pričakovali predlog, kako bi jih lahko uresničili. Z enim samim sistemom so želeli najti rešitev za večino odprtih problemov pri podpori prodaje in dela s strankami. K pripravi ponudb so povabili tri ponudnike, ki so morali izpolniti naslednje izhodiščne zahteve (Olenik, 2008):

- osebno izkaznico strank,
- podporo prodajnim produktom in prodajnim kampanjam,
- vodenje stikov s komitenti in nadzor nad poslovanjem s stranko,
- skrajšanje časa za servisiranje stranke v poslovalnicah,
- opominjanje o spremembah določenih ključnih lastnosti strank,
- izpis obrazcev za stranke z enega mesta,
- merjenje interne uspešnosti prodaje,
- vključitev produktnega kataloga s pregledom bančnih produktov, ki jih ima stranka,
- možnost dograditve podpore enostavnejšim prodajnim procesom,
- možnost analitičnih poročil o aktivnostih strank in uspešnosti prodajnih kampanj,
- redna poročila o delu s strankami,
- on-line izmenjavo podatkov z zalednimi sistemi,
- vključitev podatkov o dnevni podpori strank,
- integracijo bančnih podatkov o strankah na enem mestu ne glede na izvor ter
- vključitev zunanjih statističnih podatkov o strankah.

Postopoma so v banki prišli do ugotovitve, da morajo cilje nekoliko omejiti, čeprav nihče od ponudnikov ni že na začetku opozoril, da so zahteve nerealne. Avgusta 2005 je banka izbrala najustreznejšega ponudnika – SRC.SI. Zaradi velike tveganosti projekta so se odločili za postopno uvajanje CRM aplikacij. Začeli so septembra 2005, prva faza projekta pa je bila končana maja 2006. Prvi rezultati po uvedbi sistema so bili pozitivni, saj je bilo opaziti visoko motiviranost uporabnikov in dobro podporo dobavitelja, integriranih je bilo veliko zunanjih baz podatkov, predviden proračun pa ni bil presežen (Olenik, 2008).

Najpomembnejša spoznanja oz. izkušnje, ki so jih imeli v UniCredit banki s CRM sistemom so naslednje (Olenik, 2008):

- brez dobrih ključnih uporabnikov sistema ni mogoče uvesti,
- potrebno je spodbujati motiviranost uporabnikov in hkrati na mehak način omejiti njihova pričakovanja,
- CRM sistem ne more nadomestiti sistema za podporo procesov, dela z dokumenti ter vodenja dnevne podpore strankam (ang. *help desk*), je pa nujen za njihovo uvedbo.

Pol leta po implementaciji CRM-ja so se začele manjše težave, saj so v banki zaznali zmanjšanje uporabe sistema, poleg tega integracija za MS Outlook ni bila takšna, kot je bila pričakovana. Leta 2007 se je oddelek IT zato angažiral in CRM uspel ponovno približati uporabnikom, prav tako so z nadgradnjo odpravili še najbolj moteče pomanjkljivosti. V banki zagotavljajo, da uvedba CRM-ja kljub začetnim težavam gotovo ni bila slabo investiran denar, saj menijo, da sta pri uvedbi kompleksnih sistemov potrebni vsaj dve leti, preden se ta začne polno uporabljati. Projekt implementacije CRM pa gotovo še ni končan, saj ga čakajo še nadaljne nadgraditve (Olenik, 2008).

3.4 Vpliv implementacije CRM produkta in elektronskega bančništva na poslovanje UniCredit banke Slovenije

V UniCredit banki o implementaciji novih IT produktov pravijo, da niso nujno vsi veliki bančni informacijski projekti povezani z neuspehom, presežnimi stroški, velikimi zamudami in dvomljivimi rezultati. Kot ključen faktor se je pri večini njihovih projektov namreč izkazal predvsem človeški faktor. Če so sodelavci ustrezno organizirani oziroma vodeni in zunanji partner visoko usposobljen, je vsak IT projekt mogoče izvesti v zastavljenih rokih. Seveda pa mora biti izbrana tehnologija dovolj zrela in preizkušena ter stroškovno učinkovita. Pomembno je, da se že v začetni fazi projekta opredeli ključne grožnje in se jih s pravimi rešitvami obide. Tipična napaka večine tehnoloških projektov pa je, da se daje prevelik poudarek zgolj tehnologiji (UniCredit banka Slovenija, Bank Austria Creditanstalt uspešno nadgradila svoje sisteme IT, 2005).

Podobno mi je pojasnil g. Božič, vodja oddelka IT v UniCredit banki. Ko sem mu povedala nekaj o študijah, ki kažejo negativen vpliv IT na produktivnost, se je sprva čudil ugotovitvam, ko pa sva pričela govoriti o metodologijah, ki so jih avtorji uporabljali, je dodal, da je na take načine skoraj nemogoče priti do objektivnih rezultatov. Domislila sva se, da če bi hoteli najbolj realno izmeriti vpliv IT na produktivnost oz. morda na samo poslovanje bank, bi morali najprej preučiti poslovanje banke, ki nima popolnoma nič IT, morda le kalkulator. Isto banko bi morali potem opremiti z vsemi sodobnimi IT produkti, ki jih danes uporabljajo banke, in poslovne rezultate primerjati z rezultati prejšnje, informacijsko neopremljene banke. Rezultate študij, ki kažejo negativen vpliv IT na produktivnost, tako g. Božič pojasnjuje s tem, da se vsak velik IT projekt ne konča z nakupom in implementacijo. To naj bi predstavljalo le 20% celotnega projekta, ostalih 80% pa predstavlja zmožnost banke približati nov produkt svojim zaposlenim. Večina projektov propade ravno zaradi tega, ker nekateri mislijo, da je IT produkt dovolj samo kupiti in da se zadeva s tem konča. Rezultat tega je potem le ogromno vložene oz. izgubljenega denarja in nič koristi. Projekt CRM je pol leta

po implementaciji sicer tudi v UniCredit banki doživel padec, zato je bilo potrebno ukrepati. V oddelku IT so zbrali ključne uporabnike sistema in jih povprašali o razlogih, zakaj ga ne uporabljajo. Da bi ga poskusili ponovno čim bolj približati svojim strankam (tako namreč oddelok IT imenuje ostale zaposlene v banki), so se odločili za princip »korenčka in palice«. Kdor bo več uporabljal sistem CRM in vanj vpisal čim več dogodkov, bo ob koncu leta denarno nagradjen. Princip se je izkazal za ustreznega, saj so zaposleni sistem dejansko začeli uporabljati in danes projekt CRM v UniCredit banki velja za izjemno uspešnega (Božič, 2008).

CRM sistem je torej po podatkih oddelka IT v banko prinesel zelo veliko, saj zaposleni podatkov ne iščejo več v različnih bazah podatkov, ampak lahko vse vidijo v enem samem sistemu. Velika prednost omenjene programske rešitve je tudi ta, da omogoča beležke. Tako lahko oz. mora na primer skrbnik računa nekega podjetja v sistem zabeležiti vse klice, pogovore, sestanke in podobno. S tem so v banki omogočili, da lahko tudi nekdo drug, ki ni skrbnik računa določenega podjetja, vidi, kaj se je s podjetjem dogajalo, in jim lahko pomaga tudi takrat, ko je izbrani skrbnik podjetja odsoten. Še ena pomembna možnost, ki jo sistem dopušča, pa je ta, da nadrejenim omogoča kontrolo nad svojimi podrejenimi. Tako se ob koncu leta pregleda vse, kar je zaposleni naredil in v sistem zapisal, in na podlagi tega se podeljujejo tudi denarne nagrade. Čisto s finančnega vidika pa v banki ocenjujejo, da se jim bo investicija v CRM povrnila v približno štirih letih. Sistem naj bi jim namreč vsako leto prinesel malo manj kot tretjino celotne investicije v projekt pri poslovanju s podjetji in nekaj več kot četrtno investicije pri poslovanju s fizičnimi osebami. Potemtakem bi se investicija povrnila v približno dveh letih, vendar so v banki upoštevali še vse ostale stroške, ki so jih imeli po samem nakupu sistema (seminarji, izobraževanja, nagrade...) in prišli do ugotovitve, da se jim bo investicija povrnila v približno štirih letih. Moramo pa upoštevati, da bodo v naslednjih letih v povezavi s sistemom stroški še nastajali, saj v banki nameravajo sistem še nadgraditi. Zaradi tveganosti samega projekta so se namreč odločili, da bodo sistem uvajali postopoma. V letu 2008 imajo tako v načrtu, da bodo iz verzije »*read only*« prešli v verzijo, ki bo omogočala tudi spreminjanje podatkov neposredno v CRM sistemu in ne le v bazah, ki so v ozadju. V banki se sicer zavedajo, da CRM sistem, ki je visoko integriran z ostalimi sistemi podjetja, ni nikoli poceni, vendar je takšna integracija nujna za zagotovitev njegove uporabe (Božič, 2008).

Besede g. Božiča spominjajo na študijo Terziovskega, Fitzpatricka in O'Neill (2003, str. 45) o prenovi poslovnih procesov. Tudi oni ugotavljajo, da je največji izziv organizacij za uspešno prenovu procesov ravno v tem, da je z nenehno komunikacijo potrebno spremembe najprej približati ljudem. Organizacije, ki novosti hitro uvajajo, so pri tem večinoma neuspešne, medtem ko tistim, ki spremembe poskušajo prikazati kot del svoje poslovne strategije in jih tako poskusijo najprej približati ljudem, precej bolje uspeva.

Kar zadeva elektronsko bančništvo, pa v banki prav tako poročajo le o pozitivnih vplivih na poslovanje. Prvi elektronski sistem, ki so ga v banki uvedli, je bil sistem za poslovanje s podjetji Multicash. Implementirali so ga že leta 1999, proti koncu leta 2001 pa sta mu sledila

še sistema E-bank in Online b@nka. G. Božič pravi, da zlasti elektronsko bančništvo dolgoročno omogoča precejšnje znižanje stroškov (tako na strani komitentov kot v banki), pomeni pa tudi enostavnejše in hitrejšje opravljanje bančnih storitev. Priznava pa, da so bile na strani banke potrebne visoke investicije za elektronsko informacijsko podporo temu delu poslovanja, kot tudi ogromno vlaganj v znanje zaposlenih. Pozitivni rezultati so se že v letu 2002 pomembneje pokazali tudi v konkretnih številkah v finančnih izkazih banke. Sicer so se precej povečali stroški banke, povezani s temi aktivnostmi, vendar so se pomembno povečala tudi zbrana sredstva, obseg plačilnega prometa, prihodki od provizij idr. Omembe vredno je tudi dejstvo, da je sisteme elektronskega bančništva v letu 2007 uporabljalo 27 odstotkov več podjetij in 40 odstotkov več fizičnih oseb kot prejšnje leto (Božič, 2008).

Kljub vsem prednostim, ki jih je elektronsko bančništvo prineslo, pa v banki nanj gledajo bolj kot na strateško nujnost in ne kot na vir konkurenčne prednosti. Implementacija elektronskega bančništva namreč ni projekt, ki bi zahteval ogromno sredstev in truda, saj so tovrstne storitve danes praktično dostopne vsakomur. Zavedajo pa se, da se v času, ko večina bank zmanjšuje število poslovalnic in ko se vse bolj širijo sodobni načini elektronskega poslovanja zunaj bančnih poslovalnic, zaradi spremenjenih institucionalnih in ekonomskih razmer v družbi vedno bolj pojavlja potreba po povsem novih storitvah, ki jih stranke ne poznajo in pri katerih je pomembna tudi pravilna presoja strankinih potreb in možnosti in na osnovi tega oblikovanje ponudbe, ki je najustreznejša za stranko. Strankam želijo biti čim bližje in zato so se odločili za precejšnje investicije tudi v gradnjo novih poslovalnic, saj je za dolgoročno in varno poslovanje zares pomembno, da banka čim bolj celovito in natančno pozna svoje komitente (Božič, 2008).

4 RAZPRAVA

Zaradi bolj strnjene predstavitve ugotovitev v nadaljevanju na kratko povzemam in komentiram rezultate preteklih predstavljenih študij in svojih ugotovitev v povezavi z IT v UniCredit banki.

Kot že v prvi polovici diplomskega dela povedano, je vpliv različnih vrst naložb v IT na produktivnost v bančnem sektorju precej različen. Na eni strani Swierczek in Shrestha (2003) za azijsko-pacifiško in japonsko bančništvo ugotavljata pozitivno povezavo med IT in produktivnostjo, na drugi strani pa tako Beccallijeva (2007) kot tudi Prasad in Harker (1997) zaključujejo, da medtem ko investicije v strojno in programsko opremo nimajo vpliva na produktivnost oz. jo celo znižujejo, jo investicije v zunanje izvajanje (svetovanje, službe za pomoč pri implementaciji, izobraževanje, podporne službe) zvišujejo. Zanimivo vprašanje, ki se poraja pri preučevanju prve omenjene študije, pa je, zakaj na Japonskem, kjer imajo daljšo tradicijo in več vlaganj v IT, le-ta na produktivnost vpliva manj kot v azijsko-pacifiških bankah. Swierczek in Shrestha (2003, str. 279) to pojasnjujeta s tem, da azijsko-pacifiške banke v primerjavi z japonskimi IT produkte uporabljajo bolj uspešno in učinkovito na obeh ravneh bančništva, tako v prodaji na drobno kot tudi na debelo. Japonske banke prav tako poročajo o več problemih v povezavi z visokimi stroški IT in pomisleki oz. tveganji glede

varnosti informacij, poleg tega pa precej slabše izkoriščajo celotne zmožnosti IT in človeškega kapitala (Swierczek & Shrestha, 2003, str. 284, 285). Kot rešitev za pomanjkanje ustrezne IT delovne sile pa Swierczek in Shrestha (2003, str. 285) navajata večje sodelovanje z zunanjimi IT podjetji, kot je npr. IBM, ki ima specifično znanje s področja IT strojne in programske opreme ter IT storitev.

Še ena možnost, ki bi lahko povzročila manjši vpliv IT na produktivnost japonskih bank, je vprašanje, ali IT na produktivnost vpliva le do določene ravni, naprej pa ne več. Morda so japonske banke to raven že dosegle, medtem ko so azijsko-pacifiške banke s krajšo tradicijo IT še pod to mejo.

Omenjene ugotovitve torej kažejo, da je določena raven IT v bančništvu gotovo potrebna, da banke sploh lahko delujejo, čeprav sama po sebi niti ne vpliva na uspešnost (npr. poslovni procesi podpore, bankomati,...). Na tem mestu se poraja še vprašanje, koliko in ali nove tehnologije sploh vplivajo na produktivnost oz. uspešnost bank. Če pogledam najbolj tipičen primer - bankomat, je ta za uporabnike nedvomno odličen izum, medtem ko na strani banke niti ne povečuje produktivnosti. Zakaj? Včasih so ljudje enkrat ali dvakrat na mesec dvignili plačo na okencu, kar je zahtevalo nekaj minut dela blagajničarke, danes pa nekajkrat na teden dvigujemo denar na bankomatu, kar zahteva precej dela voznikov in vzdrževalcev. Potemtakem višji output zahteva tudi višji input, torej z vidika produktivnosti ni razlike. Kljub temu pa so bankomati IT izum, brez katerega banke danes ne morejo preživeti (Haynes, 1990, str. 278-279).

Minimalna raven IT se še vedno neprestano dviga in danes banke brez elektronskega bančništva skoraj ne morejo poslovati oz. bi bile kot take popolnoma nekonkurenčne. Elektronsko bančništvo tako danes postaja strateška nujnost in ne več konkurenčna prednost, kot ugotavljajo tudi v UniCredit banki Slovenije, saj samo po sebi ne vpliva na uspešnost, je pa nujno za preživetje na trgu.

Na uspešnost pa lahko vplivajo druge nadgraditve oz. implementacije, kot je npr. CRM v UniCredit banki. Na tem mestu pridobi velik pomen tako imenovana prenova poslovnih procesov (ang. *business process reengineering*), ki je v zadnjem desetletju postala izjemno popularna strategija za izboljšanje poslovanja (Terziovski et al., 2003, str. 35). Terziovski et al. (2003, str. 45) v svoji študiji o prenovi poslovnih procesov v avstralskem finančnem sektorju ugotavljajo, da uporaba IT pri prenavljanju teh procesov ne zmanjšuje pretočnih časov, medtem ko osredotočanje na ključne kupce pri tem ta čas zmanjšuje. Prenavljanje procesov v smislu prilagajanja ključnim kupcem in upoštevanje njihovih povratnih informacij sta torej razlog za zadovoljstvo strank, ki pa je še večje, če banka procese uspe prenoviti proaktivno, torej kot del svoje strategije. Vse to pa pomeni, da morajo managerji ključne procese prenavljati z vidika kupcev, saj le tako lahko dosežejo višjo produktivnost, zmanjšanje pretočnih časov in že omenjeno visoko zadovoljstvo strank. Pri tem pa velike vloge ne igra ravno IT, ki ni najboljša podlaga za uspešno prenovu poslovnih procesov, saj nastopa le v vlogi omogočevalca in ne ključnega igralca oz. poslovne procese le omogoča,

nima pa ključnega pomena pri prenovi. Bistvo prenove poslovnih procesov je torej v tem, da je proces potrebno prenoviti in informatizirati, in ne le informatizirati obstoječega. Ravno odločitev bank za slednjo možnost je lahko vzrok, zaradi katerega študije o vplivu produktivnosti IT kažejo negativen vpliv IT na produktivnost.

UniCredit banka je pri implementaciji CRM produkta gotovo ubrala pravo pot, saj so pri izvedbi projekta večji pomen pripisali človeškemu kapitalu in ne le tehnologiji. Rešitev jim je zato uspelo približati ljudem in ravno to je razlog, da je projekt uspel. Potemtakem lahko rečem, da vsaj v povezavi z implementacijo CRM produkta, paradoks produktivnosti na primeru UniCredit banke ostaja le mit. Enako pa ne morem trditi za elektronsko bančništvo, saj tudi v sami banki priznavajo, da je to produkt, ki je danes nujen za poslovanje vseh bank in posledično ne prinaša konkurenčne prednosti. Postal je le strateška nujnost.

SKLEP

Namen diplomskega dela je bil torej poskusiti razumeti tako imenovani paradoks produktivnosti IT v bančni industriji in pojasniti vpliv IT na poslovanje v tem sektorju. Edini način za ugotavljanje tega vpliva pa je poskusiti uporabiti najboljšo možno metodologijo za merjenje produktivnosti IT.

Študije različnih avtorjev o produktivnosti IT torej še vedno dajejo nasprotujoče si ugotovitve. Vseeno pa imajo nekaj skupnega, in sicer to, da IT ne prinaša sprememb samo v informacijski strukturi, saj nove tehnologije poleg tega dvigujejo tudi pomen ljudi, ki so jo sposobni in pripravljeni učinkovito uporabljati. Ravno v tem vidim problem, saj menim, da se mnoge banke tega danes ne zavedajo oz. se morda niti nočejo zavedati. Znanje in sposobnosti delavcev so namreč njihove notranje lastnosti in s tem kapital, ki ga banke ne morejo posedovati kot na primer posedujejo IT ali druga sredstva. Izobraženi delavci potemtakem postajajo glavna konkurenčna prednost bank, kot so v svojih študijah ugotovili že Becallijeva (2007) ter Prasad in Harker (1997). Podjetja bodo torej morala najti načine, da bodo pritegnila in tudi obdržala čim več delavcev, ki so in bodo sposobni izkoristiti vse možnosti, ki se odpirajo z razvojem in uporabo IT.

UniCredit banki je to uspelo, saj poleg možnosti neprestanega razvoja, ustrezne tehnične podpore in nagrajevanja svojim zaposlenim ponuja še več. Pomena svojih strank oz. ostalih zaposlenih v banki se še posebej dobro zaveda oddelek IT, kjer velja prepričanje, da se vplivi uvajanja IT ne morejo odražati le na zunanji podobi banke, temveč tudi v njenih načinih delovanja s svojimi zaposlenimi, še posebej s tistimi najpomembnejšimi za uspešno delovanje IT. Zavedajo se, da so zaposleni njihov največji kapital in tako ne dajejo vsega pomena le IT, temveč večji del pripada človeškemu faktorju. V banki verjetno ravno iz tega razloga poročajo o veliko pozitivnih vplivih informacijskih tehnologij na njihovo poslovanje, saj naštevajo številne prednosti, ki sta jim jih prinesla tako elektronsko bančništvo kot tudi implementacija CRM sistema. Seveda je imel vsak tudi nekaj slabosti, ki pa so v primerjavi s prednostmi zanemarljive. Jasno pa je, da le na podlagi svojih ugotovitev ne morem z gotovostjo trditi, da je IT pozitivno vplivala tudi na samo produktivnost banke, saj bi za kaj

takega morala narediti še kar nekaj raziskav, ki bi lahko temeljile na podobnih metodologijah kot predstavljene študije.

Dejstvo je, da je kljub vsem dokazom o negativnih vplivih IT na produktivnost bank vseeno težko verjeti, da nove tehnologije ne prispevajo k produktivnosti, čeprav tako banke kot tudi ostala podjetja vanje ogromno vlagajo, saj so dejansko prihodnost oz. že sedanjost tako rekoč skoraj vsega okoli nas.

LITERATURA IN VIRI

1. *Bank Austria Creditanstalt uspešno nadgradila svoje sisteme IT* [UniCredit Banka Slovenija d.d., (1. december, 2005)]. Najdeno 10. marca 2008 na spletnem naslovu http://www.unicreditbank.si/press.asp?id=83&id_menu=.
2. *Bilančne vsote in tržni deleži bank v Sloveniji / Total Assets And Market Shares Of Banks in Slovenia* [Združenje bank Slovenije]. Najdeno 5. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.zbs-giz.si/slo/bancni_sektor/total_assets.htm.
3. Beccalli, E. (2007). Does IT investment improve bank performance? Evidence from Europe. *Journal of Banking & Finance*, 31 (7), 2205-2230.
4. Bobek, S. *Informatika v bankah*. Najdeno 14. marca 2008 na spletnem naslovu <http://epf-oi.uni-mb.si:8000/clani/bobek/FI/ISstoritve.pdf>.
5. Casolaro, L. & Gobbi G. (2007). Information Technology and Productivity Changes in the Banking Industry. *Economic Notes*, 36 (1), 43-76.
6. *CRM sistemi – sistemi za upravljanje odnosov s strankami* [Oblikovanje.com]. Najdeno 28. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.oblikovanje.com/si/storitve/crm-sistemi>.
7. Compton, N. E. (1989). *Principles of Banking*. Washington: American Bankers Association.
8. Grenko, B. (2000, april). Bančništvo: zgodba o internacionalizaciji, konsolidaciji in še čem. *Bančnik*. Najdeno 14. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.skb.si/info/ban/info-ban-2000/info-ban2000-02.html>.
9. Goddard, A. J., Molyneux, P. P. & Wilson O. S. J. (2001). *European banking: Efficiency, Technology and Growth*. Chichester: Wiley.
10. Haynes, M. R. (1990). *The ATM at Age Twenty: A Productivity Paradox*. *National Productivity Review*, 9 (3), 273-280.
11. Herjavec, B. (2008, 4. februar). Elektronsko bančništvo: prihranite čas in denar. *Revija kapital* (435). Najdeno 14. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.revijakapital.com/kapital/poslovnefinance.php?idclanka=5278>.
12. Interno gradivo UniCredit Banke Slovenije, 18. marca 2008.
13. Jiang, K. (2008, 31. marec). *Customer Relationship in the Banking Sector*. Najdeno 1. aprila 2008 na spletnem naslovu [http://www.greaterchinacrm.org/images/contents/CRM-in-Banking-\(eng\)from-Kevin.gif](http://www.greaterchinacrm.org/images/contents/CRM-in-Banking-(eng)from-Kevin.gif).
14. Kovačič, A. (1998). *Informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Ndubisi, N. O., Wah, C. K. & Ndubisi, G. C. (2007). Supplier-customer relationship management and customer loyalty: The banking industry perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 20 (2), 222-236.
16. Olenik, M. (2008). *Uvedba CRM v Bank Austria Creditanstalt Ljubljana*. Najdeno 28. marca 2008 na spletnem naslovu www.src.si/library/includes/file.asp?FileId=36.
17. Olenšek, O. (2007, 10. december). E – bančništvo: Poslovanje iz naslanjača. *Revija Kapital*. Najdeno 14. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.revijakapital.com/kapital/poslovnefinance.php?idclanka=5145>.

18. Prasad, B. & Harker, T. P. (1997). *Examining the Contribution of Information Technology Toward Productivity and Profitability in U.S. Retail Banking*. Pennsylvania: Financial Institutions Center of The Wharton School, University of Pennsylvania.
19. Pogovor z g. Božičem, 18. marca 2008.
20. Sjekloča, M. (2008). *Elektronsko bančništvo*. Najdeno 31. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.markosj.net/elektronsko.htm>.
21. Shu, W. & Strassmann, P. A. (2005). Does information technology provide banks with profit? *Information & Management*, 42 (5), 781-787.
22. Strassmann, P. A. (1997). *Facts and Fantasies about Productivity*. Najdeno 27. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.strassmann.com/pubs/fnf/factnfantasy.shtml>.
23. *Struktura* [UniCredit Banka Slovenija d.d.]. Najdeno 07. marca 2008 na spletnem naslovu http://www.unicreditbank.si/O_nas/UniCredit_Bank/Struktura.
24. Swierczek, W. F. & Shrestha K. P. (2003). Information technology and productivity: A comparison of Japanese and Asia-Pacific banks. *Journal of High Technology, Management Research*, 14 (2), 269-288.
25. Telegraf (2002, 14. oktober). Srečanje predstavnikov finančnih organizacij - CRM za finančne organizacije v praksi. *Finance.si*. Najdeno 28. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/33161>.
26. Terziovski, M., Fitzpatrick, P. & O'Neill, P. (2003). Successful predictors of business process reengineering (BPR) in financial services. *International Journal of Production Economics*, 84 (1), 35-50.
27. *Statistics - US Online banking* [The Bankwatch, (15. april 2006)]. Najdeno 14. maja 2008 na spletnem naslovu <http://thebankwatch.com/2006/04/15/statistics-us-online-banking/>.
28. Ugwu, L. O., Oyeibisi, T. O., Ilori, M. O. & Adagunodo, E. R. (2000). Organisational impact of information technology on the banking and insurance sector in Nigeria. *Technovation*, 20 (12), 710-721.
29. *Upravljanje odnosov s strankami – CRM komponente* [SRC.SI]. Najdeno 31. marca na spletnem naslovu <http://www.src.si/resitve/crm/komponente.asp>.
30. *V ZDA vedno bolj priljubljeno spletno bančništvo* [Finance.si, (19. julij 2004)]. Najdeno 28. marca 2008 na spletnem naslovu http://www.finance.si/81876/VZDAvedno_bolj_priljubljeno_spletno_ban%EB9tvo.
31. Žorž, J. (2000, 15. november). Status manager: Informatika spreminja organiziranost podjetja. *Manager*. Najdeno 15. marca 2008 na spletnem naslovu http://epf-oi.uni-mb.si/smer_ep/Manager_15112000.pdf.

PRILOGE

Priloga 1: SLOVAR UPORABLJENIH TUJIH IZRAZOV

TUJ IZRAZ

SLOVENSKA RAZLAGA

Back office systems	poslovne aktivnosti podpore
Benefit efficiency	dobičkovna učinkovitost
Business process reengineering	prenova poslovnih procesov
Comercial banks	poslovne banke
Competitive advantage variable	faktor konkurenčne prednosti
Cost–benefit analysis	analiza stroškov in koristi
Cost efficiency	stroškovna učinkovitost
Customer relationship management (CRM)	upravljanje odnosov s strankami
Economies of scale	ekonomije obsega
Economies of scope	ekonomije povezovanja
External providers	zunanji izvajalci
Front office systems	poslovne aktivnosti strežbe
Financial ratios	finančni kazalniki
Hardware	strojna oprema
Help desk	dnevna podpora strankam
Information technology	informacijska tehnologija
IT labour	IT delovna sila
IT productivity paradoks	paradoks produktivnosti IT
Key users	ključni uporabniki
Manufacturing sector	proizvodni sektor
Marginal benefits	mejne koristi
Marginal costs	mejni stroški
Outsourcing	zunanje izvajanje
Proces engineers	procesni inženirji
Production function	produksijska funkcija
Retail banking	bančništvo na drobno
Service sector	storitveni sektor
Software	programska oprema
Stochastic frontier function	stohastična mejna funkcija
Support function	podporna funkcija
Wholesale banking	bančništvo na debelo

Priloga 2: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA UNICREDIT BANKE SLOVENIJE D.D.

