



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

## **MAGISTRSKO DELO**

**Andrej Guštin**

## IZJAVA

Študent Andrej Guštin izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Toneta Hrastelja, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 8. 7. 2003.

Podpis: \_\_\_\_\_

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**MAGISTRSKO DELO**

**Strategija vstopa na trg Poljske, Češke in Madžarske s programsko opremo  
za banke**

**Ljubljana, junij 2003**

**Andrej Guštin**



# Kazalo

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. UVOD .....</b>                                                                | <b>1</b>  |
| 1.1 PROBLEMATIKA IN PODROČJE DELA .....                                             | 1         |
| 1.2 PROBLEM RAZISKOVANJA .....                                                      | 2         |
| 1.3 NAMEN IN HIPOTEZA MAGISTRSKEGA DELA .....                                       | 3         |
| 1.4 CILJI .....                                                                     | 3         |
| 1.5 ZNANSTVENE METODE .....                                                         | 4         |
| 1.6 STRUKTURA .....                                                                 | 4         |
| <b>2. TEORETIČNA IZHODIŠČA ZA OBRAVNAVO STRATEGIJE MEDNARODNEGA POSLOVANJA.....</b> | <b>6</b>  |
| 2.1 PODJETJE KOT IZHODIŠČE.....                                                     | 6         |
| 2.1.1 Ustanovitev .....                                                             | 6         |
| 2.1.2 Cilji in poslanstvo.....                                                      | 7         |
| 2.1.3 Rast in razvoj podjetja .....                                                 | 9         |
| 2.2 CILJI IN STRATEGIJA V TRŽENJU PODJETJA .....                                    | 11        |
| 2.2.1 Osnovne in generične strategije .....                                         | 12        |
| 2.2.2 Poslovne strategije .....                                                     | 13        |
| 2.2.3 Funkcijske strategije .....                                                   | 14        |
| 2.2.4 Strategija do kupcev .....                                                    | 15        |
| 2.2.5 Strategija do konkurentov .....                                               | 15        |
| 2.3 TRŽENJSKA PONUDBA PODJETJA.....                                                 | 17        |
| 2.3.1 Trženjska ponudba ali trženjski splet .....                                   | 18        |
| 2.3.2 Izdelek in storitev .....                                                     | 19        |
| 2.3.2.1 Izdelek .....                                                               | 19        |
| 2.3.2.2 Storitve .....                                                              | 22        |
| 2.3.2.3 Primerjava med izdelkom in storitvijo .....                                 | 22        |
| 2.3.3 Prodajna cena .....                                                           | 23        |
| 2.3.4 Trženjske poti .....                                                          | 24        |
| 2.3.5 Trženjsko komuniciranje.....                                                  | 25        |
| <b>3. MEDNARODNI TRGI PROGRAMSKE OPREME.....</b>                                    | <b>27</b> |
| 3.1 ZNAČILNOSTI MEDNARODNIH TRGOV ZA PROGRAMSKO OPREMO .....                        | 27        |
| 3.2 STRUKTURA TRGOV ZA PROGRAMSKO OPREMO ZA BANKE.....                              | 29        |
| 3.3 STRUKTURA TRGOV ZA PROGRAMSKO OPREMO ZA ELEKTRONSKO POSLOVANJE ZA BANKE.....    | 30        |
| 3.4 OCENA POTENCIALA MEDNARODNIH TRGOV ZA PROGRAMSKO OPREMO .....                   | 30        |
| 3.4.1 Programska oprema na splošno .....                                            | 31        |
| 3.4.2 Programska oprema za elektronsko poslovanje za banke .....                    | 37        |
| 3.5 MOREBITNE PREPOVEDI (OMEJITVE) NA TRGIH PROGRAMSKE OPREME .....                 | 41        |
| <b>4. STRATEGIJA NASTOPA NA MEDNARODNIH TRGIH PROGRAMSKE OPREME ZA BANKE .....</b>  | <b>43</b> |
| 4.1 OKOLJE PODJETJA .....                                                           | 43        |
| 4.1.1 Notranje okolje podjetja.....                                                 | 43        |
| 4.1.2 Zunanje okolje podjetja.....                                                  | 44        |
| 4.1.2.1 Geografsko in naravno okolje .....                                          | 44        |
| 4.1.2.2 Trgi programske opreme.....                                                 | 45        |
| 4.1.2.3 Konkurenčna podjetja za razvoj programske opreme.....                       | 46        |
| 4.1.2.4 Ovire pri vstopu na nove tuje trge .....                                    | 46        |
| 4.2 CILJI .....                                                                     | 47        |
| 4.3 STRATEGIJE.....                                                                 | 48        |
| 4.4 PROGRAMI .....                                                                  | 49        |
| 4.5 TRŽENJSKI SPLET .....                                                           | 49        |

|       |                                                                       |    |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 4.5.1 | Izdelek.....                                                          | 49 |
| 4.5.2 | Cena.....                                                             | 51 |
| 4.5.3 | Trženjske poti.....                                                   | 52 |
| 4.5.4 | Komunikacijske poti .....                                             | 53 |
| 4.6   | NAČINI IN OBLIKE NASTOPA NA MEDNARODNIH TRGIH PROGRAMSKE OPREME ..... | 53 |
| 4.6.1 | Zastopnik .....                                                       | 54 |
| 4.6.2 | Strateški partner .....                                               | 54 |
| 4.6.3 | Lastno podjetje.....                                                  | 54 |
| 4.6.4 | Skupna vlaganja .....                                                 | 55 |
| 4.6.5 | Akvizicija.....                                                       | 55 |
| 4.7   | FINANČNA PODPORA NASTOPA.....                                         | 56 |
| 4.8   | KONTROLA IN MEJNIKI .....                                             | 56 |

## **5. PODJETJE HERMES SOFTLAB IN SISTEM ZA ELEKTRONSKO BANČNIŠTVO SEB .... 57**

|         |                                                         |    |
|---------|---------------------------------------------------------|----|
| 5.1     | USTANOVITEV PODJETJA HERMES SOFTLAB .....               | 57 |
| 5.1.1   | Notranje okolje podjetja .....                          | 58 |
| 5.1.2   | Cilji in poslanstvo .....                               | 59 |
| 5.1.3   | Rast in razvoj .....                                    | 59 |
| 5.1.4   | Programi podjetja .....                                 | 61 |
| 5.2     | SISTEM ZA ELEKTRONSKO BANČNIŠTVO .....                  | 62 |
| 5.2.1   | Kratka zgodovina razvoja SEB-a .....                    | 63 |
| 5.2.2   | Splošen opis sistema .....                              | 63 |
| 5.2.3   | Način delovanja sistema .....                           | 65 |
| 5.2.4   | Skupine uporabnikov sistema.....                        | 66 |
| 5.2.5   | SEB Strežnik.....                                       | 66 |
| 5.2.5.1 | SEB Jedro .....                                         | 67 |
| 5.2.5.2 | SEB Prehod .....                                        | 67 |
| 5.2.5.3 | SEB Farma .....                                         | 67 |
| 5.2.5.4 | SEB Potrdilo .....                                      | 67 |
| 5.2.6   | Sodobne tržne poti.....                                 | 68 |
| 5.2.6.1 | Internet.....                                           | 68 |
| 5.2.6.2 | Telefon.....                                            | 69 |
| 5.2.6.3 | Mobilni telefon.....                                    | 69 |
| 5.2.6.4 | Multimedijski terminal .....                            | 70 |
| 5.2.7   | SEB in varnostni mehanizmi .....                        | 71 |
| 5.2.8   | Integracija z zalednim okoljem v banki .....            | 72 |
| 5.3     | NAMESTITVE IZDELKA ZA ELEKTRONSKO BANČNIŠTVO .....      | 72 |
| 5.4     | DOSEDANJI NAČINI MEDNARODNEGA POSLOVANJA PODJETJA ..... | 72 |

## **6. OKOLJE DRŽAV SREDNJE EVROPE NA PODROČJU BANČNIŠTVA ..... 74**

|       |                                                                               |    |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 6.1   | PREOBLIKOVANJE BANČNEGA SEKTORJA V LETIH OD 1990 DO 2000 .....                | 74 |
| 6.1.1 | Poljska.....                                                                  | 76 |
| 6.1.2 | Češka .....                                                                   | 77 |
| 6.1.3 | Madžarska.....                                                                | 77 |
| 6.2   | DEFINICIJA KAZALCEV .....                                                     | 78 |
| 6.3   | STATISTIČNI PODATKI ZA POLJSKO ZA LETO 2000 IN 2001.....                      | 81 |
| 6.3.1 | Vrednosti kazalcev za Poljsko ob koncu leta 2000 .....                        | 81 |
| 6.3.2 | Bančni sektor in elektronsko bančništvo na Poljskem do konca leta 2001 .....  | 84 |
| 6.4   | STATISTIČNI PODATKI ZA ČEŠKO ZA LETO 2000 IN 2001 .....                       | 85 |
| 6.4.1 | Vrednosti kazalcev za Češko ob koncu leta 2000.....                           | 85 |
| 6.4.2 | Bančni sektor in elektronsko bančništvo na Češkem do konca leta 2001 .....    | 88 |
| 6.5   | STATISTIČNI PODATKI ZA MADŽARSKO ZA LETO 2000 IN 2001 .....                   | 89 |
| 6.5.1 | Vrednosti kazalcev za Madžarsko ob koncu leta 2000.....                       | 89 |
| 6.5.2 | Bančni sektor in elektronsko bančništvo na Madžarskem do konca leta 2001..... | 92 |
| 6.6   | SKUPEN PREGLED IN PRIMERJAVA KAZALCEV .....                                   | 92 |
| 6.6.1 | Rangiranje držav.....                                                         | 92 |
| 6.6.2 | Zasedeni del trga .....                                                       | 95 |

|            |                                                                 |            |
|------------|-----------------------------------------------------------------|------------|
| 6.6.3      | Ocena stanja na podlagi rezultatov .....                        | 96         |
| <b>7.</b>  | <b>STRATEGIJA VSTOPA, NAČRT, ORGANIZACIJA IN KONTROLA .....</b> | <b>98</b>  |
| 7.1        | CILJI HERMES SOFTLAB-A NA TRGIH SREDNJE EVROPE .....            | 99         |
| 7.2        | SWOT RAZISKAVA .....                                            | 99         |
| 7.2.1      | Prednosti .....                                                 | 99         |
| 7.2.2      | Slabosti .....                                                  | 100        |
| 7.2.3      | Priložnosti .....                                               | 100        |
| 7.2.4      | Grožnje.....                                                    | 101        |
| 7.3        | STRATEGIJA IN MOŽNI NAČINI VSTOPA.....                          | 101        |
| 7.4        | NABOR IZDELKOV .....                                            | 103        |
| 7.5        | OCENA PRODAJNEGA POTENCIALA .....                               | 104        |
| 7.6        | PRORAČUN STRATEGIJE.....                                        | 104        |
| 7.7        | ČENOVNA KONKURENČNOST .....                                     | 105        |
| 7.8        | ČASOVNI PLAN .....                                              | 106        |
| 7.9        | KONTROLA .....                                                  | 107        |
| <b>8.</b>  | <b>SKLEP .....</b>                                              | <b>108</b> |
| <b>9.</b>  | <b>LITERATURA.....</b>                                          | <b>110</b> |
| <b>10.</b> | <b>VIRI .....</b>                                               | <b>113</b> |
| <b>11.</b> | <b>PRILOGE .....</b>                                            | <b>1</b>   |



## 1. Uvod

### 1.1 Problematika in področje dela

V bančnem poslovanju je uporaba elektronskih naprav za pomoč pri delu ali prenosu podatkov do oddaljenih mest že dolgoletna praksa in nenehen tehnološki razvoj sproti omogoča dodajanje vedno novih rešitev v obstoječe bančno poslovanje. Elektronsko bančništvo po definiciji združuje vse bančne storitve, ki se opravljajo po elektronski poti: po telefaksu, telefonu, preko avtomatov, terminalov ali interneta (Toplišek, 1998, str. 17). V prostoru Srednje in Vzhodne Evrope je doživelo v preteklih letih nagel razvoj in po obsegu ter ponudbi skoraj dohitelo zahodnoevropske države. Čeprav lahko navidezno dobimo občutek premočrtnega in usklajenega razvoja, boljši pregled pokaže, da se nadaljnji razvoj elektronskega bančnega poslovanja nahaja pred številnimi odprtimi vprašanji, ki pomenijo negotovost tako za banke v tem prostoru kot tudi za ponudnike programskih rešitev za elektronsko poslovanje.

V letih 2000 in 2001 je privatizacija nekaterih največjih srednjeevropskih bank in njihova odprodaja tujim bankam s sedežem v zahodnoevropskem prostoru povzročila hiter tehnološki napredek teh bank (Prodaja in prevzem banke Handlowy, 2002, (Prodaja in prevzem banke Ceska Sporitelna, 2002). V elektronskem poslovanju preko interneta ali mobilnih komunikacijskih sredstev se je po mnenju vodstva bank skrival velik potencial, tako z vidika zmanjšanja stroškov kot tudi pokrivanja širšega teritorialnega področja znotraj ene ali večjih držav. Hitra uvedba sistemov za podporo elektronskega bančništva je na trgih v posameznih državah povzročila širjenje razlike med najsodobnejšimi bankami ter njihovimi konkurentkami. Po raziskavah svetovalne hiše Datamonitor (Datamonitor, 2000, str. 4) bodo do leta 2004 investicije v elektronsko bančništvo na področju Evrope porasle iz 360 milijonov ameriških dolarjev v letu 1999 do 1,4 milijarde dolarjev v letu 2004, s skoraj 31 % stopnjo rasti. Število uporabnikov v osebni bančništvu je po dosedanjih ocenah doseglo 29,5 milijonov (brez oddaljenih vzhodnoevropskih držav). Manjše banke so tako bile ali so prisiljene v uvedbo sodobnih tržnih poti elektronskega poslovanja že z vidika sledenja konkurenci in njihove možnosti za vodilni položaj na tem področju se iz dneva v dan zmanjšujejo. Rast števila uporabnikov in investicij v to področje tudi pomeni, da se uporabniki lahko preselijo na tehnološko bolj razvite banke, ki lahko vedno več vlagajo v sodobne tržne poti, medtem ko na drugi strani strošek uvedbe na komitenta za manjše banke nenehno raste.

Druga nevarnost preži v nebančnih ponudnikih, ki vse pogumneje vstopajo v bančne posle. Po oceni skupine Gartner Research (Litan, 2001, str. 2) bo do leta 2004 vsaj 20 % elektronskih plačil potekalo mimo bank, predvsem preko mobilnih operaterjev in ponudnikov omrežnih storitev. To področje bo predvsem področje plačil majhnih vrednosti, kjer zneski ne bodo presegli 2.500 SIT (oziroma 10 dolarjev).

Na drugi strani je razvoj interneta vplival tudi na zmanjšanje vstopnega praga za nove, tako imenovane virtualne banke in tako povečal grožnjo vstopa novih akterjev na bančne trge. Pojem tradicionalno domačega tržišča izgublja na moči in ogroža tiste domače banke, ki so zaostale v razvoju. Pritisk na njih je vedno hujši, osveščenost in želje komitentov so vedno večje in kompleksnejše. Tako se zdi, da bo zelo zmogljiva in fleksibilna oprema (računalniška in programska) predpogoj za vse banke, da ostanejo konkurenčne na področju ponujenih bančnih storitev na sodoben način.

Omenjena dejstva vplivajo tudi na trg ponudnikov sistemov in rešitev za podporo elektronskemu poslovanju bank preko sodobnih tržnih poti. Omenjena rast bančnih investicij na tem področju bo zagotovo vplivala na položaj ponudnikov, tako z vidika števila kot tudi cen posameznih rešitev<sup>1</sup>. Skupaj s širjenjem tujih bank na področje Srednje Evrope je pričakovati tudi prodor računalniških podjetij, ki omenjenim bankam nudijo ustrezno podporo na področju IT<sup>2</sup> rešitev. Lokalni ponudniki enakih rešitev so prisotni v vseh državah Srednje Evrope in so neposredna konkurenca tujim, po pravilu večjim podjetjem z močnejšim ozadjem. Njihova prednost je zagotovo v poznavanju trga, lokalne zakonodaje in pravil delovanja trga, ljudi in jezika, običajev in navad, slabost pa v veliki občutljivosti na razmere v trgu, majhnem številu postavljenih rešitev (referenc) ter nerazpoznavnosti na širšem trgu Srednje in Vzhodne Evrope. Po poročilu Datamonitorja (Datamonitor, 2000, str. 34) bodo banke, ki so v razvoju sodobnih tržnih poti zaostale za vodilnimi, prisiljene v nakupe programskih izdelkov za podporo elektronskemu bančništvu zaradi dveh glavnih razlogov. Prvič: zaradi vedno bolj zaostrenih konkurenčnih pogojev ni na voljo dovolj časa za lasten razvoj rešitev znotraj banke in drugič: potreba po drugačnosti rešitve glede na ostale, ki so že na trgu, bo zahtevala določeno specifično prilagoditev v obliki in funkcionalnosti.

## **1.2 Problem raziskovanja**

V magistrski nalogi bom raziskoval nastop slovenskega podjetja za razvoj programske opreme HERMES SoftLab d. d. na trgih Srednje Evrope s sistemom za elektronsko bančništvo (SEB)<sup>3</sup>. Sistem je nameščen v večini slovenskih bank ter v petih bankah na Hrvaškem in v Bosni in Hercegovini (podatek iz maja 2003). Vodstva podjetja želi večji prodor na celotno področje Evrope, predvsem na njen srednji in južni del. Za izbrane države – Poljsko, Češko in Madžarsko – bomo določili nekaj kazalcev, za katere menimo, da lahko odražajo stanje bančnega trga v državi. Za vsako državo posebej bomo predstavili vrednost kazalcev, raziskali spremembe v

---

<sup>1</sup> Po ocenah GartnerGrupe je trenutno na področju Evrope prisotnih okoli 400 podjetij, ki razvijajo izdelke in rešitve s področja elektronskega bančništva. Tako kot na bančnem področju je pričakovati veliko konsolidacijo tega števila, po nekaterih ocenah na število okoli 30. Propadi nekaterih velikanov v zadnjem času (primer je nemški Brokat, [www.brokat.com](http://www.brokat.com)) napoveduje pravilnost teh napovedi.

<sup>2</sup> Primer je lahko nemško podjetje Omicron, ki ponuja programsko rešitev MultiCash. Skupaj s širjenjem bančnih skupin kot je npr. Volksbank se širi tudi njihov vpliv in prodajni prostor.

<sup>3</sup> Več o sistemu SEB v poglavju 5.2 in na spletnem naslovu <http://www.hermes-softlab.com/e-banking/>.

zadnjih letih in referenčno primerjali podatek z več viri (v kolikor bi med različnimi viri prišlo do odstopanj).

Podjetje HERMES SoftLab d. d. je do sedaj že preizkusilo različne načine vstopa na tuje trge. Strateški partner je že od leta 1993 ameriško podjetje Hewlet Packard (HP), za katerega HERMES SoftLab d. d. opravlja določen del razvoja in načrtovanja izdelka OpenView in OmniBack. Podjetje je v zadnjih letih odprlo gospodarske enote v ZDA, Nemčiji, Avstriji, na Madžarskem in v Bosni in Hercegovini, planirane pa so gospodarske enote v Veliki Britaniji, Švici, na Hrvaškem, v Srbiji in Makedoniji. Podjetje kot celota ima izkušnje tako s posrednim kot tudi z neposrednim vstopom na tuje trge. Posredni vstop je namenjen samo podpori trženja, medtem ko v določenih državah z neposrednim vstopom podjetje prenese določen del razvoja programske opreme v drugo državo.

### **1.3 Namen in hipoteza magistrskega dela**

Namen magistrskega dela je najprej raziskati teoretično podlago mednarodnega poslovanja in marketinga (predvsem priznanih avtorjev Kotlerja, Porterja in Webstra) ter podrobneje prikazati in raziskati trge Poljske, Češke in Madžarske na področju programske opreme za banke, pri čemer se bomo sklicevali na uradne in javne statistične vire centralnih bank ali državnih statističnih uradov.

V magistrskem delu želimo potrditi ali ovreči hipotezo, da lahko podjetje HERMES SoftLab d. d. na podlagi vseh javnih podatkov za področje bančništva v Srednji Evropi določi jasne cilje za obdobje enega do dveh let ter pripraviti strategijo vstopa na trge Poljske, Češke in Madžarske za prodajo programske opreme za banke. Že uveljavljeno tržno ime podjetja na zahodnoevropskih trgih lahko dodatno pomaga pri doseganju strateškega cilja postati vodilna evropska hiša za razvoj programske opreme.

### **1.4 Cilji**

Glavni cilj magistrskega dela je pripraviti konkreten predlog za strategijo vstopa na trge omenjenih držav s programsko opremo za banke, v našem primeru vezano na področje rešitev za elektronsko bančništvo. Širše lahko cilje posameznih delov razdelimo na:

- pripravo predloga za strategijo vstopa na tuje trge, ki bo predstavljala optimalno pot do zastavljenih ciljev na podlagi teoretičnih izhodišč;
- določitev kazalcev za vsako državo posebej, raziskovanje trendov in referenčno primerjati podatke z več viri (v kolikor bi med različnimi viri prišlo do odstopanj) ter primerjanje gibanja posameznih kazalcev;
- določitev okvirnega vrstnega reda za vstop na trge izbranih držav na podlagi privlačnosti posameznih držav;

- zbrati in urediti širok nabor finančnih in statističnih podatkov bančnega sektorja izbranih držav, ki lahko v nadaljevanju služi kot pomoč pri izvedbi izbrane strategije;
- na osnovi zbranih podatkov in njihove raziskave priti do potrditve teze ter vodstvu podjetja predlagati konkreten načrt, realizacijo in kontrolo izvršitve plana oziroma, v primeru, da se teza ovrže, umik iz trgov.

### **1.5 Znanstvene metode**

Pri delu bomo uporabili različne znanstvene metode. V prvem, teoretičnem delu, bomo za opis obstoječih modelov in strategij uporabili predvsem opisno metodo, kot izhodišče pa bomo uporabili širok nabor strokovne literature. Podrobno bomo predstavili obseg trgov Srednje Evrope in pregledno definirali izdelek Sistem za elektronsko bančništvo. Trge Srednje Evrope in njihov bančni sektor bomo analizirali z metodo raziskave in razlage ter primerjali vrednosti določenih kazalcev posameznih držav. Metoda raziskave nam bo služila v sklepnem delu za določitev končnih rezultatov naloge in pripravo strategije s ključnim poudarkom na strategiji, načrtu in kontroli.

Pri raziskavi izbranih trgov bomo uporabili rezultate tako primarne kot tudi sekundarne trženjske raziskave. Zaradi precejšnjega števila bank po posameznih državah, skupaj jih je bilo preko 150, smo primarno raziskavo opravili z raziskavo spletnih strani, na katerih banke objavljajo informacije o rešitvah za obstoječe in potencialne komitente. Morebitna izvedba ankete ni bila upravičena zaradi velikega števila bank, nepoznavanja posameznih internih okolij v bankah ter precejšnjih stroškov, povezanih z izvedbo raziskave. Pri izpeljavi sekundarne trženjske raziskave smo uporabili zelo veliko število različnih virov, večinoma javno objavljenih na spletnih straneh bank, v poročilih centralnih bank za posamezne države ali v izbranih poročilih statističnih uradov.

### **1.6 Struktura**

Magistrsko delo je sestavljeno iz uvodnega teoretičnega dela, v katerem predstavljamo izhodišča za obravnavo mednarodnega poslovanja, pripravo strategije za vstop na tuje trge in opisujemo ključne lastnosti trženjskega spleta. Sledi pregled trgov programske opreme za banke, v katerem bomo ocenili velikost mednarodnih trgov programske opreme (splošno in za banke) na podlagi različnih mednarodnih virov ter predstavili strukturo trgov programske opreme glede na različne kriterije.

V osrednjem delu bomo nadaljevali z opisom strategije vstopa na tuje trge s programsko opremo in predstavitevijo podjetja HERMES SoftLab kot ponudnika programske rešitve za elektronsko bančništvo SEB. Osrednji del zaključuje poglavje z opisom okolja držav Srednje Evrope, natančneje Poljske, Češke in Madžarske. Izbrali smo 19 kazalcev, ki opisujejo stanje bančnega sektorja, in v zaključku poglavja bomo z njihovo primerjavo in rangiranjem predlagali vrstni red vstopa v posamezne države

ter posredno prenesli rezultate v analitični del, podan v zaključnem delu, v katerem bomo predstavili konkretno strategijo vstopa na tuje trge, načrt, organizacijo in kontrolo izvajanja. Skozi raziskavo prednosti in slabosti podjetja ter raziskavo priložnosti in grožnje na srednjeevropskih trgih programske opreme bomo postavili končen predlog strategije, nabor izdelkov, oceno trga in časovni plan.

V zaključnem sklepu bomo strnili rezultate naše raziskave ter v kratkem povzetku potrdili ali ovrgli tezo, ki smo jo postavili na začetku. Sledi poglavje s prilogami, slovarjem uporabljenih kratic in tujk ter navedbo literature in virov.

## **2. Teoretična izhodišča za obravnavo strategije mednarodnega poslovanja**

### **2.1 Podjetje kot izhodišče**

Podjetje kot središče celotne raziskave ima svoje lastnosti in procedure, po katerih posluje in se razvija. Interesi lastnikov in vodstva so z vidika poslanstva podjetja in srednjeročnih načrtov zelo pomembni za pravilno pripravo strategij in programov, ki jih je potrebno izvesti pri prodoru na tuje trge.

#### **2.1.1 Ustanovitev**

Vsako podjetje ustanovijo lastniki podjetja, da bi skozi delovanje podjetja uresničili svoje cilje. Glede na zastavljene cilje lahko generalno ločimo:

- pridobitne organizacije oz. podjetja. To so organizacije, v katere lastniki vlagajo svoj kapital, da bi ob določeni meri tveganja dosegli pričakovane donose ali dosegli čim višjo tržno vrednost vloženega kapitala;
- nepridobitne organizacije oz. interesne organizacije. V to skupino lahko uvrstimo organizacije, katerih primarni cilj ni pridobitno vlaganje kapitala, temveč so razlogi bolj socialne narave, prav tako je lastništvo skupno in enakopravno razdeljeno med člane. V to skupino bi lahko šteli društva, stranke itd.

Lastniki v celoti razpolagajo z organizacijo in usmerjajo njeno delovanje. Pri malih in morda srednjih podjetjih so lastniki še v vlogi poslovodstva, medtem ko pri večjih organizacijah to nalogo zaupajo posebni skupini, ki v njihovem imenu načrtuje, organizira, vodi, in nadzoruje dnevno delo v organizaciji. Primarni cilj poslovodstva je doseganje ciljev, postavljenih s strani lastnikov.

Poleg lastnikov in poslovodstva vplivajo na podjetje tudi zaposleni v podjetju. Zaposleni vstopajo v podjetje zato, da bi uresničili svoje lastne cilje in pri tem prevzemajo tudi cilje samega podjetja. Hkrati organizacija zaposluje te ljudi in jih podpira pri uresničevanju njihovih osebnih ciljev, ob tem pa le-te prav tako privzema in vključuje v svoje. Od deleža obojestransko privzetih ciljev je odvisna trdnost organizacije kot takšne, zagotovo pa tudi uspešnost in kvaliteta delovanja.

Podjetje potrebuje za dobro poslovanje tudi druge vire, kot so materiali, stroji, orodja, informacije in znanja. Viri so lahko lastni in pod nadzorom podjetja, lahko pa so tudi najeti ali vzeti v zakup. Podjetja na splošno vedo, da bi bilo bolje oziroma ceneje dobiti določene vire od zunaj, medtem ko se hkrati zavedajo, da je treba vire za zagotavljanje temeljnih in kritičnih dejavnosti v podjetju imeti interno in pod lastnim nadzorom (Kotler, 2000, str. 41).

### 2.1.2 Cilji in poslanstvo

Naloga vsakega posloводства je, da pred začetkom operativnega načrtovanja določi svoje poslanstvo, strategijo, politiko in programe. Poslanstvo podjetja Kotler opiše (Kotler, 2000, str. 65) s petimi elementi, in sicer z:

- zgodovino podjetja, ki pomaga podjetju iz preteklosti načrtovati tudi nove smernice; hitre spremembe politike in ciljev niso dobre in priporočljive;
- trenutnimi preferencami, tako lastnikov kot posloводства; te so vedno prisotne in kot takšne vplivajo na poslanstvo podjetja v danem trenutku;
- tržnim okoljem, ki na podlagi trenutnega stanja na trgu določa, kakšno poslanstvo je v danem trenutku sprejemljivo in kakšno ne;
- viri, ki lahko omejujejo izvajanje določenega poslanstva in v tem okviru postavljenih ciljev; če je podjetje omejeno z viri, mora to upoštevati pri postavitvi poslanstva;
- značilnimi znanji, ki jih ima podjetje v lasti in jih lahko v največji meri izkoristi in vključi v procese.

Poslanstvo bi po Webstru (Webster, 1984, str. 331) lahko opredelili kot dolgoročno izjavo o področju in namenu poslovanja, ki se ne spreminja na osnovi letnega planiranja. Poslanstvo predstavlja dolgoročno pripadnost virov podjetja določenim ciljem posloводства, razvoj in oblikovanje ključnih prednosti in zadovoljitev specifičnih zahtev naših strank.

Pučko (Pučko, 1993, str. 186) poslanstvo oziroma misijo podjetja opredeli kot nekaj, kar naj bi govorilo o izdelkih in trgih, s katerimi se bo podjetje srečevalo, ter s tem pove nekaj tudi o odjemalcih podjetja. Poslanstvo ali misija se z navedbo namena, filozofije, prepričanja, navedbo poslovnih načel ali poslovnih področij na nek način nanaša tudi na dolgoročno vizijo podjetja v smislu, kaj želi biti in komu želi služiti. Opredelitev poslanstva mora biti dovolj uokvirjena, da izključuje določena poslovna področja, pa vendar dovolj široka, da pušča prostor za ustvarjalno rast podjetja. Poslanstvo ali misija ločuje podjetje od drugih podjetij in daje najširši okvir za ocenjevanje tako obstoječih kot perspektivnih aktivnosti.

Na podlagi poslanstva podjetja si mora posloводство zastaviti tudi cilje.

Mramor (Mramor, 1991, str. 17) povzema iz različne strokovne literature pet najpomembnejših ciljev posloводства podjetja, ki naj bi v čim večji meri odražala tudi cilje lastnikov podjetja, in sicer:

- maksimiranje dobička,
- maksimiranje prodaje,
- maksimiranje tržnega deleža,
- preživetje,
- doseganje zadovoljive ravni dobičkov.

Raziskava vseh petih kategorij ciljev pokaže, da je takšnim ciljem dejansko težko slediti oziroma so tako definirani cilji površni in ne zadovoljijo vedno interesov

lastnikov. Vsem sta skupna dva elementa: dobiček na dolgi rok ter stabilnost poslovanja. Različne interpretacije dobička kot kategorije imajo skupni parameter donos lastniških vrednostnih papirjev na dolgi rok. Drugi skupni parameter pa je tveganje, ki odraža stabilnost poslovanja. Mramor (Mramor, 1991, str. 34) strne vse pristope in parametre v definicijo, da je cilj poslovanja podjetja v negotovih razmerah na popolnem trgu kapitala maksimiziranje tržne vrednosti podjetja.

(Kotler, 2000, str. 65) zahteva naslednje lastnosti, ki jih moramo zagotoviti pri postavljanju ciljev:

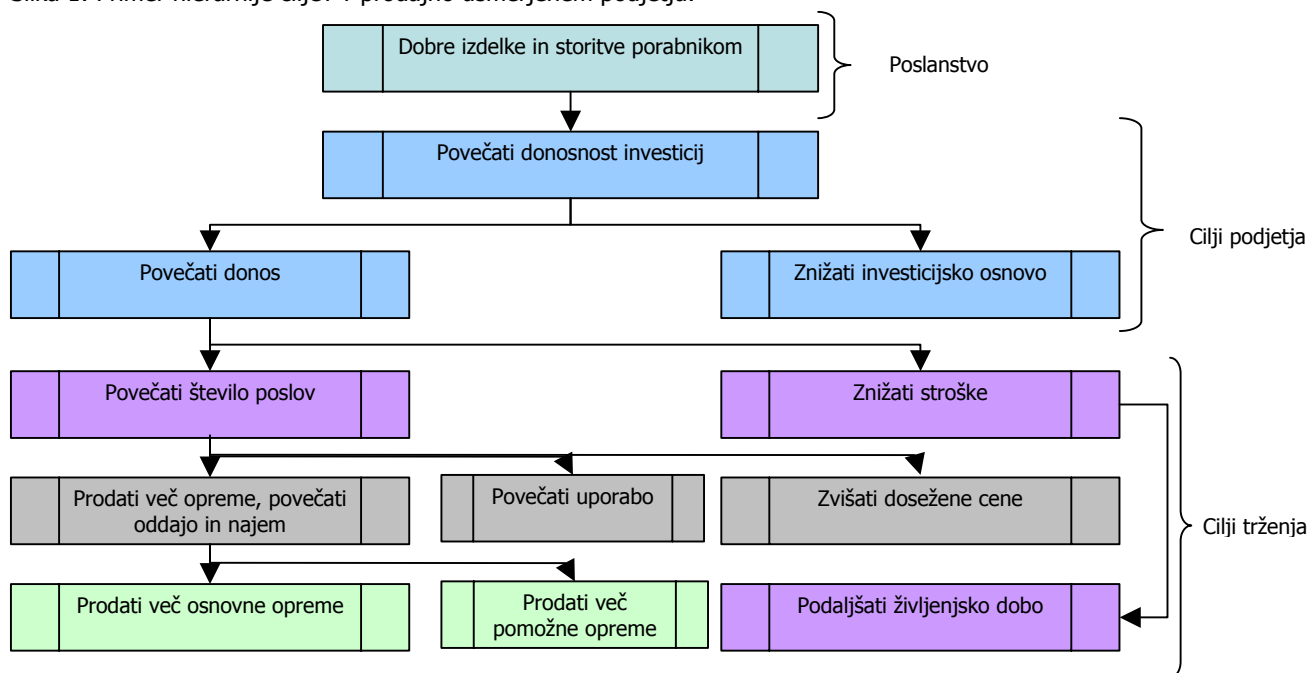
- Hierarhičnost: poslovne enote morajo razvrstiti posamezne cilje po pomembnosti, od najbolj pomembnega do najmanj pomembnega. Globalni cilji izhajajo iz poslanstva podjetja; cilji posameznih poslovnih enot se morajo podrežati ciljem celotnega podjetja itd.
- Količinska opredeljenost: dobro je, če definiramo specifičnost posameznih ciljev s količinsko in časovno razsežnostjo. Splošni cilji tako postanejo zelo ozko definirani, s tem postane načrtovanje, izvajanje in nadzorovanje uresničevanja lažje.
- Realnost: cilji naj bodo realni in naj upoštevajo realni doseg podjetja oziroma poslovne enote. Nerealni cilji so destimulativni in predstavljajo bolj željo kot uresničljiv cilj.
- Skladnost: posamezni cilji naj bodo med seboj skladni. Ker se lahko določeni cilji zaradi poslovnih zakonitosti med seboj izključujejo, moramo pri postavljanju ciljev to upoštevati ter paziti, da ne pride do navzkrižnih interesov, predvsem pa, da ne pride do dvojnega vodenja in upravljanja.

Po Tavčarju (Tavčar, 1998, str. 12) naj bodo cilji podjetja v splošnem merljivi, dosegljivi, spodbudni, obstajajo pa naj tudi alternativni cilji.

Nemerljivi cilji onemogočajo kakovostno nadzorovanje s strani posloводства, hkrati pa brez meritev ne moremo določiti, kdaj so cilji doseženi in kdaj ne. Dosegljivost ciljev mora biti realna, saj nedosegljivi cilji v podjetju ne stimulirajo h kakovostnem delu in povzročajo malodušje in nezaupanje. Spodbudni cilji so tisti, kjer vsak zaposleni vidi svoje osebne cilje kot manjše podskupine ciljev podjetja kot celote. Alternativne cilje lahko določi poslovodstvo v negotovih in kritičnih okoliščinah, do katerih lahko pride v resnici ali zgolj hipotetično.

Na osnovi poslanstva in raziskave notranjega znanja in virov lahko podjetje postavi cilje, ki so včasih tudi utežna kombinacija spleta ciljev. Kotler (Kotler, 2000, str. 83) opredeli splet ciljev kot kombinacijo donosnosti, rasti prodaje, izboljšanja tržnega deleža, tveganja, inovativnosti in ugleda oziroma dobrega glasu. Nadalje predlaga, da lahko uspešno uresničimo ciljno vodenje samo takrat, ko so cilji hierarhično razvrščeni od najbolj pomembnega do najmanj pomembnega.

Slika 1: Primer hierarhije ciljev v prodajno usmerjenem podjetju.



Vir: Kotler, 1996, str. 83.

### 2.1.3 Rast in razvoj podjetja

Predpostavimo lahko, da je osnovno gonilo lastnikov in z njihove strani imenovanega vodstva rast in razvoj podjetja kot celote in znotraj tega razvoj posameznih poslovnih enot. Teorije poznajo številne hipoteze in definicije rasti in razvoja podjetja, vendar med njimi težko najdemo skupno definicijo.

Managerska hipoteza, ki kot osnovno vodilo za razvoj podjetja postavi dobiček, dobro ustreza realnemu razvoju podjetij za razvoj programske opreme. Po Pučku (Pučko, 1993, str. 122) podjetje ob vodenju lastnikov podjetja svoje vire razporeja tako, da maksimizira dobiček. Profesionalni managerji nasprotno težijo k uravnoteženi rasti ob določeni, še zadovoljivi rentabilnosti in tako ohranjajo svoj stabilen položaj v podjetju in na trgu ter obenem pridobivajo na varnosti in stabilnosti. Gradijo svoj poslovni ugled in ugled posloводства kot celote.

Podrobneje različne možnosti za rast opisuje Kotler (Kotler, 1996, str. 76), ki dovoljuje naslednje možne tipe rasti:

- intenzivno rast,
- integrativno rast,
- diverzifikacijsko rast.

Intenzivna rast izkorišča že obstoječe dejavnosti in podjetju omogoča hitro rast glede na kategorijo izdelkov in trgov. Podjetje lahko z obstoječimi izdelki doseže večji tržni delež oziroma lahko pridobi nove trge za obstoječe izdelke. Nadalje lahko podjetje

razvije nove izdelke za obstoječe trge oziroma celo preuči možnosti za razvoj novih izdelkov za nove trge<sup>4</sup>.

Integrativna rast predvideva rast na osnovi povezav naprej in nazaj ali horizontalno znotraj panoge. Povezava nazaj pomeni povezovanje z dobavitelji, povezava naprej s trgovci. Horizontalna povezava zajema pridobitev enega ali več konkurentov. Cilj vseh povezav je povečati nadzor in dobiček.

Diverzifikacijska rast zajema tri možne načine, in sicer koncentrično strategijo, horizontalno strategijo in strategijo konglomerata. Prva strategija predvideva rast na osnovi novih izdelkov, ki bi bili skladni z obstoječo ponudbo in namenjeni novemu razredu uporabnikov. Horizontalna strategija predvideva rast s pomočjo novih izdelkov, ki bi bili skladni z obstoječo ponudbo in bi bili namenjeni sedanjim uporabnikom oziroma kupcem. Strategija konglomerata predpostavi, da bi podjetje lahko raslo s pomočjo izdelkov in trgov, ki ne vsebinsko in ne tehnološko nimajo povezave z obstoječimi trgi in izdelki.

Na podlagi kratkega pregleda različnih modelov rasti lahko strnem, da je za stabilno in enakomerno rast podjetja pomembna jasna usmeritev, ki je razvidna iz ambiciozno zastavljenih ciljev. Cilji podjetja morajo izhajati iz dobro postavljene vizije in poslanstva podjetja, ki kot krovni kompas usmerjata tok razvoja. Nenazadnje, samo kvalitetno poslovanje s pogumom, podjetništvom in energijo lahko dolgoročno zagotavlja izpolnjevanje postavljenih ciljev ter s tem rast podjetja.

Dodamo lahko tudi to, da je postopna rast hkrati bolj nadzorovana, podjetju omogoča nabiranje izkušenj in učenje na minulih težavah ali napakah. Na nova področja vstopamo previdno, z omejenim naborom izdelkov in ob uspešnem delovanju obseg poslovanja počasi širimo. S tem je celotno podjetje izpostavljeno manjšemu tveganju in lažje prenese morebitne napake ali izgube določenih poslov oziroma trgov.

Vsako podjetje gre skozi tipičen življenjski cikel, po karakteristiki zelo podoben ciklu izdelka ali storitve<sup>5</sup>. Poglejmo si Chandlerjev model življenjskega cikla podjetja (Pučko, 1996, str. 46), ki opredeljuje štiri faze rasti in razvoja podjetja, in sicer:

- faza začetne rasti in akumulacije virov,
- faza racionalizacije uporabe virov,
- faza ekspanzije na nove trge z novimi proizvodi,
- faza oblikovanja nove organizacijske strukture za ponovno učinkovito rabo virov.

Prehodi med posameznimi fazami so lahko zelo burni in lahko povzročijo krizo v vodenju podjetja. Reševanje krize za seboj potegne reorganizacijo vodstvene strukture in ponovno optimizacijo procesov v podjetju, ki bodo prilagojeni novi strukturi podjetja na eni strani in novim ciljem na drugi strani. Predvsem prehod v

---

<sup>4</sup> Podrobneje o tem govori Ansoffov model mreže širitve izdelka in trga, povzeto po Kotlerju, 2000.

<sup>5</sup> Več o tem v poglavju 2.3.2.

četrto fazo je lahko za podjetje tudi usoden, saj je to ponavadi korak, ko se lastniki s poslovodstvenih položajev umaknejo profesionalnemu managementu. Managerska hipoteza, ki smo jo opisali na začetku poglavja, tako predstavlja fazo zrelosti<sup>6</sup> v razvoju podjetja in le podjetja, ki uspešno preidejo v to fazo, se lahko profesionalno posvetijo izpolnjevanju ambicioznih načrtov za nadaljnjo rast in razvoj.

Razvojne stopnje mednarodnega podjetja bi lahko merili tudi glede na stopnjo zahtevnosti mednarodnega poslovanja. Vezjak (Vezjak, 1998, str. 170) opredeli 10 razvojnih stopenj podjetja, ki jih glede na mednarodno poslovanje združi v dve skupini, in sicer:

- razvojne stopnje izvoza (prodaja doma, prodaja doma in občasen izvoz, prodaja doma in trajen izvoz ter prodaja doma in pretežen izvoz);
- razvojne stopnje izvoza in mednarodne delitve dela (te stopnje so bolj kompleksne, saj se ne členijo samo po izvoznem obsegu, temveč tudi po načinih vstopa na mednarodne trge, tako s prodajo kot tudi z delitvijo dela).

Pučko (Pučko, 1993, str. 39) opredeljuje še dva načina rasti, in sicer:

- notranjega, s pomočjo samostojne, interne rasti ter
- zunanjega, s pomočjo eksterne rasti.

Notranja rast nastaja s povečanjem obsega poslovanja v že obstoječih obratih oziroma poslovalnicah, medtem ko zunanja rast predstavlja rast z združevanjem dveh ali več obstoječih podjetij v novo ali s pripojitvami že obstoječih organizacij drugi, ki na ta račun postane še večja.

Zaključimo lahko, da je rast podjetja povezana tako z razmerami na trgih kot tudi z internimi procesi, ki omogočajo nadaljnjo rast in razvoj dejavnosti. Edina stalnica v razvoju podjetja je nenehno spreminjanje in prilagajanje novonastalim razmeram z željo po optimalnem delovanju in izkoriščanju vseh virov za doseganje postavljenih ciljev.

## **2.2 Cilji in strategija v trženju podjetja**

Uspešnost vodstva podjetja je merjena po uspešnosti doseganja ciljev, ki so bili določeni s strani lastnikov podjetja. Dobro postavljeni cilji morajo biti merljivi, dosegljivi, spodbudni, podjetje pa mora imeti postavljene tudi alternativne cilje, ki v primeru negativnih sprememb ali nenadnih zasukov na trgu omogočajo preusmeritev. Na doseganje postavljenih ciljev podjetja vplivajo:

- dejavnosti podjetja (usmeritve in programi),
- urejenost podjetja (odločanje, vodenje, komuniciranje, načrtovanje, nadzor),
- sredstva, ki so na voljo za doseganje ciljev (materialna, nematerialna).

Za doseganje ciljev mora podjetje določiti strategije, kako doseči le-te. Strategije podjetja bi lahko razvrstili v naslednje skupine:

---

<sup>6</sup> Imenovana po Mintzbergovem modelu, ki opredeljuje naslednje faze: faza nastanka, razvojna faza, faza zrelosti in faza zatona.

- osnovne in generične strategije,
- poslovne strategije,
- funkcijske strategije,
- strategija podjetja do kupcev,
- strategija podjetja do konkurence.

Prve tri strategije se ločijo glede na organizacijsko raven v podjetju. Osnovne in generične strategije so tiste, ki jih lahko podjetje uporabi na najvišjem nivoju za doseganje ciljev podjetja kot celote. Poslovne strategije so strategije na nivoju poslovnih enot in funkcijske strategije na nivoju posameznih poslovnih funkcij (Pučko, 1996, str. 197). Trženjska strategija, ki nas bo v nadaljevanju najbolj zanimala, spada tako v skupino funkcijskih strategij podjetja in opredeljuje konkretno strategijo oddelka za trženje.

Strategiji podjetja do partnerjev in do kupcev sta načeloma poslovni strategiji, pogled pa je predstavljen predvsem z vidika relacije med podjetjem in njegovimi partnerji ter podjetjem in konkurenčnimi podjetji na trgu.

### **2.2.1 Osnovne in generične strategije**

Po Pučku mora biti osnovna strategija naravnana tako, da odgovori na vprašanja, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem obsegu. Pučko določi pet področjih, ki jih mora pokriti osnovna strategija, in sicer:

- razvoj portfelija strateških poslovnih področij,
- razvoj povezav med skupinami izdelkov in o medsebojnih sinergijah,
- uravnoteženje tveganj in toka dobička v okviru podjetja,
- uravnoteženje denarnih tokov v okviru podjetja in
- določitev želenih rezultatov, ki naj bi jih enote dosegle v okviru podjetja.

David podrobneje deli osnovno strategijo podjetja na alternativne generične strategije, ki so osredotočene predvsem na rast podjetja. Ime generične pomeni, da jih lahko podjetje uporabi v različnih primerih in na različnih nivojih. Podobne strategije, opisane že v poglavju 2.1.3, definira tudi Kotler (Kotler, 1996, str. 76).

Osnovno strategijo na nivoju podjetja Webster (Webster, 1984, str. 346) opredeli z odgovorom na vprašanje »s kakšnim poslovanjem se ukvarjamo oziroma se želimo ukvarjati?«. Nadalje navaja, da moramo biti pri postavitvi strategije na nivoju podjetja pozorni na izpolnitev zahtev strank ter da mora biti zadovoljstvo strank ena glavnih prioritete podjetja.

Na podlagi pregleda nekaterih opisov osnovnih ali generičnih strategij lahko sklepam, da je izbor generične strategije močno vezan na sam tip podjetja, postavljene ključne cilje ter notranje in zunanje okolje. Katera koli strategija ne predstavlja samo določenega dokumenta, temveč celoten proces v podjetju, ki sledi naslednjim ključnim fazam:

- ocena trenutnega stanja,
- raziskava notranjega in zunanjega okolja ter konkurentov,

- oblikovanje in razvijanje različnih strategij, njihovo ocenjevanje in izbor,
- izvedba in kontrola delovanja.

Podrobnejši opis različnih strategij po organizacijskih nivojih bomo opisali v naslednjih poglavjih.

### **2.2.2 Poslovne strategije**

Poslovne strategije predstavljajo bolj operativne strategije za posamezne poslovne enote, vse pa izhajajo iz osnovne strategije. Porter opiše strategijo (Porter, 1996, str. 61) kot ustvarjanje edinstvenega in dragocenega položaja, ki vključuje širši splet aktivnosti. Podjetje z dobro izdelano strategijo opravlja storitve drugače kot konkurenti oziroma opravlja enake storitve na drugačen način. Le-te se med seboj sinergično dopolnjujejo in tvorijo enotno storitev, ki bi jo s težavo v celoti posnemali. Različne strategije, ki jih lahko uporabi poslovna enota, je Porter (Porter, 1985, str. 34) združil v tri vrste:

- strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti,
- diferenciacija,
- osredotočenje.

Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti pomeni, da si podjetje prizadeva doseči najnižje stroške proizvodnje in trženja ter tako določi najnižjo ceno in zasede velik del tržnega deleža. Podjetja, ki si izberejo to strategijo, morajo dobro obvladati inženiring, nabavo, proizvodnjo in distribucijo, medtem ko lahko manj vlagajo v trženjska znanja in sposobnosti.

Strategija diferenciacije pomeni, da se podjetje osredotoči na nekaj področij, na katerih želi doseči vodilno mesto. Takšna področja so področje storitev, kakovosti, sloga, tehnologije itd. Paziti je treba na omejen izbor področij, saj je nemogoče biti vodilen na vseh področjih, hkrati pa obvladovati stroške in konkurirati tudi s ceno.

Strategija osredotočenja za podjetje pomeni, da se osredotoči na nekaj manjših segmentov znotraj trga in si prizadeva tu doseči velik tržni delež. Tržni segment se lahko oblikuje glede na kupce, proizvode, geografski fokus ali kateri koli drugo skupino, ko jo določi trg.

Porter nadalje definira strateško skupino, v katero uvršča podjetja, ki težijo k isti strategiji, želijo osvojiti iste trge oziroma tržne segmente. Uspelo bo tisto podjetje, ki bo zadano strategijo najbolje izpeljalo. Podjetja na sredini, torej tista, ki so povprečna v izvajanju vseh strategij in doseganju ciljev, bodo na dolgi rok manj uspešna.

Pojem poslovna strategija uporabi tudi Webster (Webster, 1984, str. 346), in sicer simbolično z vprašanjem »kako naj tekmuje s tekmeci na izbranem trgu?«. Na nivoju poslovne strategije moramo kar se da jasno in vestno zapisati zahteve strank na eni strani in konkurenčne razmere na trgu na drugi strani, vse z namenom nadaljnjega izbora ciljnih trgov in učinkovitega pozicioniranja podjetja napram konkurentom.

### 2.2.3 Funkcijske strategije

Funkcijske strategije so tiste strategije, ki jih podjetje na osnovi konkurenčnih prednosti razvija znotraj podjetja, medtem ko lahko ostale podeli tudi zunanjim izvajalcem. Funkcijske strategije pokrivajo vsa področja delovanja organizacijskih enot, kot so finančne, razvojne, raziskovalne, trženjske, informacijske, storitvene, proizvodne itd. Vedno izhajajo iz osnovne strategije, ki jo za posamezna delovna področja dopolnijo s ključnimi podrobnostmi. Za nadaljnjo raziskavo je za nas najbolj zanimiva trženjska strategija. Webster (Webster, 1984, str. 18) opredeli trženjsko strategijo kot plan za doseganje postavljenih ciljev ob uporabi omejenih virov in navkljub inteligentni tekmovalnosti. Vsaka strategija se začne z raziskavo okolja in sprememb v njem, s poudarkom na potencialnih kupcih in konkurentih. Učinkovita trženjska strategija mora zajemati:

- celovito razumevanje strank in njihovih potreb, skupaj s potrebami končnih strank (v primeru medorganizacijskega trženja) in konkurence v tej industrijski panogi;
- usmerjenost proti stranki, ki naj bo vsaj tako močna kot usmerjenost k tehničnim rešitvam;
- spoštovanje in posedovanje najboljših virov v industrijskem trženju;
- pošteno ovrednotenje prednosti in slabosti podjetja in njihovega vpliva na zahteve strank;
- integracijo različnih elementov trženjske strategije v doseganje konkurenčne prednosti ter znatno diferenciacijo do ostalih.

Vsaka učinkovita trženjska strategija vzame v središče stranko – kupca. Izdelek ni dan sam po sebi, temveč se lahko spreminja in prilagaja željam stranke. Strategija mora vsebovati manjše podstrategije, ki zajemajo izdelek, ceno, oglaševanje in prodajne poti. Le-te se med seboj dopolnjujejo in podjetju nudijo določene sinergijske učinke.

Kotler (Kotler, 2000, str. 93) poda trženjsko strategijo v obliki izvedbenega seznama, ki nam pomaga zajeti vse dejavnosti, povezane z trženjsko strategijo, in služi kot predloga za pripravo izvedbenega plana. Trženjska strategija mora zajemati:

- ciljni trg;
- umeščanje na trgu;
- opredelitev skupine izdelkov, s katero želimo nastopiti na trgih;
- ceno in cenovno politiko;
- prodajalne;
- prodajno osebje;
- storitve, ki bodo spremljale izvedbo in kasnejše faze;
- oglaševanje na ciljnih trgih za izbrane izdelke;
- pospeševanje prodaje na ciljnih trgih;
- raziskave in razvoj obstoječih izdelkov;

- trženjske raziskave za boljše razumevanje okolja in vedenja kupcev ter konkurentov.

Drugi avtorji definirajo posamezne funkcijske strategije na podoben način. Johnson in Clark (Johnson in Clark, 2001, str. 344) opredelita funkcijsko strategijo za storitve kot organizacijski plan za doseganje prednosti pred konkurenti. Strategija je niz planov in politik podjetja, ki jih izvajamo za doseganje postavljenih ciljev. Storitvena strategija mora vsebovati pet ključnih elementov, in sicer:

- definicijo ciljev podjetja;
- razumevanje okolja, v katerem poslujemo;
- pripravo ustreznega koncepta opravljanj storitev;
- identifikacijo ustreznih metrik in kriterijev uspešnosti;
- pripravo ustreznih izvedbenih planov.

#### **2.2.4 Strategija do kupcev**

Strategija do kupcev je zgrajena okoli ključnih dejavnikov, na katere je kupec najbolj občutljiv. V primeru, ki ga obravnava magistrska naloga, je to večinoma medorganizacijski segment. Ključna dejavnika sta sam proizvod in pogoji njegovega trženja, predvsem cena. Strategije do kupcev bi lahko zelo dobro opisali s Porterjevim modelom treh poslovnih strategij, ki zajema strategijo nizkih stroškov, diferenciacijo in osredotočenje<sup>7</sup>.

Na tem mestu bi lahko dodali še četrto strategijo (Tavčar, 1998, str. 37), strategijo prehitevanja. Prednost na trgu imajo v splošnem tista podjetja, ki:

- porabijo manj časa od ugotovljene potrebe odjemalcev do tržno sposobnega izdelka ali storitve;
- porabijo manj časa od odjemalčevega naročila do dobave izdelka ali izvedbe storitve;
- prehitijo konkurente z drugačno kombinacijo koristi izdelka ali pogojev, z učinkovitimi tržnimi potmi ali tržnim komuniciranjem.

Strategije do kupcev so ene najbolj tradicionalnih v miselnosti vodstva podjetja, predvsem to velja za strategijo nizkih stroškov. Zato se v praksi pogosto dogaja, da vodstvo ne vidi in ne izdelava alternativnih strategij in se zateče k »ustaljeni« rešitvi, ki pa ni nujno vedno uspešna.

#### **2.2.5 Strategija do konkurentov**

Strategij do konkurentov je v teoriji veliko in za lažje raziskovanje jih strnimo v nekaj skupin, glede na tržni položaj, ki ga ima naše podjetje na trgu. V splošnem ima lahko podjetje vlogo vodje tržišča, vlogo tekmeča (sledi vodilnemu in se poteguje za položaj vodje tržišča), vlogo sledilca (ki deluje ob vodji trga, a ga ne moti in ne izriva) ter vlogo specialista (znotraj določene tržne niše, ki je za ostale skupine premajhna za učinkovito delovanje). Glede na položaj podjetja in položaj

---

<sup>7</sup> Več o poslovnih strategijah v poglavju 2.2.2.

konkurentov lahko strategije združimo v skupine, prikazane v spodnji tabeli (Kotler, 2000, str. 231).

Tabela 1: Strategije do konkurentov na trgu po Kotlerju.

| Strategije do konkurentov | Možnosti                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vodja tržišča             | strategija širjenja celotnega tržišča,<br>strategija varovanja tržnega deleža,<br>strategija povečanja tržnega deleža                                                                             |
| Izzivalec                 | strategije napadanja v različnih smereh (frontalno, s strani, izčrpavanje),<br>strategija proizvodov,<br>strategija pogojev trženja,<br>strategija tržnih poti<br>strategija pospeševanja trženja |
| Sledilec                  | strategija vzporednega ponujanja,<br>strategija osredotočenega trženja,<br>strategija nižjih stroškov in boljše storitve                                                                          |
| Specialist                | strategija izbire segmenta,<br>strategija posebne, prilagojene koristi,<br>strategija specializacije programa                                                                                     |

Vir: Kotler, 2000, str. 231.

Med konkurenti si mora podjetje izbrati svojo vlogo in nato postaviti svojo strategijo trženja. Ob uspešnem izvajanju postavljenih strategij se lahko vloga podjetja menja, kar mora povzročiti tudi spremembo strategije in njeno prilagoditev novemu tržnemu položaju. Pri strategijah do konkurentov velja omeniti tudi konkurenčne pragove, ki določajo vstopni in izstopni prag za vstop na trg oziroma izstop iz trga v določeni panogi. Vstopni prag zajema vsa sredstva in vire, ki jih mora konkurenčno podjetje imeti, da lahko vstopi na trg. Pomembno vlogo pri postavitvi vstopnega praga ima lahko tudi država s svojo pravno regulativo (protimonopolna zakonodaja, intervencionizem itd.). Izstopni prag se ponavadi ne omenja tako pogosto, vendar je lahko prav tako pomemben. Zajema tako materialne stroške, povezane z likvidacijo poslovanja, kot tudi vse nematerialne stroške, ki nastanejo posredno zaradi padanja poslovnega ugleda, interesnih odporov zaposlenih, pogodbenih kazni itd.

Pri opisovanju strategij do konkurentov je dobro razumeti tudi dejavnike, ki spreminjajo in hkrati uravnovešajo posamezen trg. Porter in Millar sta opisala pet dejavnikov, ki delujejo na trgu<sup>8</sup>:

- Rivalstvo obstoječih konkurentov: opisuje trenutno stanje na trgu. Rivalstvo je odvisno od števila konkurentov in od stanja trga glede na specifične faze trga posameznega izdelka. Večje rivalstvo prinese tudi višje stroške za vzdrževanja trenutne pozicije in tržnega deleža napram konkurentom.

<sup>8</sup> Povzeto po Bocij Chaffey, 1999, str. 490–492.

- Grožnja s prihodom novega konkurenta: omenili smo že, da ima vsak trg svoj vstopni prag. V določenih panogah je ta prag lahko nizek in grožnja je nenehno prisotna. To vpliva na trenutno stanje na trgu, saj se podjetja branijo pred vstopom novega konkurenta ali z izboljšanjem lastnega položaja ali z dvigovanjem vstopnega praga.
- Grožnja z nadomestnimi izdelki: ta je nenehno prisotna, vendar je možnost, da bo konkurent izdelal in dal na trg boljši nadomestni izdelek relativno majhna, predvsem zaradi velike diferenciacije posameznih izdelkov. V primeru uresničenja grožnje se lahko podjetju posredno zmanjša tržni delež in povečajo stroški zaradi vlaganja v razvoj in raziskave.
- Moč kupcev: slogan »kupec je kralj« je eno izmed zelo resničnih dejstev. Še posebej to velja za trge, kjer je kupcev malo, ponudnikov pa relativno veliko. Moč izbire ter možnost hitre menjave dobavitelja daje kupcu veliko moč ter vpliva na konkurenčnost vseh ponudnikov določenega izdelka.
- Moč dobaviteljev: ta se sicer na trgu redkeje pojavlja, a je prisotna takrat, ko je ponudnikov določenega izdelka ali storitve zelo malo in so podjetja odvisna od svojih dobaviteljev. V tem primeru je možnost izsiljevanja precejšnja, in sicer tako na področju cen kakor tudi pogojev nakupovanja.

Podjetje z izdelano strategijo in jasno vizijo lahko strategijo členi naprej v politike in le-te v programe, ker so posamezni koraki delovanja že zelo podrobno opisani in usmerjeni na posamezna področja.

### **2.3 Trženjska ponudba podjetja**

Trženje predstavlja širok niz instrumentov, ki jih podjetje uporablja in koristi na poti do zastavljenih ciljev. Trženjska ponudba je izhodišče za trženje in je pomembna kot celota. Posamezni samostojni sklopi nimajo tolikšne veljave in moči, kot če so združeni v celoto.

Po McCarthyju (povzeto po Kotlerju, 2000, str. 87) lahko ločimo naslednje štiri velike sklope:

- proizvod in storitev (to vključuje definicijo proizvoda, ubranljive konkurenčne prednosti izdelka ter izkušnje pri dosedanjih projektih);
- cena (osnovni cenovni model glede na razmerje izdelek – storitev, primerjava z mednarodnimi konkurenti, primerjava z lokalnimi konkurenti);
- prodajne in trženjske poti (ločitev, dejavnosti, urejenost, obvladovanje),
- komunikacija (neosebno komuniciranje, oglaševanje in publiciteta ter osebno komuniciranje).

V tem poglavju bomo podrobneje pregledali lastnosti in zakonitosti uporabe posameznih instrumentov trženjskega spleta, da bi lahko v poglavju 4.5 določili posamezne instrumente trženjskega spleta za (medorganizacijski) trg programske opreme. Predstavili bomo tudi druge sestavine spleta, predvsem storitve, če se bo pri raziskavi izkazalo, da le-te predstavljajo nemajhen del same ponudbe.

Upravičeno se lahko tudi vprašamo, ali so omenjeni štirje sklopi edini, ki jih lahko ponudimo v okviru trženjske ponudbe podjetja. Menim, da je poleg osnovnih štirih sklopov možno ponuditi tudi nekaj dodatnih, če se to izkaže kot dobra konkurenčna prednost ter za to obstaja interes kupcev. Zaposleni v podjetju so lahko dodaten sklop v trženjski ponudbi, posebej v povezavi s storitvami. Enako velja za procese, tako notranje kot zunanje, s pomočjo katerih v podjetju izvajamo posamezne operacije. Na medorganizacijskem trgu sta lahko oba sklopa zelo pomembna, saj gre vedno za poslovanje v ožjem krogu sodelujočih, še posebej v bančnem sektorju, ki je tradicionalno bolj konzervativen in vedno postavlja še dodatna zagotovila za uspešno izvajanje projektov in s tem zmanjševanje tveganj.

### **2.3.1 Trženjska ponudba ali trženjski splet**

Trženjska ponudba ali trženjski splet je niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetja uporabljajo, da sledijo svojim trženjskim ciljem na ciljnem trgu. Trženjski splet je sestavljen iz štirih izvirnih P-jev, in sicer: izdelek, pogoji ali protivrednost, poti trženja in pospeševanje trženja (ang. product, price, place in promotion).

Trženjski splet je sestavni del trženjskega plana, s katerim podjetje uresničuje svojo strategijo. Poleg spleta je potrebno enakovredno obravnavati tudi trženjske izdatke in razporeditev trženjskih naporov. Podjetja določijo trženjski proračun na osnovi določenega odstotka od prodaje. Pri tem si lahko pomagajo z razmerjem med trženjskim proračunom in prodajo, ki ga imajo konkurenčna podjetja, vendar je težko dobiti realne podatke. Tako lahko podjetja rezervirajo več sredstev kot jih po predvidevanjih konkurenti v upanju, da bodo dosegla večji tržni delež. Pri sestavi proračuna podjetje ne sme izpustiti ocene realnega dela za doseg zastavljenega obsega prodaje ter s tem povezanih stroškov ter jih vključiti v proračun. Ker ima posamezna skupina trženjskega spleta mnogo instrumentov, ki jih bomo podrobneje predstavili v naslednjih poglavjih, je treba predvideti tudi način delitve sredstev med posameznimi instrumenti. Nemalokrat se pri delitvi uporabi metoda prodajno-odzivne funkcije, s pomočjo katere tržniki določijo, kako vložena količina denarja v posamezno različico trženjskih sestavin vpliva na prodajo.

Trženjska ponudba mora biti tudi konkurenčna in se mora razlikovati od drugih ponudb na trgu. Možnost diferenciacije trženjske ponudbe je precej odvisna od panoge, v kateri podjetje posluje. Boston Consulting Group<sup>9</sup> loči štiri različne tipe panog, in sicer:

- panoga z množinskim obsegom proizvodnje: podjetja lahko pridobijo majhno število prednosti, ki pa so lahko precej velike in predstavljajo možnost za uspeh; donosnost je tesno povezana z velikostjo podjetja in tržnim deležem;
- stara panoga: je tista panoga, kjer je možno pridobiti zelo majhno število prednosti, njihov pomen in učinek pa je zelo majhen;

---

<sup>9</sup> Kotler, 1996, str. 288.

- razdrobljena panoga: podjetjem ponuja zelo veliko možnosti za razlikovanje, vendar so priložnosti zelo majhne; donosnost ponavadi ni odvisna od tržnega deleža in velikosti podjetja;
- specializirana panoga: podjetja imajo možnost znatnega razlikovanja in prav vsaka prednost je lahko zelo velika in uspešna; velikost podjetja pri tem ne igra velike vloge in majhnim podjetjem omogoča prav tako veliko donosnost kot velikim.

Poglejmo podrobneje posamezne instrumente trženjskega spleta, združene v skupine.

### **2.3.2 Izdelek in storitev**

Kotler definira izdelek kot osnovno sestavino trženjskega spleta (Kotler, 1996, str. 87). Le-ta predstavlja oprijemljivo ponudbo izdelka na trgu, vključno z raznolikostjo izdelkov, kakovostjo, obliko, blagovno znamko, embalažo, velikostjo, pripadajočimi storitvami, jamstvi in pogoji možne vrnitve. Izdelek z drugega zornega kota predstavi kot vsako stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu za vzbuditev pozornosti, za nakup, porabo ali uporabo, in ki lahko zadovolji željo ali potrebo.

Tej definiciji je zelo podobna Tavčarjeva (Tavčar, 1998, str. 41), ki opredeli pojem proizvoda (izdelek in storitev), sestavljenega iz vseh materialnih in nematerialnih sestavin, ki zadostujejo potrebam kupcev in prebujejo nove potrebe. Kupec kupuje koristi in ne proizvode ali storitve. Kupec presoja proizvod glede na več ravni koristi, ki jih prinaša, in sicer:

- temeljne koristi, ki ustrezajo osnovnim potrebam in željam ter pričakovanjem kupca;
- širše koristi, kot so blagovna znamka, oblika, posebne kakovosti in druge lastnosti;
- ter dodatne koristi, ki so lahko ob proizvodu tudi pripadajoče storitve (kot svetovanje, dostava, montaža) oziroma pripadajoči proizvodi (kot rezervni deli, dodatna oprema).

#### **2.3.2.1 Izdelek**

Izdelek po Kotlerju (Kotler, 2000, str. 395) sestavlja pet hierarhičnih ravni, in sicer:

- jedro izdelka: je tista storitev ali korist, ki jo kupec dejansko kupuje;
- osnovni ali generični izdelek je že tržno nadgrajeno jedro, ki predstavlja temeljno različico posameznega izdelka;
- pričakovani izdelek: je generični izdelek, razširjen s tistimi lastnostmi, ki jih kupci že avtomatično pričakujejo pri nakupu izdelka in z njimi soglašajo;
- razširjeni izdelek: vsebuje še dodatne storitve ali koristi, s katerimi želi podjetje doseči konkurenčno razlikovanje do drugih ponudnikov; ni vedno nujno, da kupec privzeto soglaša z določenim razširitvami, zato jih je potrebno »prodati«;

- potencialni izdelek: je izdelek z vsemi razširitvami in nadgradnjami, ki bi jih v prihodnje lahko vseboval; potencialni izdelek prikazuje možni razvoj obstoječih izdelkov ki odraža želje podjetij, da bi se razlikovala do drugih, in seveda večji privlačnosti za kupce.

Bolj tehnično definicijo izdelka poda Chase, ki izdelek opredeli kot izhod iz proizvodnega procesa, namenjen za prodajo (v poslovnem smislu) oziroma kako drugače ponujen potrošnikom (Chase, 1973, str. 22).

Ob definiciji izdelka je potrebno tudi omeniti tipične faze življenjskega ciklusa, skozi katerega izdelek potuje. Različni avtorji navajajo skoraj identične modele, omenimo le Kotlerjev model (Kotler, 2000, str. 304), ki uvaja tipično S-krivuljo s štirimi fazami, in sicer uvajanje, rast, zrelost in upadanje. Tavčar (Tavčar, 1998, str. 42) v svoji definicij razdeli fazo zrelosti na začetno in kasno. Mejo med njima postavi v točki maksimuma, ko začne tako prodaja kot dobiček upadati.

Pri različnih avtorjih lahko kot zadnjo fazo najdemo tudi razgrajevanje, s čemer želijo avtorji poudariti ekološki vidik proizvodnje vedno novih izdelkov. V fazi razgrajevanja se izdelek razstavi in posamezne materiale se znova uporabi v začetni fazi izdelave enakih ali pa popolnoma drugačnih izdelkov.

Po posameznih fazah življenjskega ciklusa se spreminjajo tudi značilnosti, tako v organizaciji kot v okolju, in temu ustrezno se prilagajajo tudi strategije. Podrobnejši pregled je podan v spodnji tabeli.

Tabela 2: Pregled značilnosti za življenjske faze posameznega izdelka.

| <b>FAZA CIKLA</b> | <b>Značilnost v organizaciji</b>                                                                                      | <b>Značilnost v okolju</b>                                                                  | <b>Trženjska strategija</b>                                                                                                  |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Uvajanje          | visoki stroški, proizvodnja pod pragom učinkovitosti, potrebe po likvidnih sredstvih velik kosmati donos              | malo ali celo nič konkurentov, proizvod je malo poznan, povpraševanje je neznatno ali ga ni | spodbujanje povpraševanja, visoke začetne cene, na začetku ozek nabor, širjenje tržnih poti                                  |
| Rast              | urejanje in optimiziranje proizvodnje, nižanje stroškov, povečevanje učinkovitosti poslovanja, izboljševanje izdelka, | tržišče se odpira, tržne poti se razraščajo, konkurenca se krepi, cene že malo padajo       | skrbno obravnavanje povpraševanj z drugačnimi zahtevami, izpopolnjevanje proizvoda, krepitev tržnih poti, prožnost pri cenah |
| Začetek zrelosti  | proizvodnja presega prag učinkovitosti, delo na različicah proizvoda, padanje kosmatih donosov, padanje dobička       | rast poenjuje, močna in še rastoča konkurenca, tržišče ima končen obseg                     | poudarek je na segmentiranju tržišča, nadaljnje diferenciranje izdelka, boljša strežba, jamstva odjemalcem, nižanje cen      |

| <b>FAZA CIKLA</b> | <b>Značilnost v organizaciji</b>               | <b>Značilnost v okolju</b>                                                                                                                                            | <b>Trženjska strategija</b>                                                                                                                                                                |
|-------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kasna zrelost     | majhni dobički,<br>standardizirana proizvodnja | povpraševanje<br>pojenjuje,<br>zagrizena konkurenca,<br>vse manj tekmecev,<br>utečeni modeli tržnih<br>poti,<br>spreminja se<br>privlačnost proizvoda<br>za odjemalce | dosledno diferenciranj<br>in prenavljanje<br>izdelka,<br>do kraja izpeljana<br>segmentacija tržišča,<br>konkurenčne cene,<br>obdržati tržne poti                                           |
| Upadanje          | pogosto ponovni dobički                        | nenehno padanje<br>povpraševanja,<br>konkurenti odpadajo,<br>ožanje nabora<br>izdelkov,<br>umirjanje cen,<br>drugačna privlačnost<br>izdelka za odjemalce             | spodbujanje končne<br>porabe in<br>povpraševanja,<br>specializacija,<br>prilagajanje cen<br>posameznim<br>priložnostim,<br>tržno specializiranje,<br>trebljenje in kaljenje<br>tržnih poti |

Vir: Tavčar, 1998, str. 42.

Glede na fazo življenjskega ciklusa Kotler svetuje različne strategije trženja. Podrobnosti prikazuje naslednja tabela.

Tabela 3: Pregled strategij glede na življenjski cikel izdelka.

| <b>FAZA CIKLA</b>    | <b>Uvajanje</b>                                                           | <b>Rast</b>                                                     | <b>Zrelost</b>                                               | <b>Upadanje</b>                                                       |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| izdelek              | ponudi osnovni izdelek                                                    | ponudi široko skupino izdelkov, storitve, jamstvo               | diverzificiraj blagovne znamke in modele                     | izloči slabe izdelke                                                  |
| cena                 | uporabi strošek plus                                                      | določi ceno, s katero boš prodrl na trg                         | uskladi ceno s konkurentom                                   | znižaj ceno                                                           |
| distribucija         | selektivna distribucija                                                   | intenzivna distribucija                                         | še intenzivnejša distribucija                                | zavzemi selektivni pristop, izloči nedonosna prodajna mesta           |
| oglaševanje          | vzbudi zavedanje o izdelku med porabniki in trgovci                       | vzbudi zavedanje in zanimanje za izdelek na množičnem trgu      | poudari razlike med blagovnimi znamkami in njihove prednosti | znižaj se do ravni, ki je potrebna, da obdržiš najzvestejše porabnike |
| pospeševanje prodaje | izvedi zelo močno pospeševanje prodaje, da izzoveš porabnike k poskušanju | izkoristi veliko povpraševanje in zmanjšaj pospeševanje prodaje | povečaj, da boš vzbudil prehod k svoji blagovni znamki       | zmanjšaj na najnižjo možno mero                                       |

Vir: Kotler, 1996, str. 354.

Za večje podjetje je posebnega pomena izdelčni portfelij, s pomočjo katerega lahko podjetje zmanjša nihanja obremenjenosti v vseh fazah internih procesov na eni strani ter finančnega vpliva na drugi strani. Izdelčni portfelij bi vseboval več med seboj komplementarnih izdelkov, v različnih fazah življenjskega cikla in z različno dinamiko rasti in upadanja.

### **2.3.2.2      Storitve**

Storitve definiramo kot dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli. Proizvodnja storitev je lahko ali pa tudi ni vezana na fizični izdelek. Kotler (Kotler, 2000, str. 468) storitvi pripiše štiri ključne lastnosti:

- neopredmetenost: storitve so neotipljive in jih ne moremo videti ali okusiti;
- neločljivost: naredijo in porabijo se v istem času in jih ne moremo shraniti ali skladiščiti;
- spremenljivost: storitve se hitro spreminjajo, saj so odvisne od mesta in časa izvajanja;
- minljivost: storitev se ne more narediti na zalogo oziroma se ne morejo hraniti do trenutka novega povpraševanja.

Specifično naravo storitev opiše tudi Webster (Webster, 1984, str. 8), ki storitev definira kot neotipljiv izdelek, ki v medorganizacijskem trženju ne zaseda tako velike porabe kot na trgu za široko potrošnjo, a vseeno predstavlja njegov zelo pomemben del. Neotipljivost storitve vnaša določeno kompleksnost v njihovo preskrbovanje in trženje, saj jih je težko definirati, standardizirati in umeriti. Kvaliteta storitve je določena z osebo, ki storitev opravi, in to ne samo s kakovostjo dela, temveč tudi z osebno predanostjo delu in osebnimi karakteristikami. Zato ljudje igrajo zelo pomembno, če že ne ključno vlogo pri diferenciaciji ponudnikov storitev.

### **2.3.2.3      Primerjava med izdelkom in storitvijo**

Podjetja se soočajo s problemom upadanja dobička iz prodaje čistih izdelkov že dalj časa. Eden od možnih načinov povečanja prihodkov je prodaja izdelkov in storitev hkrati. Ker se izdelek in storitev po lastnostih močno razlikujeta, je način kombiniranja lahko različen. Ključne razlike so prikazane v naslednji tabeli.

Poleg samega razločevanja v ključnih fazah proizvodnje, trženja, uporabe in ocenjevanja je pomembno poznati tudi različne mehanizme kombiniranja. Canton<sup>10</sup> predlaga naslednje:

- ponudbo izdelkov skupaj s storitvijo kot sistemsko rešitev,
- ponudbo internih storitev kot eksternih na trgu,
- uporabo fizičnih zmogljivosti podjetja za zagotavljanje servisnih storitev,
- prevzem fizičnih zmogljivosti drugih podjetij v upravljanje,
- prodajo finančnih storitev skozi financiranje,
- premik v trgovinsko dejavnost.

---

<sup>10</sup> Irving Canton: Learning to Love the Service Economy. Harvard Business Review, maj–junij 1984. Povzeto po Kotlerju, 2000.

Tabela 4: Primerjava med storitvijo in izdelkom z zornega kota izdelave, trženja, uporabe in ocenjevanja.

| Proces                                    | Storitev                                                                                                | Izdelek                                                                                                  |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Izvajanje storitev – proizvodnje izdelkov | Uporabnik neposredno sodeluje pri izvajanju storitve.                                                   | Kupec ne sodeluje pri proizvodnji.                                                                       |
|                                           | Izvajanje je za uporabnika transparentno.                                                               | Proizvodnja je netransparentna.                                                                          |
|                                           | Izvajanja ni mogoče enostavno nadzorovati in standardizirati.                                           | Proizvodnjo je mogoče standardizirati in nadzorovati.                                                    |
|                                           | Izvajanje, nakup in uporaba poteka naenkrat in na istem mestu.                                          | Proizvodnja je časovno in prostorsko ločena od nakupa.                                                   |
| Nakup – trženje                           | Menjava obsega plačilo ali čas ter prizadevanja, informacije in znanja.                                 | Menjava obsega izdelke in plačilo zanje.                                                                 |
|                                           | Nakup je največkrat sočasen z izvajanjem in uporabo storitve.                                           | Nakup je ločen od proizvodnje in uporabe.                                                                |
| Uporaba                                   | Izvajalec in hkrati dobavitelj je vključen v uporabo storitve in jo ves čas nadzoruje.                  | Proizvajalec ne more nadzirati uporabe izdelka.                                                          |
|                                           | Storitev je enkratna in je ni mogoče preprodajati.                                                      | Proizvod lahko preprodajajo in uporabljajo drugi.                                                        |
|                                           | Uporaba, izvajanje in nakup so ponavadi sočasni.                                                        | Uporaba je časovno ločena od proizvodnje in nakupa.                                                      |
| Ocenjevanje                               | Ocenjevanje je primerjanje izkušenj s storitvijo in pričakovanji uporabnika; izvajalec vpliva na oceno. | Ocenjevanje je primerjanje koristi, ki jih prinaša izdelek, s pričakovanji; proizvajalec nanj ne vpliva. |
|                                           | Ocenjevanje je vsaj deloma sočasno z izvedbo, nakupom in uporabo.                                       | Ocenjevanje je časovno ločeno od proizvodnje, nakupa in uporabe.                                         |

Vir: Tavčar, 1998, str. 26.

Pri programski opremi se v resnici največkrat pojavi prva kombinacija izdelka in storitve. Že sama narava programske opreme zahteva, da se ob skoraj vsakem nakupu opravi še storitve nameščanja, testiranja in vzdrževanja. Velikokrat celo naročnik sam v zahtevah za nakup opredeli, da želi celotno rešitev določenega problema, kar vključuje tako izdelek kot tudi vse spremljajoče storitve. Menim, da je za uspešno trženje programskih rešitev potrebna tudi ponudba ustreznih storitev, prilagojenih željam naročnika, a v ponudbi ločeni od samega izdelka. Na podlagi empiričnih izkušenj ugotavljam, da je izdelčni del ponudbe pogostejše predmet kasnejših usklajevanj, medtem ko je storitveni del ponavadi sprejet brez posebnega nasprotovanja. Izdelek brez ustrezne namestitve in podpore nikoli ne zaživi tako polno kot ob zagotavljanju pripadajočih storitev.

### 2.3.3 Prodajna cena

Cena je gotovo ena najbolj kritičnih sestavin trženjskega spleta. Cena se v vsakdanjem življenju skriva v različnih sopomenkah, vsekakor pa jo lahko definiramo kakor celoten sklop sestavin protivrednosti, ki jih prodajalec pričakuje od kupca kot plačilo za koristi proizvoda. Cena vsekakor zajema samo ceno izdelka, vse različne popuste in znižanja, plačilne pogoje ter morebitne kreditne pogoje. Ni nujno, da je cena vedno objektivna, saj se lahko oblikuje tudi na podlagi posebnih priporočil, dokazil ali drugih sestavin trženjskega spleta.

Za nadaljnjo raziskavo prodaje programske opreme moramo opredeliti različne metode za določanje cene. Kotler (Kotler, 2000, str. 465) definira tri sestavine cene: povpraševanje, stroškovne funkcije in cene pri konkurenci ter na podlagi teh poda naslednje metode določanja cen:

- na osnovi pribitka: stroškom preprosto dodamo določen fiksni pribitek, pri čemer moramo oceniti spremenljive stroške in pričakovano prodajo;
- na osnovi ciljnega donosa: podjetje opredeli končni ciljni donos (ROI) in na podlagi ocene prodaje določi ceno izdelka;
- na osnovi zaznane vrednosti pri uporabniku: podjetja ne ocenijo cene na podlagi svojih stroškov, temveč na podlagi kupčeve predstave o zaznani vrednosti, ki se mora ujemati s postavljeno ceno;
- po načelu »več vrednosti za manj denarja«: podjetja dejansko ponujajo visokokakovostne izdelke za nizko ceno, kar od podjetja zahteva delovanje z zelo nizkimi stroški in ob striktnem zagotavljanju kakovosti;
- na osnovi trenutne cene na trgu: cena se določi na podlagi cene pri konkurenci; podjetje ni tako pozorno na lastne finančne kazalce stroškov ter na povpraševanje na trgu, po drugi strani pa lahko trenutna cena odraža kolektivno modrost panoge in je hkrati tudi tista cena, ki še prinaša dober donos in ne ogrozi harmonije v panogi;
- ob ponudbi na natečaju: podjetje določi ceno na osnovi predvidevanj, kako bodo ceno določili konkurenti in ne na osnovi stroškov in povpraševanja, predvsem z enim ciljem – zmagati na natečaju.

Ena od pomembnih odločitev je povezana tudi z določanjem cen na podlagi geografskih dejavnikov. Pri tem je potrebno upoštevati tudi zakonodajo posameznih držav, zahteve ali možnosti vezanih in kompenzacijskih poslov ter lastne stroške s poslovanjem na tujih trgih, povezane s prevozi, zavarovanji in prilagajanji.

Pri vseh metodah za določanje cen programske opreme je po lastnih izkušnjah največji dejavnik tveganja premajhno poznavanje okolja naročnika v fazi priprave ponudbe. Kot smo navedli že v prejšnjem poglavju, je v veliki meri prisotna kombinacija izdelka in storitev in prav zaradi tega je težko oceniti dejanski obseg storitev. V realnem okolju zato ločimo prodajno ceno za izdelek, ki je določena v skladu z eno od naštetih metod, medtem ko na zahtevo strank predvidimo obseg storitev ter določimo minimalni in maksimalni cenovni obseg za opravljeno storitev. Dodam lahko tudi oceno, da je v več kot 75 % cena odločilen dejavnik pri izboru dobavitelja in da je prodaja programske opreme na cenovno strategijo zelo občutljiva.

#### **2.3.4 Trženjske poti**

Trženjske poti predstavljajo različne dejavnosti, ki jih opravlja podjetje zato, da bi bil izdelek ciljnim uporabnikom dostopnejši. Trženjske poti zajemajo vse organizacije ali

njihove dele, ki z izdelki, storitvami ali informacijami povezujejo dobavitelja in odjemalca. Trženjske poti so lahko prodajne, nabavne ali oboje.

Trženjske poti sodijo med bolj trajne sestavine trženjskega spleta. Zajemajo same prodajne poti, pokritje trga, sortimane, lokacije, zaloge in transport. V preteklosti je bilo klasično podjetje vezano na eno trženjsko pot. Danes velika podjetja s širokim spektrom izdelkov uporabljajo več različnih trženjskih poti za doseganje različnih segmentov kupcev. Pri tem je potrebno skrbno načrtovanje in kontrola, da si različne trženjske poti znotraj istega podjetja ne konkurirajo med seboj. Uporaba hibridnih mrež za načrtovanje arhitekture tržnih poti je samo eden od načinov, kako zagotoviti pregled in nadzor nad tržnimi potmi.

Slika 2: Prikazuje hibridno mrežo med trženjskimi potmi in trženjskimi nalogami.

| PRODAJALCI |                                           | Oblikovanje ponudbe | Priprava na prodajo             | Predprodaja | Sklenitev prodaje | Poprodajne storitve | Skrb za stranke | ODJEMALCI |
|------------|-------------------------------------------|---------------------|---------------------------------|-------------|-------------------|---------------------|-----------------|-----------|
|            | Ravnanje z zelo velikimi strankami        |                     | veliki odjemalci                |             |                   |                     |                 |           |
|            | Neposredna prodaja                        |                     |                                 |             |                   |                     |                 |           |
|            | Trženje po telefonu                       |                     | srednje veliki odjemalci        |             |                   |                     |                 |           |
|            | Prodaja po pošti                          |                     |                                 |             |                   |                     |                 |           |
|            | Prodaja na drobno                         |                     |                                 |             |                   |                     |                 |           |
|            | Trgovci na debelo                         |                     | majhni odjemalci in neodjemalci |             |                   |                     |                 |           |
|            | Trgovci in prodajalci z dodano vrednostjo |                     |                                 |             |                   |                     |                 |           |

Vir: Kotler, 1996, str. 546.

Pri prodaji programske opreme, posebej na medorganizacijskem trgu, je v veliki meri uporabljena direktna, neposredna prodaja matičnega podjetja, ne glede na kasnejše odnose s partnerji oziroma podružnicami v izbrani državi.

### 2.3.5 Trženjsko komuniciranje

Trženjsko komuniciranje sestavljajo različne dejavnosti, s katerimi podjetje obvešča o izdelkih in jih promovira na ciljnih trgih. Zajemajo pet ključnih dejavnosti, in sicer oglaševanje, pospeševanje prodaje, prodajno osebje, odnose z javnostjo in neposredno trženje. Trženjsko komuniciranje lahko delimo v dve skupini, na neosebno in osebno komuniciranje. Neosebno komuniciranje poteka preko posrednikov – medijev, medtem ko poteka osebno trženje neposredno med udeleženci. Več podrobnosti prikazuje Tabela 5.

Podjetje se mora tudi odločiti, kako razporediti proračun med vseh pet dejavnosti komuniciranja. Kompleksnost odločitve povečuje dejstvo, da se lahko eno komunikacijsko pot podpira z drugo, da so cilji posameznih dejavnosti različni, da moramo spreminjati način komuniciranja glede na nivo trženjske poti in da na

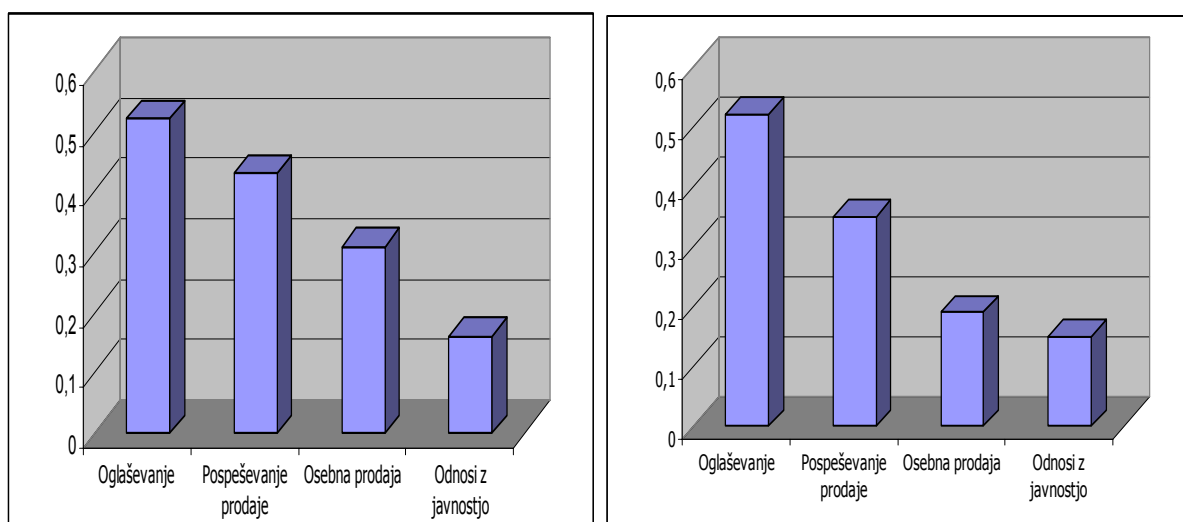
odločitve vpliva tudi odločitev konkurentov v panogi. Na izbor dejavnosti nadalje vpliva tudi tip trga ter v kateri fazi življenjskega cikla se izbran izdelek trenutno nahaja. Proizvajalci izdelkov za končno uporabo morajo komunikacijski sestaviti drugače splet kot tisti, ki poslujejo na medorganizacijskem trgu.

Tabela 5: Pregled dejavnosti trženjskega komuniciranja s posameznimi primeri.

| Oglaševanje                                                                                                                                                                                                                                                                          | Pospeševanje prodaje                                                                                                                                                                                   | Odnosi z javnostjo                                                                                                                                                        | Osebna prodaja                                                                                       | Neposredno trženje                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| tiskani in radiotelevizijski oglasi, zunanja stran embalaže, priloge v embalaži, filmi, brošure in knjižice, lepaki in zgibanke, imeniki, ponatisi oglasov, oglasne deske, znaki na prikazovalnikih, prikazovalniki na prodajnih mestih, avtovizualni materiali, simboli in logotipi | nagradna tekmovanja, igre, žrebanja, darila, vzorci, sejmi in prodajne razstave, predstavitev, kuponi, znižanja, nizkoobrestni krediti, zabave, prodaja staro za novo, prodajne znamke, vezana prodaja | tiskovna poročila, govori, letna poročila, dobrodelna darila, sponzorstva, objave, odnosi s krajevnim okoljem, lobiranje, predstavitvena občila, revije podjetij, dogodki | prodajne predstavitve, prodajna srečanja, spodbujevalni programi, vzorci, sejmi in prodajne razstave | katalogi, neposredna pošta, trženje po telefonu, elektronska prodaja, televizijska prodaja |

Vir: Kotler, 2000, str. 551.

Slika 3: Slika prikazuje sorazmerne deleže pomembnosti pri promocijskih orodjih na porabniških (graf levo) in medorganizacijskih trgih (graf desno).



Vir: Kotler, 1996, str. 617.

### 3. Mednarodni trgi programske opreme

V tem poglavju bomo na podlagi mednarodnih virov (npr. Datamonitor in Gartner) predstavili ključne faktorje, ki jih moramo poznati za razumevanje strukturiranosti, ki veljajo na mednarodnih trgih programske opreme za banke. Predstavili bomo značilnosti trgov, oceno potenciala in preverili tudi morebitne prepovedi ali omejitve pri prodaji na teh trgih.

#### 3.1 Značilnosti mednarodnih trgov za programsko opremo

Trgi programske opreme za banke obstajajo vsaj zadnjih 40 let, kolikor jih beležimo od začetka uporabe računalnikov v bankah. Računalniki IBM Mainframe so bili v bankah nameščeni med prvimi lokacijami, najverjetneje takoj za vojaškimi centri in raziskovalnimi instituti. Zaradi velikega obsega različnih področij poslovanja je število programskih orodij v banki precejšnje in generalno zelo konkurenčno. Prav tako pa je težko natančno ločiti posamezne komponente programske opreme z vidika samega trga, saj gre velikokrat za povezane sklope in je prodaja soodvisna ali celo pogojena<sup>11</sup>. Zato velikokrat v bolj generalnih raziskavah trgov informacijskih rešitev programska oprema nastopa kot celotna in nedeljiva kategorija.

Programska oprema zajema zelo širok spekter različnih rešitev, ki se v elektronski obliki izvajajo na elektronskih napravah z določenimi tehničnimi lastnostmi. Svetovalna hiša Gartner (Gartner, 2003a, str. 10) deli programsko opremo na dva velika sklopa:

- infrastrukturno programsko opremo ter
- aplikacijsko programsko opremo.

Vsaka posebej se nadalje deli v manjše sklope, Priloga 2 pa prikazuje deteljno strukturo delitve.

Preteklih deset let je v industriji programske opreme nedvomno zaznamoval internet. Razvoj interneta iz akademskega omrežja v vsesvetovno komunikacijsko avtocesto je večino proizvajalcev programske opreme vseh zvrsti usmeril v iskanje novih priložnosti za prodajo dodatne programske opreme in na drugi strani za utrditev položaja z obstoječimi izdelki ne glede na strojno platformo in zmogljivost. V skupini najhitreje rastočih skupin programske opreme po prodaji so trenutno rešitve za upravljanje virov v podjetjih (rešitve ERP<sup>12</sup>, ki podjetjem pomagajo zmanjšati stroške z integracijo in poenotenjem zalednih programov, kot so računovodstvo, nabava in prodaja, upravljanje s človeškimi viri itd.) ter rešitve za upravljanje s strankami (rešitve CRM<sup>13</sup>, ki podjetjem omogočajo učinkovito komunikacijo s strankami) in prodajnimi verigami.

---

<sup>11</sup> Primer za pogojenost je na primer uporaba operacijskih sistemov, ki so predpogoj za kakršno koli drugo namestitev programske opreme. S prodajo določenega paketa se v realnem življenju pogosto proda tudi osnovni operacijski sistem ter vsaj nekaj drugih programov, kot so zaščita pred virusi, mrežna povezava ipd.

<sup>12</sup> Rešitve ERP ali Enterprise Resource Planning v originalnem izrazu. Podroben slovar kratic vsebuje Priloga 1..

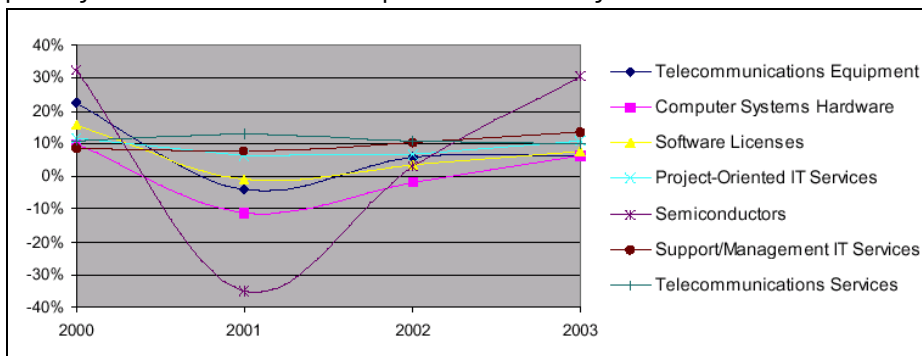
<sup>13</sup> Rešitve CRM ali Customer Relationship Management v originalnem izrazu.

Močan vpliv na trg programske opreme so imeli tudi dogodki v začetku leta 2000, ko se je borzni uspeh novih »dotcom« podjetij prevesil v velik borzni polom in zdrs vrednosti delnic velike večine IT podjetij, tako starih kot novih. »Šele po špekulativnem kolapsu bo prišla na dan resnica,« je znameniti Galbraithov stavek (Galbraith, 1990, str. 17). Pričakovanja o velikih zasluhki novih »dotcom« podjetij le niso bila tako realna in spoznanje, da so pričakovanja vlagateljev in borznih posrednikov temeljila na pričakovanjih in ne realnih finančnih dejstvih je s trgov programske opreme izbrisalo ogromno število podjetij, velik del podjetij pa je bil podvržen veliki konsolidaciji s prevzemi in združitvami. Preživeli so velikani (tabela spodaj), srednja in manjša podjetja pa se v zelo konkurenčnem okolju borijo za obstanek. Največja podjetja po prodaji so po podatkih za leto 2002<sup>14</sup>:

- |                                      |                          |
|--------------------------------------|--------------------------|
| – Microsoft Corporation,             | – PeopleSoft,            |
| – IBM Software,                      | – Siebel Systems,        |
| – Oracle Corporation,                | – SunGard Data Systems,  |
| – SAP Aktiengesellschaft,            | – Compuware Corporation, |
| – Computer Associates International, | – BMC Software.          |

Najnovejši finančni podatki za obdobje 2001–2003 kažejo še težje čase v industriji informacijske tehnologije na splošno. Splošna stagnacija v svetovnem gospodarstvu, ki se je iz Amerike razširila v Zahodno Evropo in naprej proti vzhodu, je vplivala tudi na trge programske opreme. Rast investicij v IT področje je bila v letu 2000 16 % (Gartner, 2003b, str. 1), nato se je v letu 2001 ustavila na enaki ravni kot leto prej. V letu 2002 je sledil še nadaljnji padec v višini nekaj procentov<sup>15</sup>. Spremenili so se kriteriji kupcev, ki sedaj postavljajo vsako investicijo v sodobno IT opremo, kamor štejemo tudi programsko opremo, pod poseben drobnogled in skrbno pretehtajo finančne učinke morebitne investicije (z vidika TCO in ROI). Realen odraz tega je zmanjšanje novih nakupov in povečanje izrabe obstoječih sistemov, ki so bili kupljeni v preteklih letih.

Slika 4: Slika prikazuje relativno rast v svetovnih prihodkih IT industrije. Podatki so za leto 2002.



Vir: Gartner Research, 2003b.

<sup>14</sup> Podatki so povzeti po Yahoo finančnem portalu, skrbnik podatkov pa je Hoovers Online, [www.finance.yahoo.com](http://www.finance.yahoo.com), 2003.

<sup>15</sup> Analiza je bila opravljena januarja 2002. Z novjšimi podatki trenutno ne razpolagamo, vendar je bilo splošnogledano leto 2002 še slabše kot leto 2001 in predvidevanja o kratki recesiji se niso uresničila.

### 3.2 Struktura trgov za programsko opremo za banke

Datamonitor (Datamonitor, 2000, str. 77) deli trg informacijskih rešitev za banke na:

- **Interne rešitve.** Interne rešitve zajemajo vse »in-house« stroške, ki jih povzročijo končni uporabniki. V to skupino štejemo stroške IT osebja v banki, samostojne IT pogodbene partnerje ter vzdrževanje in razvoj internega IT sistema.
- **Strojna oprema.** Strojna oprema zajema širše sklope: računalniško strojno opremo (PC, delovne postaje, strežnike, računalniške dodatke), mrežno strojno opremo (LAN, VAN, strežniški mrežni sistem), operacijski sistem (NT, Unix, S390, MVS, As400, VMS), vzdrževanje strojne opreme.
- **Paketna programska oprema.** Paketna programska oprema zajema licenčne stroške, ki jih plačujemo proizvajalcu za uporabo programski paketov. V to skupino štejemo samo standardne, neekskluzivne stroške, ki niso nastali pri individualnem prilagajanju rešitve, njeni implementaciji ali integraciji. V skupino ne štejemo v zadnjem času zelo razširjenega servisnega ponujanja programske opreme. V skupino štejemo naslednjo programsko opremo: podatkovne zbirke (SQL, DB2, Oracle, Sybase, Informix, SAS tools), transakcijske sisteme (kot so CICS, TX series), programsko opremo za združevanje rešitev, srednji nivo (ang. middleware; MQ series), razvoj programskih rešitev, orodja za razvoj programskih rešitev (Delphi, Visual Studio), horizontalne (MS Office, Lotus Notes) in vertikalne (Risk Management, Core Banking, Claims Processing) specifične programske rešitve in rešitve za upravljanje z mrežami.
- **Sistemska integracija.** Sistemska integracija pokriva tehnični element pri razvijanju informacijskih rešitev, skupaj s stroški implementacije nove ali obstoječe strojne in programske opreme. Prav tako vključuje vse stroške, povezane s povezovanjem na tehničnem nivoju (razvoj programskih vmesnikov), ne vključuje pa prenove poslovnih procesov. V to skupino lahko uvrstimo: raziskavo tehničnih sistemov in izbor tehničnih kriterijev, izbiranje strojne opreme, izbiranje programske opreme, implementacijo sistemov, implementacijo paketnih programskih rešitev, nastavljanje parametrov, razvoj programskih vmesnikov.
- **Profesionalne storitve in svetovanje.** Profesionalne storitve in svetovanje zajema vse dodane in specifične storitve, ki jih ponudniki izvršijo v bančnem sektorju. Njihova prodaja gre ponavadi skozi projektne načine dela, zajema pa naslednje sklope: sistemsko in procesno svetovanje, prilagajanje programskih paketov specifičnim zahtevam končnih kupcev, vzdrževanje programskih paketov, specifičen razvoj programske opreme, izobraževanje in šolanje.
- **Pogodbeno zunanje delo.** Pogodbeno zunanje delo vključuje vse tiste stroške, ki jih povzročijo zunanji dobavitelji na osnovi dolgoročnih pogodb. V skupino ne štejemo manjših sklopov razvoja ali nudenja storitve, če le-ti niso

sestavni del širše celote. Zunanji dobavitelji najpogosteje nudijo: strojno in programsko vzdrževanje podatkovnih centrov, transakcijske centre, gostovanje spletnih strani, vzdrževanje in nadgrajevanje namiznih računalnikov, upravljanje poslovnih procesov (npr. klicni center, center za reklamacije).

Evropski statistični urad Eurostat (Deiss, 2002a, str. 5) loči področje informacijske tehnologije na grobe enote, in sicer na strojno opremo, programsko opremo, opremo za procesiranje podatkov ter storitve.

Banke pri svojem poslovanju uporabljajo številno programsko opremo, saj jim le-ta omogoča hitrejšo in cenejšo izvajanje določenih storitev. V grobem bi lahko programsko opremo za banke glede na funkcionalnost razdelili tudi na naslednje skupine:

- programska oprema za osnovno delovanje informacijskih sistemov,
- poslovna programska oprema za podporo poslovanju,
- poslovna programska oprema za podporo odločanju,
- programska oprema za podporo trženjskim potem,
- programska oprema za ostale namene.

V nadaljevanju se bomo osredotočili predvsem na četrto skupino, programsko opremo za podporo tržnim potem, saj se v zadnjem času najhitreje razvija in širi. Podpora tržnim potem je za banke postala nuja, in sicer tako z vidika racionalizacije operacij kot tudi zaradi zahtev končnih uporabnikov.

### **3.3 Struktura trgov za programsko opremo za elektronsko poslovanje za banke**

Za opis strukture programske opreme v segmentu rešitev za elektronsko poslovanje bomo v nadaljevanju uporabili le Datamonitorjevo definicijo.

Skupine programske opreme so podrobno opisane v prejšnjem poglavju, poglejmo samo njihovo aplikacijo na ta segment:

- interne rešitve,
- strojna oprema,
- paketna programska oprema,
- sistemska integracija,
- profesionalne storitve in svetovanje,
- zunanje izvajanje (ang. outsourcing).

### **3.4 Ocena potenciala mednarodnih trgov za programsko opremo**

Kot smo videli v predhodnih poglavjih, je trg programske opreme zelo segmentiran in se nahaja v različnih fazah. Ocena potenciala je pri teh karakteristikah zelo tvegana, prav tako pa je močno odvisna od opredelitve programske opreme, ki je vključena v oceno, ter geografske regije, ki jo ocena pokriva. Naš cilj je dobiti približno skupno

oceno o velikosti mednarodnega trga programske opreme ter poiskati natančnejše ocene potencialnih trgov programske opreme za elektronsko poslovanje bank.

### 3.4.1 Programska oprema na splošno

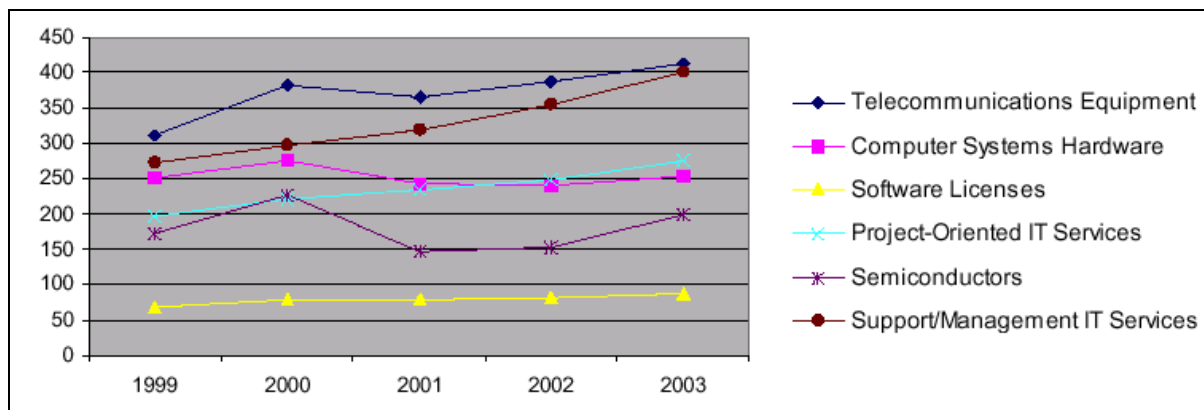
#### RAZISKAVA HOOVER ONLINE

Oceno potenciala celotnega trga programske opreme je v realnih publikacijah težko dobiti. Nekaj virov navaja posamezne ocene, vendar brez podrobne specifikacije, kaj je bilo v oceno všteto in kaj ne. Tako Hoovers Online leta 2003 (Hoovers Online, 2003, str. 1) navaja oceno 150 milijard dolarjev letno, nekako razporejenih v dve polovici, prva zajema aplikacijske rešitve, druga pa infrastrukturno programsko opremo.

#### RAZISKAVA GARTNER RESEARCH

Ugledna mednarodna svetovalna hiša Gartner Research podaja oceno za svetovni trg licenčne programske opreme (Gartner Research, 2003b, str. 2), ki naj bi leta 2000 in 2001 znašala nekaj več kot 70 milijard dolarjev. Gartner podaja tudi raziskavo prihodkov proizvajalcev do leta 2003, v kateri potrjuje trditev o recesiji na trgih informacijske tehnologije ter o neinvestiranju na splošno v posameznih panogah.

Slika 5: Svetovni prihodki ponudnikov programske opreme po različnih sektorjih od leta 1999 do 2003. Podatki so izraženi v milijardah USD.



Vir: Gartner Research, 2003b.

Podrobnejša raziskava licenčne programske opreme pokaže, da se je leto 2002 končalo uspešno in da Gartner tudi v naslednjih letih pričakuje povečanje rasti. Poudariti moramo, da so razlike med optimističnimi in pesimističnimi napovedmi precejšnje in da se lahko obdobje stagniranja nadaljuje tudi v leto 2003.

Tabela 6: Prikazani so izdatki za aplikacijske in infrastrukturne programske rešitve na svetovnem nivoju. Podatki so podani v milijardah USD.

|              | <b>Doseženo</b> | <b>2001</b> | <b>2002</b> | <b>2003</b> | <b>2004</b> |
|--------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Optimistično |                 | 74.2        | 78.8        | 86.4        | 96.2        |
| Realno       |                 | 74.2        | 76.9        | 81.8        | 89.3        |
| Pesimistično |                 | 74.2        | 74.5        | 75.4        | 78.2        |

Vir: Gartner Research, 2003b.

Tabela 7: Prikazana je rast oziroma padec izdatkov za aplikacijske in infrastrukturne programske rešitve na svetovnem nivoju.

|              | <b>Doseženo</b> | <b>2001</b> | <b>2002</b> | <b>2003</b> | <b>2004</b> |
|--------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Optimistično |                 | -5,7        | 6,20        | 9,60        | 11,30       |
| Realno       |                 | -5,7        | 3,60        | 6,50        | 9,20        |
| Pesimistično |                 | -5,7        | 0,50        | 1,10        | 3,70        |

Vir: Gartner Research, 2003b.

## RAZISKAVA EUROSTATATA

Podatki Statističnega urada Evropske Unije za leto 2000 (Diess, 2002b, str. 6) zajemajo celotne investicije v IT in telekomunikacijsko tehnologijo ter za svetovni trg navajajo podatek o skoraj 2000 milijardah evrov vrednem trgu. Trg držav petnajsterice Evropske Unije naj bi imel letni potencial skoraj 510 milijard evrov, pri čemer naj bi področju izdelkov programske opreme pripadalo 47 milijard evrov. Po vrednosti največji investitor sta državi Nemčija in Velika Britanija z nekaj več kot 100 milijardami evrov letno, po izdatkih na prebivalca posamezne države pa je v ospredju Švedska.

Države kandidatke za vstop v Evropsko Unijo iz Srednje in Vzhodne Evrope so po podatkih Eurostata (Diess, 2001, str. 5) precej za sedanjimi članicami EU, vsaj za faktor 6 in več, merjeno v izdatkih na prebivalca. Razlike med samimi kandidatkami so prav tako zelo velike, po velikosti samega trga izstopata Poljska in Turčija, vendar je pomembnejši kazalec rast v zadnjih letih, ki v ospredje postavlja Romunijo, Slovaško, Poljsko in Češko, Turčijo<sup>16</sup> na drugi strani pa celo zaradi zmanjševanja postavlja na zadnje mesto. Normirani podatki s številom prebivalcev v državi postavljajo na prvo mesto Slovenijo, pred Češko, Madžarsko in Estonijo.

<sup>16</sup> Pri tem je potrebno navesti, da je šla Turčija v obdobju 2000–2002 skozi hudo gospodarsko krizo, ki je za seboj pustila veliko devalvacijo turške lire, opustošenje domačega gospodarstva (propadlo je milijon podjetij oziroma vsako peto podjetje) ter negotovosti investorjev, predvsem v večje investicije.

Tabela 8: Prikaz stroškov vlaganja v informacijsko tehnologijo za države kandidatke za vstop v EU.

|               | IT investicije (milijoni €) |                  |                  |             |                  |                    | HW<br>investicije<br>v (milijonih<br>€) |
|---------------|-----------------------------|------------------|------------------|-------------|------------------|--------------------|-----------------------------------------|
|               |                             |                  |                  | Rast        | IT investicije   |                    |                                         |
|               | 1999                        | 2000             | 2001             | 2001/2002   | kot delež<br>BDP | € na<br>prebivalca | 2001                                    |
| BG            | 193,0                       | 214,0            | 244,0            | 14,0        | 1,6              | 26,0               | 117,0                                   |
| CY            | -                           | -                | -                | -           | -                | -                  | -                                       |
| CZ            | 1.612,0                     | 1.721,0          | 1.894,0          | 10,1        | 3,1              | 168,0              | 905,0                                   |
| EE            | 154,0                       | 168,0            | 182,0            | 8,3         | 3,1              | 117,0              | 110,0                                   |
| HU            | 1.284,0                     | 1.349,0          | 1.441,0          | 6,8         | 2,7              | 135,0              | 676,0                                   |
| LV            | 144,0                       | 153,0            | 166,0            | 8,5         | 2,0              | 64,0               | 96,0                                    |
| LT            | 152,0                       | 166,0            | 182,0            | 9,6         | 1,4              | 45,0               | 112,0                                   |
| MT            | -                           | -                | -                | -           | -                | -                  | -                                       |
| PL            | 2.668,0                     | 2.892,0          | 3.188,0          | 10,2        | 1,7              | 75,0               | 2.021,0                                 |
| RO            | 314,0                       | 358,0            | 423,0            | 18,2        | 0,9              | 16,0               | 333,0                                   |
| SK            | 415,0                       | 460,0            | 536,0            | 16,5        | 2,2              | 85,0               | 288,0                                   |
| SI            | 348,0                       | 351,0            | 377,0            | 7,4         | 1,8              | 176,0              | 239,0                                   |
| TR            | 3.085,0                     | 3.797,0          | 2.467,0          | -35,0       | 1,7              | 56,0               | 1.398,0                                 |
| <b>SKUPAJ</b> | <b>10.369,0</b>             | <b>11.629,0</b>  | <b>11.100,0</b>  | <b>-4,5</b> | <b>1,9</b>       | <b>68,0</b>        | <b>6.355,0</b>                          |
| <b>EU-15</b>  | <b>261.816,0</b>            | <b>294.042,0</b> | <b>305.781,0</b> | <b>4,0</b>  | <b>3,4</b>       | <b>777,0</b>       | <b>117.266,0</b>                        |

Vir: Diess, 2002a, str 5.

## RAZISKAVA IDC

Raziskava International Data Corporation (IDC, 2002, str. 3) zajema tri glavne skupine programske opreme in dvaindvajset podskupin. Rezultati so podani v dveh sklopih, in sicer ločeno po vseh skupinah ter ločeno po geografskih področjih. Prav tako IDC loči med direktno in indirektno prodajo, prodajo preko partnerjev.

Tabela 9: Prikaz absolutnih podatkov o prodaji programske opreme po posameznih skupinah in podskupinah na svetovnem nivoju. Skupna ocena vseh trgov skupaj je 173 milijard USD.

| Prihodki ponudnikov programske opreme<br>po zvrsteh za leto 2001 (v mio \$) | Skupaj           | Neposredna<br>prodaja | Posredna<br>prodaja | Delež<br>posredne<br>prodaje (%) |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------|---------------------|----------------------------------|
| <b>Aplikacijske rešitve</b>                                                 |                  |                       |                     |                                  |
| Avtorske aplikacije                                                         | 4.372,00         | 185,00                | 4.187,00            | 95,77                            |
| Potrošniške rešitve                                                         | 4.862,00         | 804,00                | 4.058,00            | 83,46                            |
| Rešitve za upravljanje dokumentov in vsebine                                | 2.807,00         | 1.081,00              | 1.726,00            | 61,49                            |
| Rešitve za skupinsko delo                                                   | 3.955,00         | 1.947,00              | 2.007,00            | 50,76                            |
| Rešitve za upravljanje s strankami                                          | 6.871,00         | 5.588,00              | 1.283,00            | 18,67                            |
| Rešitve za industrijo                                                       | 19.830,00        | 15.933,00             | 3.898,00            | 19,66                            |
| Rešitve za preskrbovalne verige                                             | 17.299,00        | 13.327,00             | 3.972,00            | 22,96                            |
| Rešitve za storitveni sektor                                                | 21.497,00        | 18.477,00             | 37.655,00           | 67,08                            |
| Rešitve za prepoznavo govora in jezikov                                     | 440,00           | 110,00                | 330,00              | 75,00                            |
| <b>Delna vsota</b>                                                          | <b>81.933,00</b> | <b>57.453,00</b>      | <b>24.481,00</b>    | <b>29,88</b>                     |

| Prihodki ponudnikov programske opreme po vrsteh za leto 2001 (v mio \$) | Skupaj            | Neposredna prodaja | Posredna prodaja | Delež posredne prodaje (%) |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|------------------|----------------------------|
| <b>Razvoj rešitev in razvojna orodja</b>                                |                   |                    |                  |                            |
| Orodja za načrtovanje in izdelavo rešitev                               | 11.505,00         | 4.467,00           | 2.843,00         | 38,89                      |
| Rešitve za nadzor nad razvojem programske opreme                        | 2.166,00          | 1.744,00           | 422,00           | 19,48                      |
| Aplikacijski strežniki                                                  | 4.241,00          | 2.877,00           | 1.364,00         | 32,16                      |
| Rešitve za dostop do podatkov in njihovo distribucijo                   | 9.617,00          | 4.653,00           | 4.964,00         | 51,62                      |
| Rešitve za upravljanje s podatki in informacijami                       | 16.978,00         | 11.078,00          | 37.869,00        | 77,37                      |
| Ostale rešitve in orodja                                                | 1.308,00          | 1.097,00           | 212,00           | 16,20                      |
| <b>Delna vsota</b>                                                      | <b>41.619,00</b>  | <b>25.915,00</b>   | <b>15.705,00</b> | <b>37,73</b>               |
| <b>Sistemska infrastrukturna oprema</b>                                 |                   |                    |                  |                            |
| Posredniški sistemi                                                     | 1.977,00          | 1.141,00           | 567,00           | 33,20                      |
| Mrežno upravljanje                                                      | 4.094,00          | 3.006,00           | 1.088,00         | 26,58                      |
| Mrežna programska oprema                                                | 2.463,00          | 1.436,00           | 1.027,00         | 41,70                      |
| Varnost                                                                 | 37.627,00         | 3.337,00           | 2.673,00         | 44,48                      |
| Sistemska programska oprema                                             | 20.066,00         | 7.048,00           | 13.017,00        | 64,87                      |
| Programska oprema za upravljanje sistemov                               | 7.185,00          | 5.156,00           | 2.028,00         | 28,23                      |
| Strežniki                                                               | 2.215,00          | 884,00             | 1.331,00         | 60,09                      |
| Programska oprema za shranjevanje podatkov                              | 6.389,00          | 4.471,00           | 1.918,00         | 30,02                      |
| <b>Delna vsota</b>                                                      | <b>50.398,00</b>  | <b>26.748,00</b>   | <b>23.649,00</b> | <b>46,93</b>               |
| <b>SKUPAJ</b>                                                           | <b>173.950,00</b> | <b>110.116,00</b>  | <b>63.834,00</b> | <b>36,70</b>               |

Vir: International Data Corporation, 2002, str. 4.

Tabela 10: Prikaz absolutnih podatkov o prodaji programske opreme po posameznih svetovnih območjih ter ločeno za tri osnovne skupine programske opreme.

| Prihodki ponudnikov programske opreme po segmentih za leto 2001 (v mio \$) | Skupaj    | Neposredna prodaja | Posredna prodaja | Delež posredne prodaje (%) |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------|------------------|----------------------------|
| <b>Aplikacijske rešitve</b>                                                |           |                    |                  |                            |
| Severna Amerika                                                            | 43.470,00 | 31.330,00          | 12.139,00        | 27,93                      |
| Zahodna Evropa                                                             | 24.822,00 | 16.814,00          | 8.009,00         | 32,26                      |
| Azija/Pacifik                                                              | 8.963,00  | 6.002,00           | 2.961,00         | 33,04                      |
| Ostali svet                                                                | 4.678,00  | 3.306,00           | 1.372,00         | 29,33                      |
| Skupaj                                                                     | 81.933,00 | 57.453,00          | 24.481,00        | 29,88                      |
| <b>Razvoj rešitev in razvojna orodja</b>                                   |           |                    |                  |                            |
| Severna Amerika                                                            | 21.763,00 | 13.831,00          | 7.932,00         | 36,45                      |
| Zahodna Evropa                                                             | 12.168,00 | 7.546,00           | 4.622,00         | 37,98                      |
| Azija/Pacifik                                                              | 5.667,00  | 3.455,00           | 2.212,00         | 39,03                      |
| Ostali svet                                                                | 2.022,00  | 1.083,00           | 939,00           | 46,44                      |
| Skupaj                                                                     | 41.619,00 | 25.915,00          | 15.705,00        | 37,73                      |
| <b>Sistemska infrastrukturna oprema</b>                                    |           |                    |                  |                            |
| Severna Amerika                                                            | 26.840,00 | 14.872,00          | 11.968,00        | 44,59                      |
| Zahodna Evropa                                                             | 13.681,00 | 7.152,00           | 19.511,00        | 73,18                      |

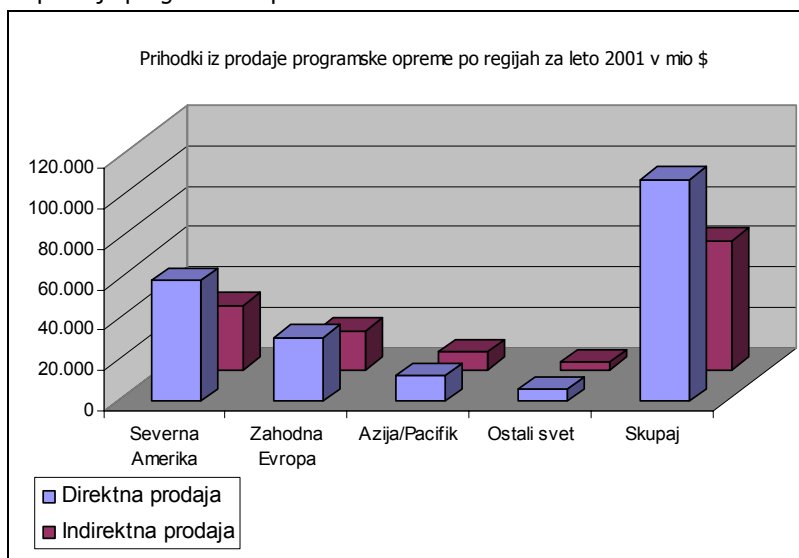
| Prihodki ponudnikov programske opreme po segmentih za leto 2001 (v mio \$) | Skupaj            | Neposredna prodaja | Posredna prodaja | Delež posredne prodaje (%) |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|------------------|----------------------------|
| Azija/Pacifik                                                              | 7.193,00          | 3.412,00           | 3.781,00         | 52,56                      |
| Ostali svet                                                                | 2.683,00          | 1.312,00           | 1.371,00         | 51,10                      |
| Skupaj                                                                     | 50.398,00         | 26.748,00          | 23.649,00        | 46,93                      |
| <b>SKUPAJ</b>                                                              |                   |                    |                  |                            |
| <b>Severna Amerika</b>                                                     | <b>92.073,00</b>  | <b>60.034,00</b>   | <b>32.038,00</b> | <b>34,80</b>               |
| <b>Zahodna Evropa</b>                                                      | <b>50.671,00</b>  | <b>31.511,00</b>   | <b>19.160,00</b> | <b>37,81</b>               |
| <b>Azija/Pacifik</b>                                                       | <b>21.823,00</b>  | <b>12.869,00</b>   | <b>8.954,00</b>  | <b>41,03</b>               |
| <b>Ostali svet</b>                                                         | <b>9.383,00</b>   | <b>5.702,00</b>    | <b>3.681,00</b>  | <b>39,23</b>               |
| <b>Skupaj</b>                                                              | <b>173.950,00</b> | <b>110.116,00</b>  | <b>63.834,00</b> | <b>36,70</b>               |

Vir: International Data Corporation, 2002, str. 4.

IDC ugotavlja, da je leto 2001 prineslo precej negotovosti na trg IT storitev zaradi precej nihajoče ekonomije, še vedno trajajočega padanja vrednosti internetnih podjetij ter stresnih svetovnih dogodkov, kar je posledično otežilo stabilno rast prihodkov na trgu programske, pa tudi ostale tehnološke opreme. Če povzamemo, trg programske opreme raste bistveno počasneje, kot je bilo napovedano še konec leta 2000. Te napovedi so predstavljale velik izziv vsem podjetjem za razvoj programske opreme pri iskanju najboljših priložnosti in sklenitve posla.

IDC dodaja, da je morda največja sprememba v prodajni strategiji po posameznih poteh za leto 2001 – predvsem pa z zelo močnim vplivom v letu 2003 in dalje – prisotna s strani največjih ponudnikov programske opreme, npr. Microsofta in ostalih, ki želijo povečati delež prodaje in prihodkov z intenzivnim vstopom na trg storitev in svetovanja (Microsoft Consulting Organization je namenjen prav temu in intenzivno vlaganje v trženje tega dela je bil tudi ostalim znak za preusmeritev).

Slika 6: Prikaz razporeditve direktne in indirektno prodaje programske opreme po regijah ter skupni vrednosti za direktno in indirektno prodajo programske opreme.



Vir International Data Corporation, 2002, str. 5.

IDC navaja tudi spisek najpomembnejših svetovnih ponudnikov programske opreme za elektronsko poslovanje. Spisek vseh prikazuje Priloga 2, naštejmo le najpomembnejših deset, da jih bomo lahko primerjali z raziskavo Hoovers Online (Hoovers Online, 2002):

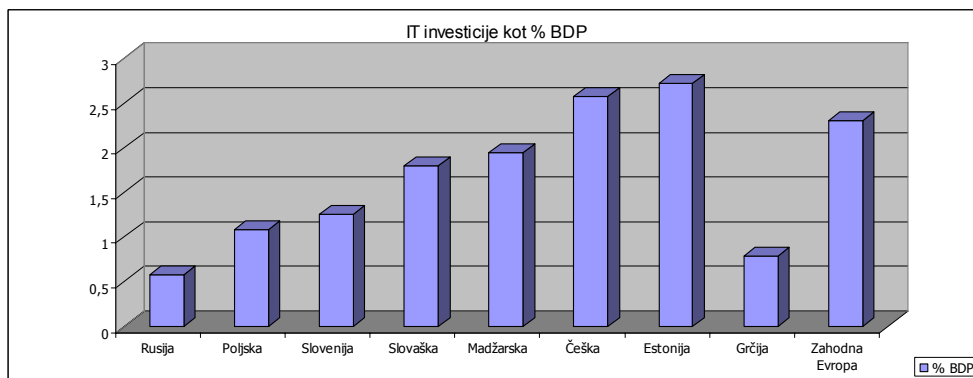
- Vignette,
- SAP,
- Broadvision,
- PeopleSoft,
- Art Technology Group,
- S1,
- IBM,
- Siebel,
- Microsoft,
- Digital Insight.

Primerjava z listo v prejšnjem poglavju pokaže, da raziskavi med desetimi podjetji navajata pet istih, ostala podjetja so različna zaradi specifičnih kriterijev liste.

## RAZISKAVA ETO

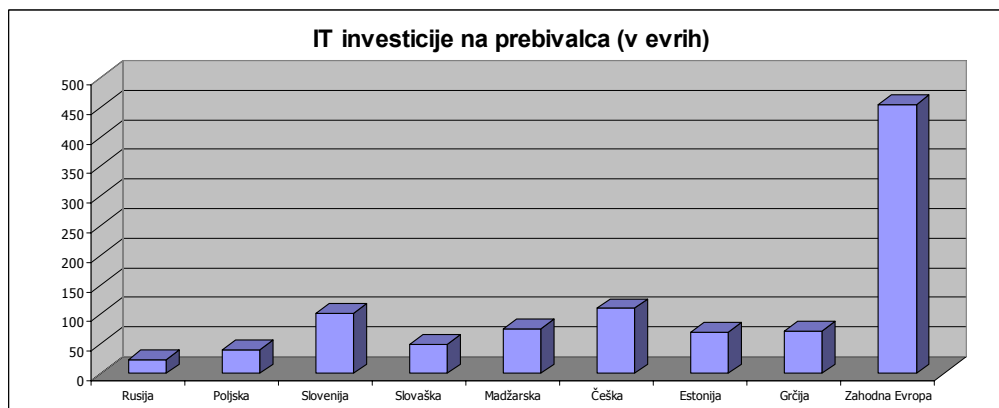
Britanska svetovalna hiša ETO (European Telework Online, 2003) je objavila raziskavo investicij v informacijsko tehnologijo za Srednjo in Vzhodno Evropo, v kateri je primerjala investicije kot delež napram bruto domačemu proizvodu oziroma v evrih na prebivalca.

Slika 7: Investicije v informacijsko tehnologijo držav Srednje in Vzhodne Evrope kot delež bruto domačega proizvoda za leto 1999.



Vir: European Telework Online, 2003.

Slika 8: Investicije v informacijsko tehnologijo držav Srednje in Vzhodne Evrope v znesku na prebivalca za leto 1999.



Vir: European Telework Online, 2003.

Podatki se skladajo z raziskavo evropskega statističnega urada in glede na delež bruto domačega proizvoda na prva mesta postavljajo Estonijo, Češko in Madžarsko oziroma tej skupini dodajajo še Slovenijo, ko je podatek o investicijah merjen na prebivalca. Prav tako je potrjen velik razkorak med investicijami v Zahodni Evropi, praktično ne glede na način poročanja, medtem ko se srednjeevropske države že lahko primerjajo z najslabšimi državami Evropske Unije.

Na podlagi omenjenih raziskav in podatkov lahko vidimo, da je potencial trga programske opreme na svetovnem nivoju, in tudi na evropskem, ogromen. Do različnih absolutnih ocen prihaja predvsem zaradi različnih metodologij, ki jih analitiki uporabljajo pri svojem delu. Zato se v našem delu ne bomo toliko ozirali na same zneske, temveč bomo zaključke delali na podlagi relativnih primerjav oziroma splošnega gibanja. Ti dve kategoriji sta v vseh raziskavah zelo podobni, da lahko verodostojno izvajamo sklepe na podlagi samih raziskav.

Glede na predmet raziskovanja v magistrskem delu je po moji oceni najbolj uporabna raziskava skupine Gartner, saj se zelo konkretno veže na izbrano geografsko področje. Skupaj z oceno Datamonitorja, ki jo bomo predstavili v nadaljevanju, nudi dobre izhodiščne podatke za oceno potenciala v bančnem sektorju Srednje Evrope za trg programske opreme za banke.

### **3.4.2 Programska oprema za elektronsko poslovanje za banke**

#### **RAZISKAVA DATAMONITORJA**

Oceno potenciala za programsko opremo za elektronsko poslovanje bank bomo glede na namen našega dela podali v evropskem geografskem okviru. Trenutne raziskave Datamonitorja (Datamonitor, 2001, str. 122) prikazujejo Evropo v dveh razvojnih fazah, ki za seboj vlečeta tudi tržni potencial. Prva, hitrejša, je nedvoumno prisotna v Veliki Britaniji in skandinavskih državah, medtem ko je druga, počasnejša, prisotna v ostalih državah Evropske Unije in v državah Srednje Evrope. Pri oceni potenciala moramo upoštevati kategorijo tudi sedanje velikosti trga ter predvideno rast v naslednjih letih. Največja investitorica v programsko opremo za elektronsko poslovanje za banke in finančne institucije je Velika Britanija, ki je v letu 2002 porabila 830 milijonov dolarjev za rešitve informacijske tehnologije. Popolno nasprotje so skandinavske države, ki so skupaj porabile samo 366 milijonov dolarjev, predvsem na račun večjih začetnih investicij v preteklih letih, hkrati pa je skandinavski trg v primerjavi z drugimi evropskimi državami tako zelo napreden, da se dejansko bliža točki nasičenja.

Zelo zanimivo je tudi dejstvo, da banke kot tradicionalne ustanove razvoja niso zaupale zunanjim ponudnikom, temveč so veliko dela naredile znotraj svojih IT oddelkov. Leta 2000 je bil delež v skupni porabi sredstev skoraj 43 % je v naslednjih letih padel na 38 %. Analitiki ne pričakujejo, da bo ta delež v prihodnjih letih bistveno padel, saj razloga za to – nezaupanje v zunanje ponudnike ter

precenjevanje lastnega znanja in ustanovitev lastnih »hišnih« podjetij za sodobne tehnologije zaradi lažjega obvladovanja in zmanjševanja stroškov – ostajata še vedno pomembna in prisotna. Prednosti sodelovanja z zunanjimi ponudniki zajemajo:

- hiter dostop na trg z novimi rešitvami zahteva vse hitrejši razvoj in široko vertikalno znanje,
- vedno večji projekti bodo zahtevali obsežno sistemsko integracijo, ki jo lahko izvedejo le za to izšolani in izurjeni strokovnjaki,
- visoka konkurenčnost bančnega trga sili banke v vse večje specializacije poslovanja ter optimizacijo stroškov, kar vključuje tudi odrekanje tistim nalogam, ki jih ne more izvršiti konkurenčno glede na druge ponudnike.

V poglavju 3.2 smo opisali šestslojno strukturo trga programske opreme, ki jo navaja Datamonitor v svojih raziskavah. Definicija strukture velja tudi na področju rešitev za elektronsko poslovanje.ocene, ki jih navajajo za članice Evropske Unije, so razčlenjene na posamezne skupine.

Tabela 11: Podatki o investicijah po posameznih programskih skupinah za obdobje od leta 2000 do 2005 v milijonih dolarjev.

| <b>v mio \$</b>           | <b>2000</b>  | <b>2001</b>  | <b>2002</b>  | <b>2003</b>  | <b>2004</b>  | <b>2005</b>  |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Interni razvoj            | 854          | 1.140        | 1.290        | 1.496        | 1.703        | 1.886        |
| Strojna oprema            | 397          | 463          | 526          | 578          | 645          | 690          |
| Paketna programska oprema | 317          | 461          | 598          | 729          | 852          | 956          |
| Sistemska integracija     | 167          | 295          | 397          | 474          | 525          | 583          |
| Profesionalne storitve    | 194          | 280          | 354          | 413          | 510          | 553          |
| Zunanje izvajanje         | 78           | 107          | 145          | 190          | 242          | 294          |
| <b>SKUPAJ</b>             | <b>2.008</b> | <b>2.746</b> | <b>3.310</b> | <b>3.881</b> | <b>4.477</b> | <b>4.962</b> |

Vir: Datamonitor, 2001, str. 122.

V vseh kategorija se v naslednjih nekaj letih predvideva rast. Stopnja rasti je različna in lahko privede do sprememb v vrstnem redu po porabi. Do takšnega primera je že prišlo med letoma 1999 in 2002 med sistemsko strojno opremo ter paketno programsko opremo. Danes kvantitativno vodi kategorija programske opreme, medtem ko je bila v začetni fazi, predvsem v začetnem investiranju v infrastrukturo, na prvem mestu kategorija s strojno opremo.

Poleg absolutnih podatkov je treba raziskati tudi napoved do leta 2005 za posamezne skupine programske opreme. Iz zgornje tabele lahko izračunamo kazalec CAGR<sup>17</sup> za obdobje od 2000 do 2005. Podatki so prikazani v spodnji tabeli.

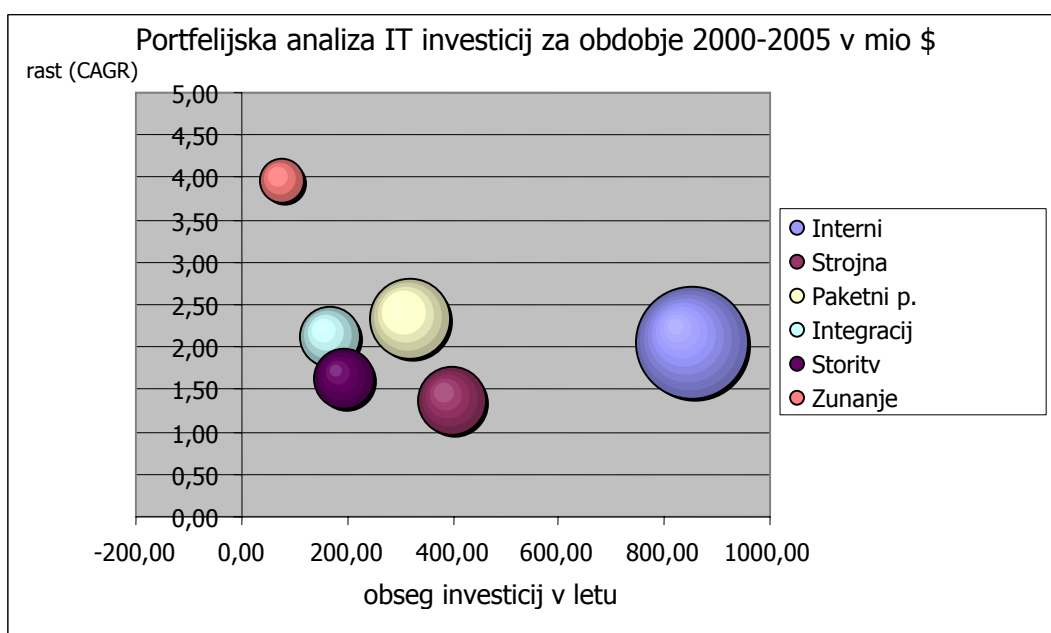
<sup>17</sup> CAGR je angleška kratica za drsno povprečno stopnjo, ki se izračuna s formulo  $100 * ((X_{\text{konec}} - X_{\text{začetek}})^{1/n} - 1)$ , pri čemer je n število let med začetnim in končnim obdobjem.

Tabela 12: Pregled porabe po skupinah programske opreme in rast porabe v obdobju med leti 2000 in 2005.

| v mio \$                  | 2000  | 2005  | CAGR  |
|---------------------------|-------|-------|-------|
| Interni razvoj            | 854   | 1.886 | 17,17 |
| Strojna oprema            | 397   | 690   | 11,69 |
| Paketna programska oprema | 317   | 956   | 24,70 |
| Sistemska integracija     | 167   | 583   | 28,41 |
| Profesionalne storitve    | 194   | 553   | 23,31 |
| Zunanje izvajanje         | 78    | 294   | 30,39 |
| SKUPAJ                    | 2.008 | 4.962 | 19,83 |

Vir: Datamonitor, 2001, str. 123.

Slika 9: Prikaz portfeljske raziskave posameznih skupin v odvisnosti od današnjih investicij v to skupino programske opreme.



Vir: Datamonitor, 2001, str. 123.

Iz zgornje slike je lepo razvidno, da so po obsegu največje investicije iz lastnih virov, medtem ko zunanje izvajanje in sistemska integracija ter paketne rešitve iz skupin z manjšo porabo rastejo in pridobivajo na pomembnosti.

Datamonitor napoveduje, da bodo največjo rast doživele: zunanje izvajanje, sistemska integracija in paketne programske rešitve. Poglejmo podrobneje zakaj:

- **Zunanje izvajanje:** v letu 2000 predstavlja po obsegu najmanjšo skupino. V petih letih se bo obseg več kot potrojil, predvsem na račun zunanjega (pogodbenega) opravljanja določenih podpornih storitev, ki so za banko strateško nepomembne. V to skupino spadajo manjše in srednje banke in finančne institucije, ki ne morejo vzdrževati dragih podpornih sistemov ter je za njih bolj racionalno storitev najeti. V to skupino spadajo predvsem najemi procesnih centrov, strežniškega prostora in arhiviranja ter najem spletnih strežnikov za prezentacijske namene.

- **Integracija:** sistemska integracija je strateško zelo pomembna skupina in tudi razlog za veliko rast investicij v to skupino je povezan s strateškimi odločitvami bank in finančnih institucij po združevanju različnih obstoječih sistemov v enotni predstavitveni nivo, ki omogoča kvalitetnejše delo s strankami na eni strani in lažje obvladovanje finančnih poslov v organizacijah na drugi strani. Sistemska integracija je tudi tesno povezana s skupino paketnih rešitev, saj je potrebno vsako rešitev povezati z že obstoječo celoto ter ji nuditi vsebinsko podporo za njeno maksimalno izkoriščanje.
- **Paketna programska oprema:** v obdobju med leti 2000 in 2005 bo ta skupina postala najpomembnejša in največja skupina glede na vložena sredstva. Trije segmenti programske opreme bodo še posebej prispevali k tako velikemu obsegu: a) infrastrukturna oprema, ki zajema aplikacijske strežnike in rešitve za avtomatizacijo delovnih procesov in upravljanje s tokom dokumentov; b) programske rešitve za elektronsko poslovanje, tako preko interneta kot tudi preko mobilnih naprav; c) rešitve naslednje generacije elektronskega poslovanja, predvsem eCRM, agregacija računov in svetovalni sistemi.

Datamonitor podaja tudi pregled investicij po posameznih tipih programske opreme glede na tip elektronskega poslovanja in samo funkcionalnost. Definira šest skupin programske opreme, in sicer:

- e-bančne aplikacije,
- mobilno bančništvo,
- STP in integracija procesov,
- e-CRM rešitve,
- agregacija računov,
- infrastruktura in ostalo.

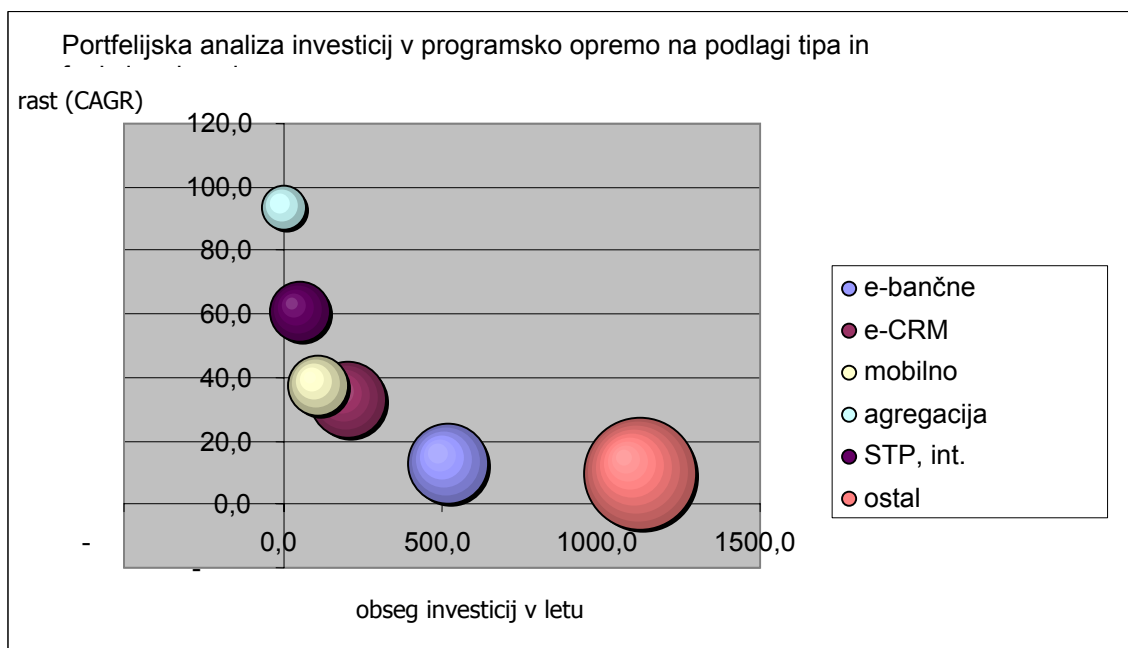
Podatki o pričakovani velikosti trga za posamezne tipe so podani v spodnji tabeli.

Tabela 13: Podatki o investicijah v programsko opremo na podlagi tipa in funkcionalnosti v milijonih USD.

| <b>v mio \$</b>             | <b>2000</b> | <b>2001</b> | <b>2002</b> | <b>2003</b> | <b>2004</b> | <b>2005</b> | <b>CAGR</b> |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| E-bančne rešitve            | 522         | 604         | 660         | 774         | 873         | 968         | 13,10       |
| E-CRM rešitve               | 203         | 329         | 430         | 543         | 716         | 844         | 33,00       |
| Mobilno bančništvo          | 108         | 220         | 331         | 407         | 470         | 521         | 37,10       |
| Agregacija računov          | -           | 21          | 70          | 149         | 221         | 292         | 93,20       |
| STP in integracija procesov | 51          | 192         | 331         | 407         | 492         | 546         | 60,90       |
| Infrastruktura in ostalo    | 1125        | 1379        | 1487        | 1600        | 1704        | 1792        | 9,80        |

Vir: Datamonitor, 2001, str. 134.

Slika 10: Portfelijska raziskava posameznih tipov programske opreme v odvisnosti od današnjih investicij v programsko opremo tega tipa.



Vir: Datamonitor, 2001, 134.

Iz zgornje slike vidimo, da najhitreje rastejo investicije na področju agregacije računov, medtem ko po trenutnem obsegu vodijo klasične rešitve za elektronsko bančništvo in infrastrukturo.

### 3.5 Morebitne prepovedi (omejitve) na trgih programske opreme

Mednarodni trgi programske opreme ne vsebujejo posebnih prepovedi oziroma omejitev. Prodaja programske opreme na mednarodnih trgih načeloma nima večjih omejitev in prodajalcu omogoča takojšen vstop na mednarodne trge, brez kakršnih koli zadržkov in omejitev.

Določene izjeme so bile povezane z izvozi specifičnih kosov programske opreme v določene države, predvsem na področju programskih rešitev za varnost. Omejitve so bile podane s strani proizvajalcev v ZDA in so veljale predvsem za neameriške trge, kamor so sodile tudi države Srednje Evrope. V prvi fazi je bila sproščena prodaja za finančne institucije, v kasnejši fazi pa je bila omejitev odpravljena v celoti. Izvoza v države pod sankcijami Združenih narodov ali kako drugače nadzorovane s strani mednarodne skupnosti v tem delu ne bomo obravnavali.

Pri prodaji programske opreme je potrebno striktno upoštevati mednarodne avtorske pravice, s katerimi proizvajalci rešitev zaščitijo svoje izdelke. Te pravice pod določenimi pogoji veljajo tudi pri nadaljnji preprodaji te opreme, tudi če je le-ta v rešitev vključena samo delno oziroma so uporabljeni samo njeni specifični deli. V takšnih primerih je potrebna natančna raziskava proizvajalčevih navodil, kjer v pogojih ob pridobitvi licence proizvajalec v večini primerov objavi, katere komponente je dovoljeno distribuirati kot sestavne gradnike novih rešitev in za

katere je potrebno upoštevati licenčne pogoje proizvajalca. Ta segment se nanaša predvsem na skupino razvojnih orodij, podatkovnih baz ter rešitev za zagotavljanje varnosti.

Pri prodaji strojne opreme veljajo običajni postopki uvoza in izvoza v omenjeno državo, pri čemer je potrebno za vsak posamezen izdelek preveriti, ali v ciljni državi obstajajo pooblaščen distributerji, ki imajo ekskluzivno pravico za dobavo teh strojnih izdelkov. Iz praktičnih izkušenj se nakup strojne opreme večinoma pogodbeno loči od nakupa programske opreme, možne pa so tudi izjeme. Pri prodaji programske opreme skupaj s strojno opremo kot celoto je potrebno upoštevati poprodajno vzdrževanje, ki mora biti dogovorjeno posebej in zagotovljeno na lokaciji v ciljni državi.

Prav tako je pri prodaji programske opreme potrebno predložiti določene pogodbene in garancijske roke, s katerimi se prodajalec zavezuje vzdrževati programsko opremo in odpravljati vse odkrite napake. Nenazadnje moramo upoštevati tudi lokalne zakone o obligacijskih razmerjih, ki določajo roke garancije za odpravo skritih napak. Programska oprema je posebej občutljiva na skrite napake, ki jih kljub testom ni mogoče stoo odstotno najti in odpraviti, odkrijemo pa jih lahko tudi po preteku garancijski rokov, ki so določeni v pogodbi. Stranki se ponavadi sporazumno dogovorita o načinu reševanja tega primera ter navedeta časovni rok in odzivni čas za odpravo skritih napak. Za elektronsko poslovanje je časovna komponenta zelo pomembna, saj je večina rešitev na voljo 24 ur na dan in 7 dni v tednu, zato so odzivni roki in čas za odpravo napake zelo kratki.

Velja omeniti še eno zakonsko urejeno področje, in sicer zakone o elektronskem podpisu. V Sloveniji je bil sprejet zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (Zakon o elektronskem podpisu ZEPEP, 2000), ki opredeljuje pravne regulative, povezane z elektronskim poslovanjem in elektronskim podpisom. Podrobneje o tem v državah Srednje Evrope v poglavju 5.4, omenimo le, da je s strani naročnikov ponavadi zahtevana podpora in skladnost s državnim standardom, ki ureja to področje. Večina držav Srednje in Vzhodne Evrope se je pri sprejemanju zakonodaje zgledovala po Evropski Uniji in ZDA, tako da je vsebina zakonov primerljiva in tako enostavnejša za izpolnjevanje. Večina držav ima danes sprejet in veljaven zakon o elektronskem podpisu.

Zaključimo z zadnjim standardom, ki počasi stopa v veljavo tudi v Evropski Uniji. To je standard BS 7799 oziroma ISO 17799. BS 7799 je standard, ki določa pristop k razvijanju varnostnih meril, načel in postopkov organizacije in njene učinkovite prakse upravljanja varovanja informacij. Pridobitev standarda je dokaz, da se organizacija zaveda vrednosti informacij, njihove zaupnosti, verodostojnosti, celovitosti in razpoložljivosti. S pomočjo standarda se vzpostavlja tudi upravljavski sistem za varovanje informacij (ISMS – Information Security Management System) v organizaciji. Za sedaj banke in finančne institucije še ne zahtevajo striktnosti

s tem standardom, vsekakor pa je pričakovati, da se bo uveljavil v prihodnjih letih in bodo morale biti programske rešitve skladne z zahtevami tega standarda.

#### **4. Strategija nastopa na mednarodnih trgih programske opreme za banke**

Na podlagi teoretičnih izhodišč bomo postavili model, kako lahko podjetje HERMES SoftLab prodre na tuje trge s programsko opremo za banke. Podrobneje bomo opisali naslednje sklope, ki veljajo za področje programske opreme in podjetje s karakteristikami, kot jih ima HERMES SoftLab:

- okolje podjetja,
- postavljene cilje,
- strategije,
- trženjski splet,
- možne načine in oblike vstopa na tuje trge.

##### **4.1 Okolje podjetja**

Okolje podjetja bomo opisali z vidika notranjega okolja (lastniki, dobavitelji in notranji viri, konkurenti, odjemalci, družbeno-politične in tehnološke okoliščine) ter zunanjega okolja (tehnološke, gospodarske značilnosti, naravni viri idr.).

##### **4.1.1 Notranje okolje podjetja**

Vsako podjetje mora imeti različne funkcijske strategije, skladne med seboj in povezane z osnovno strategijo podjetja, ki temelji na načelih, zapisanih v poslanstvu podjetja. Trženjska strategija je ena izmed funkcijskih strategij<sup>18</sup> in tudi podjetje za razvoj programske opreme jo mora obravnavati enakovredno z drugimi, še posebej pozorno pa mora biti na naslednje ključne elemente:

- Kakovost razvoja in dobavljene programske opreme: Podjetje se v vse hujši konkurenci med dobavitelji programske opreme lahko pozicionira kot visoko kakovostno podjetje, ki neprestano vlaga v kakovost razvoja, in s tem posredno tudi v kakovost dobavljene programske opreme. Ker so napake v programski opremi najpogostejši vzrok za nezadovoljstvo strank, je lahko kakovost tista, ki stranko prepriča po povečanju zahtev in nakupa. Podjetje si lahko v industriji programske opreme nadzor nad kakovostjo zagotovi s pridobitvijo različnih standardov, predvsem ISO 9001: 2000 za upravljanje s kvaliteto pri razvoju programske opreme, obstajajo pa tudi drugi modeli, s katerimi lahko podjetje učinkovito nadzoruje kakovost razvoja in dobav.
- Pravočasnost dobave programske opreme v okviru pogodbenih rokov: Spoštovanje rokov je zagotovo drugi najpomembnejši faktor pri dobavah programske opreme. Najpogosteje se razvoj programske opreme podaljša

---

<sup>18</sup> Podrobneje o tem v poglavju o strategijah 2.2.3.

preko predvidenih rokov in onemogoča začetek uporabe zaradi slabo ocenjenih zahtev in obsega dela. Podjetje mora imeti razvite ustrezne mehanizme za kontrolo samega procesa razvoja, za merjenje učinkovitosti in produktivnosti, da lahko na podlagi preteklih projektov realno oceni obseg dela in zmožnost lastnih virov za realizacijo določenega projekta.

- Izobraževanja in raziskave: Razvoj programske opreme zahteva strokovno izobražene kadre, katerih znanje in izkušnje mora podjetje nenehno izpopolnjevati. Zaradi hitro spreminjajoče se industrijske panoge, morajo razvijalci neprestano spremljati razvoj novih orodij in drugih vključenih izdelkov, prav tako pa ne smemo zanemariti raziskave razvoja konkurenčnih izdelkov. Raziskave so pri razvoju programske opreme omejene na precej ozek krog, predvsem na raziskave izboljšanja delovanja, povečanja zmogljivosti ter zanesljivosti, vendar le na nivoju programskih rešitev samih ali v odnosu letih do določene strojne opreme.
- Produkcija programske opreme za banke: Banke so tradicionalno bolj konzervativna organizacija, ki se počasi pomika za vodilnimi pionirji na posameznih segmentih. Zaradi velike občutljivosti na različna tveganja hočejo tudi od zunanjih dobaviteljev potrdila o upoštevanju določenih pravil pri razvoju programske opreme, od varnostnih pa do vsebinskih. V posameznih primerih in v skladu s pravili presoje, lahko banka izvede tudi presojo razvoja programske opreme oziroma preveri skladnost dela z postavljenimi pravili.
- Trženje in razvoj poslovanja: To je v tehnoloških podjetjih pogosto zanemarjeno. Poslovodstvo mora dati temu ustrezen pomen tudi oddelku za trženje in razvoj poslovanja, saj ni le razviti dovolj programske rešitve, temveč jih je potrebno na trgu tudi prodati ustreznim kupcem skozi postavljene trženjske poti. Preveč razvojnih primerov se konča s tehnično popolnim izdelkom, katerega kupci za postavljeno ceno ne želijo kupiti oziroma izdelka ne potrebujejo v celoti.

#### **4.1.2 Zunanje okolje podjetja**

Zunanja okolja podjetja so še pomembnejša od faktorjev, ki jih mora podjetje nadzorovati interno. Zunanji faktorji so izven dosega poslovodstva in zaposlenih, zato nanje nimajo velikega vpliva in jih morajo sprejeti kot dane oziroma privzete. V nadaljevanju si bomo pogledali najbolj značilne geopolitične in tehnološke faktorje, preverili vpliv konkurenčnih podjetij ter preverili morebitne ovire pri vstopu na trge programske opreme za banke v Srednji Evropi.

##### **4.1.2.1 Geografsko in naravno okolje**

Ti elementi so določeni s samo geopolitično lego države, njeno polpreteklo zgodovino ter navadami ljudi. Geografski položaj posamezne države ter njene naravne specifičnosti vplivajo na trg programske opreme predvsem z vidika dostopnosti, razvitosti in prilagodljivosti posameznih krajev v posameznih regijah države. Zanimivo je, da je

uporaba rešitev elektronskega bančništva najbolj razširjena v skandinavskih državah, kjer je podnebje zelo ostro in razdalje velike. Geografski položaj zagotovo vpliva tudi na stroške samega vstopa na trg, v smislu stroškov poslovanja, prevozov in komunikacije. Države Srednje Evrope so v dobrem položaju: po velikosti spadajo med srednje države, so relativno enakomerno poseljene, brez ekstremnih razlik v naravnih pogojih ter dostopne v vseh letnih časih. Glede na položaj Slovenije ima prednost Madžarska, predvsem zaradi relativne bližine, sledi Češka in nato Poljska. Lahko bi rekli, da je geopolitični element vseh naštetih držav podoben, majhne razlike so v tehnološki razvitosti ter naravnih lastnostih prebivalstva. Podrobneje bomo okolje izbranih držav predstavili v poglavju 6.

#### **4.1.2.2 Trgi programske opreme**

Države Srednje Evrope so v 90-tih letih postale zelo odprte, kar se tiče programske opreme. Posebej v bančnem sektorju se je s prenovo celotnega sistema<sup>19</sup> spremenila tudi informacijska razvitost bank in skozi strateška partnerstva je v državo prišlo znanje o sodobnih tehnologijah oziroma zahteve po spremembah.

V vseh državah je v procesu odločanja vedno prisotna dvojna dilema, in sicer:

- kupiti ali narediti v hiši,
- kupiti pri domačem ali mednarodnem proizvajalcu.

Banke bi kot udeležence v medorganizacijskem trgu programske opreme lahko razdelili na dve skupini, in sicer na tiste, ki vse programske rešitve razvijajo interno na podlagi znanja in izkušen »v hiši« ter na tiste, ki so za specifične rešitve pripravljene na trgu programske opreme preveriti, ali je na voljo ustrezen, že narejen izdelek. Ni tudi redko, da se s časom interni razvojni oddelek odcepi od matične banke, postane morda tudi kapitalsko neodvisen ter opravlja storitve za različne naročnike.

Glede nakupa programske opreme je upoštevanje državnih meja danes drugotnega pomena. Globalizacija trga programske opreme, pravzaprav IT industrije nasploh, je zabrisala ozke državne meje in programsko opremo je mogoče kupiti kjer koli. V veliki večini primerov jo je možno prevzeti preko interneta po predhodnem plačilu licence za določeno ali nedoločeno obdobje. Pri trženju programskih rešitev za banke je potrebno upoštevati tudi tisto komponento storitev, ki je vezana na samo lokacijo naročnika. Predvsem integracija je vedno prilagojena za vsakega naročnika ter izvedena na kraju samem. Tu imajo prednost morebitni ponudniki znotraj države, saj so stroški dela pri samem kupcu cenejši, odzivni časi pa krajši. Zato se številne mednarodne korporacije<sup>20</sup> odločajo za ustanovitve lokalnih podružnic ali predstavništev, saj lahko nato ponujajo izdelke in storitve kot domače podjetje.

---

<sup>19</sup> Podrobneje o tem v poglavju 6.1.

<sup>20</sup> Microsoft, Oracle, HP, IBM in druge.

#### 4.1.2.3 Konkurenčna podjetja za razvoj programske opreme

Kot smo že omenili, je trg programske opreme globalen in je težko ločiti med lokalnimi in mednarodnimi ponudniki. Tako lahko za konkurenco štejemo vsako podjetje, ki se ukvarja z razvojem programske opreme, in vsak manjši tim inženirjev. Trg programske opreme za banke je, že glede na definicijo programske opreme, zelo širok in vertikalno globok. Konkurenco v ožjem pomenu besede predstavljajo podjetja, ki se ukvarjajo z razvojem elektronskega poslovanja, internet rešitev ali zalednih aplikacij.

#### 4.1.2.4 Ovire pri vstopu na nove tuje trge

Vstop na nove trge je odvisen od marsikaterega dejavnika. Podjetja, ki želijo vstopiti na trg programske opreme za banke, se soočajo tako s pozitivnimi, stimulativnimi dejavniki, kot tudi z negativnimi, zaviralnimi dejavniki. Ovire pri vstopu na tuje trge so lahko posledica zunanjih dejavnikov, na katere naročnik in ponudnik nimata neposrednega vpliva, ali notranjega stanja pri naročniku oziroma ponudniku programske opreme. V spodnji tabeli so opisani faktorji za vstop na nove trge (s povprečno oceno za celotno Evropo), razdeljeni v posamezne skupine.

Tabela 14: Pregled trendov za posamezne dejavnike, ki vplivajo na vstop na nove trge s programsko opremo za banke. Podatki so podani s povprečjem za celotno Evropo.

| Dejavniki      | Trend     | Opis                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Politični      | Pozitiven | Splošne spodbude državne uprave za investicije v razvoj ali nakup internetnih rešitev. Prav tako se poznajo pozitivni učinki regulative Evropske Unije, vendar na nekaterih področjih omejitve pri uporabi najsodobnejših tehnologij še vedno obstajajo. |
| Ekonomski      | Nevtralen | Pričakovati je vpliv recesije v ZDA, ki naj bi se počasi širil tudi v evropske države. Število samostojnih ponudnikov programske opreme se je precej zmanjšalo, ko so se po borznem zlomu povrnila zahteve po pozitivni donosnosti naložb.               |
| Socialni       | Pozitiven | Zelo dober odziv končnih uporabnikov, ki so vse rešitve dobro sprejeli. Tudi kulturni trendi se gibljejo v smeri proti osebni urejanju financ, posebej v državah bivšega socialističnega režima.                                                         |
| Tehnološki     | Pozitiven | Hiter razvoj novih tehnoloških rešitev je povečal zahteve bank po zunanjih izvajalcih, prav tako pozitivno vplivajo tudi zahteve končnih uporabnikov po novi funkcionalnosti.                                                                            |
| Vstopni prag   | Visok     | Trg elektronskega bančništva prve generacije se počasi bliža stanju zrelosti. Banke zahtevajo zelo sodobne rešitve nove generacije, ki izpolnjujejo vse predhodne zahteve ter dodajo še funkcionalnost nove generacije <sup>21</sup> .                   |
| Moč ponudnikov | Srednji   | Povečuje se zaposlovanje visoko izobraženih IT strokovnjakov, ponudniki sami pa nudijo                                                                                                                                                                   |

<sup>21</sup> Podrobneje so opisane v poglavju 3.4.2.

| Dejavniki         | Trend   | Opis                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   |         | najsodobnejše tehnološke rešitve ter zelo kratke dobavne roke.                                                                                                                                                        |
| Konkurenti        | Srednji | Rivalstvo med konkurenti se povečuje, na drugi strani pa je pri določenih tržnih segmentih opaziti precejšnjo nepokritost ali prisotnost samo enega ponudnika.                                                        |
| Moč strank        | Srednji | Interni projekti so še vedno prisotni pri večini potencialnih strank, vendar se zaradi tehnološko in organizacijsko zahtevnih projektov na področju najodobnejše tehnologije počasi zmanjšuje njihov obseg.           |
| Grožnja zamenjave | Srednji | Najnevarnejši konkurent za zamenjavo je interni IT oddelek z lastnim razvojem, vendar se njegov dolgoročni potencial zmanjšuje, predvsem zaradi vse večjega pomena pravočasne »time to market« uvedbe novih storitev. |

VIR: Datamonitor, 2001, str. 90.

Povzamem lahko, da so trenutno razmere za vstop na tuje trge zmerno ugodne, da pa obstajajo določeni dejavniki, ki lahko tudi v kratkem času močno zavrejo prodor oziroma celo preprečijo sam vstop. Najbolj pomembna sta gotovo stanje zrelosti trga, ki zmanjšuje ceno izdelkom ter s tem posredno donosnost, drugi pa je prihajajoči vpliv nazadovanja rasti na področju rešitev IT, ki prihaja iz ZDA in neposredno zadane tudi trg programske opreme. Drugih zunanjih ovir za vstop na trge ni.

## 4.2 Cilji

Vstop na tuje trge je posledica določenih ciljev, ki si jih je postavilo poslovodstvo in jih s samo strategijo in programi tudi uresničuje. Karakteristike ciljev smo podrobneje opisali v poglavju 2.1.2. in morajo veljati za vse cilje, ki si jih podjetje z željo po mednarodnem poslovanju lahko postavi.

Pred pripravo strategij in programov si mora podjetje postaviti naslednje cilje:

- na katere trge želi vstopiti (globalni, Evropa, Srednja Evropa, Madžarska);
- kvantitativno oceno položaja na mednarodnem trgu, ki jo želi doseči (v Evropi, v posamezni državi itd.);
- kolikšen tržni delež na tem območju želi doseči (lahko se tudi razlikuje po posameznih državah, npr. 15 % tržni delež v srednjeevropskih državah);
- kolikšno povečanje prodaje želi doseči v skupnem merilu ob upoštevanju zmerne tveganja ter ob upoštevanju realnih tržnih raziskav (npr. 25 % povečanje skupne prodaje do let 2006, s po 5 % rastjo letno);
- kolikšno rast podjetja, skupnih prihodkov ali stroškov želi doseči ob upoštevanju zmerne tveganja ter ob upoštevanju realnih tržnih raziskav

(npr. povečati število zaposlenih za 100 %, rast prometa za 40 % ter stroškov za manj kot 30 % do leta 2006).

Cilji podjetja naj bodo med seboj uravnoteženi, tako da se med seboj ne izključujejo oziroma si ne nasprotujejo. Nerealno postavljeni cilji lahko privedejo do zloma strategij in programov, kar povzroči krizo vodenja v podjetju ter krizno vodenja projektov. Podjetje naj se pri vstopu na nove tuje trge zavaruje tudi s postavitvijo alternativnih ciljev ter pripadajočih alternativnih strategij in programov. Zaradi zelo hitro razvijajoče se industrije je podjetje za razvoj in prodajo programske opreme prisiljeno v zelo kratek razvojni cikel ter hkrati v neprestano spremljanje konkurence in večjih proizvajalcev. Alternativna možnost je tu izhod v sili; v primeru slabih rezultatov vstopa na tuje trge podjetje s hitro spremembo in prilagodljivostjo spremeni smer ter se osredotoči na sekundarni plan, ki je že v osnovi predvideval slabe rezultate ter zato temeljil na »bolj realnih« postavkah.

### **4.3 Strategije**

Strategija mednarodnega poslovanja izhaja iz skupine osnovnih strategij, točneje strategije intenzivne rasti, predvsem s tržnim prodorom, razvojem trga in razvojem izdelka, kot je podrobneje navedeno v poglavju 2.2.1. Strategija tržnega prodora velja bolj za obstoječe trge, kjer je na voljo še nekaj prostega tržnega deleža med bankami, ki se še niso odločile za naročilo takšne programske opreme. Razvoj izdelka predstavlja nujno strategijo za vse trge, tako za obstoječe kot za potencialne, saj se z dvigom konkurenčnosti in s tem vstopnega praga otežuje vstop na nove trge z enakim izdelkom. Na tem mestu ne smemo izključiti principov ofenzivnega mednarodnega poslovanja. Kot predlaga Hrastelj (Hrastelj, 1984, str. 49), ima podjetje izmed množice pristopov na voljo tri ofenzivne pristope, in sicer segmentacijo trga, vektorizacijo trgov in akvizicijo.

Segmentacija trga za programsko opremo se po empirično preverjenih podatkih tudi v HERMES SoftLab-u ne izplača, saj je proces obvladovanja številnih različic osnovnega izdelka za banke kompleksen in hkrati trženjsko nezanimiv. Vektorizacija trgov je matematično bolj kompleksno nadaljevanje segmentacije in prav tako ne spada v ožji krog strategij.

Akvizicije so v industriji programske opreme za banke ena najbolj uporabljenih ofenzivnih strategij za mednarodno poslovanje. Tudi podjetje HERMES SoftLab jo je uporabilo na slovenskem trgu ob nakupu podjetja Zaslon d. o. o., pionirskega ponudnika programske opreme za elektronsko poslovanje prek interneta. Zaradi velike razdrobljenosti mednarodnih trgov programske opreme<sup>22</sup> je možnost akvizicije velika, podjetje si mora le postaviti jasna merila akvizicije, ki se morajo skladati z njegovo splošno strategijo. Skupna vlaganja so prav tako izpeljanka akvizicijske

---

<sup>22</sup> Po ocenah Gartner Group je v Evropi v letu 2002 poslovalo več kot 350 podjetij, ki so se ukvarjala s proizvodnjo programske opreme za elektronsko poslovanje.

strategije. Podjetje HERMES SoftLab jo je že uporabilo pri ustanovitvi podjetja StoreScape v partnerstvu s podjetjem Eurologic.

Zaključimo lahko, da mora podjetje slediti strategiji razvoja izdelka in razvoja trga, pri čemer lahko v ugodnih priložnostih uporabi tudi strategijo akvizicije ali skupnih vlaganj.

#### **4.4 Programi**

Po izboru strategije je na vrsti priprava programov za njihovo uresničevanje. Programi zajemajo celoten sklop potrebnih aktivnosti za podporo sami izvedbi strategije. Pri pripravi programov lahko podjetje ugotovi, da je morda potrebno spremeniti do sedaj uveljavljene procese od razvoja, trženja do vodenja in nadzora. V nadaljevanju je podrobneje predstavljen trženjski splet za programsko opremo, prilagojen za mednarodne trge Srednje Evrope.

#### **4.5 Trženjski splet**

##### **4.5.1 Izdelek**

Sistem za elektronsko bančništvo (SEB) se je kot produkt razvijal več let. Želja vodstva in cilj razvijalcev je bil popoln sistem, ki bi deloval brez večjega obsega dodatnih storitev, saj so le-te v cenovno občutljivem trgu dodatno obremenile kupca ter tako zmanjšale konkurenčnost sistema SEB. Določen minimalni obseg storitev, predvsem na področju integracije in izobraževanja, je vedno potreben, da se sistem kakovostno poveže z zalednimi aplikacijami. Tako kot je opisano v poglavju 2.3.2.1, je tudi sistem SEB kot izdelek šel skozi določene faze razvoja in se danes na slovenskem trgu nahaja v fazi kasne zrelosti. To pomeni, da je izdelava standardizirana, odstopanja v kvaliteti majhna, zahtev za spremembe malo in ciljna skupina bank je sedaj sestavljena iz bank, ki rešitve še nimajo, a jo nujno potrebujejo zaradi sledenja konkurenci. SEB je zgrajen modularno, kar pomeni, da lahko posamezne tržne poti dodajamo glede na zahtevo kupca ali glede na tehnološki razvoj. Poglejmo podrobneje, kakšen proces razvoja novih poti, njihovo standardizacijo in integracijo naj sledi podjetje.

##### **FAZA RAZVOJA NOVE TRŽNE POTI**

Želja po novi tržni poti lahko pride s strani kupca ali zaradi tehnološkega razvoja novih komunikacijskih naprav. V obeh primerih naj podjetje upošteva naslednja priporočila:

- Zajem zahtev ter groba funkcionalnost modula na strani uporabnika in na strani stranke naj bosta dobro popisana ter usklajena z naročnikom – kupcem. Specifikacije naj bodo verificirane in potrjene s strani naročnika, jasen naj bo zaključek faze ter prehod v razvoj.

- Spremljajoča dodatna dokumentacija mora dobro raziskati vpliv nove tržne poti na obstoječe module, na integracijski del z zalednimi aplikacijami ter na sam delovni proces podpore pri naročniku. Slaba raziskava v tej fazi povzroči kasneje precej težav pri obvladovanju celotnega sistema ter izpadu drugih tržnih poti.
- Potrebno je pripraviti tržni načrt za trženje novega modula tudi do drugih obstoječih strank ter do novih, še nepridobljenih kupcev. Oddelek za trženje naj pripravi oceno potencialnega trga ter oceno stroškov za predprodajni proces. Upoštevati je potrebno jezikovne specifičnosti na tujih trgih ter pripraviti dokumentacijo v ustreznih jezikih. Original naj bo v angleškem jeziku, iz katerega se nato prevaja v potrebne lokalne jezike (poljsko, češko in madžarsko).
- Razvoj in test naj sledita vsem internim postopkom, opisanim v skladu s poslovnikom podjetja. Skrbno testiranje zagotavlja visoko kakovost izdelka ter posredno manj težav pri njegovem nameščanju (instalaciji) v okolje naročnika.
- Pripraviti je treba kakovostna navodila ter spremljajočo dokumentacijo za končne uporabnike. Dokumenti naj bodo pregledni, razumni in po konceptu podobni predhodnim.

Sistem SEB se odlikuje po velikem številu podprtih tržnih poti. Vsak izmed njih je lahko tudi samostojen izdelek, presek vseh pa je jedro sistema, brez katerega delovanje ni mogoče.

## ZAŠČITA INOVACIJ IN TEHNIČNIH REŠITEV

V primeru programske opreme je zelo težko zaščititi njeno funkcionalnost (uporabnost), bistveno lažje je omejiti njeno uporabo. Tehnično je mogoče enako funkcionalnost in uporabnost implementirati na več različnih načinov, pri čemer dosežemo enako uporabnost in funkcionalnost. Zato je določene inovacije težko zaščititi pred posnemanjem konkurentov.

## LOKALNE POSEBNOSTI

Izdelek mora izpolnjevati vse zahteve, ki jih določa lokalna zakonodaja v državi trženja. V prvi fazi razvoja novih poti, ali prilagajanja obstoječih, je treba natančno preveriti, ali obstajajo in kakšne so lokalne posebnosti z vidika zakonodaje, predpisov centralne banke ter poslovne prakse v finančnem poslovanju. Samo popolno prilagojen in lokaliziran izdelek je možno uspešno tržiti na tujih trgih. Podjetje mora v planih prav tako upoštevati čas, potreben za izvedbo te naloge, ter zagotoviti dovolj strokovnih znanj za raziskavo problema.

## BLAGOVNA ZNAMKA

SEB je blagovna znamka, registrirana v Sloveniji. Za prodor na tuje trge je treba blagovno znamko registrirati tudi na vsakem novem tržišču oziroma preveriti, ali ime SEB ni že rezervirano s strani druge osebe. V tem primeru se lahko uporabi preveden izraz oziroma kratico ali se ponudi drugo blagovno znamko. Pri opisu blagovne znamke je treba omeniti, da se uporablja le za nastop na medorganizacijskem trgu do potencialnih kupcev. Le-ti, npr. banke, sistem vključijo v svoj okvir celostne podobe ter končnim uporabnikom storitev nudijo pod lastno blagovno znamko, ponavadi različno za vsako tržno pot posebej.

#### POPRODAJNE STORITVE

Elektronsko bančništvo je sistem, ki mora delovati 24 ur na dan in to vsak dan. Zaradi te zahteve je ena od pomembnih prvin samega izdelka tudi njegovo vzdrževanje po prevzemu s strani naročnika. Vzdrževanje sistema sestavlja tehnično vzdrževanje, ki zagotavlja nemoteno delovanje, odpravo morebitni napak ali tehničnih odpovedi na eni strani ter vsebinsko vzdrževanje, ki naročniku zagotavlja, da prejme popravke programske opreme ali določene izboljšave za stabilnejše in hitrejše delovanje.

#### GARANCIJE

V skladu z zakonom o obligacijskih razmerjih dobi vsak izdelek določen garancijski rok za odpravo skritih napak. To velja tudi za sistem SEB, pri čemer je garancijski rok eno leto, razen v izrednih primerih, kadar stranka izrazi željo po daljšem garancijskem roku.

#### **4.5.2 Cena**

Cena izdelka naj bo oblikovana modularno, za vsako pot ali dodatno storitev posebej (model podrobneje predstavlja Priloga 4). Cenovna politika podjetja mora upoštevati naslednje faktorje:

- Splošne makroekonomske kazalce države, recimo BDP ali povprečni dohodek v državi.
- Cenovno politiko konkurentov, ki so že prisotni na trgu in aktivno tržijo svoje izdelke. Podjetje lahko dosega tudi višje cene napram konkurentom, če lahko potencialnim kupcem ponudi več in boljše.
- Proračun potencialne stranke, ki je ponavadi naveden v zahtevah za ponudbo oziroma ga stranka lahko posreduje na zahtevo. Proračun celotnega projekta je dobro merilo tudi za to, kakšno ceno izdelka pričakuje stranka. Posamezne postavke lahko tudi nakazujejo prioritete kupca glede na finančne zmožnosti.
- Podjetje naj se ne poslužuje prevelikega zniževanja cen, ko so te enkrat posredovane na tržišče (cenik je ponavadi javen in razviden iz tržnega gradiva). Skakajoča cenovna politika negativno vpliva na obstoječe stranke,

saj vnaša nezaupanje v že sklenjene posle in dosežene cene. Bolje je za enako ceno ponuditi več oziroma za nižjo ceno manj.

Omeniti velja tudi dosedanje izkušnje, da lahko na novih trgih pride do cenovne vojne med močnejšimi konkurenti, v katero jih spravi potencialni kupec. Le-ta simultano posreduje podatke o ceni konkurenta ter ponuja možnost dopolnitve ponudbe z novimi cenovnimi pogoji. Podjetje se takšnim primerom ne more izogniti, zato je boljše vnaprej pripraviti ustrezen scenarij, predvsem pa si jasno zastaviti primarni namen te prodaje.

Storitve so variabilna postavka v ceniku. Na podlagi raziskave funkcionalnih zahtev, uporabnosti ter zalednega okolja pri naročniku lahko ocenimo obseg storitev relativno natančno. V praksi se pri določanju pripadajočih cen uporabljata dva modela:

- postavitev »na ključ«, kjer je cena dogovorjena vnaprej za celoten sklop izdelka in storitev ali
- se cene izdelka določi po ceniku, medtem ko se vse storitve obračuna po efektivno porabljenem času.

Kateri model je boljši, je težko opredeliti, v največji meri je to odvisno od samega potencialnega odjemalca ter poslovnega dogovora. Cena naj vključuje tudi opis posrednih stroškov, ki nastanejo zaradi lokacijske oddaljenosti in potovanj. Prav tako je v ceno lahko vključena tudi strojna oprema ter osnoven paket programske opreme (operacijski sistem, podatkovna baza), posebej v primeru prodaje sistema »na ključ«.

Le v redkih primerih vplivajo na ceno tudi drugi plačilni pogoji, predvsem rok plačila ali možnost odloženega plačila. Plačilo celotne vrednosti je ponavadi že v sami zasnovi vezano na posamezne pogodbene roke, z določenim delom predplačila ob sklenitvi pogodbe, kar plačilo že ob podpisu za nekaj časa odloži.

#### **4.5.3 Trženjske poti**

Trženjske poti programske opreme so ponavadi direktne, brez posrednikov, in opravljena na elektronski način. Programska oprema je lahko shranjena na elektronskem mediju in poslana do naročnika po pošti, kurirju ali dostavljena osebno, za manjše sklope sprememb ali odprave napak v obstoječi programski opremi pa se distribucija lahko naredi tudi preko elektronskih povezav (internet, oddaljen dostop).

V primeru namestitve celotnega sistema ali novih modulov je distribucija osebna, saj je potrebno na lokaciji naročnika (natančneje na naročnikovem strežniku) izvesti določene postopke nameščanja, kar najbolje opravi strokovna ekipa iz podjetja.

V materialni obliki je potrebno distribuirati le tiskano dokumentacijo ali strojno opremo za podporo delovanja programske rešitve. Morebitno strojno opremo je priporočljivo predhodno preveriti ter če je le mogoče tudi testirati z vzorci, tako da lahko pri naročniku opravimo le popis in prevzem.

#### **4.5.4 Komunikacijske poti**

Podjetja za programsko opremo se ponavadi poslužujejo vseh glavnih načinov tržne komunikacije. Glede na specifiko programske opreme se poudari določene sklope, saj se učinkovitost posameznih tipov spreminja glede na karakter potencialnega kupca, državo in industrijsko vertikalno. Bančni sektor velja za tradicionalno previden sektor, ki zahteva preverjene in uveljavljene rešitve, kakovostne izdelke in profesionalne storitve.

Oglaševanje programskega izdelka poteka preko neposrednega oglaševanja v strokovnih revijah in časopisih s področja bančništva, z objavo strokovnih člankov v splošnih publikacijah – predvsem v finančnih dnevnikih, s tržnim gradivom ter preko tržnih poti obstoječih strank.

Pospeševanje prodaje je v določeni meri vedno prisotno, čeprav se ga za programsko opremo višjega cenovnega razreda<sup>23</sup> ne uporablja toliko kot za nižji razred. Večinoma se uporablja popust za prvo stranko na novem trgu ter manjše popuste ob sejamskih predstavitev ali konferencah. Za podporo pospeševanja prodaje naj podjetje uporablja kataloge in prospekte, zelo cenjen med potencialnimi naročniki je tudi ogled referenčnih rešitev pri obstoječih strankah.

Odnosi z javnostmi so zelo pomembna kategorija, saj posredno oblikujejo javno mnenje o rešitvi. Pozitivne izkušnje obstoječih uporabnikov imajo tako velik učinek na potencialne kupce, saj v bančnem svetu spoštujejo dobre reference ter zaupanje pri renomiranih strankah.

Osebna prodaja in neposredno trženje sta pri trženju programske opreme, primerljive s SEB-om, stalnica. Potrebni je veliko osebnih stikov, predstavitev, demonstracij in razlag, da stranko prepričamo za nakup. Osebna prodaja je zelo pomembna zaradi osebnega odnosa s kupcem, saj se zaupanje v sogovornika prenese tudi v zaupanje v izdelek. Osebni ugled in spoštovanje se gradita počasi in pri vstopu na novo tržišče je to lahko ključna pomanjkljivost pred konkurenco. Ob vstopu na tuje tržišče je treba spoštovati tudi lokalne navade in poslovni bonton, ki velja v tuji državi.

#### **4.6 Načini in oblike nastopa na mednarodnih trgih programske opreme**

Odločitev o obliki nastopa na tujem trgu je vezana na sam izbor trga, raziskavo okolja, tako notranjega kot zunanjega, ter na izbor proizvodov in storitev, s katerimi želimo na teh trgih nastopiti. Postavljeni morajo biti cilji vstopa na tuje trge ter pripadajoči programi.

Zaradi določenih specifik na področju programske opreme ima podjetje ena voljo le nekatere načine za vstop na mednarodne trge, ki zagotavljajo visoko stopnjo obvladljivosti in nadzora.

---

<sup>23</sup> S ceno višjo od 100.000 €.

#### **4.6.1 Zastopnik**

Zastopnik ali agent je prva možna oblika za vstop na tuje trge, predvsem za podjetje, ki na področju mednarodnega poslovanja s programsko opremo še nima veliko izkušenj, od konkretnega trga pa po lastnih raziskavah ne pričakuje večjega tržnega potenciala. Agent je racionalna možnost tudi za zastopanje podjetja v širšem smislu, ne samo ozko za programsko opremo za banke. Zastopnik je lahko tudi začetna faza kasnejšega tesnejšega partnerstva, ki služi predvsem spoznavanju trga in samega partnerja.

#### **4.6.2 Strateški partner**

Strateške povezave so v zadnjem času vedno močnejša protiutež klasičnemu pojmovanju konkurenčnega odnosa, v katerem veljajo med konkurenti ostra rivalska načela. Iskanje skupnih ciljev in koristi v kooperaciji med seboj delno konkurenčnih podjetij prinaša koristi vsem članom strateške zveze. S strateško povezavo želimo doseči to, kar podjetje samo ne zmore. Na področju programske opreme so strateška sodelovanja ena od najpogostejših povezovanj. Cilji takega povezovanja so:

- tržni: povečanje tržnih možnosti, izpolnjevanje ponudbe z dodajanjem komplementarnih programov, osvajanje tržnih niš, odgovor na poostreno konkurenco;
- tehnološki: vzdrževanje ali delitev stroškov raziskav in razvoja ter vlaganj v novo tehnologijo, hitrejše uvajanje novih izdelkov, združevanje in izmenjava razvojnega znanja, izkušenj ter informacij;
- zmanjšanje tveganja: delitev in razpršitev tveganj, obramba pred tveganji oziroma nezaželenimi prevzemi;
- povečanje notranje moči: povečanje moči z učenjem od drugih, pospešitev rasti z zgodnjimi povezavami;
- doseganje ekonomije obsega.

Na temelju strateškega povezovanja prihaja do velike koncentracije virov na določenih področjih in v določenih panogah. Zato je za podjetje zelo pomembno, da obdrži ustrezno marketinško odzivnost ter nenehno spremlja tovrstne povezav na področju razvoja programske opreme ter se po potrebi začne vključevati v povezave. Brez primerne marketinškega načrta za pristop že v fazi raziskave dejanskega okolja in potencialnih partnerjev, ki poteka na osnovi proučitve možnosti za izpolnjevanje navedenih pogojev, na dolgoročni uspeh ni mogoče računati.

#### **4.6.3 Lastno podjetje**

Lastno podjetje je sicer dolgotrajen in tudi organizacijsko zahteven način vstopa na tuj trg, vendar zelo primeren za strateške trge oziroma za trge z velikim tržnim potencialom. Ustanovitev podjetja ima lahko na področju programske opreme tri vloge, in sicer:

- prenos proizvodnje v cenejše delovno okolje,

- središče trženjskih akcij ter izvajanje faze raziskave in lokalizacije izdelkov ter
- hkratno opravljanje obeh dejavnosti.

Pomembna odločitev pri ustanavljanju lastnega podjetja v tujini je vezana na sam proces proizvodnje programske opreme. Podjetje se mora odločiti, kje bo sedež »možganov« podjetja, ki bodo skrbeli za izvajanje osnovnih strategij podjetja ter nadzorovali celoten potek operacij na eni strani ter razvoj izdelka na drugi strani. Razdrobitev ključnih nalog na posamezna podjetja v različnih državah brez centralnega vpogleda in nadzora bi bila namreč slaba poteza. Za podjetja v razvoju programske opreme je v primeru ustanavljanja lastnih podjetij najugodnejši model dežnika, ki ga podrobneje definira Hrastelj (Hrastelj, 1987, str. 45). Model dežnika:

- obravnava različne trge krajevno neodvisno;
- posamezne enote so strateško svobodne;
- matica oblikuje cilje celotnega poslovnega sistema in nudi štabne oddelke za pomoč enotam;
- naloge trženja temeljijo na diferenciaciji prodajnih poti in komunikacij, medtem ko matica na podlagi vhodnih podatkov iz posameznih enot skrbi za usklajen razvoj izdelka in cenovno politiko;
- potencialna slabost je zmanjševanje zaupanja v štabne službe, težave s komunikacijo z matico, pogloblja se prepad dvojne lojalnosti med matico in delovnim okoljem;
- podjetja so bolj odgovorna okolju kot v primeru organizacije makrostožca;
- motivacija krajevnih poslovođij in strokovnjakov je višja, saj so neposredno vključeni iz lokalnega okolja in tako družbeno-politično bolj opazovani;
- politika matice je ponavadi takšna, da obdrži v roki vzvode denarne in kadrovske politike.

Podjetje HERMES SoftLab do sedaj na mednarodnih trgih deluje po modelu dežnika in skoraj brez odstopanja ravna po ustreznih principih, kar velja tudi za potencialne slabosti.

#### **4.6.4 Skupna vlaganja**

Skupna vlaganja so prav tako potencialna možnost poslovanja na mednarodnih trgih, pri čemer se novo podjetje postavi pod model dežnika skoraj enako kot tudi lastno enoto. Pri skupnih vlaganjih je namen v iskanju sinergičnih učinkov dveh komplementarnih podjetij, ki imata skupne cilje na trgu ter želita zmanjšati tveganje na račun delitve dobička. Skupna vlaganja so smiselna šele na trgih z večjim potencialom, saj so finančni stroški ustanavljanja, vodenja in nadzora znatni, ne smemo pa zanemariti tudi kvalificiranega prodajnega in razvojnega kadra, ki mora sodelovati na skupnih projektih.

#### **4.6.5 Akvizicija**

Akvizicija je najhitrejši vstop na nove trge. V skupini podjetij za razvoj programske opreme je akvizicija precej pogost pojav, vendar moramo tudi navesti oceno, da je

procent uspešnih akvizicij relativno nizek, predvsem z vidika realnega povečanja tržnega deleža, torej nad vsoto tržnih deležev pred akvizicijo. V praksi manjša podjetja ponavadi že nastanejo z namenom prihodnje akvizicije, seveda če je izdelek zanimiv in predstavlja določeno tržno nišo. Raziskava pred akvizicijo je tako proces, ki ga mora podjetje izvršiti popolno in kar se da nepristransko.

#### **4.7 Finančna podpora nastopa**

Finančni načrt mora podjetje narediti za vsak izbran trg posebej, v skladu s izbranim načinom vstopa. Finančno je potrebno opredeliti organizacijske stroške in stroške trženja, stroške zaposlenih oziroma sofinanciranje partnerjev ter stroške prilagoditve programske opreme v splošnem za možnost prodaje na tujih trgih.

Finančni načrt mora vsebovati tudi potencilano oceno prihodkov na izbranem trgu, skupaj s časovnim okvirjem ter verjetnostjo uresničitve. Priprava takšnega finančnega načrta je zahtevna naloga, pri tem pa lahko podjetje koristno uporabi izkušnje domačega trga ter vseh tujih trgov, kjer že nastopa.

Pred začetkom izvajanja programov je potrebno finančni načrt potrditi s strani sponzorja, ponavadi vodstva podjetja ter tako zagotoviti nemoteno financiranje tekom izvajanja posameznih nalog. Podjetje lahko vstop na mednarodni trg interno obravnava kot vsak drugi projekt ter v skladu s poslovníkom primerljivo vodi tudi vse finančne izkaze.

#### **4.8 Kontrola in mejniki**

Izvajanje strategije mednarodnega poslovanja zahteva od podjetja nenehno kontroliranje dela in rezultatov ob določenih časovnih mejnikih. Časovni mejniki so vezani na samo strategijo ter na časovni okvir izvajanja, v določenih primerih pa tudi na zunanje okolje. Ključne kontrolne točke, ki jih mora podjetje upoštevati so:

- pravočasna identifikacija potencialnih kupcev, za kar je odgovorna služba trženja in razvoja poslovanja;
- pravočasna prilagoditev izdelka in storitev za nastop na tujih trgih;
- odločitev o načinu vstopa na tuj trg;
- pravočasna priprava tržnega gradiva, prilagojenega novemu ciljnému trgu;
- finančna in organizacijska kontrola tržnih aktivnosti ob samem vstopu na trg;
- kontrola rezultatov glede na zastavljene cilje ter raziskava dejavnikov na trgu.

Kontrola aktivnosti je namenjena predvsem pravočasnemu zaznavanju sprememb na trgu ter odkrivanju potencialnih vzrokov za spremembe. Začetna strategija ni nespremenljiva, zato je potrebno ob odstopanjih – ni nujno da samo glede na predviden obseg prodaje – strategije prilagoditi novemu stanju na trgu ter prevrednotiti načrte in cilje. Samo dinamično podjetje lahko na hitro razvijajočem se trgu programske opreme vedno igra pomembno vlogo ter brani svoj tržni delež in mesto pred konkurenti.

Poleg naštetih modelov lahko iz množice različnih tipov izberemo še licenčno partnerstvo in pogodbeno zunanje delo. Predvsem slednje se v zadnjih letih pogosto izvaja pri razvoju programske opreme in to tudi v bančnem sektorju. Pogodbeno delo ponavadi temelji na oddaji dela v določeni fazi razvoja programske opreme, ko so bile zahteve pri naročniku že zajete in je tudi prodaja med strankama že uradno sklenjena in zavezujoča. Poleg pomanjkanja virov za izvedbo projekta je pogost razlog tudi cenovna razlika, saj lahko pogodbeni partner opravi delo hitreje in ceneje. Pogosto se izkoristi tudi geografske razlike v družbenem standardu in se razvoj pogodbeno prestavi v države z nižjimi povprečnimi dohodki, saj je tam delovna sila cenejša kot v primarni državi. Na področju bivše Jugoslavije se je v zadnjih letih to zelo pogosto dogajalo in slovenska podjetja so razvoj pogodbeno oddajala na Hrvaško, v Bosno in Hercegovino ter v Srbijo.

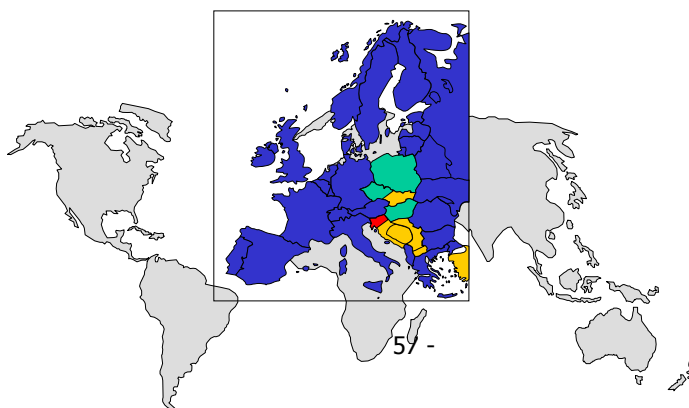
## **5. Podjetje HERMES SoftLab in sistem za elektronsko bančništvo SEB**

### **5.1 Ustanovitev podjetja HERMES SoftLab**

Podjetje so leta 1990 ustanovili štirje družabniki in do danes je preraslo v mednarodno podjetje, ki posluje predvsem v Zahodni Evropi in Ameriki. Že od nekdaj je strateški partner podjetje Hewlet Packard, močne vezi pa ima podjetje tudi z drugimi pomembnimi partnerji, kot so Agilent Technologies, Ericsson, Sixt Rent-a-Car, SoftLab GmbH, Microsoft in drugi.

Podjetje zaposluje preko 700 zaposlenih, letni prihodki za leto 2001 so bili večji od 40 milijonov evrov, letna rast je bila 21 %, dobiček po davkih pa se je zmanjšal za okoli 30 % in je znašal v letu 2001 1,758 milijonov evrov (Letno poročilo družbe HERMES SoftLab, 2002). Število zaposlenih je sledilo rasti letnega prometa in se je v zadnjem letu povečalo za več kot 20 %. Leta 2000 je podjetje HERMES SoftLab prevzelo podjetje ZASLON (podjetje je razvilo sistem za elektronsko bančništvo) in se s tem usmerilo tudi na trg programskih rešitev za banke. Od samega začetka se je prodaja usmerila v širše področje Evrope, predvsem srednje- in južneevropske trge, kar vključuje države: Poljsko, Češko, Slovaško, Madžarsko, Hrvaško, Bosno in Hercegovino, Srbijo, Makedonijo, Zvezno republiko Jugoslavijo in Turčijo.

Slika 11: Geografski pogled na države centralne in južne Evrope, ki so cilj raziskave trga in usmeritve podjetja pri prodaji sistema SEB.



Vir: Hermes SoftLab, 2002, str. 39.

### **5.1.1 Notranje okolje podjetja**

Podjetje je svojo vodilno vlogo na področju Srednje in Vzhodne Evrope doseglo predvsem zaradi dveh faktorjev. Zavezanost podjetja h kakovosti na vseh nivojih ter nadpovprečna strokovna usposobljenost zaposlenih sta bila vedno primarna cilja vodstva in zaposlenih. S hkratnim zagotavljanjem kakovosti, ekspertnosti na tehnoloških področjih ter pravočasnih dobav, je podjetje leta gradilo ugled in ime, ki strankam zagotavlja hitre, učinkovite in netvegane projekte na področju informacijske tehnologije in svetovanja.

Podjetje je sestavljeno iz štirih poslovnih področij (enot), ki so bile narejene glede na vrsto dela in stranke, s katerimi poslujejo. Poslovna področja so:

- enota za poslovanje s Hewlet-Packardom;
- enota za poslovanje z večjimi proizvajalci programske ali strojne opreme;
- enota za poslovanje s končnimi uporabniki;
- enota za poslovanje s izdelki.

Podjetje ima oddelke za trženje ločene po posameznih poslovnih enotah, in sicer imata poslovni enoti za poslovanje s končnimi uporabniki in s izdelki samostojno skupino za trženje.

Vodstvo podjetja je vedno poudarjalo mednarodno komponento pri razvoju podjetja. To se je v praksi kazalo skozi širjenje podjetja v evropski in ameriški prostor ter v internacionalni strukturi zaposlenih v vseh oddelkih podjetja. Podjetje ima sedež v Ljubljani, podružnice, sestrsko podjetja in predstavništva pa v naslednjih državah:

- Slovenija (Ljubljana, Maribor, Nova Gorica),
- Bosna in Hercegovina (Sarajevo),
- Avstrija (Dunaj),
- Nemčija (Stuttgart),
- Madžarska (Budimpešta),
- Francija (Pariz, v odpiranju),
- Velika Britanija (London, v odpiranju),
- ZDA (Silicon Valley).

Podjetje deluje v skladu z naslednjimi standardi kakovosti:

- ISO 9001/ISO 9000-3, International Organization for Standardization,
- European Quality Award, European Foundation for Quality Management (EQA from EFQM),
- Software Engineering Institute Capability Maturity Model (SEI CMM Model).

HERMES SoftLab je član organizacije European Foundation for Quality Management (EFQM) in ustanovitelj fundacije za doseganje poslovne odličnosti ob uporabi sistema Total Quality Management.

### 5.1.2 Cilji in poslanstvo

Poslanstvo podjetja je razvijati in nuditi programske izdelke in rešitve za elektronsko poslovanje, ki strankam na tržišču zagotavljajo konkurenčno in strateško prednost.

Vizija podjetja je postati zaželen partner pri razvoju programskih izdelkov in elektronskih rešitev za uspešna mednarodna podjetja, ob stalni pozitivni rasti podjetja zagotoviti nagrado za delničarje, privlačiti kvalitetne in izkušene inženirje in strokovno poslovodstvo ter jim zagotoviti profesionalno delovno okolje, osebno stimulacijo in ustrezno finančno nagrado.

### 5.1.3 Rast in razvoj

Rast podjetja je bila vedno ena od komponent uspešnosti podjetja. Od same ustanovitve podjetja naprej se je rast podjetja smatrala za primarni cilj, seveda ob upoštevanju vseh potrebnih standardov in predvsem upravljavskih mehanizmov. Ključna sprememba v razvoju se je zgodila leta 1999, ko se je podjetje iz pravne osebe d. o. o. preoblikovalo v delniško družbo.

Tabela 15: Pregled splošnih kazalcev v rasti podjetja HERMES SoftLab.

| <b>Pregled splošnih kazalcev (tisoč €)</b> |             |             |             |             |
|--------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                            | <b>1998</b> | <b>1999</b> | <b>2000</b> | <b>2001</b> |
| Promet                                     | 14.996      | 23.076      | 33.409      | 40.596      |
| Kosmati dobiček                            | 3.445       | 8.446       | 12.129      | 14.345      |
| Čisti dobiček                              | 604         | 2.737       | 2.795       | 1.758       |
| Aktiva                                     | 11.073      | 14.073      | 15.116      | 20.361      |
| Lastniški kapital                          | 2.302       | 4.884       | 7.078       | 14.633      |

Vir: HERMES SoftLab, 2002, str. 6.

Podjetje dosega poslovne rezultate na štirih glavnih mednarodnih področjih, in sicer v DAH regiji (Nemčija, Avstrija, Švica), v Združenih državah Amerike in na ozemlju bivše Jugoslavije. Rast posameznih trgov je bila v obdobju od 1999 do danes zelo različna in predvsem na trgih ZDA je možno opaziti negativen trend zmanjševanja prodaje, ki je povezan s posli ključnega kupca, podjetja Hewlet-Packard. Največja geografska skupina v letu 2001 je bila Nemčija, medtem ko trg ZDA upada, vrednost ostalih trgov pa se povečuje z nadpovprečno stopnjo rasti.

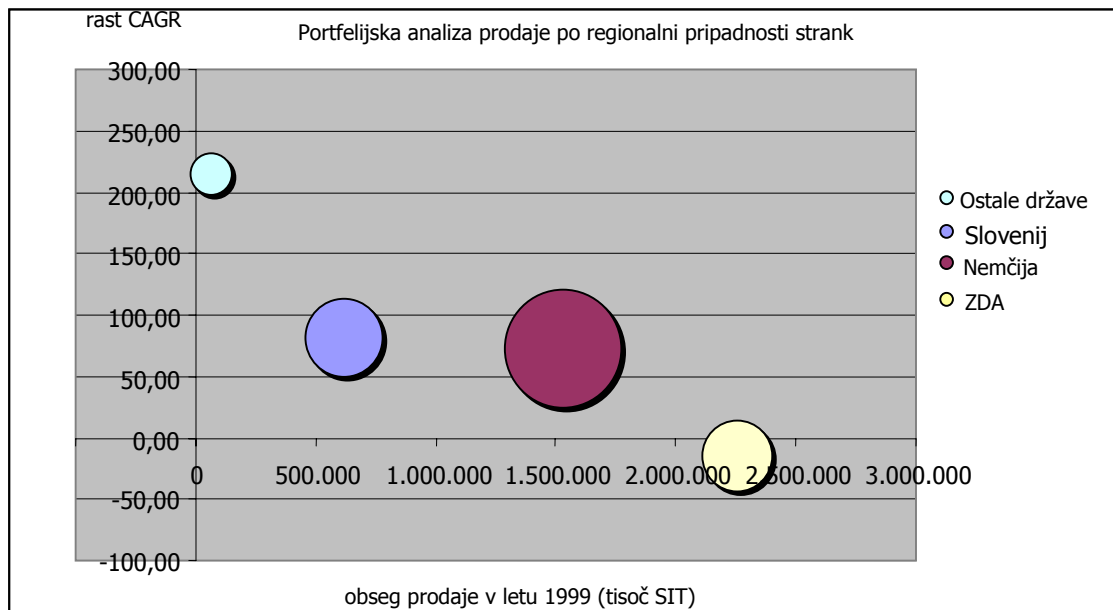
Tabela 16: Pregled prodaje po geografski pripadnosti strank v obdobju od 1999 do 2001.

| <b>Prodaja po regionalni pripadnosti strank (tisoč SIT)</b> |             |             |             |                 |
|-------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|
|                                                             | <b>1999</b> | <b>2000</b> | <b>2001</b> | <b>CAGR (%)</b> |
| Slovenija                                                   | 622.243     | 1.378.653   | 2.023.263   | 80,32           |
| Nemčija                                                     | 1.531.779   | 3.357.336   | 4.527.614   | 71,92           |
| ZDA                                                         | 2.256.232   | 1.924.882   | 1.633.797   | -14,90          |

|               |                  |                  |                  |             |
|---------------|------------------|------------------|------------------|-------------|
| Ostale države | 65.987           | 208.368          | 648.360          | 213,46      |
| <b>Skupaj</b> | <b>4.476.241</b> | <b>6.869.239</b> | <b>8.833.034</b> | <b>8,87</b> |

Vir: HERMES SoftLab, 2002, str. 6.

Slika 12: Portfeljska raziskava posameznih segmentom prodaje v obdobju od 1999 do 2001.

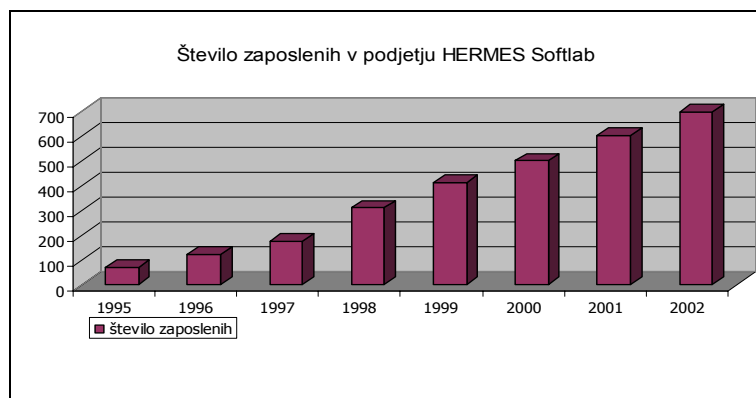


Vir: HERMES SoftLab, 2002, str. 6.

Na podlagi podatkov lahko tudi vidimo počasno spreminjanje strukture mednarodnega poslovanja ter spreminjanja strateškega fokusa podjetja: s projektov, vezanih na ameriški trg in Hewlet-Packard, se fokus premakne na področje Evropske Unije in Srednje Evrope in poveča se portfelij poslov glede na regijo. Najstabilnejše tržišče ostaja Nemčija, skupaj s predvideno širitvijo poslovanja v Avstrijo in Švico.

Vzporedno z rastjo finančnih kazalcev je podjetje raslo tudi s številom zaposlenih v podjetju. Od začetne skupine, ki ni bila večja od 10 ljudi, se je podjetje razvilo v eno največjih srednjeevropskih podjetij za razvoj programske opreme in svetovanje. Kazalec CAGR za obdobje od 1995 do 2002 kaže skoraj 33 % generalno rast podjetja, kar je zelo veliko. Podroben prikaz lahko vidimo na spodnji sliki.

Slika 13: Rast števila zaposlenih v podjetju HERMES SoftLab.



Vir: HERMES SoftLab, 2002, str. 6.

#### 5.1.4 Programi podjetja

Podjetje ima razvite številne programe, s katerimi razvija in uresničuje svoje cilje. Obstaja pet ključnih področij delovanja programov, ki se razvijajo od samega začetka do danes:

- telekomunikacije,
- hranjenje in upravljanje podatkov,
- e-finance,
- spletne storitve,
- omrežno in sistemsko upravljanje.

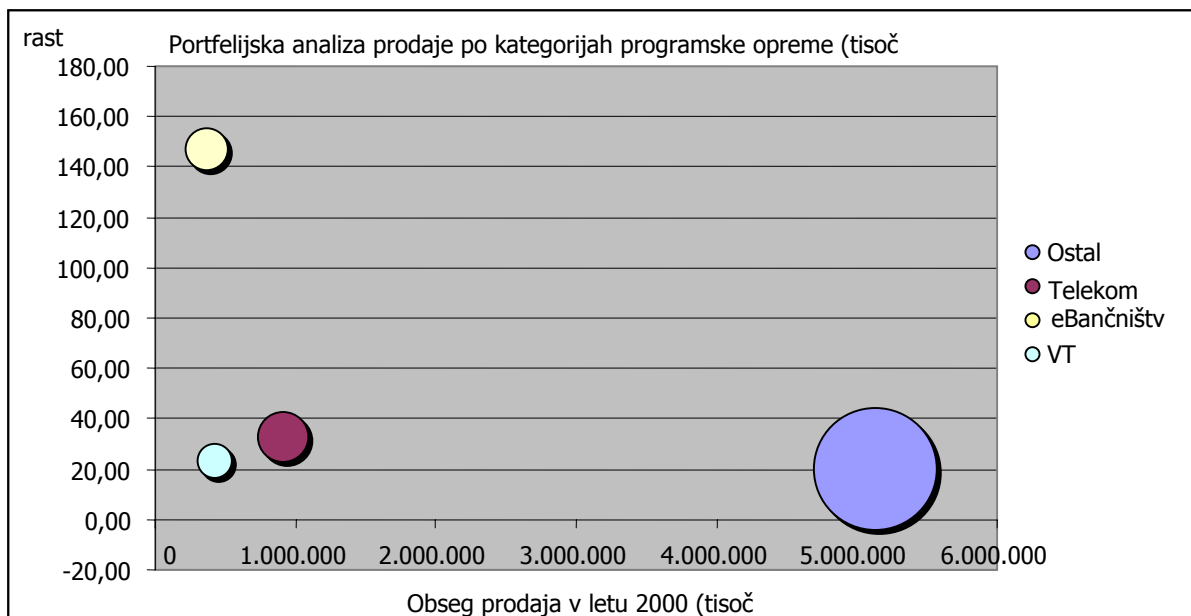
Vodstvo podjetja je vseskozi želelo razvijati lastne izdelke, ki bi jih na trgu lahko prodajali pod lastno blagovno znamko. Zadnja reorganizacija podjetja je prinesla spremembe tudi na področju programov za končne izdelke – ustanovljena je bila nova divizija, ki ima nalogo izključno razvijati in tržiti končne izdelke pod blagovno znamko HERMES SoftLab.

Tabela 17: Pregled obsega prodaje po posameznih prodajnih programih. Podatki so v tej strukturi na voljo šele od leta 2000 dalje.

| <b>Prodaja po kategorijah (tisoč SIT)</b> |                  |                  |              |
|-------------------------------------------|------------------|------------------|--------------|
|                                           | <b>2001</b>      | <b>2000</b>      | <b>CAGR</b>  |
| Visokotehnoški ponudniki                  | 6.162.863        | 5.142.199        | 19,85        |
| Telekomunikacija                          | 1.226.525        | 925.200          | 32,57        |
| E-bančništvo                              | 913.043          | 370.080          | 146,72       |
| Ostalo                                    | 530.603          | 431.760          | 22,89        |
| <b>Skupaj</b>                             | <b>8.833.034</b> | <b>6.869.239</b> | <b>28,59</b> |

Vir: HERMES SoftLab, 2002, str. 6.

Slika 14: Portfeljska raziskava velikosti po prodajnih programih za obdobje od 2000 do 2001.



Vir: HERMES SoftLab, 2002, str. 6.

Iz zgornje slike je razvidno, da je največji del programov usmerjen v dobavo visokotehnološkimi proizvajalcem (predvsem HP), medtem ko je področje e-bančništva v silovitem porastu, vendar po obsegu primerljivo z ostalimi programi.

## 5.2 Sistem za elektronsko bančništvo

Opis same programske rešitve za elektronsko bančništvo (SEB) bomo razdelili na manjše sklope, ki bodo opisovali zasnovo in strukturo sistema od najvišjega nivoja proti tehničnim temeljem. Namen opisa ni natančen popis funkcionalnosti in tehnične implementacije, temveč razlaga tistih delov sistema, ki jih lahko primerjamo s konkurenčnimi rešitvami in ki so v primerjavi z ostalimi ponudniki podobnih rešitev kakovostnejše ali obširnejše. Ključni sklopi bodo zajemali opis:

- ciljnih skupin: sistem za elektronsko bančništvo je namenjen vsem skupinam končnih uporabnikov, tako občanom kot podjetjem;
- podprtih tržnih poti, s pomočjo katerih uporabniki dostopajo do bančnih storitev; posamezna pot se na željo naročnika doda na osnovno jedro sistema kot dodaten modul;
- uporabo varnostnih elementov, ki zagotavljajo varno elektronsko poslovanje; sem štejemo prepoznavanje (ang. identification) uporabnika pri prijavi v sistem, šifriranje sporočil med prenosom, avtorizacijo posameznih operacij in elektronsko podpisovanje ključnih transakcij;
- postopkov ter integracije z zalednimi aplikacijami v banki, ki SEB-u omogoča nemoteno sprejemanje in pošiljanje podatkov od uporabnika do banke in obratno; SEB je mogoče povezati na praktično katero koli zaledno aplikacijo, kar je zagotovo ena od prednosti pred drugimi konkurenčnimi rešitvami.

Vsak od sklopov je razdeljen na manjše gradnike, ki bodo s podrobnim opisom na voljo za poglobljeno raziskavo.

### **5.2.1 Kratka zgodovina razvoja SEB-a**

Zgodovina sodobnih sistemov za elektronsko bančništvo v Sloveniji se je začela leta 1997 s postavitvijo sistema SEB na SKB banki d. d. v Ljubljani (HSL, 2001, 3). Sistem SEB je omogočal uporabo SKB.NET-a<sup>24</sup> za občane preko interneta, z sprotnim dostopom do finančnih podatkov kot sta stanje na računu, primer in izpisek ter obdelava plačilnih nalogov. Sistem je podpiral v tistem času najvišja možna varnostna pravila in je dovoljeval uporabnikom prijavo v sistem le s pomočjo časovno spremenljivih gesel, prenos podatkov pa je bil zaščiten s 40-bitno enkripcijo<sup>25</sup>. SKB Banka se je v letu 1997 s to rešitvijo uvrstila med prvih 20 bank na svetu z (s sprotno obdelavo transakcij prejetih preko spleta) podporo uporabniku preko interneta (Microsoft, 2002). V letu 1998 se je internetu priključil klicni center in avtomatski odzivnik, ki sta do tedaj samostojno delovala že več kot 5 let, z integracijo v skupni sistem pa je uporabnik dobil možnost enotnega vpogleda v podatke, uporabo enakih varnostnih mehanizmov na vseh poteh in možnost izbire v danem trenutku najoptimalnejše poti. S prenovo plačilnega prometa v državi in prenosom računov podjetij v banke v letu 1999 je bila sistemu dodana tudi podpora za poslovanje podjetji, ki je vključevala podporo za plačilni promet v državi in nekaj mesecev kasneje tudi podporo za plačilni promet s tujino. Poslovni del elektronskega bančništva je bil eden prvih na svetu, ki je temeljil na infrastrukturi javnih ključev (PKI)<sup>26</sup> in uporabniku omogočal uporabo pametnih kartic za delo s sistemom.

Uspešno delovanje sistema na SKB Banki je spodbudilo tudi prodajo sistema SEB v drugih slovenskih bankah in do februarja 2003 je bil sistem postavljen v šestnajstih slovenskih in tujih bankah (podroben seznam prikazuje Priloga 19).

Prvi uspeh na tujem trgu je bila postavitve sistema SEB v Hypo Alpe-Adria-Banki v Zagrebu, sledile pa so ji Raiffeisen Banka, Union Banka ter Hypo Alpe-Adria-Bank v Bosni in Hercegovini. Konec leta 2001 in v začetku 2002 se je prodajne aktivnosti izvajalo v vseh naštetih državah. Širjenje obsega operacij je s seboj prineslo tudi težave pri raziskavi bodočih vstopov na nove trge, saj se je obseg dela povečal, izmed številnih potencialnih trgov pa je bilo treba določiti vrstni red po prioriteti, strategijo vstopa za posamezno državo in oceno dela za prilagoditev lokalnim posebnostim.

### **5.2.2 Splošen opis sistema**

Sistem za elektronsko bančništvo je izdelek, ki se namesti v banki kot nekakšen vmesnik med bančnimi zalednimi aplikacijami in sodobnimi tržnimi potmi ter uporabniku (komitentu banke) omogoča izvajanje negotovinskih transakcij kjer koli

---

<sup>24</sup> Več o sistemu SKB.NET, ki deluje še danes, lahko preberete na [www.skb.net](http://www.skb.net) [85].

<sup>25</sup> Več o tem v poglavju VARNOST in SEB.

<sup>26</sup> PKI: Public Key Infrastructure.

in kadar koli. Postavitev sistema v banki zahteva usklajeno sodelovanje tako naročnika – banke kot tudi dobavitelja – podjetja HERMES SoftLab, da skupaj povežeta vse potrebne podatkovne tokove ter optimizirata delovne procese, saj le to zagotavlja visoko raven storitev na strani uporabnika in enostavno podporo v banki. Postavitev sistema je razdeljena v več faz, in sicer:

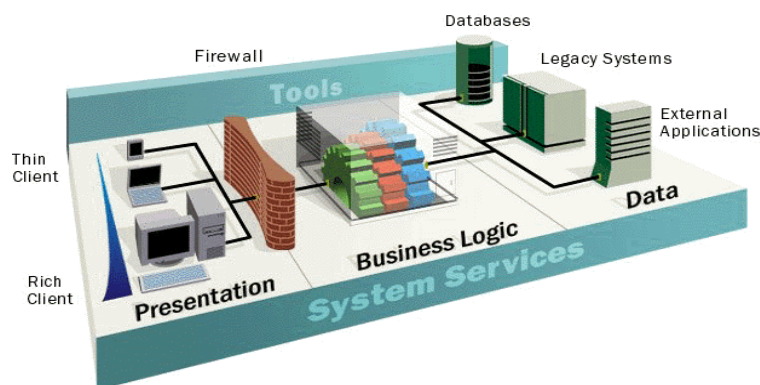
- prva faza je faza zajema zahtev, lokalizacija rešitev v lokalni jezik ter prilagoditev posameznih modulov lokalnim pravnim in poslovnim zahtevam;
- druga faza zajema izdelavo integracijskih komponent, namestitev sistema, njegovo testiranje in prevzem ter izobraževanje vseh udeležencev, ki bodo v stiku s posameznimi potmi oziroma z uporabniki sistema;
- tretja faza se začne po uspešnem prevzemu ter produkcijski uporabi sistema; vključuje tako tekoče vzdrževanje kot tudi redne nadgradnje ali popravke.

Sistem SEB je zgrajen na standardih tronivojske arhitekture, temelji pa na Microsoftovih tehnologijah<sup>27</sup>.

Slika 15: Zaščitni logotip za elektronsko bančništvo SEB, v lasti podjetja Zaslon d. o. o., Ljubljana.



Slika 16: Pregled sistema s troslojno arhitekturo.



Vir: Microsoft, 2001a.

Prezentacijski nivo je del izdelka, namenjen prikazovanju posameznih podatkovnih sklopov, s pomočjo katerega uporabnik vnaša in pripravlja podatke za posredovanje v banko. Del s poslovno logiko skrbi na eni strani za nemoteno pripravo podatkov, njihovo kontrolo in morebitno transformacijo pred prikazovanjem, na drugi strani pa je v njem shranjena definicija povezave s zalednimi aplikacijami, ki jih banka uporablja za svoja vsakdanja opravila. Tretji, podatkovni del sistema je namenjen shranjevanju podatkov za nemoteno delovanje sistema in povezljivosti s zalednimi

aplikacijami banke. Sistem za elektronsko bančništvo lahko uporablja tudi senčno podatkovno zbirko, kjer so kopije osnovnih bančnih podatkov. S tem omogoča delo tudi ob morebitnih prekinitvah povezave z zalednimi aplikacijami<sup>28</sup>.

### 5.2.3 Način delovanja sistema

Sistem za elektronsko bančništvo deluje, preprosto rečeno, na osnovi posredovanja informacij med banko in uporabnikom, in to v obe smeri. Ne glede na tržno pot lahko sistem posreduje informacije iz bančnega sistema končnemu uporabniku, pri čemer sta možni dve metodi:

- aktivna: uporabnik se naroči na določene informacije, ki jih sistem ob zaznani spremembi sam avtomatično pošlje uporabniku po določeni tržni poti;
- pasivna: uporabnik se mora sam prijaviti v sistem za elektronsko bančništvo in pregledati podatke.

Aktivna metoda deluje na osnovi spremljanja sprememb v bančnem sistemu. SEB v natančno določenih časovnih presekih preverja podatke v bančnem zalednem okolju ter za tiste uporabnike, ki so se naročili na obveščanje, pripravi pakete informacij in jih posreduje na izbrane tržne poti. Uporabnik informacijo vidi in z njo upravlja po lastnih željah.

Pasivna metoda zahteva od uporabnika določene ročne korake, saj v tem primeru sistem SEB ne nastopa v vlogi obveščevalca, temveč sam posreduje zahtevane podatke. Uporabnik se mora prijaviti na izbrano pot, pri čemer uporabi določene varnostne elemente za prepoznavo (podrobneje o tem v poglavju 5.2.7). Po uspešni prijavi lahko iz nabora funkcionalnosti izbere posamezen sklop in na njegovo zahtevo sistem SEB pridobi podatke iz bančnih zalednih aplikacij ter mu jih posreduje po izbrani tržni poti.

Sistem SEB je zgrajen iz številnih gradnikov, ki zagotavljajo nemoteno in varno izmenjavo informacij v obe smeri. Osnova celotnega sistema je strežnik SEB, ki je transakcijsko zasnovan in skrbi za nemoteno izvajanje operacij. Strežnik SEB deluje na osnovi operacijskega sistema Microsoft Windows 2000 Server, ki je nadgrajen z modulom SEB Jedro. Le-to skrbi za nemoteno izvajanje transakcij, pri čemer na eni strani prejema zahteve uporabnika, na drugi pa jih posreduje proti bančnim zalednim aplikacijam. Podrobneje o strežniku SEB v poglavju 5.2.5.

Ključni element pri zagotavljanju pravih informacij je integracija med sistemom SEB in bančnimi zalednimi aplikacijami. Sistem SEB skrbi za pravilno preslikavo med posameznimi podatki na posameznih straneh, hkrati pa lahko izvaja določene dopolnilne procese, ki dopolnjujejo stabilno in varno delovanje celotnega sistema. Integracija je tisti najpomembnejši del, ki se pri vsaki postavitvi sistema načrtuje in

---

<sup>27</sup> Active Server Pages (ASP), Microsoft Component Object Model (COM), Microsoft Distributed Component Object Model (DCOM), Microsoft Internet Information Server (IIS), Microsoft Transaction Server (MTS), COM+, MS Site Server, Microsoft SQL Server, ActiveX Data Objects (ADO), Extended Markup Language (XML), Microsoft Visual Studio.

<sup>28</sup> Prekinitve povezave je posledica svežnja obdelav (ang. batch), ki se v zaledni aplikaciji ponavlja izvedejo tekom noči.

realizira posebej in je popolnoma prilagojen vsaki bančni zaledni aplikaciji posebej. Podrobneje o integraciji v poglavju 5.2.8.

Strežnik SEB nadgrajujejo posamezne tržne poti, ki so tehnično med seboj zelo različne. Njihov način delovanja je vezan na samo zasnovo aparata (telefon, mobilni telefon, računalnik, informacijski terminal itd.) ter na funkcionalno zmogljivost tega aparata. Posamezne tržne poti uporabljajo individualni vmesnik za dostop do strežnika SEB, ki je prirejen zahtevam posameznih aparatov. Podroben pregled tržnih poti in njihove funkcionalnosti je opisan v poglavju 5.2.6.

#### **5.2.4 Skupine uporabnikov sistema**

Sistem za elektronsko bančništvo lahko v grobem delimo na dve veji, in sicer na osebno bančništvo in na bančništvo za podjetja. Osebno bančništvo je namenjeno fizičnim osebam in zajema upravljanje posameznika s svojimi računi in sredstvi pri banki, medtem ko je bančništvo za podjetja namenjeno pravnim osebam v skladu z zakonom o poslovanju podjetij preko poslovnih bank. Čeprav gre za pravno dve različni skupini komitentov banke, pa je funkcionalnost precej podobna in zajema:

- vpoglede v stanje, promet in izpiske na računu v različnih valutah;
- vpogled v poslovne informacije banke;
- vpogled v informativne izračune za različne storitve;
- izvajanje različnih transakcij v breme komitentovega računa in njihov prenos znotraj države ali preko državnih meja;
- posredovanje različnih naročil v banko in spremljanje njihove obdelave;
- prejemanje ali posredovanje različnih sporočil iz ali v banko do bančnega skrbnika;
- upravljanje z osebnimi nastavitvami za delovanje različnih tržnih poti;
- pregledovanje uporabniških navodil in pomoči za uporabo.

Posamezni sklopi so lahko prilagojeni posebnostim tržne poti, zato se funkcionalnost rahlo spreminja od poti do poti. Internet brskalnik lahko uporabniku ponudi skoraj vsa zgoraj naštetá opravila, medtem ko je na mobilnem telefonu izvajanje težjih transakcij zaenkrat še precej neudobno, počasno in nefunkcionalno.

V naslednjem poglavju so posamezne tržne poti predstavljene bolj podrobno, opisana je njihova osnovna tehnična karakteristika in način uporabe, našteté pa so tudi prednosti in slabosti glede na ostale poti.

#### **5.2.5 SEB Strežnik**

SEB Strežnik je osnovni modul sistema, brez katerega ne more delovati nobena tržna pot. SEB Strežnik predstavlja v grobem transakcijski sistem, ki omogoča povezavo bančnih zalednih aplikacij z uporabniškimi programi na različnih tržnih poteh. Razvoj je bil v celoti opravljen interno v začetnem obdobju razvoja, to je v letih 1996 do 1999, manjše spremembe in dopolnitve pa se izvajajo še danes. Ima več manjših komponent, ki imajo specifično nalogo ter so, zaradi strogih zahtev po veliki

odzivnosti sistema, robustno narejene in optimalne glede na porabo časa za izvajanje procesa. SEB Strežnik podpira generično dodajanje nove funkcionalnosti ali novih tržnih poti, kar pomeni, da že postavljenega sistema ob nadgradnjah ni potrebno zamenjati, temveč se samo doda posamezne specifične module in delovanje nemoteno poteka naprej. SEB Strežnik je sestavljen iz SEB Jedra, SEB Prehoda, SEB Gruče in SEB Potrdila.

#### **5.2.5.1 SEB Jedro**

SEB Jedro je gonilno kolo celotnega sistema. Izvaja se v okolju transakcijskega strežnika Microsoft Transaction Server ter zajema dva sklopa osnovnih komponent. Prvi, DANA, skrbi za nemoteno sistemsko izvajanje vseh programskih funkcij, ki jih uporabljajo druge komponente, medtem ko komponente COM/COM+ podpirajo vse pogosto klicane poslovne funkcije za posamezne tržne poti. SEB Jedro je osnova za kakršno koli tržno pot in se vedno namesti na strežnik elektronskega bančništva.

#### **5.2.5.2 SEB Prehod**

Dostop do glavnega strežnika SEB Jedro predvsem iz varnostnih razlogov ni neposreden. SEB Prehod je vmesni strežnik, ki sprejme zahtevo uporabnika po prijavi na eno izmed internetnih poti, jo delno preoblikuje in posreduje naprej proti glavnemu strežniku. SEB Prehod je nameščen v demilitarizirani coni, med obema prehodoma skozi požarno pregrado, ki preprečuje nepooblaščne vstopa v informacijski sistem ponudnika – banke. Uporabnik tega prehoda ne zazna; za uporabo storitve je popolnoma nemoteč. V primeru, da glavni strežnik SEB ne deluje, lahko SEB Prehod uporabnika preusmeri na servisno stran z opravičilom oziroma ustreznim pojasnilom. Strežnik SEB Prehod ima nameščeno tudi digitalno potrdilo, ponavadi izdano s strani VeriSign podjetja, s katerim se banka kot ustanova na elektronski način predstavi ob vzpostavitvi povezave z uporabnikom.

#### **5.2.5.3 SEB Farma**

V primeru velikih bank z velikim številom uporabnikov je SEB Farma rešitev, ki poveča odzivnost celotnega sistema ter zagotovi višji nivo razpoložljivosti. SEB Farma je v osnovi postavitev več strežnikov s SEB Jedrom v paralelno arhitekturo, tako da si lahko med seboj razdelijo delo ter tako sprejmejo večje število zahtev s strani uporabnikov ter istočasno dovoljujejo večje število hkratnih prijav v sistem. Ker sta ali so strežniki povezani vzporedno, lahko ob morebitnem izpadu enega izmed njih delo prevzamejo drugi, s čimer je zagotovljeno nemoteno delovanje. To povečuje stabilnost in razpoložljivost rešitve, saj morebitnega izklopa sistema ali okvare strežnika uporabnik ne zazna in nemoteno uporablja storitve elektronskega bančništva.

#### **5.2.5.4 SEB Potrdilo**

SEB Potrdilo je majhna, vendar pomembna komponenta sistema SEB, ki skrbi za varno prevzemanje digitalnih potrdil na strani uporabnika. Uslužbenec banke ob

prijavi uporabnika na storitve elektronskega bančništva vsakemu uporabniku dodeli dve različni gesli, ki ju prejme po dveh neodvisnih poteh, ponavadi po elektronski in klasični pošti. Uporabnik prejeta gesla vpiše v spletno aplikacijo SEB Potrdilo ter nato prevzame digitalno potrdilo na svoj osebni računalnik ali pametno kartico. Pri prenosu je posebej poskrbljeno za varnost prenosa, predvsem s šifriranjem podatkov (s 128-bitnim ključem) ter z neponovljivostjo postopka. Ob morebitni napaki mora uporabnik digitalno potrdilo zahtevati ponovno, z uporabo novih dostopnih gesel.

### **5.2.6 Sodobne tržne poti**

Tržna pot je v SEB-u tudi komunikacijska pot, preko katere lahko komitent posluje z izbrano banko. Tržne poti ločimo po tehnologiji, s pomočjo katere se izvede izmenjava podatkov. Sodobni nadomešča besedo elektronski, pomeni pa, da se prenos podatkov, ali del prenosa podatkov, vrši v elektronski obliki med komitentom in uporabnikom ali računalniškim sistemom v banki. Ločimo naslednje skupine tržnih poti:

- internet,
- telefon,
- mobilni telefon,
- multimedijski terminal.

V nadaljevanju si bomo podrobneje pogledali značilnosti posameznih skupin.

#### **5.2.6.1 Internet**

Internet odjemalci so programske rešitve, ki za izmenjavo podatkov med uporabnikom ali njegovim računalniškim sistemom ter banko ali bančnim sistemom uporabljajo internet. SEB nudi tri različne tipe odjemalcev, ki se razlikujejo po izvedbenem načinu ter tehnologiji uporabniškega vmesnika.

Debeli (ang. fat ali rich) odjemalec je samostojen program, ki deluje na računalniku uporabnika. Za izmenjavo podatkov ima vgrajen poseben mehanizem, ki podatke s strežnika v banki na zahtevo preslika lokalno, kar omogoča samostojno delo tudi brez neposredne povezave z banko. Različica je na voljo samo za uporabnike v podjetjih.

Internet odjemalec deluje s pomočjo internet brskalnika in omogoča neposredno povezavo z banko. Uporabniku omogoča enako, razen v primeru tehnoloških omejitev, funkcionalnost kot debeli odjemalec, na voljo pa je tako za podjetja kot tudi za fizične osebe in samostojne podjetnike.

Tretji tip je odjemalec brez uporabniškega vmesnika, ki deluje avtomatsko, integriran v računalniški sistem podjetja. Omogoča neposredno in avtomatsko izmenjavo podatkov z eno ali več bankami hkrati. Njegova glavna prednost je velika hitrost prenosa velike količine podatkov ter visok nivo uporabljenih varnostnih mehanizmov. Ta tip je namenjen predvsem največjim podjetjem, ki imajo dnevno veliko količino podatkov, ter že imajo avtomatizirane procese v internem okolju.

### **5.2.6.2 Telefon**

#### **SEB ODZIVNIK**

Avtomatski odzivnik je bil v zgodovini razvoja prva tržna pot, podprta že od leta 1992. Takrat primitivna tehnika je danes napredovala do sodobnih telefonskih odzivnikov, kjer uporabnik interaktivno uporablja tipkovnico telefona ali mobilnega telefona, v najnovejših različicah pa tudi že govor. Funkcionalnost odzivnika je še vedno omejena, predvsem zaradi kakovosti pretvorbe elektronskih podatkov v slišne (govor). Odzivnik je namenjen hitremu posredovanju majhne količine podatkov, ki se frekventno spreminjajo in imajo zelo velik trenutni pomen (npr. stanje na računu). Uporabnik lahko klicni odzivnik uporabi tudi za dostop do klicnega centra ali pa za sprožitev prenosa podatkov na drugo tržno pot (npr. faks sporočilo).

#### **SEB KLICNI CENTER**

Klicni center je prav tako ena od prvih oblik elektronskega bančništva, ki pa v zadnjem času zopet pridobiva na strateškem pomenu, seveda precej spremenjen in nadgrajen z najsodobnejšimi tehnološkimi rešitvami. Govor je bil ob nekdanji najlažji način komunikacije in nudenje bančnih storitev s pomočjo pogovora je eno najlažjih za sprejem. Klicni center zajema celotno podporo upravljanja s telefonskimi pogovori, snemanjem in prepoznavanjem, prav tako pa mora operaterju nuditi izčrpen vpogled v vse finančne storitve, ki jih lahko kličeči uporabnik opravi. Z naraščanjem kvalitete pretvorbe elektronskih podatkov v govor je hkratna uporaba odzivnika in klicnega centra ena od zelo pogostih odločitev v bankah, saj zmanjša obseg dela operaterjev ter s tem posredno poveča učinkovitost in zmanjša stroške. Klicni center je lahko hkrati tudi vstopna točka za pomoč uporabnikom ter informacijski center za splošne informacije. Tako odzivnik kot tudi klicni center sta namenjena uporabnikom v podjetjih, pa tudi fizičnim osebam in samostojnim podjetnikom.

#### **SEB FAKS**

Še pred razvojem sodobnega mobilnega bančništva je bilo za nekatere stranke zelo pomembno, da so se lahko naročile na določene bančne storitve in dokumente prejemale avtomatsko na faks. Storitve je bila na voljo ob predhodnem naročilu ter ob določenih spremembah na računih uporabnikov. Faks sporočila so zajemala obvestilo o spremembi stanja na računu, zadnje izpiske na računu, obvestilo o prilivih na račun ter tekoče tečajne liste. Danes je rešitev morda malce zapostavljena zaradi svoje tehnološke starosti, vendar je v določenem krogu uporabnikov še vedno cenjena in zato sestavni del ponudbe ob prodaji SEB-a.

### **5.2.6.3 Mobilni telefon**

#### **SEB SMS**

Poleg klasičnega klicnega centra je skozi razvoj telefonskih naprav, predvsem mobilnih telefonov in tehnologije brezžičnega prenosa podatkov in informacij, na trgu na voljo tudi precej storitev, ki uporabljajo mobilno telefonsko omrežje. Kratka sporočila, SMS, so namenjena sprejemanju ažurnih podatkov o finančnem stanju uporabnika, pri čemer lahko uporabnik sam določi, katere podatke želi prejemati in v kakšnem časovnem intervalu.

#### SEB WAP

Elektronsko bančništvo je bilo razvito tudi za mobilne telefone z vgrajenim protokolom WAP, ki je omogočal opravljanje osnovnih bančnih transakcij za vpogled in nakazilo. Moramo pa poudariti, da se zaradi slabe uporabnosti samega protokola WAP rešitev pri uporabnikih ni najbolje prijela; ob tem moramo upoštevati tudi relativno slabo razširjenost mobilnih telefonov z vgrajeno podporo protokolu WAP.

#### SEB Mobilno bančništvo

V naslednji verziji mobilnega bančništva je bila uporabljena drugačna tehnologija (SIM Smart Card) in pravo mobilno bančništvo sedaj deluje na vseh mobilnih telefonih, če le uporabnik zamenja SIM kartico s pametno SIM kartico<sup>29</sup>. Rešitev je prijazna za uporabo, omogoča širok spekter funkcionalnosti, slabost pa je nerazširljivost obsega funkcionalnosti, saj je le-ta shranjena na pametni SIM kartici in je, v tej različici, ni mogoče spreminjati.

#### **5.2.6.4 Multimedijški terminal**

Bančni avtomati so bili eni prvih avtomatiziranih tržnih poti in njihova glavna specifičnost je podpora gotovinskega poslovanja. Sodobne različice bančnih avtomatov vsebujejo precej dodatkov, od telefonske slušalke za pogovor s klicnim centrom do povezave z internetom, ki omogoča izvajanje kompleksnejših finančnih transakcij. Bančni avtomati so v nekaterih državah že skoraj izpodrinili uslužbence v poslovalnicah in banke imajo 24-urne enote, ki omogočajo popolno poslovanje z banko brez prisotnosti fizičnih referentov.

Informacijski (samopostrežni) terminali so za razliko od bančnih avtomatov zaenkrat namenjeni bolj informativni uporabi, imajo povezavo z internetom in omogočajo poslovanje z uporabo internet odjemalca. Pričakovati je, da se bo vloga informacijskih terminalov in bančnih avtomatov združila z enotno tehnološko rešitvijo, s čimer se bo povečal funkcionalni obseg poslovanja za uporabnike ter avtomatizacija procesov v banki. Informacijski terminali lahko danes uporabniku nudijo vpogled v stanja na računih, različne izpise, povezavo do klicnega centra ali spletnih strani banke ter multimedijško predstavitev banke in storitev.

---

<sup>29</sup> Omenjeno zamenjavo in uporabo pametne SIM kartice do sedaj ponuja le mobilni operater Mobitel Slovenija v kombinaciji z Novo Ljubljansko Banko.

### 5.2.7 SEB in varnostni mehanizmi

Sistem za elektronsko bančništvo izpolnjuje najstrožje varnostne zahteve, s pomočjo katerih zagotavlja naslednje funkcije:

- prepoznavo uporabnika, ki se prijavlja na posamezno tržno pot;
- avtorizacijo operacij s pomočjo avtorizacijske sheme, ki zagotavlja natančno dodeljevanje pravic posameznemu uporabniku za vsako tržno pot;
- šifriranje sporočil med prenosom podatkov ne glede na pošiljatelja in prejemnika; zaradi tehničnih omejitev vse tržne poti ne morejo imeti enako močne enkripcije podatkov, zato se tudi pomembnost vsebine lahko spreminja v povezavi s tem;
- elektronsko podpisovanje posameznih transakcij in elektronskih dokumentov.

Za prepoznavanje uporabnika se uporabi digitalna potrdila na pametnih karticah ali časovno spremenljiva gesla. Uporaba digitalnih potrdil na pametnih karticah predstavlja višji varnostni nivo, a uporaba le-teh ni mogoča na vseh tržnih poteh, saj je vezana na osebni računalnik ter ustrezen bralnik pametnih kartic. Generatorji časovno spremenljivih gesel so neodvisni od informacijskega sistema in omogočajo uporabo na vseh tržnih poteh. V skladu z zakoni o elektronskem podpisu (Zakon o elektronskem poslovanju ZEPEP, 2000) lahko podatke, shranjene na pametni kartici (privatni ključ, javni ključ, potrdilo) sistem uspešno in veljavno uporabi za izvajanje elektronskega podpisovanja transakcij, medtem ko kartice za generiranje časovno spremenljivih gesel te funkcionalnosti ne omogočajo.

Avtorizacijo operacij izvrši sistem na podlagi avtorizacijske sheme, ki je shranjena v SEB-u in prosto nastavljiva v okviru skrbniških pooblastil za bančne skrbnike. Avtorizacija se vrši na nivoju posameznih internih procesov SEB-a, ki jih uporabniški vmesnik prikaže s pomočjo vlog, relacij med entitetami ter razredi teh entitet. Avtorizacijski del omogoča zavračanje nepooblaščenih pristopov, izvajanja določenih akcij ali podporo internim shemam v posameznih podjetjih. Ključne avtorizacije imajo lahko poleg osnovnih podatkov še možnost dodatnih parametrov, ki avtorizirajo transakcijo glede na enega od podatkov v transakciji (npr. znesek plačila v povezavi s številom zahtevanih e-podpisov za izvršitev določene transakcije).

Pri prenosu podatkov so uporabljeni obstoječi tehnološki standardi, ki nudijo kvalitetno varovanje vsebine pri prenosu podatkov po elektronskih medijih. Zaradi posebnosti prenosnih medijev so na različnih tržnih poteh uporabljeni različni standardi šifriranja podatkov, tako da se uporabniku na vsaki tržni poti zagotovi maksimalna varnost in tajnost.

Elektronski podpis je samo nadgradnja celotne varnostne politike, v sklopu elektronskega poslovanja pa dejansko izenačuje pisne dokumente in lastnoročne podpise z elektronskimi dokumenti in elektronskim podpisom. Elektronski podpis je z uporabo mehanizma PKI dovolj dober dokaz, kdo je transakcijo opravil in kdaj jo je

podpisal. Uporaba rešitev za elektronsko podpisovanje je uporabniku preprosta in nazorna ter nehote dviguje posreden ugled rešitve in zaupanje strank.

### **5.2.8 Integracija z zalednim okoljem v banki**

Sistem SEB potrebuje za nemoteno delovanje podatke iz bančnih zalednih aplikacij. Povezavi med njimi pravimo integracija. Glede na časovne intervale poznamo dve vrsti integracij:

- sinhrono in
- asinhrono.

Sinhrona integracija predstavlja pravo sprotno povezavo med obema sistemoma, kjer se spremembe v enem okolju takoj prenesejo tudi v drugo okolje. Sinhrona integracija je zahtevnejša in kompleksnejša, saj se vse operacije izvajajo v živo. Sproži jo uporabnik, ki za vsako operacijo čaka na rezultate poizvedbe ali izvršitve določene transakcije. Asinhrona integracija je narejena v določenih časovnih intervalih in je ne sproži uporabnik preko uporabniškega vmesnika.

Zaradi tehničnih razlik med sistemi omogoča SEB številne možne povezave do bančnih aplikacij, in sicer:

- Open Database Connectivity (ODBC) dostop do katere koli baze;
- SQL transakcije med podatkovnimi bazami, npr. Oracle, MS SQL Server, DB2 ...;
- CICS transakcije za povezavo do IBM-ovih relacijskih podatkovnih baz, npr. DB2;
- MQ Series in MSMQ kot primera čakalnih vrst;
- uporaba tekstovnih datotek z različno strukturo zapisa npr. s fiksnimi kolonami, standardna SWFIT sporočila (SWIFT, 2003);
- XML ali OFX datoteke za izmenjavo s sodobnimi sistemi za odprt način povezave.

V nadaljevanju si bomo pogledali nekaj primerov uspešnih postavit, ki bodo lastnosti in prednosti sistema predstavile tudi na praktičen način.

### **5.3 Namestitve izdelka za elektronsko bančništvo**

Primeri nekaterih postavit v Sloveniji in tujini:

- Nova Ljubljanska banka (<http://www.nlb.si/proklikplus.nlb>);
- SKB banka (<http://www.skb.si/eban/eban.html>);
- Hypo Alpe-Adria-Bank Slovenija (<https://www.hyponet.net/>);
- Hypo Alpe-Adria-Bank Hrvaška (<http://www.hypo-alpe-adria.hr/internet.asp>);
- Raiffeisen banka BIH, ([http://www.raiffeisenbank.ba/int\\_bank/index.htm](http://www.raiffeisenbank.ba/int_bank/index.htm)).

### **5.4 Dosedanji načini mednarodnega poslovanja podjetja**

Podjetje HERMES SoftLab je s prodorom na tuje trge s programsko rešitvijo za banke pričelo v letu 2000. Poskusili so s prodorom na dva različna načina, in sicer z:

- neposredno prodajo s pomočjo direktnega oglaševanja do končnih kupcev – bank v imenu podjetja HERMES SoftLab;
- posredno preko partnerjev, ki so zastopali podjetje vsak na svojem trgu in so bili že prisotni v bankah s svojimi rešitvami oziroma so izvajali podporo določenim programskim rešitvam.

Kombinacija obeh pristopov je obrodila sadove najprej na Hrvaškem, kjer smo preko bančne skupine Hypo Alpe-Adria-Bank sklenili prodajo hrvaški podružnici in rešitev namestili s pomočjo lokalnega partnerja. Naslednji korak je bila prodaja sistema v federacijo Bosna in Hercegovina, kjer je prodaja in sama namestitvev prav tako potekala ob pomoči lokalnega partnerja. V obeh primerih je lokalni partner sodeloval le v fazi predprodaje oziroma trženja, medtem ko je faze razvoja, testa, postavitve in vzdrževanja dejavnosti izvajalo podjetje HERMES SoftLab, samo stojno ali preko podružnice. Odprta je bila tudi možnost prodora preko sestrskih podjetij v določenih državah, vendar je moralo podjetje tu upoštevati, da je ustanovitvi teh podjetij botroval drug poslovni razlog in da zaposleni niso imeli znanja ne o trženju ne o programski opremi za elektronsko poslovanje.

Trge centralne Evrope smo prav tako želeli pokriti s kombinacijo obeh modelov, vendar uspešno zaključene prodaje do sedaj še nismo izpeljali. Razlogov za do sedaj neuspešen prodor na trge Srednje Evrope je lahko več, zagotovo pa velja omeniti:

- Nerazpoznavnost imena podjetja HERMES SoftLab na Poljskem in Češkem, kjer podjetje do sedaj še ni bilo prisotno. Na Madžarskem je nekoliko boljše, saj je v letu 2001 podjetje odprlo svoje sestrsko podjetje v Budimpešti in tako postavilo izhodišče za prodor na ta trg.
- Preslabo opravljena raziskava trga, s pomočjo katere bi izmed številnih bank v posameznih državah lahko izbrali tiste, za katere je najbolj verjetno, da se bodo v naslednjih 6 mesecih odločile za nakup sistema za elektronsko bančništvo.
- Prepozen vstop na trge za zajem tistih bank, ki so se za rešitev elektronskega bančništva odločale med prvimi. Podrobna predstavitev bančnega segmenta in razvoja trga elektronskega bančništva za Poljsko, Češko in Madžarsko je navedena v naslednjem poglavju.
- Privatizacija in odprodaja največjih domačih bank na Poljskem in Češkem<sup>30</sup>. Tuj strateški partner je s seboj prinesel tudi lastno rešitev za elektronsko bančništvo in vsaj v naslednjih nekaj letih ni velikih možnosti, da bi se lastniki odločili za zamenjavo obstoječih rešitev.

Zgoraj naštetih razlogi so plod raziskave dosedanjega dela in doseženih rezultatov podjetja na teh trgih. Da bi podrobneje razumeli lastnosti vsakega od trgov držav Srednje Evrope si v nadaljevanju podrobneje pogledimo zgodovino zadnjih 10 let

---

<sup>30</sup> Podrobneje o tem v poglavju 6.1, kjer je podrobno opisan razvoj bančnega segmenta v zadnjih nekaj letih.

posameznega trga in izpostavimo ključne lastnosti, ki sedaj odlikujejo trg v posamezni državi.

## 6. Okolje držav Srednje Evrope na področju bančništva

Države Srednje Evrope, imenovane tudi tranzicijske države, so na vseh področjih, ne samo na bančnem, v zadnjih letih doživele velike spremembe. S padcem berlinskega zidu se je začel počasi podirati star socialistični sistem in reforme so se vrstile ena za drugo. Liberalizacija in preoblikovanje bančnega trga je zagotovo ena od pomembnejših gospodarskih sprememb, ki pa je v vsaki od držav šla svojo pot in danes lahko z zanimanjem opazujemo, kako so se različni modeli uveljavili v praksi. Predmet naslednjih poglavij bo pregled prehodnega obdobja zadnjih 10 let za Poljsko, Češko in Madžarsko. Vseskozi bomo primerjali posamezne podatke tudi s Slovenijo, saj je bil model reforme in tudi lastninjenja precej drugačen, vplival pa je tudi na razvoj in uvajanje novih storitev, kamor zagotovo sodi elektronsko bančništvo.

### 6.1 Preoblikovanje bančnega sektorja v letih od 1990 do 2000

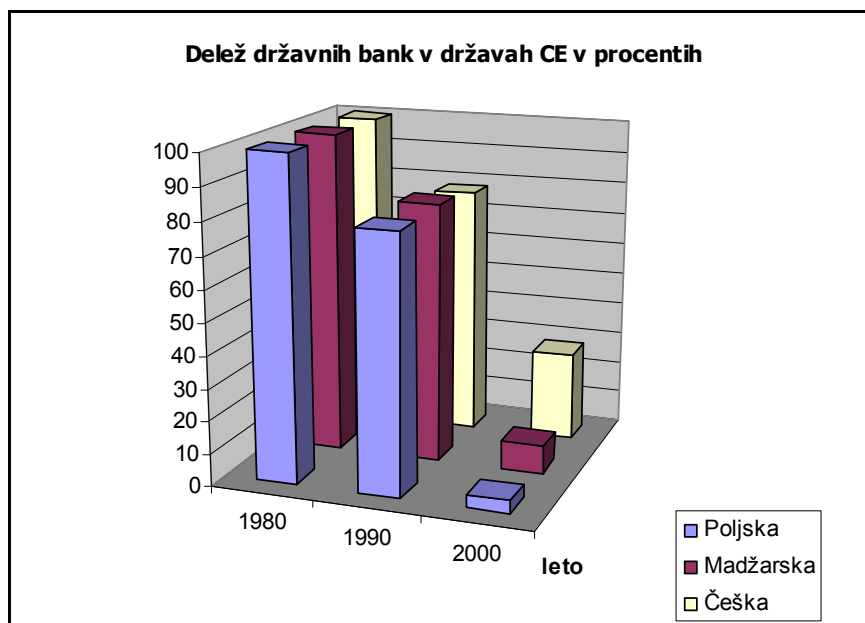
Začetek preoblikovanja bančnega sektorja Srednje Evrope po letu 1990 je minil v znamenju reševanja podedovanih slabih naložb in kreditov, ki so jih banke sklenile še v prejšnjem režimu, ter v dokapitalizaciji finančno precej šibkih bank. Po strokovni oceni Banke za mednarodne poravnave (Electronic Banking Group, 2001, str. 12) privatizacija bank ni bila primarni cilj v prvih korakih tranzicije, vendar so oblasti v posameznih državah relativno hitro ugotovile, da nadaljnjega razvoja v učinkovit in konkurenčen bančni sistem ne bo mogoče izpeljati brez sodelovanja s tujimi bankami v vlogi strateških partnerjev, ki bodo močno dokapitalizirale ali v celoti odkupile državne banke. Poglejmo podrobneje, kakšno pot so posamezne države izbrale in kakšno je stanje danes.

Tabela 18: Delež bank v procentih po izbranih državah.

|           | 1980 | 1990 | 2000 |
|-----------|------|------|------|
| Poljska   | 100  | 80   | 4    |
| Madžarska | 100  | 81   | 9    |
| Češka     | 100  | 78   | 28   |

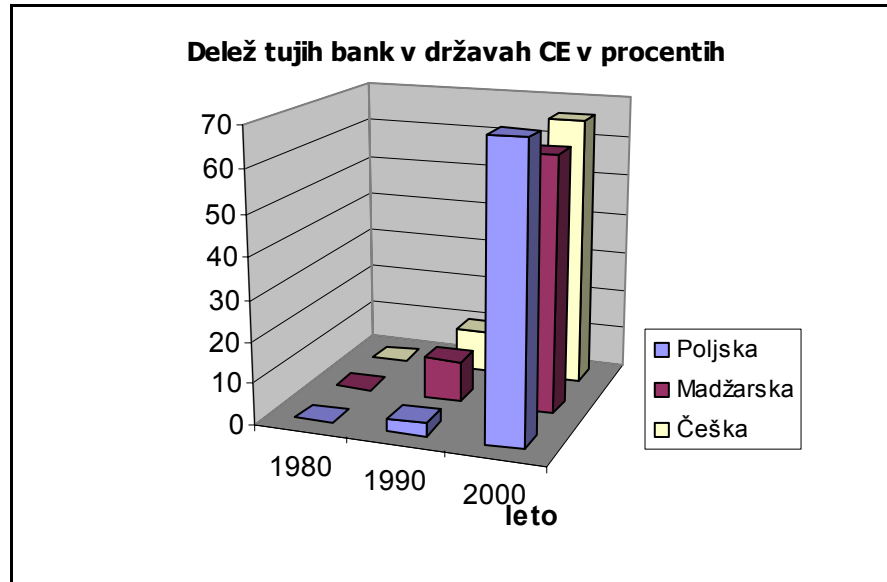
Vir: Electronic Banking Group, 2001, str. 12.

Slika 17: Prikazuje deleže tujih in državnih bank v bančnem sektorju Poljske, Češke in Madžarske.



Vir: Electronic Banking Group, 2001, str. 13.

Slika 18: Prikazuje deleže tujih in državnih bank v bančnem sektorju Poljske, Češke in Madžarske.



Vir: Electronic Banking Group, 2001, str. 13.

Vsaka izmed držav je izbrala specifično pot preoblikovanja, vendar so vse vodile do prodaje večinskega deleža državnih bank v državi, kar prikazuje tudi slika 17. Poglejmo zgodovinski razvoj preoblikovanja podrobneje po posameznih državah.

### 6.1.1 Poljska

Na Poljskem so v sredini 90-ih let številne tuje banke odprle svoje podružnice in hkrati dejavno sodelovale pri nakupovanju delnic poljskih bank na varšavski borzi. Takšni nakupi so pripeljali do postopnega prevzema domačih bank. Lastništvo je bilo razpršeno in banke tako v procesu privatizacije niso dobile strateškega partnerja. To je za državni proračun pomenilo manj prihodkov, kot bi jih bilo v primeru neposredne prodaje banke strateškemu partnerju. Hkrati je država ostala brez kakršne koli možnosti nadzora v tako prodanih bankah. Model se je izkazal za neuspešnega in država je v zadnjih letih privatizacije bank od tega modela odstopila. Konec lastniškega preoblikovanja bank je Poljska dočakala z velikim številom manjših bank (88 bank konec leta 1997; Centralna Banka Poljske, 2002), brez dominantne banke v sektorju poslovanja s podjetji in z nekaj večjimi bankami v sektorju poslovanja s prebivalstvom, kjer je bil njihov tržni delež med 20 in 25 %. Naslednji korak v procesu preoblikovanja je bilo združevanje domačih bank na eni strani ter nakupi preostalih domačih bank s strani tujih bank na drugi strani. Vzroki za združevanja in nakupe so bili tržne narave, saj je bil poljski trg v tem času kar se tiče določenih finančnih kazalcev daleč pod povprečjem in je bilo v združevanju moč najti medsebojno dopolnjevanje med ključnimi faktorji, kot so znižanje stroškov operacij, povečanje tržnega deleža na posameznih področjih, širjenje mreže poslovalnic in možnosti konkurenčnega pristopa na trgu napram tujim bankam. Številni indikatorji so govorili, da je prostora za konkurenčni bolj dovolj in da trg še ni v fazi nasičenja z bančnimi izdelki. Poglejmo podrobneje samo nekaj primerov stanja ob prelomu stoletja:

- Poljska šteje skoraj 39 milijonov prebivalcev, od tega jih ima račun odprta le slaba polovica (Electronic Banking Group, 2001, str. 20) in (Centralna Banka Poljske, 2002), natančneje 46 %. V državi je plačilo z gotovino ali čeki še vedno precej razširjeno, precejšno vlogo pri gotovinskih poslih pa ima tudi Pošta, ki izplačuje plače in pokojnine neposredno v gotovini. Za primerjavo povejmo podatek za Nemčijo, kjer je imel v letu 1999 vsak prebivalec v povprečju odprt vsaj en račun pri eni od bank (Electronic Banking Group, 2001, str. 112) najvišje število pa je bilo v Veliki Britaniji, kjer je imel vsak prebivalec v povprečju odprta 2,6 računa.
- Skupne obveznosti bank znašajo 60 % BDP, v primerjavi z 189 % na Češkem (Češka Centralna Banka, Supervision Report 2000, 2002) in 120–130 % v industrijskih državah (Electronic Banking Group, 2001).
- Razlike v obrestnih merah med depozitom in kreditom so precej višje kot drugje v Srednji Evropi in znašajo okoli 5 %<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Povzeto po (Centralni banki Poljske, letno poročilo 2000, 2000, str. 233), pri čemer smo upoštevali kredit in depozit za podjetja z dobo zapadlosti 1 leto. Za depozit je za decembra 2000 obrestna mera znašala 15,1 %, za kredit za podjetja za eno leto pa 20,9 %, pri čemer je to povprečje po vseh komercialnih bankah, ki nudijo omenjeni storitvi. Primerljivi podatki za Slovenijo za december 2000: obrestna mera je znašala 3,1 %.

– Število prebivalcev na en bankomat je precej pod povprečjem; konec leta 1997 je bil 1 bankomat na 27.000 prebivalcev. Na Češkem je bil takrat (Češka Centralna Banka, 2002) 1 bankomat na vsakih 8.000 prebivalcev in na Madžarskem na 6.535 prebivalcev (Madžarska Centralna Banka, 2002). Za primerjavo lahko navedemo podatek za Nemčijo, kjer je bil v letu 1997 v povprečju 1 bankomat na 2.000 prebivalcev (Electronic Banking Group, 2001). Primera različnih postopkov lahko najdemo v zgodbi poljske banke Kredyt Bank (danes Bank PEKAO, v 52 % lasti konzorcija banke UniCredito in zavarovalnice Allianz), ki se je s prevzemi drugih manjših domačih bank v kratkem času povzpela z 19. na 4. mesto med poljskimi bankami, in na drugi strani v nakupu tradicionalne banke Handlowy, ki jo je kupila skupina Citybank (Citybank Poland, 2002).

### **6.1.2 Češka**

Na Češkem je na začetku tranzicije prevladovalo mnenje, da je privatni sektor veliko boljši upravljavec kot javni – državni sektor. Privatizacija državnih bank in podelitev licence velikemu številu majhnih domačih privatnih bank je bila tako logični zaključek prve faze tranzicije. Vendar so bila pričakovanja prevelika in proti koncu 90-ih se je tudi češka vlada ozirala za strateškimi tujimi investitorji, ki naj bi dokapitalizirali (oziroma kupili) štiri največje češke banke, ki so bile še v državni lasti.

Prvi primer banke IPB se je končal z bankrotom in zaprtjem banke v juniju leta 2002. Problemov pri prodaji IPB banke je bilo več. Delno so ti izvirali iz preteklosti, saj država bančne bilance ni popolnoma očistila starih naložb in kreditov (podobno kot je to naredila kasneje pri prodaji banke CESKA SPORITELNA avstrijski Erste Bank (CityBank, 2002), delno pa je bil za neuspeh kriv kupec sam (Nomura Securities iz Londona), saj se je vedel bolj kot začasni investitor in ne kot strateški partner, ki namerava dolgoročno vlagati v banko. Češka centralna banka je banko natančno 2 dni kasneje prodala banki ČSOB (Československa obchodni bank, danes v lasti belgijske banke KBC).

### **6.1.3 Madžarska**

Madžarska je privatizirala večino svojih večjih bank skozi prodajo tujim bankam v drugi polovici 90-ih (BSI, 2001, str. 12). Pred prodajo je bila večina bank »čistih«, kar pomeni, da je država bankam odpisala slabe naložbe in kredite ali pa je le-te prenesla na druge banke. Tako od tujih investitorjev niso zahtevali plačila vstopnega zneska ali davka, s čimer bi pokrile neodpisane slabe naložbe. V obdobju od 1995 do 2000 je bilo prodanih skupno 10 bank. Delnice največje banke OTP so bile preko borze prodane manjšim tujim investitorjem, pri čemer je država obdržala le eno zlato delnico z možnostjo veta na imenovanje enega člana uprave in nadzornega sveta. Trenutno je na Madžarskem okoli 40 finančnih institucij (Madžarska Centralna Banka, 2002), ki tekmujejo na trgu z 10 milijoni prebivalcev tako v sektorju prebivalstva kot tudi podjetij. Bivša monopolna OTP banka ima še vedno vodilni delež na področju dela s prebivalstvom (NUA, 2002). V avgustu leta 2000 je bila ING Banka prisiljena

prodati 12 svojih podružnic skupini Citybank, saj je zaradi strategije velikega širjenja poslovala z veliko izgubo. V istem letu sta tudi podružnici KBC in ABN-AMRO na Madžarskem združili svoje enote in tako pričakovali pozitivne učinke. Zaenkrat je še prezgodaj ugotavljati, kakšni bodo učinki domače bančne konsolidacije in vstopa tujih bank na posamezne trge, ampak prve ocene kažejo, da je Madžarska precej pridobila (Madžarska Centralna Banka, Letno poročilo 2000, 2000):

- Dobiček pred davki se je od leta 1999 do 2000 povečal za 250 %.
- Marže med obrestnimi merami so na določenih segmentih občutno padle (poslovanje s podjetji) in znašajo okoli 3 % ter so tako celo pod evropskim povprečjem.
- Banke se vedno bolj usmerjajo tudi v področje kreditov za mala in srednja podjetja in gospodinjstva, kar se kaže v porastu prihodkov iz naslova provizij in obresti.
- Zmerna rast stroškov in hkratno povečanje učinkovitosti operacij.
- Skupna vrednost depozitov in kreditov uspešno raste iz leta v leto in je za leto 2000 znaša 17 % oziroma 28 %.

Prav tako je potrebno pri nadaljnjem razvoju upoštevati dejstvo, da tuje banke z vstopom na trg pogosto razširijo svoje poslovanje tudi na druga, morda ne ravno tradicionalno bančna področja, kot so zavarovalništvo, upravljanje s portfelji in investicijsko bančništvo. S tem izvajajo na domače banke močan konkurenčni pritisk, ki jih sili v hitre odločitve in tako večja možnost napake pri odločanju in s tem oslabitve položaja.

## 6.2 Definicija kazalcev

V naslednjih poglavjih si podrobneje pogledjmo trenutno stanje po posameznih državah, predvsem po indikatorjih, ki lahko vplivajo na odločitev bank po uvedbi sodobnih tržnih poti ter morebiti ločijo posamezne banke med seboj. Za primerjavo smo vzeli večinoma javno objavljene podatke ob koncu leta 2001<sup>32</sup>, ključne med njimi pa smo preverili s pomočjo več različnih virov.

Izmed pretežno finančnih podatkov smo izbrali naslednje in določili naslednje kazalce:

- K[1]: število prebivalcev v državi.
- K[2]: bruto domači proizvod države, merjen na prebivalca.
- K[3]: stopnja inflacije in inflacijsko gibanje v zadnjih letih.
- K[4]: dolg države do tujine, merjen na prebivalca.
- K[5]: neto obrestna marža<sup>33</sup> in raziskava gibanja obrestnih mer.
- K[6]: gibanje menjalnega tečaja glede na evro.

---

<sup>32</sup> V času, ko nastaja magistrsko delo, podatki za leto 2002 še niso javno objavljeni in revidirani. Njihov pomen bo bolj v cilju analize trenda (dviganja ali padanja) vrednosti posameznega indikatorja kot v absolutni vrednosti podatka samega.

<sup>33</sup> Večina centralnih bank v letnih poročilih analizira podatek Net Interest Income/Average Total Assets, kar pomeni neto prihodke od obresti, izražene kot % glede na povprečno bilančno vsoto. Omenjeni podatek v svojem letnem poročilu prikaže tudi Banka Slovenije.

- K[7]: ali zakonodaja na področju elektronskega poslovanja z bankami in plačilnega prometa omogoča uporabo rešitev iz tujine in ali ima država sprejet zakon o elektronskem podpisu in elektronskem poslovanju.
- K[8]: število zaposlenih v bančnem sektorju, število bančnih poslovalnic in trendi spreminjanja.
- K[9]: stroški operacij glede na skupno bilančno vsoto<sup>34</sup> ter trendi spreminjanja.
- K[10]: statistike poslovanja bank, preračunane na zaposlenega v bančnem sektorju (bilančna vsota<sup>35</sup> in dobiček iz poslovanja po obdavčenju<sup>36</sup>) ter indikator ROA<sup>37</sup>.
- K[11]: število bank, ki komitentom že nudijo kakršno koli obliko elektronskega bančništva.
- K[12]: seznam vseh bank v državi po velikosti in indikator, ali svoje elektronsko poslovanje oglašujejo na internetu.

Ob finančnih indikatorjih bančnega sektorja smo za vsako državo pripravili povzetek stanja na področju sodobnih informacijskih tehnologij. V to rubriko smo uvrstili pregled in statistiko (gledano na 100 prebivalcev države):

- K[13]: števila fiksnih telefonskih linij.
- K[14]: števila mobilnih telefonov.
- K[15]: število internet uporabnikov.
- K[16]: število internet strežnikov.
- K[17]: število osebnih računalnikov.
- K[18]: število ponudnikov internet dostopa in storitev<sup>38</sup>.
- K[19]: znesek predvidenih investicij na IT področju (z morebitno oceno za bančni sektor).

Na kratko utemeljimo izbiro posameznega kazalca v luči naše naloge, to je vstopa na trg Poljske, Češke in Madžarske s programsko opremo za banke.

K[1]: Število prebivalcev določa velikost in morebitni potencial trga. Indikator je zelo pomemben tudi za obvladovanje obsega, saj se večje število prebivalcev odraža na velikosti banke, to pa vpliva na morebitne prodajne prednosti našega sistema, predvsem z vidika zmogljivosti in performanc.

K[2]: BDP je zagotovo pokazatelj ekonomske uspešnosti države. Vse izbrane države so prešle tranzicijo in danes izpolnjujejo pogoje za polnopravno članstvo v Evropski Uniji v letu 2004. Ker so investicije v sodobno programsko in strojno opremo zagotovo povezane tudi z velikostjo BDP, bomo s pomočjo tega kazalca skušali oceniti, ali je pripravljenost in obseg vlaganj zadovoljiva in zagotavlja določeno

---

<sup>34</sup> Gre za angleški pojem General Operatin Expenses ali slovensko Splošni upravni stroški (po nomenklaturi BS).

<sup>35</sup> Gre za angleški izraz Total Assets per Employee ali delež bilančne vsote na zaposlenega.

<sup>36</sup> Gre za angleško besedo Net Profit per Employee ali dobiček po obdavčitvi na zaposlenega.

<sup>37</sup> Gre za kratico, ki pomeni Return On Assets, ali po Banki Slovenije donosnost na povprečno aktivo.

<sup>38</sup> V Sloveniji so najbolj znani zagotovo Siol, Perftec, Mobitel, KabelNet in še drugi.

možnost prodaje programske opreme (višjega cenovnega razreda). Vpliv na ceno delovne sile in posredno na ceno izdelka.

[K3]: Stopnjo inflacije smo izbrali kot kazalec stabilnosti finančnega okolja posamezne države. Vse izbrane države so v fazi tranzicije šle skozi obdobje visoke inflacije in se v zadnjih letih trudijo le-to zmanjšati na stopnjo nekaj procentov, kar je v večini primerov tudi predpogoj EU za morebitni vstop v EU. Menimo, da s trgom programske opreme kazalec ni neposredno povezan, posredno pa vpliva predvsem preko bančnih investicij v sodobno programsko opremo.

K[4]: Dolg države do tujine je splošni makroekonomski kazalec, ki dopolnjuje ostale kazalce države. Neposrednega vpliva dolg države na trg programskih rešitev nima.

K[5]: Neto obrestna marža oziroma razlika med deležem obrestnih prihodkov in odhodkov glede na povprečno bilančno vsoto je zagotovo kazalec, ki pokaže stopnjo konkurenčnosti na bančnem področju. Manjša kot je vrednost, večja konkurenčnost velja na bančnem trgu, saj se obresti v državah v tranziciji znižujejo predvsem zaradi medsebojnega tekmovanja ter vstopa tujih bank na trge posameznih držav, ki so lahko ponudile nižje obresti zaradi nižjih stroškov lastnega financiranja preko matičnih bank. Večja konkurenčnost sili banke tudi v uvajanje novih storitev in tržnih poti, saj s tem lahko povečajo konkurenčnost na eni in znižujejo stroške operacij na drugi strani.

K[6]: Gibanje menjalnega tečaja je posreden kazalec in skupaj z inflacijsko stopnjo odraža stabilnost finančnega področja. Vpliv na bančne investicije v programsko opremo je le posreden. Primer za to je lahko Turčija, kjer se je skozi finančno krizo, padec tečaja in veliko inflacijo investiranje bank v sodobno programsko opremo skoraj ustavilo.

K[7]: Zakonodaja s področja elektronskega poslovanja je zagotovo zelo pomemben faktor, ki vpliva na odločanje o investicijah v sodobne programske rešitve za banke. Izkušnje pri dosednji prodaji so pokazale, da ne samo banke, temveč tudi uporabniki postavljajo varnost poslovanja na prvo mesto. Pravna veljavnost elektronskega podpisa omogoča opuščanje starih procesov, ki so temeljili na izmenjevanju papirnatih dokumentov.

K[8]: Število zaposlenih in trend spreminjanja smo izbrali kot kazalec zaradi izražanja bančne politike po racionalizaciji poslovanja in povečanju učinkovitosti. Elektronska podpora sodobnim tržnim potem lahko potrjeno razbremeni morebitno ročno delo na eni strani in zdrži povečanje prometa brez dodatnih stroškov na drugi strani.

K[9]: Stroški operacij so prav tako lahko merilo učinkovitosti bančnega sektorja. Konkurenčni boj zagotovo sili banke v nenehno optimizacijo lastnih procesov in programska oprema lahko tu veliko pomaga.

K[10]: Ta kazalec smo izbrali za to, ker odraža relativno velikost bank po finančni in fizični plati. Večje kot so vrednosti kazalcev v državi, večje so banke po finančnem kriteriju.

K[11]: Število bank, ki že nudi kakršno koli obliko elektronskega bančništva je pomemben podatek o tem, na kateri stopnji se nahaja bančni sektor glede elektronskega poslovanja. Če je delež bank<sup>39</sup> manjši od 15 %, potem lahko govorimo o fazi pionirstva, za delež od 15 % do 45 % o fazi zgodnje rasti, do 75 % lahko govorimo o zrelosti trga, če pa je delež bank nad 75 %, bi lahko rekli, da je trg nasičen. Za objektivno raziskavo bomo navedli podatek o absolutnem številu bank, ki nudijo posamezno storitev ter tudi relativni delež bank glede na delež bilančne vsote v skupnem seštevku bilančnih vsot. Spremljali bomo internet kanal, klicni center in mobilno bančništvo.

K[12]: Seznam vse bank v državi, ki že oglašujejo elektronsko poslovanje preko interneta je dopolnilni podatek k K[11] in pomaga določiti trenutne razmere na bančnem sektorju glede elektronskega bančništva.

K[13], K[14], K[15], K[16], K[17], K[18]: Omenjeni kazalci so zelo pomembni za določitev stopnje informacijske razvitosti (razvitosti na področju sodobnih telekomunikacijskih sredstev in storitev) posamezne države. Predpogoj za uspešno uvajanje sistemov za elektronsko poslovanje je infrastruktura v državi, ki mora zadostnemu številu prebivalcev dovoljevati relativno preprosto dostopnost<sup>40</sup>.

K[19]: Znesek predvidenih investicij na področju informacijske tehnologije je ključnega pomena za oceno, koliko sredstev se na nivoju države planira investirati. Podatek bomo uporabili za generalni indikator, predvsem v primerjavi države z drugimi državami, iz same vrednosti pa je težko določiti del, ki bo namenjen za razvoj na področju bančništva.

### **6.3 Statistični podatki za Poljsko za leto 2000 in 2001**

V tem poglavju bomo podrobneje predstaviti stanje na bančnem področju na Poljskem ob koncu prejšnjega stoletja. Vir podatkov je v večini primerov Poljski statistični urad (PSU, 2002) in Poljska centralna banka (PCB, 2000), ki v svojih letnih poročilih objavlja mnoge statistične podatke na nivoju države ter primerjalne podatke z drugimi državami.

Opis stanja bomo razdelili na dva dela. V prvem bomo pogledali določene splošne lastnosti Poljske ob koncu leta 2000, medtem ko bomo v drugem naredili raziskavo stanja na področju sodobnih tehnologij in razširjenosti uporabe tehničnih naprav, ki omogočajo elektronsko bančništvo.

#### **6.3.1 Vrednosti kazalcev za Poljsko ob koncu leta 2000**

Poglejmo stanje na Poljskem tudi na podlagi kazalcev, ki smo jih podrobneje določili v poglavju 6.2 na strani 78 .

---

<sup>39</sup> Delež bank pomeni število bank, ki eno obliko elektronskega poslovanja že nudi, glede na skupno število poslovnih bank v državi.

<sup>40</sup> Lep primer za to je lahko uvedba WAP bančništva v Sloveniji. Kljub velikim naporom se število uporabnikov v primerjavi z drugimi kanali vzpenja zelo počasi. Vzrok je treba iskati v zelo majhnem številu uporabnikov, ki dejansko lahko uporabljajo to storitev na mobilnih telefonih in si hkrati želijo elektronskega poslovanja z banko.

- **K[1]:** Republika Poljska je imela konec leta 2000 **38,73** milijona prebivalcev.
- **K[2]:** Bruto domači raste že zadnjih nekaj let in znaša trenutno **4110** ameriškega dolarja na prebivalca oziroma 150 milijard v skupnem znesku. Rast BDP se v zadnjih letih umirja in je s 6,9 % leta 1997 padla na 4 % v letu 2000. V primerjavi s Slovenijo, kjer znaša BDP 9128 \$ (Banka Slovenije, Bilten 12/2000, 2000), je to za več kot faktor 2 manj, od drugih držav Vzhodne Evrope sta v podobnem položaju Bolgarija in Ukrajina. V letu 2001 je predviden BDP ocenjen na 4604 \$ na prebivalca, medtem ko je rast v letu 2001 znašala le 1,1 %.
- **K[3]:** Inflacija je v procesu zmanjševanja in je v letu 2000 znašala **8.50 %**, kar je že skoraj na dovolj obvladljivi ravni. Po ocenah (WorldInformation, 2002b) je bila inflacija v letu 2001 5,3 %, kar zagotovo kaže na določeno pozitivno politiko in moč obvladovanja stopnje inflacije, še posebej, če upoštevamo, da je leta 1996 znašala skoraj 20 %.
- **K[4]:** Zunanji dolg Republike Poljske znaša **68,20** milijarde ameriških dolarjev oziroma **1756** dolarja na prebivalca, kar je v primerjavi s Slovenijo (3125 \$) skoraj za polovico manj (oziroma 56 %).
- **K[5]:** Obrestne mere so se v obdobju zadnjih nekaj let v splošnem dvigovale. Povprečni podatek rasti za leto 1999 znaša 7,4 %, medtem ko je za leto 2000 znašal 7,2 %. Zanimivo je tudi, da so odstopanja med bankami zelo velika in lahko znašajo skoraj 50 % osnovne vrednosti. Povprečna vrednost po vseh poslih in bankah lahko tako rahlo zamegli pravo sliko, vendar se je kljub dvigovanju obresti neto obrestna marža zmanjševala, kar je gotovo posledica konkurenčnih dejavnikov na odprtem trgu. Neto obrestna marža je za leto 2000 znašala **4,03 %** in je v letu 2001 padla na 3,31 %. Referenčni podatek za Slovenijo je bil (Poročilo o nadzoru bančnega poslovanja v letu 2000, Banka Slovenije, 2001) za leto 2000 4,2 %. V letu 2001 je centralna banka nekajkrat znižala svoje obrestne mere, kar je na bančnem trgu povzročilo umirjanje rasti proti koncu leta 2001.
- **K[6]:** Poljski zlot je v zadnjih letih izgubljal na vrednosti in je iz 2,70 zlota za dolar leta 1996, konec leta 2000 padel na **3,87** in nato do 4,09 konec leta 2001. Povprečno je v zadnjem letu mesečno izgubil 0,3 % napram košarici različnih valut.
- **K[7]:** Zakon o digitalnem podpisu je poljski parlament sprejel l 4. julija 2001.
- **K[8]:** Konec leta 2000 je bilo v bankah zaposlenih **169.934** uslužbencev, kar je za 2,75 % manj kot pred enim letom. Število zaposlenih je padalo tudi v letu 2001 in je konec leta doseglo **165.227**. Največji razlog za zmanjševanje števila je v optimizaciji procesov, ki so se dogajali po velikih združitvah posameznih bank. V letu 2001 je bilo prijavljenih 7 združitvev ali prevzemov bank. Na drugi strani so lahko banke z uspešnim poslovanjem število zaposlenih tudi povečale. Število poslovalnic se je v splošnem povečalo z 2235

leta 1999 na **2449** konec 2000 in **2878** do leta 2001. Zanimivo je, da se je v strukturi lastništva delež poslovalnic poljskih bank v tem obdobju zmanjšal za 12 %, delež poslovalnic tujih bank pa zrasel za 80 %. Pretežno je do zmanjšanja prišlo zaradi združitve dveh velikih poljskih bank, a vseeno ti kazalci kažejo na veliko agresivnost tujih bank na Poljskem, kar se tiče izgradnje poslovne mreže.

- **K[9]:** Stroški bančnih operacij so v letu 2000 znašali **3,65 %** povprečne bilančne vsote. Po nerevidiranih podatkih centralne banke se je vrednost v letu 2001 zmanjšala in znaša 3,47 %. Trend zmanjševanja (od 3,69 v letu 1998) je zagotovo povezan z racionalizacijo poslovanja in z zmanjševanjem števila zaposlenih ob povečanju obsega poslovanja.
- **K[10]:** Bilančna vsota se iz leta v leto še vedno povečuje. V letu 2000 je znašala **110,72** milijarde<sup>41</sup> \$ in se povzpela na 116,60 milijarde 42 \$ koncem leta 2001. Na zaposlenega je to v letu 2000 pomenilo **650.000** dolarjev in v letu 2001 706.000 \$. Vrednost ROA je bila leta 2000 1,05 % in v letu 2001 1,02 %.
- **K[11]:** Število bank, ki že nudijo elektronsko bančništvo je v začetku leta 2003 znašalo več kot 31. Točna struktura pokaže naslednje vrednosti:
  - o internet kanal 31 (ali 97 % delež po bilančni vsoti),
  - o klicni center 18 (ali 62 % po bilančni vsoti) ter
  - o mobilno bančništvo 8 (ali 36 % po bilančni vsoti).

Poleg finančnih kazalcev smo raziskovali tudi stanje na področju sodobnih informacijskih tehnologij in uporabili vire Evropskega statističnega urada (Diess, 2002a) ter Poljskega statističnega urada (Poljski statistični urad, 2002). Podatki so med seboj primerljivi, saj so odstopanja med viroma manjša od enega procenta. Vrednosti kazalcev od 13 do 18 so:

- **K[13]:** Število fiksnih telefonskih linij je bilo konec leta 2000 10,947 milijona, kar je predstavljalo 28,26 linij na 100 prebivalcev.
- **K[14]:** Število mobilnih telefonov je konec 2000 doseglo vrednost 6,747 milijona oziroma 17,42 na 100 prebivalcev. V letu 2001 je ocena števila po podatkih (Diess, 2002a, str. 6) presegla vrednost 10 milijonov in znaša 10,050 milijona oziroma preko 25 mobilnih telefonov na 100 prebivalcev.
- **K[15]:** Število uporabnikov interneta je leta 2000 doseglo vrednost 2,8 milijona oziroma 7,2 na 100 prebivalcev. Na podlagi ocene (Diess, 2002a, str. 4) je v letu 2001 predvidena 35 % rast, kar pomeni skupno število 3,8 milijona.
- **K[16]:** Število internet strežnikov<sup>43</sup> je v letu 2000 doseglo število 369.700 (ali 0,954 na 100 prebivalcev). Konec leta 2001 je število doseglo vrednost

<sup>41</sup> Preračunano po povprečnem tečaju centralne banke 3,87 zlota za ameriški dolar.

<sup>42</sup> Preračunano po povprečnem tečaju centralne banke 4,1 zlota za ameriški dolar.

<sup>43</sup> V to rubriko se štejejo spletni strežniki (ang. hosts), ki so registrirani na uradno državno domeno .pl.

- 458.300, kar pomeni skoraj 24 % rast v letu 2001, a še vedno manj, kot je bila rast na Češkem in Madžarskem<sup>44</sup>.
- **K[17]:** Rast števila osebnih računalnikov se je tudi na Poljskem nadaljevala v letih 2000 in 2001. Konec leta 2000 je bilo na Poljskem 2,670 milijona osebnih računalnikov (ali 6,9 na 100 prebivalcev) in v letu dni je število zraslo za 23,6 % na skupno 3,300 milijona osebnih računalnikov ali 8,5 na 100 prebivalcev. To Poljsko uvršča na 9. mesto med državami kandidatki za vstop v Evropsko Unijo in daleč pod povprečje držav EU, kjer je povprečje 30,4 računalnika na 100 prebivalcev.
  - **K[18]:** V letu 2000 je bilo na Poljskem 500 ponudnikov dostopa do interneta, kar je daleč največ med vsemi kandidatki za vstop v EU<sup>45</sup>.
  - **K[19]:** Vlaganja v informacijsko tehnologijo na Poljskem so bila v letu 2000 vredna **2.892** milijonov evrov ali **75** evrov na prebivalca (**1,7** % BDP) ter so se do konca leta 2001 povzpela na 3.188 milijonov evrov, kar pomeni 10.2 % rast. Poljska se s tem uvršča med vodilne države kandidatke po obsegu vlaganj v informacijsko tehnologijo, primerljiva ji je le še Turčija<sup>46</sup>, vendar po deležu BDP in deležu na prebivalca ne izstopa iz povprečja.

### 6.3.2 Bančni sektor in elektronsko bančništvo na Poljskem do konca leta 2001

Internet kot komunikacijsko sredstvo se vedno bolj uporablja tudi na Poljskem. Po zadnjih raziskavah se je procent uporabe interneta dvignil že na 17 % (delež prebivalstva, ki aktivno uporablja internet) in s tem so samo potrjene napovedi zelo strme rasti. Največji del prirastka je pri hišnih uporabnikih, ki uporabljajo in dostopajo do storitev na internetu od doma (teh je skoraj 40 %). Mlajše generacije imajo dostop tudi v šoli (37 %), medtem ko starejše uporabljajo internet tudi v službi (32 %).

Poljska je v zadnjih letih tudi na področju elektronskega bančništva zelo napredovala. Prvo elektronsko bančništvo je bilo dano v uporabo pred letom dni, hkrati pa je Poljska edina država Srednje Evrope, kjer so komercialne banke ustanovile 3 virtualne banke: mBank, Inteligo in Volkswagen Bank Direct. V omenjenih bankah lahko uporabniki poslujejo samo preko sodobnih tržnih poti. Po statističnih podatkih Warsaw Business Journala in NUAe (NUA, 2002), je v enem letu mBanka pridobila preko 300.000 uporabnikov. Na nivoju države pa trenutno približno 10 % uporabnikov interneta uporablja elektronsko bančništvo in ti imajo odprtih več kot pol milijona spletnih računov, od tega jih okoli 40.000 pripada podjetjem. Predvidevajo, da jih bo v roku treh let med 5–6 milijonov.

---

<sup>44</sup> Za primerjavo: Slovenija je imela v letu 2001 91 % rast števila domenskih internet strežnikov (po (Diess, 2002a, str. 4)).

<sup>45</sup> V Sloveniji je bilo na podlagi istega vira v letu 2000 24 ponudnikov dostopa do interneta.

<sup>46</sup> Najvišje na lestvici po porabi na prebivalca je Slovenija, kjer smo v letu 2001 porabili 176 evra na prebivalca za vlaganja v IT. Poljska je tu v povprečju med kandidatki s 75 evri na prebivalca. Za primerjavo zapišimo, da so vlaganja na nivoju EU v letu 2001 v povprečju dosegla 777 evrov na prebivalca.

Pomembno je tudi dejstvo, da je veliko Poljakov do poslovnih bank precej skeptičnih, predvsem zaradi slabih izkušenj v zadnjih desetletjih, in z bankami ne poslujejo preko tekočih računov. Dominantna banka na področju osebnega bančništva, PKO BP, ima skoraj 40 % delež glede na število računov in je pred kratkim lansirala svojo rešitev elektronskega bančništva.

#### **6.4 Statistični podatki za Češko za leto 2000 in 2001**

Namen tega poglavja je podrobneje predstaviti stanje na bančnem področju v Republiki Češki konec leta 2000. Podobno si bomo pogledali razvoj v določenih kategorijah, naj omenim le makroekonomski pogled na stanje v državi, pregled bančne strukture po lastniški strukturi in velikosti ter stanje na področju sodobnih tržnih poti. Vir podatkov je v večini primerov Češka centralna banka (Češka centralna banka, 2002), ki v svojih letnih poročilih objavlja mnoge statistične podatke na nivoju države ter primerjalne podatke z drugimi državami.

##### **6.4.1 Vrednosti kazalcev za Češko ob koncu leta 2000.**

Poglejmo najprej določene splošne lastnosti Češke ob koncu leta 2000. Zaradi boljšega pregleda smo jih strnili v spodnjo listo:

- **K[1]:** Republika Češka je imela konec leta 2000 **10,28** milijona prebivalcev.
- **K[2]:** Bruto domači proizvod se je po treh letih zmanjševanja prvič povečal in to za 2,9 %. Skupna vrednost je 31. decembra 2000 znašala 1.433,8 milijarde čeških kron oziroma **4949** dolarja na prebivalca (WorldInformation, 2002c), kar je v primerjavi s Slovenijo skoraj za faktor 2 manj. Neuraden podatek za leto 2001 je še ugodnejši in prinaša rast BDP za 3,5 % (WorldInformation, 2002c).
- **K[3]:** Inflacija je v rasti in je v letu 2000 znašala **3,90 %**, kar je še vedno na dovolj obvladljivi ravni. Rast inflacije se je nadaljevala tudi v letu 2001 in je po neuradnih podatki znašala 4.8 % (WorldInformation, 2002c).
- **K[4]:** Zunanji dolg Republike Češke znaša 23,05 milijarde ameriških dolarjev oziroma **2242** dolarja na prebivalca, kar je v primerjavi s Slovenijo (3125 dolarja) nekaj več kot 28 % manj.
- **K[5]:** Obrestne mere so v splošnem padle, pri čemer se je zmanjšala tudi neto obrestna marža na **2,56 %**. S tem se Češka po vrednostih približuje zahodnim državam, kjer so marže 2–3 %, morda celo manjše<sup>47</sup>. Vsekakor to potrjuje dejstvo, da se je konkurenčnost čeških bank v letu 2000 precej povečala in da se pogoji za poslovanje na račun dobre konkurence (predvsem tuje) zaostrujejo. Podrobno raziskavo prikazuje Priloga 12 na strani 13.
- **K[6]:** Menjalni tečaj češke krone je v zadnjem letu pridobil na vrednosti in se je z 36,13 krone za evro konec leta 1999 dvignil na 35,09 krone za evro na

---

<sup>47</sup> Po podatkih Banke Slovenije za leto 2000 (Banka Slovenije, Bilten 12/2000, 2000) je bila neto obrestna marža v Sloveniji 2,7% in kar je skoraj dvakrat manj kot leta 1997, ko je znašala 4,5%.

- dan 31. 12. 2000 (Češka centralna banka, Banking Supervision 2000, 2002, str. 16).
- **K[7]:** Republika Češka je v letu 2000 sprejela številne akte in zakone, ki urejajo bančno poslovanje. S tem se želi, podobno kot druge kandidatke za vstop v Evropsko Unijo, uskladiti z zakonodajo in predpisi, ki veljajo v Evropski Uniji. Najpomembnejši so zagotovo akti s področja urejanja pravic kreditodajalcev (Češka je imela veliko težav z neodplačevanjem dolgov, kar je bankam povzročalo veliko težav pri poslovanju; novi zakoni sedaj urejajo področja civilnega prava z vidika zaplembe premoženja v takšnih primerih) in dovoljuje odpiranje novih anonimnih računov za sprejem depozitov. Prav tako je bil sprejet zakon o harmonizaciji čeških računovodskih standardov z mednarodnim računovodskim standardom IAS in sprejet je bil zakon o preprečevanju pranja denarja preko poslovnih bank. Zakon o elektronskem podpisu je bil sprejet 24. maja 2000.
  - **K[8]:** Znižanje stroškov operacij je posledica reorganizacije in racionalizacije poslovne mreže bank in števila zaposlenih, predvsem v velikih bankah. Na dan 31. 12. 2000 je bilo v bankah zaposlenih **44.932** uslužbencev, kar je za **7,9 %** manj kot pred enim letom. Zmanjšanje je skoraj v celoti posledica zmanjšanja števila zaposlenih za 4.700 uslužbencev velikih bank, medtem ko je število zaposlenih v drugih velikostnih razredih bank celo naraslo. Trend zmanjševanja se je nadaljeval tudi leta 2001, ko je število zaposlenih že bilo pod 41.000. Podobno je tudi s številom bančnih poslovalnic, ki jih je bilo konec leta 2000 **1.807**. Velike banke so jih samo v letu 2000 zaprle 192, medtem ko so manjše skupine poslovalnice. odpirale na novo. Na drugi strani se število storitev nenehno povečuje, kar je povezano z uvajanjem novih tipov poslovanja, tudi elektronskega bančništva, in širjenjem ponudbe bančnih poslov.
  - **K[9]:** Stroški operacij se glede na bilančno vsoto gibljejo okoli **2 %** (2,1 % v letu 2000 in 2,02 % v letu 2001). Struktura stroškov bančnih operacij se je v zadnjem letu rahlo spremenila, predvsem v sektorju fiksnih stroškov. Ta skupina, ki zajema storitve, material, stroške potovanj ipd., se je povečala za 4,7 % (v letu 1999 za 3,7 %) in v skupnem znesku stroškov predstavlja slabih 45 %. Podrobno raziskavo prikazuje priloga 11. na strani 12. Tudi preračun stroškov na zaposlenega v letnem povprečju se je v zadnjem letu povečal za 12,2 % in znaša skoraj 33.400 ameriških dolarjev. Vzroka za povečanje sta zmanjšano število zaposlenih in nominalno povečanje stroškov. Primerljiv podatek za Slovenijo za leto 2000 znaša 37.800 ameriških dolarjev na zaposlenega (Poročilo o nadzoru bančnega poslovanja v letu 2000, 2001).
  - **K[10]:** Prav tako se je povečal znesek bilančne vsote na zaposlenega v banki, in sicer za 17,9 % (od leta 1998 za 29,1 %) ter znaša **1,48** milijona ameriških dolarjev. Na drugi strani se neto dobiček na zaposlenega povečuje že vrsto

zadnjih let in je leta 2000 znašal **8.815** dolarja na zaposlenega. Trend rasti se nadaljuje tudi leta 2001 in neto dobiček znaša že 11.500 dolarja na zaposlenega. Zanimivo je na drugi strani spremljati prihodke iz naslova bančnih poslov v deležu glede na bilančno vsoto. Le-ti se že nekaj let zmanjšujejo, vzrok pa je najverjetneje v povečanju konkurence na področju obrestnih mer in posledičnem zmanjševanju prihodkov iz naslova obrestnih marž. Leto 2001 je po nerevidiranih podatkih trend obrnilo in po 4 letih se je delež iz 3,33 % leta 2000 zopet dvignil na 3,47 %. Kazalec ROA je znašal leta 2000 0,62 % in se je rahlo povečal v letu 2001 na 0,64 (še leta 1998 je znašal -1,16 % in leta 1999 -0,24 %).

- **K[11]:** Število bank, ki že nudijo elektronsko bančništvo, je v začetku leta 2003 znašalo več kot 20. Točna struktura pokaže naslednje vrednosti:
  - o internet kanal 20 (ali 84 % delež po bilančni vsoti),
  - o klicni center 13 (ali 79 % po bilančni vsoti) ter
  - o mobilno bančništvo 8 (ali 67 % po bilančni vsoti).
- **K[12]:** Število bank na Češkem je konec leta 2000 doseglo število **40**. Podrobno strukturo bank po velikostnih razredih prikazuje slika 17.
- **K[13]:** Na Češkem je bilo leta 2000 v povprečju **80** fiksnih telefonskih linij na 100 prebivalcev.
- **K[14]:** Število uporabnikov mobilnih telefonov na 100 prebivalcev je doseglo **42,3**, kar Češko uvršča na drugo mesto med kandidatkami<sup>48</sup>. Trend rasti se nadaljuje tudi naprej in konec leta 2001 je bilo na Češkem že 65,9 mobilnih telefonov na 100 prebivalcev.
- **K[15]:** Število internet uporabnikov na 100 prebivalcev je leta 2000 doseglo **9,7** s 43 % stopnjo rasti. V letu 2001 se je trend hitre rasti nadaljeval in do konca 2001 je bilo uporabnikov preko 1,4 milijona ali 13,6 na 100 prebivalcev.
- **K[16]:** Število internet strežnikov na 100 prebivalcev je leta 2000 doseglo **1,8** oziroma skupaj 163.800. V letu 2001 je bil trend rasti skoraj 30 %, kar je pomenilo 217.200 internet strežnikov v državi ali 2,1 na 100 prebivalcev<sup>49</sup>.
- **K[17]:** Število osebnih računalnikov na 100 prebivalcev na Češkem je od leta 1990 do konca 2000 naraslo iz 10,7 na **12,1**. Rast v letu 2001 je bila 12 % in do koca leta 2001 je bilo 13,1 osebnih računalnikov na 100 prebivalcev.
- **K[18]:** Število internet ponudnikov dostopa in storitev je bilo konec leta 2000 **16**.
- **K[19]:** Vlaganja v IT sektor so bila konec leta 2000 vredna **1.721** milijonov evrov oziroma **168** evrov na prebivalca. Predstavljala so **3,1 %** BDP, kar je v primerjavi z vsemi kandidatkami za vstop v Evropsko Unijo skoraj enako kot v Sloveniji (176 evrov na prebivalca) in precej več, kot znaša generalno

---

<sup>48</sup> Po statistiki Eurostata (Diess, 2000a) je v statistiki podan podatek o naročnikih. V skupno število uporabnikov mobilnih telefonov tako niso šteti predplačniški uporabniki, vendar to razmerja med državami bistveno ne spremeni. Po številu uporabnikov mobilnih telefonov je Slovenija z 61,1 (2000) na 100 prebivalcev na prvem mestu.

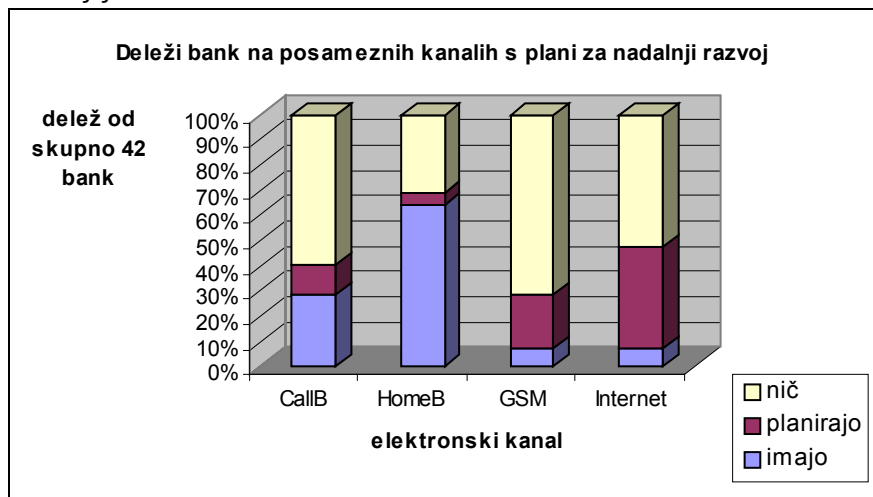
<sup>49</sup> V to rubriko se štejejo spletni strežniki (ang. hosts), ki so registrirani na uradno državno domeno .cz.

povprečje (68 evrov na prebivalca). Rast v letu 2001 je bila 10,1 % in skupna vlaganja so dosegla 1894 milijona evrov.

#### 6.4.2 Bančni sektor in elektronsko bančništvo na Češkem do konca leta 2001

Uvajanje elektronskega bančništva je ta hip tudi na Češkem eden od glavnih trendov poslovnih bank. Omogočiti uporabnikom hiter in geografsko neodvisen pristop do bančnih podatkov je velika prednost v primerjavi s poslovanjem preko bančnega okenca. Za banke je to priložnost, da znižajo svoje operativne stroške in povečajo učinkovitost poslovanja. Najpreprostejša oblika elektronskega bančništva je telefonsko bančništvo, pri čemer uporabnik za opravljanje bančnih storitev uporablja klicni center. Prva bančna storitev telefonskega bančništva je bila na Češkem dana v produkcijo leta 1996, medtem ko je konec leta 1999 to storitev ponujalo že 12 poslovnih bank, 5 pa jih pripravlja podpora te tržne poti. Ker so izkušnje pokazale precej pogosto uporabo te poti in tudi veliko zadovoljstvo uporabnikov (po anketi agencije Positive (Posotive, 2002), ki je preverjala kvaliteto storitev telefonskega bančništva na 12 bankah, ki rešitev že ponujajo, je povprečna ocena 2,16, pri čemer je 1 najboljša ocena ter 5 najslabša), planirajo banke tudi nadaljnji razvoj storitev v smislu širjenja funkcionalnosti in avtomatizacije procesov na bančni strani storitve.

Slika 19: Prikaz razmerja med bankami, ki določene poti že podpirajo, planirajo njihovo uvedbo ali pa o tem še ne razmišljajo. Podatki veljajo za dan 31. 12. 1999.



Vir: Banking Supervision, Češka centralna banka, 1999.

Druga oblika elektronskega bančništva je domače (hišno) bančništvo. Predstavlja možnost povezave domačega računalnika do banke preko fiksnih oziroma navadnih telefonskih linij, pri čemer so uporabniku na voljo določene funkcije brez nadzora bančnih uslužbencev. »Homebanking« bi lahko imenovali tudi predhodnik internet bančništva, ki se je razvilo z vse hitrejšim širjenjem interneta tudi v svet osebnih računalnikov. »Homebanking« je bil na Češkem prvič uporabljen leta 1990 in ga je konec leta 1999 uporabljalo 27 bank oziroma malo manj kot 60 % vseh bank.

(podroben graf prikazuje Slika 19) in tako predstavlja najbolj razširjeno obliko elektronskega bančništva na Češkem. Internet in GSM sodita v skupino najsodobnejših tržnih poti tudi na Češkem, kar se kaže v najnižjem procentu zastopanja pri poslovnih bankah. S pomočjo interneta ali GSM omrežja lahko uporabnik neposredno dostopa do podatkov v zalednih bančnih aplikacijah in tako v živo izvaja določene posle avtomatsko, brez fizičnega posredovanja bančnih uslužbencev. Češke banke so omenjene storitve začele ponujati šele v letu 1998, do sedaj pa internet in GSM kanal ponujajo le 3 banke, medtem ko jih 17 planira uvedbo internetnega bančništva in 9 GSM kanala.

Konec leta 1999 je okoli 293.600 uporabnikov uporabljalo storitve elektronskega bančništva, kar je bilo za faktor 4 več kot leto poprej. Pričakovati je močno rast števila uporabnikov v tem delu bančništva, predvsem na račun internet in GSM bančništva. Po podatkih statističnega urada (Češki statistični urad, 2002) je konec leta 1999 internet uporabljalo okoli 1,94 % prebivalstva, medtem ko je uporabnost mobilnega telefona precej višja in je znašala 18,92 %. Število fiksnih telefonskih linij je znašalo 56 linij na 100 prebivalcev in iz leta v leto raste s skoraj 20 % rastjo. Podatki za leto 2000 potrjujejo napovedi hitre rasti. Število mobilnih telefonov in uporabnikov interneta se je podvojilo, število fiksnih telefonskih linij na 100 prebivalcev pa je zraslo na 80.

V prid hitremu razvoju računalniške infrastrukture na Češkem govorijo tudi kazalci o uporabi osebnih računalnikov in interneta v zadnjih letih. Češka je v primerjavi s Poljsko in Madžarsko v prednosti, a za najboljšimi državami Srednje Evrope hkrati zaostaja<sup>50</sup>. Vrednost posameznih kazalcev od K13 do K19 je navedena na strani 85. Primerjava z referenčnimi podatki za Evropsko Unijo pokaže, da se Češka približuje evropskemu povprečju, da pa na vseh naštetih področjih še zaostaja. V primerjavi z ostalimi kandidatkami za vstop v Evropsko Unijo je po vseh kazalcih na precej visokem mestu, vendar ima na drugi strani najnižji procent rasti na posameznih področjih, kar lahko pripelje do zaostajanja na teh področjih.

## 6.5 Statistični podatki za Madžarsko za leto 2000 in 2001

### 6.5.1 Vrednosti kazalcev za Madžarsko ob koncu leta 2000

Poglejmo še stanje na Madžarskem na podlagi kazalcev, ki smo jih podrobneje določili v poglavju 6.2 na strani 78.

- **K[1]:** Republika Madžarska je imela konec leta 2000 **10,04** milijona prebivalcev.
- **K[2]:** BDP je znašal **4.723** ameriških dolarjev na prebivalca, predvidena ocena za leto 2001 pa je **5.130** dolarja na prebivalca (WorldInformation, 2002a). BDP se je v letu 2000 povečal za 5,2 %. Rast BDP se je iz meseca v

<sup>50</sup> Po statistikah Evropskega statističnega urada (Diess, 2002a) sta informacijsko najbolj razviti državi Estonija in Slovenija, če upoštevamo podatke, vrednotene na 100 prebivalcev.

mesec umirjala, predvsem na račun povečanja uvoza, ki je skoraj za 5 % presegel izvoz. Rast se nadaljuje tudi v letu 2001 in po nerevidiranih podatkih je bila rast le še 3,8 %.

- **K[3]:** Inflacija je v procesu zmanjševanja in je v letu 2000 znašala **9.50 %**. Po ocenah (WorldInformation, 2002a) je leta 2001 rahlo padla na 9,2 %, indikatorji za leto 2002 so še boljši, saj je do konca februarja v primerjavi z letom 2001 dosegla le 6,2 %.
- **K[4]:** Zunanji dolg Madžarske znaša **32,22** milijarde ameriških dolarjev oziroma **3.200** dolarja na prebivalca, kar je v primerjavi s Slovenijo (3125 dolarja) skoraj enako.
- **K[5]:** Neto obrestna marža je za leto 2000 znašala **3,70 %**. Referenčni podatek za Slovenijo je bil po ocenah (Poročilo o nadzoru bančnega poslovanja v letu 2000, 2001) za leto 2000 4,2 %. Obrestne mere so se v obdobju zadnjih nekaj let močno zmanjševale, predvsem na področju poslovanja podjetij. V zadnjih treh letih so se tako aktivne in pasivne obrestne mere zmanjšale za vsaj 10 odstotnih točk. Obresti na področju poslovanja s prebivalstvom se prav tako zmanjšujejo, vendar precej počasneje kot za podjetja. Tudi marže so procentualno precej večje in so v zadnjih letih v porastu.
- **K[6]:** Ameriški dolar je v marcu 2002 veljal 283,61 forintov. Forint v zadnjih letih devalvira vedno manj, ob koncu leta 2001 je bila napovedana devalvacija le še 0,2 % na mesec. Naj dodamo, da sta bili devalvaciji v letu 1999 6,7 % in v letu 2000 4 %.
- **K[7]:** Zakonodaja na Madžarskem za podporo digitalnemu podpisu je bila sprejeta 29. maja 2001.
- **K[8]:** Točnega števila zaposlenih v bančnem sektorju centralna banke v svojih letnih poročilih ne objavlja. Znan je podatek, da se število zaposlenih zmanjšuje v povprečju za 6 % letno in da se je v letu 2000 zmanjšalo za 2.000 zaposlenih. Ocenimo lahko, da je v bančnem sektorju zaposlenih od 30–40.000 ljudi.
- **K[9]:** Stroški bančnih operacij so v letu 2000 znašali **4,01 %** povprečne bilančne vsote. Bistvenih sprememb v zadnjih letih ni, opaziti je rahla pozitivna in negativna nihanja v okviru nekaj desetink procenta.
- **K[10]:** Bilančna vsota se iz leta v leto še vedno povečuje. V letu 2000 je znašala 7.860 milijarde forintov oziroma nekaj manj kot 30 milijard dolarjev. Kazalec ROA je v zadnjih letih ponovno zrasel in v letu 2000 dosegel vrednost **1,27 %** (leto poprej le 0,57 %). Dvig zagotovo kaže generalno izboljšanje profitabilnosti. Podroben pogled pokaže, da sta najbolj izboljšali poslovanje ravno banki, ki sta v letu 1999 izkazali največje izgube. Profitabilnost državnih bank pa je precej pod skupnim povprečjem. Pravilnih podatkov, izraženih na zaposlenega, v poročilu centralne banke ne moremo dobiti.

- **K[11]:** Število bank, ki že nudi elektronsko bančništvo je v začetku leta 2002 znašalo več kot 20. Točna struktura pokaže naslednje vrednosti:
  - o internet kanal 21 (ali 75 % delež po bilančni vsoti),
  - o klicni center 17 (ali 77 % po bilančni vsoti) ter
  - o mobilno bančništvo 11 (ali 64 % po bilančni vsoti).

Poleg finančnih kazalcev smo raziskovali tudi stanje na področju sodobnih informacijskih tehnologij in uporabili vire Evropskega statističnega urada in Madžarskega statističnega urada.

Vrednosti kazalcev od 13 do 18 so:

- **K[13]:** Število fiksnih telefonskih linij je bilo konec leta 2000 35 na 100 prebivalcev.
- **K[14]:** Število mobilnih telefonov je konec 2000 doseglo vrednost 3,076 milijona oziroma **30,7** na 100 prebivalcev. V letu 2001 je ocena števila po podatkih Eurostata (Diess, 2002a, str. 6) skoraj dosegla vrednost 5 milijonov in znaša 49,8 mobilnih telefonov na 100 prebivalcev.
- **K[15]:** Število internet uporabnikov je v letu 2000 doseglo vrednost 715.000 oziroma **7,1** na 100 prebivalcev. Na podlagi ocene (Diess, 2002a, str. 4) je v letu 2001 predvidena 107 % rast, kar pomeni skupno število 1,48 milijona oziroma 14,8 na 100 prebivalcev.
- **K[16]:** Število internet strežnikov<sup>51</sup> je v letu 2000 doseglo število 125.400 (**1,25** na 100 prebivalcev). Konec leta 2001 je število doseglo vrednost 169.400, kar pomeni skoraj 35 % rast v letu 2001, a še vedno skoraj pol manj, kot je bila rast v državah, kot so Slovenija, Slovaška, Turčija in Litva.
- **K[17]:** Rast števila osebnih računalnikov se je nadaljevala tudi na Madžarskem v letu 2000 in 2001. Konec leta 2000 je bilo v državi 870.000 osebnih računalnikov in v letu dni je število zraslo za 14,9 % na skupno 1 milijon osebnih računalnikov oziroma **10** na 100 prebivalcev. To Madžarsko uvršča na 8. mesto med državami kandidatki za vstop v Evropsko Unijo in daleč pod povprečje držav EU, kjer je povprečje 30,4 računalnika na 100 prebivalcev<sup>52</sup>.
- **K[18]:** V letu 2000 je bilo na Madžarskem **39** ponudnikov dostopa do interneta.
- **K[19]:** Vlaganja v informacijsko tehnologijo na Madžarskem so v letu 2000 znašala **1349** milijona evrov, kar pomeni **135** evrov na prebivalca ali **2,7** % BDP. To Madžarsko uvršča med države kandidatke, ki za sodobno informacijsko tehnologijo namenijo največ, tako na prebivalca kot glede na delež BDP.

---

<sup>51</sup> V to rubriko se štejejo spletni strežniki (ang. hosts), ki so registrirani na uradno državno domeno .hu.

<sup>52</sup> Najbližje povprečju Evropske Unije so glede na število osebnih računalnikov na prebivalca Slovenija, Malta in Ciper.

### 6.5.2 Bančni sektor in elektronsko bančništvo na Madžarskem do konca leta 2001

Poglejmo stanje na Madžarskem tudi na podlagi kazalcev, ki smo jih podrobneje določili v poglavju 6.2 na strani 78. Madžarska je bolj podobna Češki kot Poljski, a rahlo zaostaja v posameznih kazalcih za razvitejšo Češko. Na področju elektronskega poslovanja ima Madžarska nekaj zelo dobro razvitih bank, ki uporabniku nudijo vse tržne poti in so po kvaliteti podobne zahodnim bankam. Po ocenah centralne banke (Letno poročilo Madžarske centralne banke za 2000, 2000) zaseda 5 največjih bank več kot 50 % tržnega deleža. Največja med njimi banka OTP sama skoraj 30 %. Vse banke iz te skupine imajo v celoti razvite storitve elektronskega bančništva in veliko število komitentov ter jih težko štejemo v krog potencialnih strank.

Pomembna sprememba na trgu ponudnikov programske opreme za banke, predvsem za elektronsko poslovanje, se je zgodila v februarju leta 2003. Madžarsko podjetje IND (Interactive Web Design) je prevzelo nemško podjetje DataDesign, ki je bilo naslednik podjetja Borkat, vodilnega evropskega ponudnika tovrstne programske opreme do leta 2001. S tem je IND (IND, 2003) postal eden najmočnejših konkurentov s sedežem v izbranih državah, z jasno usmeritvijo na Madžarski trg ter tudi na zahod, v predvsem nemško govoreči del Evrope. S tem se bodo konkurenčne razmere na madžarskem trgu še bolj zaostrele, saj je močno lokalno podjetje, z veliko izkušnjami in referencami ter z zelo kvalitetnim izdelkom, najnevarnejši nasprotnik.

Drugih statističnih podatkov za Madžarsko glede samega razvoja elektronskega bančništva in njegove uporabe pri končnih strankah ni na voljo oziroma je težko dosegljivo.

## 6.6 Skupen pregled in primerjava kazalcev

### 6.6.1 Rangiranje držav

Vse podatke o vrednostih kazalcih bomo medsebojno primerjali, za informativno primerjavo pa bomo dodali tudi vrednosti kazalcev v Sloveniji. Tabela 19 prikazuje vrednosti kazalcev po posameznih državah, medtem ko Tabela 20 vključuje tudi range, ki smo jih vsaki vrednosti kazalca pripisali glede na vpliv le-tega na vstop na trg programske opreme. Zaradi lažje predstave so vse vrednosti prikazane številčno in vrednosti posameznih kazalcev (kjer je to bilo potrebno) so normirane s številom prebivalcev ali drugim podatkom, ki absolutno vrednost spremeni v relativno, lažjo in pravilnejšo za primerjavo.

Tabela 19: Prikazuje vrednosti vseh kazalcev za Poljsko, Češko in Madžarsko, v informativni namen pa tudi za Slovenijo.

| Podatki o vrednosti kazalcev za leto 2000 v primerjavi s Slovenijo |          |          |           |           |
|--------------------------------------------------------------------|----------|----------|-----------|-----------|
|                                                                    | Poljska  | Češka    | Madžarska | Slovenija |
| K[1]: število prebivalcev v državi                                 | 38,73    | 10,28    | 10,04     | 1,99      |
| K[2]: bruto domači proizvod države, \$/prebivalca                  | 4.110,00 | 4.949,00 | 4.723,00  | 9.128,00  |

| <b>Podatki o vrednosti kazalcev za leto 2000 v primerjavi s Slovenijo</b> |                |              |                  |                  |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|------------------|------------------|
|                                                                           | <b>Poljska</b> | <b>Češka</b> | <b>Madžarska</b> | <b>Slovenija</b> |
| K[4]: dolg države do tujine, \$/prebivalca                                | 1.756,00       | 2.242,00     | 3.200,00         | 3.125,00         |
| K[3]: inflacijsko gibanje v zadnjih letih                                 | 8,50           | 3,90         | 9,50             | 8,80             |
| K[5]: neto obrestna marža                                                 | 4,03           | 2,56         | 3,70             | 4,50             |
| K[6]: devalvacija                                                         | -3,87          | 2,87         | -4,00            | 0,00             |
| K[7]: e-podpis                                                            | 1,00           | 1,00         | 1,00             | 1,00             |
| K[8]: % zmanjšanja števila zaposlenih v banki                             | -2,75          | -7,90        | -6,00            | -4,43            |
| K[9]: stroški operacij/bilančna vsota v %                                 | 3,65           | 2,10         | 4,01             | 3,40             |
| K[10]: ROA koeficient                                                     | 1,05           | 0,62         | 1,27             | 1,10             |
| K[11]: banke z e-bančništvom                                              | 31,00          | 20,00        | 21,00            | 15,00            |
| K[12]: št. bank                                                           | 71,00          | 40,00        | 41,00            | 28,00            |
| K[13]: števila fiksnih telefonskih linij                                  | 28,26          | 80,00        | 35,00            | 80,00            |
| K[14]: števila mobilnih telefonov                                         | 17,42          | 42,30        | 30,70            | 61,10            |
| K[15]: št. internet uporabnikov                                           | 7,20           | 9,70         | 7,10             | 15,00            |
| K[16]: št. strežnikov                                                     | 0,95           | 1,80         | 1,25             | 1,44             |
| K[17]: št. PC                                                             | 6,90           | 12,10        | 10,00            | 27,50            |
| K[18]: št. ISP                                                            | 500,00         | 16,00        | 39,00            | 24,00            |
| K[19]: IT investicije (mio €)                                             | 2.892,00       | 1.721,00     | 1.349,00         | 377,00           |
| K[19]: IT investicije (% BDP)                                             | 1,70           | 3,10         | 2,70             | 1,80             |

VIR: Izmerjene vrednosti kazalcev v poglavju 6.3, 6.4 ter 6.5.

Tabela 20: Vrednosti kazalcev po posameznih državah smo ocenili z rangom od 1 do 3, pri čemer predstavlja višina ranga stopnjo pripravljenosti trga za vstop s programsko opremo za elektronsko poslovanje bank.

| <b>Lestvica ocen na podlagi podatkov o vrednosti kazalcev za leto 2000</b> |                |             |              |             |                  |             |                  |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------|--------------|-------------|------------------|-------------|------------------|
|                                                                            | <b>Poljska</b> | <b>PL_O</b> | <b>Češka</b> | <b>CZ_O</b> | <b>Madžarska</b> | <b>HU_O</b> | <b>Slovenija</b> |
| K[1]: število prebivalcev v državi                                         | 38,73          | 3           | 10,28        | 2           | 10,04            | 1           | 1,99             |
| K[2]: bruto domači proizvod države, \$/prebivalca                          | 4.110,00       | 1           | 4.949,00     | 3           | 4.723,00         | 2           | 9.128,00         |
| K[4]: dolg države do tujine, \$/prebivalca                                 | 1.756,00       | 2           | 2.242,00     | 2           | 3.200,00         | 2           | 3.125,00         |
| K[3]: inflacijsko gibanje v zadnjih letih                                  | 8,5            | 2           | 3,9          | 3           | 9,5              | 1           | 8,8              |
| K[6]: devalvacija                                                          | -3,87          | 2           | 2,87         | 1           | -4               | 3           | 0                |
| <b>skupaj skupina 1</b>                                                    |                | <b>10</b>   |              | <b>11</b>   |                  | <b>9</b>    |                  |
| K[5]: neto obrestna marža                                                  | 4,03           | 3           | 2,56         | 1           | 3,7              | 2           | 4,5              |
| K[8]: % zmanjšanja števila zaposlenih v banki                              | -2,75          | 3           | -7,9         | 1           | -6               | 2           | -4,43            |
| K[9]: stroškov operacij/bilančna vsota v %                                 | 3,65           | 2           | 2,1          | 1           | 4,01             | 3           | 3,4              |
| K[10]: ROA koeficient                                                      | 1,05           | 2           | 0,62         | 1           | 1,27             | 3           | 1,1              |
| <b>skupaj skupina 2</b>                                                    |                | <b>10</b>   |              | <b>4</b>    |                  | <b>10</b>   |                  |

| <b>Lestvica ocen na podlagi podatkov o vrednosti kazalcev za leto 2000</b> |                |             |              |             |                  |             |                  |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------|--------------|-------------|------------------|-------------|------------------|
|                                                                            | <b>Poljska</b> | <b>PL_O</b> | <b>Češka</b> | <b>CZ_O</b> | <b>Madžarska</b> | <b>HU_O</b> | <b>Slovenija</b> |
| K[7]: e-podpis                                                             | 1              | 2           | 1            | 2           | 1                | 2           | 1                |
| K[11]: banke z e-bančništvom                                               | 31             | 3           | 20           | 1           | 21               | 2           | 15               |
| K[12]: št. bank                                                            | 71             | 3           | 40           | 1           | 41               | 2           | 28               |
| K[13]: števila fiksnih telefonskih linij                                   | 28,26          | 1           | 80           | 3           | 35               | 2           | 80               |
| K[14]: števila mobilnih telefonov                                          | 17,42          | 3           | 42,3         | 1           | 30,7             | 2           | 61,1             |
| K[15]: št. internet uporabnikov                                            | 7,2            | 2           | 9,7          | 3           | 7,1              | 1           | 15               |
| K[16]: št. strežnikov                                                      | 0,95           | 3           | 1,8          | 1           | 1,25             | 2           | 1,44             |
| K[17]: št. PC                                                              | 6,9            | 1           | 12,1         | 3           | 10               | 2           | 27,5             |
| K[18]: št. ISP                                                             | 500            | 3           | 16           | 1           | 39               | 2           | 24               |
| K[19]: IT investicije %/BDP                                                | 1,7            | 1           | 3,1          | 3           | 2,7              | 2           | 1,8              |
| K[19]: IT investicije (mio €)                                              | 2.892,00       | 3           | 1.721,00     | 2           | 1.349,00         | 1           | 377              |
| <b>skupaj skupina 3</b>                                                    |                | <b>25</b>   |              | <b>21</b>   |                  | <b>20</b>   |                  |
| <b>skupaj ocena</b>                                                        |                | <b>45</b>   |              | <b>36</b>   |                  | <b>39</b>   |                  |

VIR: Izmerjene vrednosti kazalcev v poglavju 6.3, 6.4 ter 6.5., lastna ocena avtorja.

Kazalce smo med rangiranjem razdelili v tri skupine, in sicer:

- splošno skupino, ki se navezuje na splošne makroekonomske podatke o državi;
- bančno skupino, ki se navezuje na tipične kazalce bančnega sektorja v izbrani državi in
- informacijsko skupino, ki se navezuje na podatke o informacijski razvitosti izbrane države.

Pri rangiranju posameznih držav glede na vrednosti kriterijev smo se odločali za privlačnost države glede na ostale. Da zmanjšamo napako odločanja bomo iste vrednosti kazalcev ocenili tudi z ocenami od 1 do 5, pri čemer je 5 najvišja možna ocena, posamezne države pa lahko dobijo tudi enako oceno.

Tabela 21: Vrednosti kazalcev po posameznih državah smo ocenili z ocenami od 1 do 5, pri čemer smo uporabili tudi enake ocene v primeru, da so kazalci posameznih držav enakovredni.

| <b>Lestvica ocen na podlagi podatkov o vrednosti kazalcev za leto 2000</b> |                |              |              |              |                  |              |                  |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|--------------|--------------|------------------|--------------|------------------|
|                                                                            | <b>Poljska</b> | <b>Ocena</b> | <b>Češka</b> | <b>Ocena</b> | <b>Madžarska</b> | <b>Ocena</b> | <b>Slovenija</b> |
| K[1]: število prebivalcev v državi                                         | 38,73          | 5            | 10,28        | 4            | 10,04            | 4            | 1,99             |
| K[2]: bruto domači proizvod države, \$/prebivalca                          | 4.110,00       | 4            | 4.949,00     | 5            | 4.723,00         | 4            | 9.128,00         |
| K[4]: dolg države do tujine, \$/prebivalca                                 | 1.756,00       | 3            | 2.242,00     | 3            | 3.200,00         | 3            | 3.125,00         |
| K[3]: inflacijsko gibanje v zadnjih letih                                  | 8,5            | 2            | 3,9          | 3            | 9,5              | 1            | 8,8              |
| K[5]: neto obrestna marža                                                  | 4,03           | 4            | 2,56         | 2            | 3,7              | 3            | 4,5              |
| K[6]: devalvacija                                                          | -3,87          | 3            | 2,87         | 1            | -4               | 3            | 0                |
| K[7]: e-podpis                                                             | 1              | 5            | 1            | 5            | 1                | 5            | 1                |

| Lestvica ocen na podlagi podatkov o vrednosti kazalcev za leto 2000 |          |       |          |       |           |       |           |
|---------------------------------------------------------------------|----------|-------|----------|-------|-----------|-------|-----------|
|                                                                     | Poljska  | Ocena | Češka    | Ocena | Madžarska | Ocena | Slovenija |
| K[8]: % zmanjšanja števila zaposlenih v banki                       | -2,75    | 4     | -7,9     | 1     | -6        | 2     | -4,43     |
| K[9]: stroškov operacij/bilančna vsota v %                          | 3,65     | 4     | 2,1      | 2     | 4,01      | 4     | 3,4       |
| K[10]: ROA koeficient                                               | 1,05     | 3     | 0,62     | 2     | 1,27      | 4     | 1,1       |
| K[11]: banke z e-bančništvom                                        | 31       | 5     | 20       | 3     | 21        | 3     | 15        |
| K[12]: št. bank                                                     | 71       | 5     | 40       | 3     | 41        | 3     | 28        |
| K[13]: števila fiksnih telefonskih linij                            | 28,26    | 4     | 80       | 5     | 35        | 4     | 80        |
| K[14]: števila mobilnih telefonov                                   | 17,42    | 3     | 42,3     | 5     | 30,7      | 4     | 61,1      |
| K[15]: št. internet uporabnikov                                     | 7,2      | 4     | 9,7      | 5     | 7,1       | 4     | 15        |
| K[16]: št. strežnikov                                               | 0,95     | 4     | 1,8      | 4     | 1,25      | 4     | 1,44      |
| K[17]: št. PC                                                       | 6,9      | 3     | 12,1     | 4     | 10        | 4     | 27,5      |
| K[18]: št. ISP                                                      | 500      | 4     | 16       | 3     | 39        | 3     | 24        |
| K[19]: IT inves. %/BDP                                              | 1,7      | 5     | 3,1      | 4     | 2,7       | 3     | 1,8       |
| K[19]: IT inves. (mio €)                                            | 2.892,00 | 5     | 1.721,00 | 4     | 1.349,00  | 3     | 377       |
| skupaj ocena                                                        |          | 79    |          | 68    |           | 68    |           |

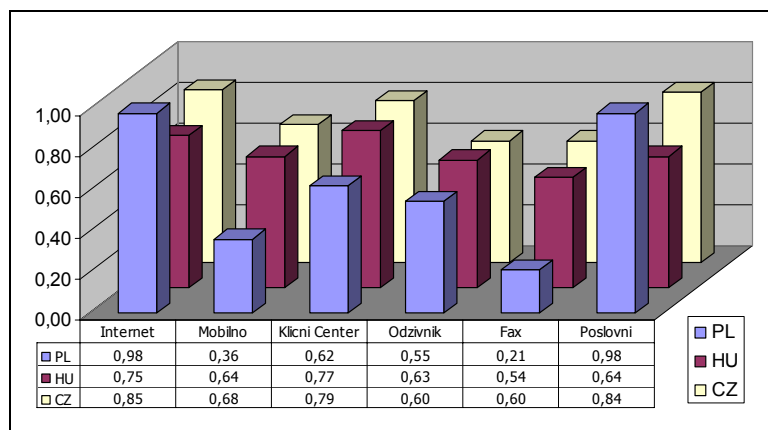
VIR: Izmerjene vrednosti kazalcev v poglavju 6.3, 6.4 ter 6.5., lastna ocena avtorja.

Analitični pristop nam s pomočjo rangiranja omogoča tudi lažjo kvalitativno oceno, v katere države je smiselno vstopiti oziroma v kakšnem vrstnem redu naj podjetje vstopa v posamezne države. Prav tako se pri ocenjevanju zavedamo, da so ocene podane na podlagi logičnih sklepanj, predvsem pa na osnovi pridobljenih izkušenj s trgov bivše Jugoslavije, Bližnjega vzhoda, ter nenazadnje tudi iz izbranih držav.

### 6.6.2 Zasedeni del trga

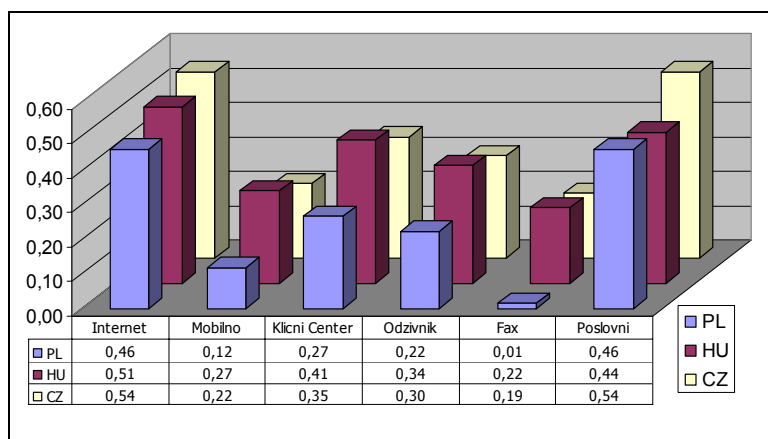
Na podlagi primarne raziskave trga preko spletnih strani bank (podroben seznam vseh bank na Češkem, Poljskem in Madžarskem navajamo Priloga 5, Priloga 6 in Priloga 7) ocenimo zasedeni del trga po dveh kriterijih, in sicer po skupnem absolutnem številu bank, ki so že uvedle elektronsko bančništvo, ter po deležu bank glede na njihovo skupno bilančno vsoto, uteženo v vsoto bančnega sektorja. Ocena zasedenega tržnega deleža po prvem modelu zajema razmerje med bankami, ki posamezno tržno pot uporabljajo ter skupnim številom bank. Pri modelu z upoštevanjem skupne bilančne vsote je utež pri vsaki banki razmerje bilančne vsote do skupne vsote. Razliki sta pomembni, saj prva ocena govori o številu zasedenih bank, druga pa o dejanski vrednosti zasedenega tržnega deleža.

Slika 20: Prikazuje deleže bank z utežjo po bilančni vsoti, ki uporabljajo posamezne poti elektronskega poslovanja. Podatek je izračunan na podlagi podatkov za leto 2002 in 2003.



Vir: Avtorjeva lastna ocena na podlagi raziskave spletnih portalov bank.

Slika 21: Slika prikazuje deleže bank glede na skupno število bank, ki uporabljajo posamezne poti elektronskega poslovanja. Podatek je izračunan na podlagi podatkov za leto 2002 in 2003.



Vir: Avtorjeva lastna ocena na podlagi raziskave spletnih portalov bank.

Iz zgornjih slik lahko sklenemo, da so pretežno večje banke že uvedle rešitve elektronskega poslovanja za komitente in da je nepokrit srednji in predvsem spodnji del lestvice bank glede na njihovo velikost.

### 6.6.3 Ocena stanja na podlagi rezultatov

S pomočjo rezultatov raziskave lahko sedaj strnjeno pogledamo stanje na trgih Poljske, Češke in Madžarske.

#### ŽE DOSEŽENO NA TRGU

Rezultati raziskave kažejo, da se je v zadnjih dveh letih veliko bank odločilo za postavitve sistema za elektronsko bančništvo in da je prosti del trga relativno majhen. Predvsem internet kot tržna pot je praktično pokrit v vseh velikih bankah v izbrani regiji, na drugi strani pa je še vedno znatno število bank, ki te rešitve nima. Kvocient med deležem glede na bilančno vsoto in deležem po številu bank znaša več kot 2 (Poljska), pri Madžarski in Češki pa je malo pod 2, kar pomeni, da banke, ki

elektronskega bančništva še niso vpeljale, na bančnem trgu ne igrajo pomembne vloge. Število le-teh je največje na Poljskem, sledi Madžarska in nazadnje Češka.

Primerjava po posameznih tržnih poteh pokaže, da je več prostega trga pri telefonskem bančništvu, največji del pa na mobilni tržni poti (ne glede na tehnično rešitev). Če vzporedno postavimo analizo trenda uporabe mobilnih sredstev (Guštin, 2003, str. 17), lahko ugotovimo, da bosta Poljska in Madžarska ravno v letih 2003 in 2004 v obdobju najhitrejšje rasti, kar predstavlja ugoden trenutek za vstop na trg ravno z rešitvami za mobilno poslovanje bank. Češka, na drugi strani, se počasi približuje točki nasičenja pri uporabi mobilnih telefonov, kar posredno kaže tudi bistveno večja zasedenost trga z rešitvami za mobilno bančništvo.

#### TRŽNI POTENCIAL

Že iz zgornjih dejstev lahko sklenemo, da je prost del trga sestavljen iz pretežno manjših bank, ki na trgu posamezne države ne igrajo ključne vloge (merjeno z deležem v skupni bilančni vsoti), so tehnološko v zaostanku in lovijo konkurenčne banke, ki so rešitve elektronskega bančništva že uvedle. Ker je implementacijski cikel za te rešitve relativno dolg (6–9 mesecev), je za skupino skrajni čas, da napreduje v razvoju in se priključi ostalim. Glede na tržne poti je najbolj pokrito področje interneta, največ prostega trga je še na mobilni poti.

Ker je internet za mnoge banke do sedaj predstavljal edino podprto tržno pot, bo z željo po uvedbi druge poti tudi obstoječa rešitev v določenem pogledu spremenjena ali dograjena. Tu je priložnost za zamenjavo starega sistema z novim, ki bi na enoten način pokrival več tržnih poti. Ena od ključnih prednosti SEB-a je ta, da je celotna zasnova narejena z namenom podpore večjemu številu tržnih poti in z enotnim modulom za nadzor in upravljanje. Prav tako lahko na podlagi izkušenj iz drugih trgov predpostavimo, da se bo določen procent bank, ki že imajo rešitev za eno tržno pot, odločil zamenjati le-to z novejšo, bolj prilagodljivo željam banke in preizkušeno tudi na drugih tehničnih okoljih (npr. mobilno bančništvo).

#### MOŽNE OMEJITVE

Pri vstopu na nove trge se bomo soočili tudi z določenimi omejitvami oziroma bolje dvomi, ki jih bodo imele banke v primeru odločanja za nakup. Naj naštejemo le tri najpomembnejše:

- lastništvo bank,
- življenjski cikel izdelka,
- cena izdelka.

Lastništvo bank je zagotovo eden od pomembnih dejavnikov, ki posredno vpliva na izbiro nakupa programske opreme. Banke, ki so v tuji lasti, so bolj usmerjene k izdelkom iz matičnih držav oziroma k tistemu izdelku, ki ga za enako poslovanje uporablja celotni poslovni sistem. V veliki meri te banke niti nimajo možnosti odločanja o alternativni možnosti. Vendar moramo poudariti, da so izkušnje podjetja

na južnih trgih precej drugačne, saj se je za SEB odločilo tudi nekaj mednarodnih tujih bank (primera sta Hypo Alpe-Adria-Bank in Reiffeisen), in to kljub konkurenčni ponudbi rešitev, ki so v obeh poslovnih sistemih že uveljavljene. Menim, da je razlog za to večja prilagojenost SEB-a zahtevam teh bank in precej nižji stroški lokalizacije in namestitve.

Življenjska faza, v kateri se nahaja elektronsko bančništvo v državi je lahko prav tako dejavnik omejitve. Predvsem na zelo razvitih trgih, ki so v fazi kasne zrelosti ali upadanja, je z novim izdelkom, ki na lokalnem trgu še ni uveljavljen, zelo težko prodreti. Za banko predstavlja njegova vpeljava večje tveganje, kot pa če se odloči za rešitev, ki že uspešno deluje v konkurenčnih bankah. Rezultati raziskave kažejo, da omenjeno velja predvsem za internet kot tržno pot, saj je v vseh državah trg že v zrelem stanju. Ne velja pa to za druge tržne poti, kot sta mobilno in telefonsko bančništvo, ki sta predvsem na Poljskem, delno tudi Madžarskem, še vedno v fazi rasti in je uveljavljenih rešitev zelo malo (še te so v tujih bankah in so bile postavljene skupaj z vsemi tržnimi potmi v paketu, primer Citybanka na Poljskem in Češkem).

Pričakujemo tudi, da bo cena prav tako omejitveni dejavnik, ki bo odločal o strategiji vstopa na tuje trge. Neposredno o cenah izdelkov, ki so jih banke že plačale, ne moremo govoriti, lahko pa na podlagi določenih izkušenj in podatkov predpostavimo, da tisti del bančnega trga, ki se za elektronsko bančništvo še ni odločil, ne more kupiti zelo dragih odličnih rešitev. Cena, ki jo je banka pripravljena sprejeti, je, po naših izkušnjah, premo sorazmerna velikosti banke po številu komitentov in bilančni vsoti ter trendu rasti obeh parametrov. Ker sestavljajo prosti potencial trga pretežno majhne banke, je pričakovati, da bodo povpraševale po cenovno ugodnih izdelkih, tudi na račun obsega funkcionalnosti oziroma tehnične kvalitete rešitve.

#### MOŽNO POZICIONIRANJE NA TRGU

HERMES SoftLab nima veliko različnih možnosti pozicioniranja na omenjenih trgih. Ponuditi mora cenovno ugoden izdelek, vsekakor pod ceno konkurenčnih izdelkov, ki so na omenjenih trgih že v uporabi (podrobneje o tem v poglavju 7.7). Osredotočiti se mora na dve skupini bank, in sicer na tiste, ki rešitve še nimajo in jo nameravajo v kratkem vpeljati, ter na tiste, ki imajo samo eno od tržnih poti in nameravajo ponudbo razširiti tudi na druge. Določitev vrstnega reda mora upoštevati posamezne dejavnike na izbranih trgih in dati prednost trgom, ki so še v fazi rasti in kjer je tržni del bank največji, saj je za uspešen vstop (predvsem za pokritje stroškov, ki nastanejo pri vstopu na trg in prilagoditvi izdelka) potrebno prodati vsaj dva sistema SEB. Podrobneje o tem v poglavju 7.3.

## 7. Strategija vstopa, načrt, organizacija in kontrola

## **7.1 Cilji HERMES SoftLab-a na trgih Srednje Evrope**

Cilji podjetja HERMES SoftLab na trgih Srednje Evrope izhajajo iz strategije celotnega podjetja, ki temelji na rasti in nadaljnjem širjenju dejavnosti na nove trge. Z vstopom na nove trge želi podjetje povečati obseg prodaje, povečati prihodke ter osvojiti določen tržni delež na vertikalnem področju financ in zavarovalništva. Podjetje naj bi prodor na nove trge izvajalo z izdelki, ki terjajo minimalno lokalizacijo in storitveno podporo ter tako finančno ne bremenijo izdatno podjetja v fazi implementacije.

## **7.2 SWOT raziskava**

V strnjenem povzetku bomo opredelili ključne prednosti in slabosti podjetja ter raziskali priložnosti in grožnje, izhajajoče iz lastnosti srednjeevropskih trgov programske opreme. SWOT raziskava bo temeljila na podlagi predhodnih teoretičnih izhodišč za raziskavo, izvajanje pa bo omejeno na tiste ključne dejavnike, ki jih mora podjetje HERMES SoftLab upoštevati pri vstopu na nove trge.

### **7.2.1 Prednosti**

Prednosti podjetja HERMES SoftLab na srednjeevropskih trgih programske opreme izhajajo iz dosedanjega internacionalnega poslovanja ter močne podpore v finančnem sektorju na ozemlju bivše Jugoslavije. Podrobnejši opis prednosti zajema:

- Izkušnje na področju zahtevnih projektov pri razvoju in implementaciji programske opreme na področju celotne Evrope, predvsem centralne (Nemčija, Avstrija, Švica), dolgoletno uspešno sodelovanje s podjetjem Hewlett-Packard pri razvoju izdelkov OmniBack in OpenView ter nenazadnje 16 delujočih postavitvev sistema SEB v Sloveniji, na Hrvaški in v Bosni.
- Sistem SEB enakovredno in enotno podpira vse tržne poti, ki so med seboj povezane in združene v celovito rešitev z enotnim sistemom upravljanja in nadzora.
- Močna baza znanja in izkušenj, ki jo predstavlja 600 izkušenih inženirjev za razvoj in vzdrževanje programske opreme. HERMES SoftLab je eno največjih srednjeevropskih podjetij za razvoj programske opreme.
- Podjetje ima pridobljen standard ISO za razvoj in podporo programske opreme že od leta 1995, kar zagotavlja kakovostno delo ter nenehen nadzor nad dostavljenimi rešitvami. Podjetje je dobitnik številnih nagrad na področju zagotavljanja kakovosti.
- Vodstvo podjetja ima jasno vizijo in usmeritev, ki podpira strategijo vstopa na nove tuje trge in rast podjetja.
- Velikost podjetja in finančna zmožnost, da financira ofenziven prodor na nove trge ter s tem sledi konkurenci na področju izdatkov za trženje. Ti morajo biti upravičeni ter v prvi fazi usmerjeni na pridobivanje tržnega deleža ter obsega prodaje.

Prednosti se nanašajo predvsem na majhne lokalne konkurente, ki po internih ocenah podjetja dobijo vsaj 30 % posla na teh mednarodnih trgih. HERMES SoftLab se pozicionira kot eno izmed vodilnih podjetij na področju programske opreme za banke in strankam zagotavlja kakovosten izdelek, dostavljen pravočasno in v skladu s specifikacijami, v zamenjavo za pravično in razumno ceno.

### **7.2.2 Slabosti**

Podjetje ima ob številnih prednostih na izbranih trgih tudi določene slabosti, ki jih lahko strnemo v naslednje točke:

- Baza znanja za področje sistema SEB je pretežno locirana v Ljubljani in delno v Sarajevu. Srednja Evropa do sedaj ni bila strateški trg podjetja, zato bi bilo potrebno v prvi fazi izvršiti prenos znanja oziroma delovne sile, kar predstavlja določeno slabost pred lokalno konkurenco, ki je tam že prisotna, tudi pri potencialnih strankah.
- Velikost podjetja oteži hitro odločanje ali preusmerjanje ob morebitnih spremembah na trgu. Oddaljenost lokacije to še poudari, kar se na koncu odraža v slabši odzivnosti na zahteve stranke oziroma na konkurenčne spremembe na trgu.
- Trgi Srednje Evrope so do sedaj, predvsem zaradi političnih razlogov, gravitirali bolj na vzhodni kot na zahodni del, kar je prisotno tudi v poslovnih navadah in pravilih. Nepoznavanje lokalnih jezikov s strani zaposlenih lahko predstavlja slabost v primerjavi s potencialno konkurenco.
- Stroški razvoja so, predvsem zaradi višje cene delovne sile, v Sloveniji višji kot v državah Srednje Evrope. To že v osnovi pomeni višje cene izdelkov in storitev ter s tem slabšo konkurenčnost glede na konkurente iz Vzhodne in Srednje Evrope.
- Nestabilnost v lastniški in vodstveni strukturi lahko spremeni korporacijsko strategijo ter s tem ogrozi operacije prodiranja na srednjeevropski trg. Zaradi velikega števila proizvodov je odločitev novega vodstva o osrednjem izdelku za prodor na tuje trge lahko drugačna oziroma lahko spremeni geografsko orientiranost.

### **7.2.3 Priložnosti**

Priložnosti ob prodoru na trge Srednje Evrope so:

- Po raziskavi v poglavju 6 lahko ugotovimo, da je določen tržni delež še vedno nezaseden in da je na posameznih segmentih, predvsem na področju mobilnih rešitev, tržni potencial še velik.
- Prav tako lahko ob uspešnem prodoru s sistemom SEB podjetje računa tudi na povečanje možnosti prodaje drugih, dopolnilnih izdelkov oziroma storitev, predvsem svetovanja na področju varnosti in upravljanja z računalniškimi sistemi.

- Izkoristiti države Srednje Evrope za morebitno širitev proti Litvi, Latviji in Estoniji oziroma na področje držav nekdanje Sovjetske Zveze.
- Z morebitnimi akvizicijami pridobiti znaten tržni delež v določeni državi ter zasedi vodilno mesto med evropskimi proizvajalci programske opreme za elektronsko poslovanje bank.
- Z morebitno prodajo v tuje banke ojačati prodajno moč tudi v zahodnoevropskih državah, predvsem preko lastniških povezav med omenjenimi bankami. Podobna strategija je bila že zelo uspešno uporabljena na ozemlju Balkana.

#### **7.2.4 Grožnje**

Največje grožnje pri vstopu na nove trge Srednje Evrope so:

- Ofenziven vstop drugih konkurentov, predvsem iz Zahodne Evrope na izbrane trge ter ofenzivna prodaja podobnih rešitev. Ker so številne banke v tuji lasti je lahko določena konkurenca v prednosti, ker že sodeluje z matičnimi bankami v Zahodni Evropi in so njene rešitve celo priporočene.
- Veliko število konkurentov in pozna faza v razvoju trgov lahko povzročita cenovno vojno ter posledično premalo pridobljenih finančnih virov iz prodaje. Donosnost projektov se v tem primeru zmanjšuje in ob premajhnem tržnem deležu lahko celo ogrozi pozitivno poslovanje podjetja na omenjenih trgih.
- Prepočasen odziv in delo podjetja, kar bi za posledico imelo popolno nasičenje trgov s programskimi rešitvami in tako povzročilo veliko zmanjšanje tržnega potenciala.
- Prisotnost velikega števila potencialnih strank in velika razdrobljenost trga lahko zadušita začetni prodor, saj bi bila zaradi oddaljenosti in počasnega prenosa znanja v lokalno okolje (do potencialnih partnerjev oziroma lastnih poslovnih enot) prodaja vse počasnejša in bi večina virov delovala na področju implementacije in podpore.
- Sistem SEB do sedaj ni bil preizkušen na tako velikih trgih. Potencialno so lahko banke po številu uporabnikov tudi 20-krat večje kot slovenske banke, s tem pa se tudi nevarnost odpovedi sistema dvigne nad zanemarljivo raven.

Ob primerjavi priložnosti in groženj lahko ugotovimo, da se največje prednosti zmanjšujejo s časom, ko podjetje ne vstopi na srednjeevropske trge, in da so grožnje z vsakim dnem večje. Drug vir groženj predstavlja sama programska rešitev SEB, ki do sedaj še ni bila nameščena v produkcijskem delovanju na tako velikem številu (potencialnih) uporabnikov, kot ga lahko nudijo srednjeevropske banke.

#### **7.3 Strategija in možni načini vstopa**

Podjetje HERMES SoftLab ima do sedaj že kar nekaj izkušenj na področju mednarodnega poslovanja, tako da je vodstvu poznan nabor številnih možnosti za sam vstop na tuje trge. Na temelju SWOT raziskave lahko dodamo, da je za vstop na

srednjeevropski trg potrebno izbrati izmed vseh možnosti ter za vsako državo postaviti diferencirano strategijo in način vstopa.

### **Madžarska**

Odločitev o Madžarski je najlažja, saj ima podjetje tam že svoje sestrsko podjetje. Zato se za vstop na madžarski trg odločam za aktivno uporabo podružnice, ki bi jo okrepil z oddelkom za trženje ter manjšo ekipo za implementacijo in vzdrževanje. Morebitna alternativna strategija bi bila dodati še določeno strateško partnerstvo, izključno z nekonkurenčnim podjetjem, ki že sedaj posluje na področju programske opreme za banke in lahko v prvi fazi trženja priskrbi neposreden kontakt s potencialnimi strankami. V tem primeru je potrebno striktno ločiti predprodajni del od same prodaje, implementacije in podpore sistema.

### **Poljska**

Na Poljskem je zaradi oddaljenosti in velikosti trga potrebno upoštevati močnejšo lokalno prisotnost, saj bi bili stroški delovanja na daljavo previsoki ter bi ogrozili finančno konstrukcijo vstopa. Za vstop na poljski trg predlagam strateško partnerstvo z lokalnim podjetjem, s sedežem v Varšavi, ter s področjem delovanja v vertikali finančne in zavarovalniške panoge. Podjetje HERMES SoftLab je do sedaj že stopilo v kontakt z določenimi potencialnimi partnerji na Poljskem, vendar so vsi še v fazi izbora. Kriteriji pri izbiri strateškega partnerja so:

- komplementarnost v izdelkih, ki si neposredno ne konkurirajo, a se uporabljajo v bančnem sektorju.;
- partner mora imeti dobro razvite vse veje razvoja programske opreme, saj bi moral prevzeti določen del razvoja in prilagajanja lokalnim zahtevam ter skrbeti za nemoteno podporo delovanja;
- partner mora imeti razvejano mrežo poslovnih kontaktov v bankah in zavarovalnicah, prav tako je dobro, če ima že kakšno referenco na področju teh dejavnosti;
- obstajati bi moral interes po partnerjevi širitvi v Slovenijo oziroma na področje Balkana, saj bi lahko sodelovanje združili v recipročno zastopanje strateškega partnerja na omenjenih trgih; HERMES SoftLab izpolnjuje vse zahteve po takšnem partnerstvu;
- lahko v določenem deležu financira vstop HERMES SoftLab-a na poljski trg v zameno za nadomestilo od prodaje posameznega sistema poljskim bankam; lastnik licence in vseh pravic, povezanih s tem, mora ostati podjetje HERMES SoftLab;
- čeprav je delež bank, ki že imajo sistem za elektronsko bančništvo na Poljskem največji, obstaja določena verjetnost za zamenjavo obstoječe rešitve, za kar pa je potrebna močna trženjska akcija in kompetentna lokalna podpora. Strateško partnerstvo bi omogočilo tudi takšen način, kar za distributerstvo ne bi mogli trditi.

Alternativna strategija v primeru predhodne uspešnosti s strateškim partnerstvom bi bila tudi ustanovitev podružnice v Varšavi, vendar bi bilo potrebno to odločitev raziskovati tako s poslovanjem na Poljskem kot tudi z morebitno strategijo nadaljnjega širjenja na vzhod. V skladu z opisanimi priložnostmi bi lahko HERMES SoftLab izkoristili tudi potencial vseh svojih programskih izdelkov ter skozi navezane prodajne poti za sistem SEB ponudil tudi druge, popolnoma neodvisne izdelke.

### **Češka**

Češka je na podlagi raziskave država z najnižjo oceno. To pomeni, da je trg nasičen in izbrani kazalci kažejo veliko tekmovalnost. Češka je od vseh držav tudi najbolj informacijsko razvita, hkrati pa je konkurenca na področju programske opreme velika in kakovostna. Zaradi razdrobljenosti trga moramo izločiti akvizicijo, saj bi bili stroški prevzema glede na potencialni tržni delež preveliki. V primeru, da druge strategije ne bi bile uspešne, bi bilo smotrnejše vstop opustiti oziroma se umakniti. Edina možna povezava je preko strateškega partnerja, pri čemer bi za izbor postavili podobne kriterije:

- Češka je neprimerno bolj orientirana na nemško govoreči trg (Nemčija, Avstrija), zato bi lahko dodali tudi možnost reciprocitete pri partnerjevem prodoru na omenjene trge in pomoč pri njihovem prodoru na zahod in jug;
- pri pokrivanju Češke se odpira vprašanje lokacije. HERMES SoftLab mora raziskati, ali bi lahko skrbništvo nad češkim partnerjem lahko prevzeli v madžarski ali avstrijski podružnici in tako vsaj v prvi fazi zagotovili prenos znanja in podporo za začetek trženja na Češkem. S tem bi zmanjšali stroške vstopa na češki trg ter relativno preprosto izvedli umik v primeru slabe uspešnosti trženjske strategije na Češkem.

Strategija pristopa na trg s pomočjo predstavništva na Dunaju ter strateškim partnerstvom z avstrijskim podjetjem, morda tudi banko, ki že ima poslovne in finančne relacije na Češkem bančnem trgu, je po mojem mnenju v tem trenutku najbolj optimalna.

## **7.4 Nabor izdelkov**

Podrobna raziskava trgov Srednje Evrope v poglavju 6.6 je pokazala, da je prost tržni delež po posameznih tržnih poteh različen ter da je ne glede na model internet najbolj zasedena tržna pot. Kljub temu posameznih tržnih poti ne bi ločevali v manjše nabore, s katerimi bi želeli ustreči segmentaciji trga ter ponuditi le delne rešitve. Ena od ključnih prednosti je celovitost sistema, zato je potrebno na tem graditi tudi trženjski pristop, lahko pa se določena tržna pot glede na potencialnega kupca bolj poudari.

V primeru Poljske in Češke bi lahko poiskali dopolnjevanje s strateškim partnerjem, a samo s komplementarno rešitvijo, ki bi sistem SEB dopolnjevala ali nadgradila z novo funkcionalnostjo (orodja za matematično raziskavo uporabe rešitve, rešitve za zagotavljanje sistemske varnosti, rešitve za arhiviranje itd.).

Zaključimo lahko, da je treba sistem SEB ponujati v celoti, z večjim poudarkom na tržnih poteh, ki imajo najnižjo zastopanost na trgu ter z odlično izkušnjo s trgov Slovenije, Hrvaške in Bosne. Dodane storitve so lahko predmet razločevanja med posameznimi trgi, predvsem med Madžarsko na eni in Poljsko ter Češko na drugi strani. Ker je podružnica na Madžarskem že sestavni del podjetja, je proces prenosa znanja obrodil določene sadove in zato je lahko količina ponujenih dodatnih storitev večja po obsegu in širša po vsebini.

## 7.5 Ocena prodajnega potenciala

Ocena tržnega potenciala je zelo tvegana, saj deluje na trgu veliko dejavnikov, ki stanje trga nenehno spreminjajo, s tem pa se spreminja tudi finančni potencial trga. Relativno zanesljivo pa lahko za vsako posamezno državo ocenimo srednjerazredno rešitev in določimo potencialno tržno ceno poti. Za vsako tržno pot elektronskega poslovanja nato izračunamo prosti del trga, to pomeni tisti del, ki predstavlja banke brez rešitev elektronskega poslovanja. To število nato utežno pomnožimo s ceno poti ter seštejemo skupaj za vse banke. Ocena predstavlja zgornjo mejo tržnega potenciala, ki bi bil na voljo v idealnih razmerah. Pri tem nismo upoštevali časovne dimenzije, to da se lahko banke odločajo za nakup v različnih časovnih trenutkih in da razprši celotni potencial v določeno časovno obdobje, po moji oceni med 1 in 3 leta. Pri oceni prav tako ne upoštevamo tistih bank, ki bi se odločile za zamenjavo rešitve, to je opustitev stare in nakup nove rešitve podjetja HERMES SoftLab.

Tabela 22: Prikaz ocene tržnega potenciala po posameznih državah<sup>53</sup>.

| <b>Ocena tržnega potenciala za sistem SEB po posameznih poteh</b> |                    |                     |                      |                    |                    |                    |                     |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
|                                                                   | <b>Internet</b>    | <b>Mobilno</b>      | <b>Klicni center</b> | <b>Odzivnik</b>    | <b>Fax</b>         | <b>Poslovni</b>    | <b>Skupaj</b>       |
| <b>Ocena cene</b>                                                 | <b>80.000 €</b>    | <b>100.000 €</b>    | <b>50.000 €</b>      | <b>50.000 €</b>    | <b>35.000 €</b>    | <b>80.000 €</b>    | <b>395.000 €</b>    |
| Poljska                                                           | 3.761.000 €        | 6.164.000 €         | 5.119.000 €          | 2.716.000 €        | 3.448.000 €        | 4.513.000 €        | <b>25.721.000 €</b> |
| Češka                                                             | 2.000.000 €        | 3.000.000 €         | 2.400.000 €          | 1.350.000 €        | 1.600.000 €        | 2.760.000 €        | <b>13.110.000 €</b> |
| Madžarska                                                         | 1.838.000 €        | 3.135.000 €         | 2.595.000 €          | 1.405.000 €        | 1.622.000 €        | 2.205.000 €        | <b>12.800.000 €</b> |
| <b>Skupaj</b>                                                     | <b>7.599.000 €</b> | <b>12.299.000 €</b> | <b>10.114.000 €</b>  | <b>5.471.000 €</b> | <b>6.670.000 €</b> | <b>9.478.000 €</b> | <b>51.631.000 €</b> |
| <b>Skupaj €</b>                                                   | <b>51.631.000</b>  |                     |                      |                    |                    |                    | <b>51.631.000 €</b> |

Vir: Avtorjeva lastna ocena, 2003.

## 7.6 Proračun strategije

Pri pripravi strategije ne smemo pozabiti na oceno stroškov, povezanih z vstopom na tuje trge. Stroški se razlikujejo po posameznih državah zaradi razlik med njimi ter razvejanosti poslovne mreže podjetja HERMES SoftLab v Srednji Evropi.

<sup>53</sup> Ocene cen so narejena zelo okvirno, pravih ne moremo navesti zaradi poslovnih skrivnosti HERMES SoftLab.

Ocena proračuna je podana s splošnimi ocenami, saj smo želeli dobiti cenovni razred, izražen absolutno v evrih, tako da lahko dobimo predstavo o velikostnem razredu. Podroben prikaz modela in izračuna predstavlja Priloga 18. Razlike do realnih stroškov lahko seveda pomenijo tudi do 30 % napako, vendar menim, da so bile dosedanje izkušnje dober temelj za oceno količine dela in stroškov prezentacij in potovanj. Ocene so bila narejene za enoletno delo na vseh omenjenih trgih, pri čemer smo za Madžarsko upoštevali povečanje delovne ekipe za dva člana, medtem ko bi na drugih trgih za potrebe tehničnega dela delovalo osebje iz Ljubljane ali Sarajeva, za samo trženje pa po potrebi tudi iz Dunaja. Skupni proračun vstopa naj bi tako za vse tri države znašal okvirno pol milijona evrov (520.000 €), kar predstavlja 1 % celotnega tržnega potenciala na tem izbranem geografskem področju. Za vsako dodatno pot se stroški povečajo za malo več kot 100.000 €. Za pripravo vseh tržnih kanalov naenkrat bi torej podjetje moralo osvojiti več kot 2 % tržnega deleža, kar predstavlja skupaj vsaj tri banke, v najslabšem primeru eno na državo. Seveda je v tem primeru vstop na trg finančno pokrit, medtem ko je strateško to najslabša pozicija in je veliko boljše zasesti večji delež v eni državi ter se iz druge popolnoma umakniti. Vendar tega vnaprej ne moremo predvideti.

## **7.7 Cenovna konkurenčnost**

Cenovna strategija, ki jo moramo postaviti pred začetkom posameznega vstopa na tuj trg, mora biti odvisna od dveh dejavnikov. Prvi je zagotovo interni strošek podjetja HERMES SoftLab, ki nastane s prilagoditvijo programske opreme za tuj trg. V prejšnjem poglavju smo ocenili stroške, ki jih ima podjetje s to spremembo in to oceno je potrebno upoštevati pri postavitvi cene. Na drugi strani so kot protiutež zagotovo tekmeci, tako lokalni kot mednarodni, ki so na tem trgu že prisotni in imajo pripravljen izdelek za lokalno tržišče. Pregled konkurenčnih podjetij z uporabo sekundarnih virov pokaže, da sta na vseh trgih prisotna dva tipa konkurenčnih podjetij, in sicer:

- mednarodna podjetja, ki tržijo svoje rešitve za elektronsko poslovanje s strateškim partnerstvom z določeno banko, ter se skupaj z njo širijo na nove trge;
- lokalna podjetja, specializirana za razvoj programske opreme za manjše število lokalnih bank, vendar tu pokrivajo različne segmente poslovanja in so poslovodstvu banke dobro znana.

Raziskava prav tako pokaže, da je cenovni razkorak med njima lahko zelo velik. V prvem primeru je banka zelo pogosto tudi delni lastnik takšnega podjetja in je lahko visoka cena tudi upravičena zaradi drugih finančnih učinkov. Drugi tip je praviloma vedno cenejši, bolj konkurenčen in tudi neprimerno bolj prilagodljiv. Slabost manjših podjetij je večja nestabilnost ter večje tveganje, povezano z nadaljnjim razvojem in podporo programske opreme.

Strategija velikih podjetij je večinoma določanje cene na osnovi pribitka, ki zagotavlja nemoteno in kakovostno delo ter pričakovane dobičke. Majhna lokalna podjetja se pretežno odločajo za načelo »več vrednosti, manj denarja«, kar jim omogoča preživetje na robu in povečuje tveganje za njihovo nemoteno delovanje.

Naj dodamo, da je tudi model natečaja relativno pogost način izbire ponudnika, pri čemer so lahko kriteriji izbora zelo različni. Manjše banke v primerjavi z veliki bankami, kjer je stabilnost in dolgoročnost večjega pomena, pretežno bolj poudarijo cenovni faktor.

Podjetje HERMES SoftLab sodi v obe skupini, saj je s svojim dosedanjim poslovanjem že sklenilo določena strateška sodelovanja in širitve poslovanja na tej osnovi (HYPO Alpe-Adria-Bank), hkrati pa je na novih tujih trg še nepoznan ter brez izkušenj, kar ga približuje prvi skupini. Menim, da lahko podjetje to pozicijo izkoristi, in sicer glede na položaj neposrednega tekmeca ter ključne lastnosti naročniške banke. Naj poudarim, da mora glede na ocenjene stroške vstopa na tuje trge podjetje realno oceniti, ali je povečevanje cenovne konkurenčnosti tudi dolgoročno uspešno, saj lahko v primeru zelo majhnega števila prodaj na posameznem trgu vstop prinese negativne finančne rezultate.

Predlagam, naj bo izhodiščna cena narejena na osnovi pribitka, nakar naj se na podlagi raziskave trenutnih tekmecev za posamezen posel in tip naročnika določi, kolikšna je lahko znižana osnovna cena in to je osnova za nadaljnja pogajanja z potencialnim kupcem. Le-ti bodo predvidoma manjše banke (podrobneje o tem v poglavju 6.6) z omejenim proračunom za izpeljavo projekta, zato pri cenovni politiki nimamo zelo širokega intervala. V primeru, da je cena na osnovi pribitka za posamezno banko previsoko postavljena, je možen tudi scenarij »paketnega« popusta, pri čemer večim bankam ponudimo poseben popust, če se za enak izdelek odločijo hkrati.

## **7.8 Časovni plan**

Pri postavitvi časovnega plana se podjetje sreča s problemom vzporednega ali zaporednega vstopa na tuje trge. Glede na finančno oceno je vedno treba dobiti potrditev proračuna s strani finančnega vodstva podjetja, vključno s planom črpanja teh sredstev. Vzporedni vstop na vse trge hkrati bi predstavljal največjo finančno obveznost, medtem ko bi zaporedno vstopanje lahko delno razporedilo črpanje sredstev ter tako finančno razbremenilo druge dele podjetja, ki bi v tem času financirali izvajanje vstopa na tuje trge.

Ne glede na to, lahko časovni plan generalno postavimo v naslednje okvire:

- zajem zahtev ter prilagoditev izdelkov za posamezen trg; vstop na trg brez opravljenega prevoda in lokalizacije ne bo prinesel rezultatov, ne glede na tehnične kvalitete sistema SEB;

- izbor strateškega partnerja za posamezen trg ter priprava predstavitev in prezentacij;
- prenos znanj in izkušenj, intenzivna šolanja zaposlenih za pripravo na trženjske dejavnosti;
- podrobna ocena stroškov po posameznih državah, raziskava konkurence in konkurenčne ponudbe, določitev cenovne politike ter nudenja dodatnih storitev;
- sklenitev pogodb s strateškim partnerjem in aktivne izvedbe prezentacij in predstavitev;
- priprava poprodajnih aktivnosti ter priprava na vzdrževanje sistemov z lokalnimi ekipami; priprava projektnih planov za potencialne stranke, ki so v fazi odločanja;
- prodaja prvim strankam ter aktiviranje operacij v skladu s projektnimi plani izvedbe za posamezne stranke.

Časovne plane je potrebno sproti prilagajati ter usklajevati z realnim stanjem na posameznem trgu. Ključno za vse vstopa, ne glede na vzporedno ali zaporedno vstopanje, je hitrost, saj se trg počasi bliža točki nasičenja, kar bo neprimerno bolj oteževalo vstopanje na trg.

## **7.9 Kontrola**

S pomočjo kontrolnih postopkov mora podjetje nadzorovati tri sklope, in sicer kakovost izdelkov in storitev, plansko izvrševanje operacij na posameznih trgih ter rezultate oziroma uspehe.

Kakovost izdelkov nadzorujemo z obstoječimi metodami, ki jih podjetje izvaja v skladu s standardom kakovosti ISO ter internimi pravili zagotavljanja kakovosti. Kakovost storitev, ki bi jo izvajali morebitni strateški partnerji, je potrebno prav tako preveriti in nadzorovati, saj lahko to vpliva tudi na celotno oceno in s tem na zadovoljstvo stranke.

Izvrševanje operacij v skladu s projektnimi plani je ključno za podporo hitremu tempu delovanja v začetnih fazah vstopa. Kakršne koli težave, ki lahko povzročijo časovne zamude, je treba čim prej odkriti in rešiti, saj bi večji zaostanek za časovnim planom pomenil izgubo določenega (kritičnega) dela trga in s tem zmanjšal možnost uspeha samega vstopa na trg te države.

Uspehe moramo preverjati glede na postavljene cilje in metrike. Svetujem tudi, da hkrati opazujemo konkurenco, saj so lahko interno postavljeni cilji doseženi, medtem ko konkurenca posluje z neprimerno boljšimi rezultati. To bi se kljub dobremu izvajanju strategije in programov zgodilo v primeru slabih raziskav in slabo postavljenih ciljev.

Nenazadnje, vodstvo, ki vstop na tuje trge sponzorira, mora kontrolirati celotno izvajanje strategije. Periodno pregledovanje izvajanja planov in uspešnosti vstopa daje izvajalcev v posameznih funkcijskih področjih potrditev, da vodstvo neomajno

stoji za sprejeto strategijo in da izkazuje visoko stopnjo pripravljenosti na pomoč pri reševanju težav na nižjih nivojih.

## **8. Sklep**

Podjetja za razvoj programske opreme so v zadnjih petih letih doživela dramatične spremembe. Silovita rast vrednosti podjetij pred prelomom tisočletja je požirala ogromne denarne vloške v sodobno informacijsko tehnologijo in velika pričakovanja so še pospeševala vlaganja v razvoj in raziskave. Prelom tisočletja je prinesel streznitev in investitorji so zopet začeli realno in predvsem ekonomsko smotno vlagati v prenovu informacijskih sistemov. Silovit padec je prizadel marsikatero veliko podjetje za razvoj programske opreme in le najmočnejša podjetja so preživela in sedaj ponovno iščejo vire za zagon in nadaljnje širjenje.

Podjetje HERMES SoftLab je eno najmočnejših podjetij za razvoj programske opreme na področju Srednje in Južne Evrope. Z razvojem rešitev za elektronsko poslovanje bank je vstopilo tudi na področje finančnega sektorja in uspešna osvojilo trg v Sloveniji in okoliških državah bivše Jugoslavije.

Pri raziskavi in pripravi strategije vstopa smo raziskali dva sklopa dejavnikov, in sicer položaj na mednarodnih trgih programske opreme na eni strani in preoblikovanje bančnega sektorja v srednjeevropskih državah na drugi strani. Raziskava mednarodnih trgov nas je vodila skozi strukturni pregled mednarodnih trgov glede na tip programske opreme do podrobnega pregleda in ocene potenciala za trge programske opreme za banke na področju Srednje Evrope. Zaključimo lahko, da je potencial trga srednjeevropskih držav še vedno zelo velik in da je dovolj prostora za vstop na trg s kakovostno in konkurenčno rešitvijo.

Pregled preoblikovanja bančnega sektorja pokaže nekoliko drugačno sliko. Lastninjenje nekdanjih državnih bank je s seboj prineslo zelo hud konkurenčni boj med bankami ter med ponudniki storitev za banke. Novi lastniki v matičnih državah so zelo hitro prestrukturirali kupljene banke ter sledili smernicam razvoja rešitev na zahodu. Posledično je to krepilo tiste ponudnike programskih rešitev, ki so že imeli prilagojeno rešitev za izbran trg ali pa so bili v strateški povezavi s posameznimi bankami. Delež bank, ki še ne omogoča poslovanja preko sodobnih tržnih poti, se hitro manjša in je večini srednjeevropskih držav nižji od 20 %. To pomeni, da se trg bliža nasičenju in da lahko s prepozno ali napačno odločitvijo utrpimo velike finančne izgube.

Na podlagi uravnotežene raziskave obeh sklopov smo predstavili SWOFT raziskavo podjetja HERMES SoftLab na trgih programske opreme Poljske, Češke in Madžarske z rešitvijo SEB za elektronsko poslovanje bank prek sodobnih tržnih poti. Končni pregled vseh parametrov je pokazal, da je najustreznejši način poslovanja na tujih trgih s pomočjo partnerja ali lastne poslovne mreže, odvisno od oddaljenosti države in preteklega poslovanja v tej državi. Po vseh raziskavah je Poljska tisti trg, ki zahteva takojšnja dejanja, saj je trenutno v fazi prehoda iz zgodnje v pozno zrelost, zaradi česar je časovno okno vstopa zelo kratko in se hitro zapira. Češka in Madžarska sta po rangi precej za Poljsko, zato je optimalno uporabiti dva pristopa, in sicer uporabo lastne poslovne mreže za delo na Madžarskem ter strateškega partnerja na Češkem. Do tega trenutka je upravičeno pokrivati Češko s pomočjo poslovne mreže podjetja in predstavništvo na Dunaju uporabiti za izhodiščno točko.

Potrdimo lahko hipotezo, ki smo jo postavili v uvodu. S pomočjo velikega števila javnih virov je bilo mogoče pridobiti zadostne informacije za postavitev ciljev ter določitev vrstnega reda držav za vstop. Predlagam takojšen vstop na trg Poljske s pomočjo strateškega partnerja, nato pa na trga Madžarske in Češke z uporabo lastne poslovne mreže in (ali) strateškega partnerja.

Raziskava je tudi pokazala, da se tveganje pri vstopu na te tuje trge s časom povečuje. Po nasičenju posameznega trga bo zelo težko izvajati zamenjavo obstoječih rešitev s sistemom SEB. Za pokritje stroškov vstopa je potrebno pridobiti vsaj dve banki ali okoli 2 % prostega tržnega potenciala v posamezni državi. V primeru večjega števila uspešnih prodaj v eni državi (predvsem Poljski), je morda upravičeno izvesti umik z drugih, manj donosnih trgov (tu je na prvem mestu Češka).

Podjetje naj vstopa s celotnim naborom izdelkov, ki naj ga trži pod enotnim imenom. Potencialni naročniki lahko potem izberejo med posameznimi tržnimi potmi ter na njih izberejo najbolj ugodno kombinacijo. Cenovni model za osnovo naj bo pribitek na osnovne stroške, ki ga lahko zmanjšamo na podlagi konkurenčnosti oziroma kupne moči na tem trgu. Razmisliti velja tudi o paketnem popustu, če se za nakup odloči več bank skupaj.

Podjetje HERMES SoftLab ima dobro programsko rešitev za banke SEB, ki je tržno zanimiva in cenovno privlačna. Razvejana poslovna mreža in dosedanje izkušnje na mednarodnih trgih mu omogočata hitro vstopanje na nove trge in kakovostno zbiranje informacij o stanju na trgu in aktivnostih konkurentov. Dobro postavljena in korektno izpeljana strategija za vstop na trge Poljske, Češke in Madžarske je potreben, a žal ne tudi zadosten pogoj za uspešen prodor na te trge. Nenehno spreminjanje notranjega in zunanjega okolja je tisto, ki vnaša negotovost in s tem preprečuje pasivnost akterjev na trgih programske opreme.

## 9. Literatura

- [1] BIS Papers No. 4: The banking industry in the emerging market economies: competition, consolidation and systemic stability. Basel : Bank for International Settlement, Monetary and Economic Department, 2001. 158 str.
- [2] Blexrund Christopher, Matthew Bortniker and others: Profesional Windows DNA. Birmnigham : Wrox Press Ltd, 2000. 476 str.
- [3] Bocij Paul, Chaffey Dave: Business Information Systems. Edinburgh : Prentice Hall, 1999. 731 str.
- [4] Broun Martin: Differential Equations and Their Applications, 4 izdaja. Berlin : Springer-Verlag, 1993. 578 str.
- [5] Chapman Merrill: The Product Marketing Handbook for Software. Glastonbury : Aegis Resources, 2000. 446 str.
- [6] Chase B. Richard, Aquilano J. Nicholas: Production and operations management. Burr Ridge Illinois : Richard D. Irwin, 1973. 691 str.
- [7] Datamonitor: eBanking Technology in Europe 2001. London : Datamonitor Plc, 2001. 170 str.
- [8] Datamonitor: The future of e-banking in Europe 1999-2004. London : Datamonitor Plc, 2000. 169 str.
- [9] David, R. Fred: Concepts of strategic management, 3rd ed., international ed. New York : Macmillan, 1991. 395 str.
- [10] Edwin Mansfield: Basic Statistics with Applications. New York : W.W.Norton&Company, 1986. 542 str.
- [11] Electronic Banking Group: Initiatives and White Papers. Basel : Bank for International Settlement, Electronic Banking Group of the Basel Committee on Banking Supervision, 2000. 27 str.
- [12] Galbraith John Kenneth: A short history of financial euphoria. New York : Penguin Books USA Inc., 1990. 113 str.
- [13] Gamble R. Paul, Stone Marlin and Woodcock Neil: Up close and personal? - Customer Relationship Marketing @ Work. London : Kogan Page, 1999. 358 str.
- [14] Guštin Andrej, Analiza časovnih vrst s pomočjo logistične krivulje, seminarsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 23 str.
- [15] HERMESSoftLab, SEB zgodba o uspehu: SKB Banka, propagandni material, Ljubljana, 2001. 2 str.
- [16] Hrastelj Tone, Makovec Brenčič Maja: Mednarodno trženje. Ljubljana : GV založba, 2003. 483 str.

- [17] Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje. Ljubljana : Gospodarski Vestnik, 1987. 416 str.
- [18] Hrastelj Tone: Ofenzivno mednarodno poslovanje. Maribor : Založba Obzorja Maribor 1984. 215 str.
- [19] Johnston Robert, Clark Grahman: Service Operations Management. London : Prentice Hall, 2001. 413 str.
- [20] Knox M.: The Changing Role of Information in Retail Banking. Gartner Group : 2000. 22 str.
- [21] Kotler Philip: Marketing Management - Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
- [22] Kotler Philip: Marketing Management. The Millenium edition. London : Prentice Hall, 2000. 832 str.
- [23] Lafferty: Internet Banking Services for Business. London : Lafferty Publications Ltd, 2001. 222 str.
- [24] Litan A., Fenn J.: The Future of Payment. Gartner Research, 2001.
- [25] Litan A., J. Fenn: The Future of Payment. Gartner Research : 2001. 3 str.
- [26] Logar Romana: Plačilni sistemi in kaj je dobro vedeti o njih. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 1998. 411 str.
- [27] Matematika, Leksikoni Cankarjeve založbe, drugi natis. Ljubljana : Cankarjeva založba, 1984. 227 str.
- [28] Mramor Dušan: Finančna politika podjetja. Ljubljana : Gospodarski Vestnik, 1991. 154 str.
- [29] Osojnik Mojca, Grobelnik Ariana, Grčman Samo in drugi: Skrivnosti elektronskega poslovanja. Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije, 2002. 288 str.
- [30] Porter M. E.: Competitive advantage. New York : The Free Press, 1980. 396 str.
- [31] Porter M. E.: Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors. New York : The Free Press, 1985. 688 str.
- [32] Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana : Univerza v Ljubljani – Ekonomska fakulteta, 1993. 492 str.
- [33] Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Univerza v Ljubljani – Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
- [34] Report by the Secretariat, Legal Value of Computer Records, UNCITRAL, A/CN.9/265, 1985.
- [35] Security of electronic money. Basle : Bank for International Settlements, Committee on Payment and Settlement Systems, 1996. 72 str.
- [36] Stignum Marcia: The money market. Homewood Illinois : Dow Jones-Irwin, 1978. 578 str.

- [37] Tavčar Mitja, Vidic Franci in drugi: Sodobni Marketing. Ljubljana : GEA College 1998. 250 str.
- [38] The TickIT Guide: Using ISO9001:2000 for Software Quality Management System, Version 5.0. London : British Standards Institution, 2001. 251 str.
- [39] Timothy W. Koch, S.Scott MacDonald: Bank Management. Orlando : The Dryden Press, Harcourt College Publishers, 2000. 968 str.
- [40] Toplišek Janez: Elektronsko poslovanje. Ljubljana : Atlantis, 1998. 336 str.
- [41] Webster E. Frederick: Industrial Marketing Strategy. Second Edition. New York: John Wiley & Sons, 1984. 321 str.
- [42] Wickham A. Philip: Management Consulting. London : Prentice Hall, 1999. 334 str.

## 10. Viri

- [43] [URL:<http://develop.fstc.appliedweb.com/projects/bips/spec/BIPS00.html>], 17. 6. 2002.
- [44] Banka Slovenije: Bilten 12/2000. Ljubljana : 2000. 103 str.
- [45] Banka Slovenije: Bilten Banke Slovenije. Ljubljana : Banka Slovenije, 12(2000), 9. 103 str.
- [46] Banka Slovenije: Poročilo o nadzoru bančnega poslovanja v letu 2000 in prvi polovici leta 2001. Ljubljana : Banka Slovenije, 5, 2001. 97 str.
- [47] Bussines 2.0, [URL:<http://www.business2.com>], 12. 3. 2001.
- [48] Centralna Banka Poljske, Letno poročilo za leto 2000. Warsaw : 2000, 266 str.
- [49] Centralna Banka Poljske, Summary Evaluation Of The Financial Situation Of Polish Banks 2001. Warsaw : 2002, 69 str.
- [50] Committee on Payment and Settlement Systems: Statistics on payment systems in the Group of Ten countries - Figures for 1999. Basel : Bank for International Settlements, 2000. 158 str.
- [51] Češka centralna banka, [<http://www.cnb.cz>], 30. 3. 2002.
- [52] Češka centralna banka, Banking Supervision 1999 Report, [URL:[http://www.cnb.cz/en/\\_bd/99/](http://www.cnb.cz/en/_bd/99/)], 30. 3. 2002. 59 str..
- [53] Češka centralna banka, Banking Supervision 2000 Report, [URL:[http://www.cnb.cz/en/\\_bd/2000/](http://www.cnb.cz/en/_bd/2000/)], 30. 3. 2002.
- [54] Češki statistični urad, [URL:<http://www.czso.cz/eng/office/office.htm>], [URL:<http://www.czso.cz/eng/figures/1/10/2001/19.htm>], 30. 3. 2002.
- [55] Datamonitor: IT IN FINANCIAL MARKETS 2000-2005, [URL:<http://www.datamonitor.com>], 12. 1. 2003.
- [56] Department of Mathematics, Duke University: Logistic Growth Model. URL: [URL:<http://www.math.duke.edu/education/ccp/materials/diffeq/logistic/contents.html>], 15. 9. 2002.
- [57] Diess Richard: Internet and mobile phone usage in the Candidate Countries in 2000, Eurostat, European Communities. [URL: <http://europa.eu.int/>], KS-NP-01-037-EN-I, 31. 3. 2001. 8 str.
- [58] Diess Richard: Internet and mobile phone usage in the Candidate Countries in 2001, Eurostat, European Communities. [URL: <http://europa.eu.int/>], KS-NP-02-017-EN-N, 30. 3. 2002. 8 str.
- [59] Diess Richard: Internet and mobile phone usage in the European Union in 2001, Eurostat, European Communities. [URL: <http://europa.eu.int/>], KS-NP-02-008-EN-N, 30. 3. 2002. 8 str.
- [60] eMarketer, [URL:<http://www.emarketer.com/>], 15. 2. 2001.

- [61] European Central Bank: Annual Report 2000. Frankfurt Am Main : 2001, 230 str.
- [62] European Telework Online (ETO): Eastern Europe levels of investment in IT and telecommunications, [URL:<http://www.eto.org.uk/eustats/east01.htm>], 15. 3. 2003
- [63] EuropeMedia, portal za novice s področja sodobnih tehnologij, [URL:<http://www.europemedia.net/>], 30. 3. 2002.
- [64] Eurostat: Yearbook 2001 – The statistical guide to Europe. [URL: <http://europa.eu.int>], 17. 9. 2001, 56 str.
- [65] Evropska Centralna Banka: Annual Report 2000. Frankfurt am Main : European Central Bank, 17. 9. 2001.
- [66] Gartner Group: E-Business Scenario. London : Gartner Group, 2001, IEC3I, [www.gartner.com](http://www.gartner.com), 30. 3. 2002.
- [67] Gartner Group: Infrastructure and Applications Worldwide Software Market Definitions. Gartner Dataquest Guide : SOFT-WW-GU-0004, [URL:<http://www.gartner.com>], 15. 3. 2003.
- [68] Gartner Research: Predicts 2002: What's Ahead for the IT Industry. Gartner research : COM-15-1667, [URL:<http://www.gartner.com>], 15. 2. 2003.
- [69] HERMES SoftLab: Annual Repoert 2001. Ljubljana : Hermes Softlab, 2002.
- [70] Hoovers Online: Computer Software Industry Profile, [URL:<http://biz.yahoo.com/ic/14.html>], 15. 3. 2003.
- [71] IND, Interactive Web Design: [URL:<http://www.indweb.hu/english/index.php>], 15. 3. 2003.
- [72] IDC, Internation Data Corporation: Julie Gage, Steve McHale, Stephen Graham, Robert Notarfonzo: IDCBulletin #26614. [URL:<http://www.idc.com>], 17. 2. 2002.
- [73] Madžarska centralna banka, [URL:<http://www.mnb.hu/index-a.htm>], 30. 3. 2002.
- [74] Madžarska centralna banka, Letno poročilo 2000. Budimpešta : 2000. 91 str.
- [75] Madžarski statistični urad. [URL:[http://www.ksh.hu/pls/ksh/docs/index\\_eng.html](http://www.ksh.hu/pls/ksh/docs/index_eng.html)], 30. 3. 2002.
- [76] Michael E. Porter, What is a strategy, Harvard Business Review, November-December 1996, str 61-78.
- [77] Microsoft knjižnica. [URL:<http://msdn.microsoft.com/default.asp>], 19. 4. 2001.
- [78] Microsoft knjižnica. [URL:<https://mcsp.microsoft.com/>], 19. 4. 2001.
- [79] Novica o sprejemu zakon o digitalnem podpisu na Madžarskem. [URL:<http://www.bmck.com/ecommerce/hungary.htm>], 30. 3. 2002.

- [80] Novica o sprejemu zakona o digitalnem podpisu na Češkem.  
[URL:[http://www.ebusinessforum.com/index.asp?layout=rich\\_story&doc\\_id=1100&catego](http://www.ebusinessforum.com/index.asp?layout=rich_story&doc_id=1100&catego)], 30. 3. 2002.
- [81] Novica o sprejemu zakona o digitalnem podpisu na Poljskem.  
[URL:<http://lists.jammed.com/politech/2001/07/0109.html>], 30. 3. 2002.
- [82] NUA, agencija za raziskavo trendov interneta in statistične podtke.  
[URL:<http://www.nua.ie>], 30. 3. 2002.
- [83] OTP banka. [URL:<https://www.otpbank.hu/otpportal2000/>], 30. 3. 2002.
- [84] Perrin Meyer: Bi-Logistic Growth. [URL:<http://phe.rockefeller.edu/Bi-Logistic/>], 30. 3. 2002.
- [85] Podatki o sistemu elektronskega bančništva SKB Banke d.d. SKB.NET.  
[URL:<http://www.skb.si/eban/eban-skbnet.html>], 30. 3. 2002.
- [86] Poljska centralna banka, Letno poročilo za leto 2000. Warsaw : 2000, 266 str.
- [87] Poljska centralna banka. [URL:[http://www.nbp.pl/home\\_en.html](http://www.nbp.pl/home_en.html)], 30. 3. 2002.
- [88] Poljski statistični urad. [URL:<http://www.stat.gov.pl/english/index.htm>], 30. 3. 2002.
- [89] Poročilo o nadzoru bančnega poslovanja v letu 2000 in prvi polovici leta 2001. Ljubljana : Banka Slovenije, 2001, 5.
- [90] Positive. [URL:<http://www.positive.cz/EN/html/aktuality/index.htm>], 30. 3. 2002.
- [91] Prodaja in prevzem banka Handlowy s strani CityBank Group.  
[URL:[http://www.citibank.pl/poland/homepage/o\\_banku/en\\_index.htm](http://www.citibank.pl/poland/homepage/o_banku/en_index.htm)], 30. 3. 2002.
- [92] Prodaja in prevzem češke banke CESKA SPORITELNA s strani Erste Bank.  
[URL:<http://www.tradeport.org/ts/countries/czechrep/mrr/mark0037.html>],  
[URL:<http://www1.csas.cz/servlet/RedirectServlet?pageID=823>], 30. 3. 2002.
- [93] Ramesh Balaji, Building a Banking Application with the 3-tier Model.  
[URL:<http://www.asptoday.com>], 14. 9. 2001.
- [94] Spletni naslov bank na Madžarskem, ki že ponujajo internet bančništvo.  
[URL:<http://www.privatbankar.hu/internetbankteszt/>], 4. 4. 2003.
- [95] Spletni naslov s seznamom Madžarskih bank in njihovimi spletnimi stranmi.  
[URL:[http://www.portalino.it/banks/\\_hu.htm](http://www.portalino.it/banks/_hu.htm)], 4. 4. 2003.
- [96] Spletni naslov s seznamom Madžarskih bank in njihovimi spletnimi stranmi.  
[URL:<http://www.fornax.hu/bank/bank.html>], 4. 4. 2003.
- [97] Statistical Yearbook of the Czech Republic 2001. Praga : Statistični urad Češke, 2001. 771 str.
- [98] Statistični urad Češke: Statistical Yearbook of the Czech Republic 2001, Praha, 2001, ISBN 80-7223-614-8, 771 str.

- [99] Statistični urad Evropske Unije. [URL:<http://europa.eu.int/comm/eurostat/>], 30. 3. 2002.
- [100] SWIFT Standards White Paper. [URL: [http://www.swift.com/index.cfm?item\\_id=41637](http://www.swift.com/index.cfm?item_id=41637)], 30. 03. 2003.
- [101] Terminološki slovar informatike, Slovensko društvo Informatika. [URL: <http://www.ef.uni-lj.si/terminoloskislovar/index.asp>], 24. 5. 2003.
- [102] Uredba o pogojih za elektronsko poslovanje in elektronsko podpisovanje (Uradni list RS, št. 77/2000 in 2/2001).
- [103] WorldInformation: Statistični podatki za Madžarsko. [URL:[http://www.worldinformation.com/World/Europe\\_EU/Hungary/keyfacts.asp?country=036](http://www.worldinformation.com/World/Europe_EU/Hungary/keyfacts.asp?country=036)], 30. 3. 2002.
- [104] WorldInformation: Statistični podatki za Poljsko. [URL:[http://www.worldinformation.com/World/Europe\\_EU/Poland/keyfacts.asp?country=048](http://www.worldinformation.com/World/Europe_EU/Poland/keyfacts.asp?country=048)], 30. 3. 2002.
- [105] WorldInformation: Statistični podatki za Republiko Češko. [URL:[http://www.worldinformation.com/World/Europe\\_EU/Czech\\_Republic/keyfacts.asp?country=420](http://www.worldinformation.com/World/Europe_EU/Czech_Republic/keyfacts.asp?country=420)], 30. 3. 2002.
- [106] WorldInformation: Statistični podatki za Republiko Slovenijo. [URL:[http://www.worldinformation.com/World/Europe\\_EU/Slovenia/keyfacts.asp?country=386](http://www.worldinformation.com/World/Europe_EU/Slovenia/keyfacts.asp?country=386)], 30. 3. 2002.
- [107] Yearbook 2001 – The statistical guide to Europe. Eurostat, 2001. 56 str. [URL:<http://europa.eu.int/comm/eurostat/>], 15. 3. 2003
- [108] Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu - ZEPEPE (Uradni list RS, št. 57/2000).

## 11. PRILOGE

Priloga 1: Seznam kratic, uporabljenih v besedilu, tabelah in slikah.

| <b>SLOVAR IZRAZOV IN KRATIC</b> |                                         |
|---------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Izraz, kratica</b>           | <b>pomen</b>                            |
| BDP                             | bruto domači proizvod                   |
| BI                              | Business Intelligente                   |
| BSI                             | Bank for International Settlement       |
| CAGR                            | Compound Anuall Growth Rate             |
| CICS                            | Customer Information Control System     |
| DAH                             | države Nemčija, Avstrija, Švica         |
| eCRM                            | e-Customer Relationship Management      |
| EM                              | cena inženirskega meseca                |
| ERP                             | Enterprice Resource Planning            |
| ETL                             | Extraction, Transformation, and Loading |
| EU                              | Evropska Unija                          |
| HSL                             | HERMES SoftLab                          |
| IDC                             | Internation Data Corporation            |
| IT                              | informacijska tehnologija               |
| LAN                             | Local Area Network                      |
| MS                              | Microsoft                               |
| PC                              | Personal Computer, osebni računalni     |
| ROA                             | Return on Assets                        |
| ROI                             | Return on Investment                    |
| SEB                             | sistem za elektronsko bančništvo        |
| SQL                             | Structured Query Language               |
| STP                             | Straight Trou Proccessing               |
| TCO                             | Total Cost of Ownership                 |
| WAP                             | Wireless Application Protocol           |
| XML                             | Extensible Markup Language              |
| MSMQ                            | Microsoft Message Queue                 |
| OFX                             | Open Finantial Exchange                 |
| IAS                             | International Accounting Standard       |
|                                 |                                         |
|                                 |                                         |
|                                 |                                         |

Priloga 2: Delitev pojma programske opreme na posamezne sklope po Gartnerju.

| Osnovni nivo                     | Prvi nivo                                             | Drugi nivo                                                  |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Infrastruktura programske oprema | Razvoj aplikacij                                      |                                                             |
|                                  | Integracija aplikacij                                 | Objektno orientirani posredni sistemi                       |
|                                  |                                                       | Sistemske programi                                          |
|                                  |                                                       | Aplikacijski strežnik                                       |
|                                  |                                                       | Strežnik za portal podjetja                                 |
|                                  |                                                       | Integracijski posrednik                                     |
|                                  |                                                       | Ostale rešitve posredniških sistemov                        |
|                                  | Upravljanje s podatkovnimi bazami (DMBS)              | Nerelacijske podatkovne baze                                |
|                                  |                                                       | Relacijske podatkovne baze                                  |
|                                  |                                                       | Objektno orientirane podatkovne baze                        |
|                                  |                                                       | Rešitve za nadaljnjo vgradnjo                               |
|                                  |                                                       | Namizne rešitve za upravljanje s podatkovnimi bazami        |
|                                  |                                                       | Namenski sistemski programi (za BI)                         |
|                                  | Zbiranje poslovnih podatkov in njihovo skladiščenje   | Poslovno inteligentne rešitve za podjetja                   |
|                                  |                                                       | Podatkovno rudarjenje                                       |
|                                  |                                                       | Kvaliteta in brisanje podatkov                              |
|                                  |                                                       | ETL orodja in administracijske rešitve                      |
|                                  |                                                       | Upravljanje z dostopnostjo in odzivnostjo programske opreme |
|                                  |                                                       | Upravljanje z omrežjem                                      |
|                                  | Mrežno in sistemsko upravljanje                       | Upravljanje s konfiguracijami                               |
|                                  |                                                       | Upravljanje s problemi, napakami, zahtevki za pomoč         |
|                                  |                                                       | Upravljanje z IT viri                                       |
|                                  |                                                       | Razporejanje poslov                                         |
|                                  |                                                       | Upravljanje izhodov                                         |
|                                  |                                                       | Upravljanje dostopa in identitete                           |
|                                  | Varnostna programska oprema                           | Enkripcija                                                  |
|                                  |                                                       | Detekcija vdorov                                            |
|                                  |                                                       | Protivirusna zaščita                                        |
|                                  |                                                       | Ostala varnostna oprema                                     |
| Aplikacijska programska oprema   | Upravljanje z uporabniki                              | Elektronsko poslovanje in komuniciranje                     |
|                                  |                                                       | Trženje                                                     |
|                                  |                                                       | Storitve in pomoč strankam                                  |
|                                  |                                                       | Klicni center                                               |
|                                  | Optimizacija storitvenih procesov                     | Upravljanje s priložnostmi                                  |
|                                  |                                                       | Upravljanje s projekti in viri                              |
|                                  |                                                       | Raziskava in predvidevanja                                  |
|                                  | Upravljanje z viri v podjetju                         | Tradicionalne računovodske rešitve                          |
|                                  |                                                       | Upravljanje s človeškimi viri                               |
|                                  |                                                       | Upravljanje s financami podjetja                            |
|                                  |                                                       | Upravljanje s sredstvi podjetja                             |
|                                  |                                                       | Enotni sistemi za planiranje                                |
|                                  | Upravljanje preskrbovalnih verig                      | Planiranje preskrbovalnih verig                             |
|                                  |                                                       | Izvedba preskrbovalnih verig                                |
|                                  |                                                       | Prodajne internet rešitve                                   |
|                                  | Oprema za timsko delo in upravljanje z zbirkami znanj | Elektronska pošta in koledar                                |
|                                  |                                                       | Podpora timskega delu                                       |
|                                  |                                                       | Upravljanje z dokumenti in vsebinami                        |
|                                  |                                                       | Dostop do informacij                                        |
|                                  |                                                       | Sodelovanje v realnem času                                  |
|                                  | Načrtovanje in inženiring                             |                                                             |

VIR: Gartner Group, 2002, str. 10.

Priloga 3: Obseg prodaja programske oprema za e-poslovanje po posameznih ponudnikih za leto 2000 in 2001, v milijonih ameriških dolarjev. Vir: IDC, 2002.

| <b>Naziv</b>         | <b>2000</b> | <b>2001</b> | <b>2001 delež (%)</b> | <b>2000–2001 rast (%)</b> |
|----------------------|-------------|-------------|-----------------------|---------------------------|
| Vianette             | 239.0       | 110.0       | 5.5                   | -54.0                     |
| Broadvision          | 190.1       | 95.0        | 4.8                   | -50.0                     |
| Art Technology Group | 122.0       | 93.6        | 4.7                   | -23.3                     |
| IBM                  | 117.8       | 93.6        | 4.7                   | -20.5                     |
| Microsoft            | 25.8        | 85.5        | 4.3                   | 231.4                     |
| SAP                  | 35.0        | 80.0        | 4.0                   | 128.6                     |
| PeopleSoft           | 7.0         | 80.0        | 4.0                   | 1,042.9                   |
| S1                   | 18.0        | 70.3        | 3.5                   | 290.6                     |
| Siebel               | 35.0        | 60.0        | 3.0                   | 71.4                      |
| Digital Insight      | 37.5        | 47.3        | 2.4                   | 26.1                      |
| Epiphany             | 38.0        | 40.0        | 2.0                   | 5.3                       |
| Trilogy              | 12.0        | 40.0        | 2.0                   | 233.3                     |
| Intershop            | 62.0        | 37.3        | 1.9                   | -39.8                     |
| Corillian            | 28.0        | 30.4        | 1.5                   | 8.6                       |
| Oracle               | 25.0        | 30.0        | 1.5                   | 20.0                      |
| Divine               | 3.3         | 28.4        | 1.4                   | 773.8                     |
| JD Edwards           | 6.0         | 28.3        | 1.4                   | 371.7                     |
| Sanchez              | 20.0        | 25.0        | 1.3                   | 25.0                      |
| Verisign             | 12.0        | 25.0        | 1.3                   | 108.3                     |
| Blue Martini         | 32.0        | 24.9        | 1.3                   | -22.2                     |
| Clickcommerce        | 17.2        | 24.8        | 1.2                   | 44.2                      |
| Selectica            | 27.0        | 23.3        | 1.2                   | -13.7                     |
| Market First         | 8.5         | 21.9        | 1.1                   | 157.6                     |
| Cybersource          | 20.0        | 21.6        | 1.1                   | 8.0                       |
| Chordiant            | 5.0         | 20.0        | 1.0                   | 300.0                     |
| Bottomline           | 22.0        | 18.5        | 0.9                   | -16.1                     |
| Jack Henry           | 5.0         | 15.0        | 0.8                   | 200.0                     |
| Sybase               | 7.5         | 15.0        | 0.8                   | 100.0                     |
| Haht                 | 4.5         | 14.4        | 0.7                   | 220.0                     |
| Netzee               | 9.0         | 13.0        | 0.7                   | 44.4                      |
| ORCC                 | 7.8         | 12.3        | 0.6                   | 57.7                      |
| Trintech             | 15.0        | 12.3        | 0.6                   | -18.0                     |
| OSI                  | 10.0        | 12.0        | 0.6                   | 20.0                      |
| Sun iPlanet          | 15.0        | 12.0        | 0.6                   | -20.0                     |

| <b>Naziv</b>          | <b>2000</b> | <b>2001</b> | <b>2001 delež (%)</b> | <b>2000–2001 rast (%)</b> |
|-----------------------|-------------|-------------|-----------------------|---------------------------|
| Allegis               | 9.0         | 11.0        | 0.6                   | 22.2                      |
| Asera                 | 5.0         | 10.0        | 0.5                   | 100.0                     |
| EXE                   | 34.9        | 10.0        | 0.5                   | -71.3                     |
| NetPerceptions        | 25.0        | 9.3         | 0.5                   | -62.8                     |
| ClearCommerce         | 9.0         | 9.0         | 0.5                   | 0.0                       |
| Responsys             | 8.0         | 8.0         | 0.4                   | 0.0                       |
| Macromedia            | 6.0         | 8.0         | 0.4                   | 33.3                      |
| Mercado               | 5.0         | 8.0         | 0.4                   | 60.0                      |
| Intelidata            | 5.0         | 8.0         | 0.4                   | 60.0                      |
| Ironside              | 8.0         | 8.0         | 0.4                   | 0.0                       |
| Sungard EMS           | 5.0         | 8.0         | 0.4                   | 60.0                      |
| Invensys              | 6.0         | 7.7         | 0.4                   | 28.3                      |
| Ecometry              | 10.0        | 7.6         | 0.4                   | -24.0                     |
| TIE Commerce          | 3.0         | 7.0         | 0.4                   | 133.3                     |
| Exact Software        | 5.0         | 6.5         | 0.3                   | 30.0                      |
| Xchange               | 10.0        | 6.0         | 0.3                   | -40.0                     |
| Comergent             | 4.0         | 6.0         | 0.3                   | 50.0                      |
| Digital River         | 6.0         | 6.0         | 0.3                   | 0.0                       |
| Fundsxpress           | 5.0         | 6.0         | 0.3                   | 20.0                      |
| BCE Emergis           | 2.0         | 5.0         | 0.3                   | 150.0                     |
| Bowstreet             | 2.5         | 5.0         | 0.3                   | 100.0                     |
| London Bridge         | 3.5         | 5.0         | 0.3                   | 42.9                      |
| Myers Internet        | 3.0         | 5.0         | 0.3                   | 66.7                      |
| Politzer & Haney      | 3.0         | 5.0         | 0.3                   | 66.7                      |
| Personify             | 6.0         | 4.0         | 0.2                   | -33.3                     |
| Able Commerce         | 5.0         | 4.0         | 0.2                   | -20.0                     |
| Ellie Mae             | 5.0         | 4.0         | 0.2                   | -20.0                     |
| Entigo                | 3.2         | 4.0         | 0.2                   | 25.0                      |
| Magnet Communications | 3.0         | 4.0         | 0.2                   | 33.3                      |
| Mindbox               | 2.0         | 4.0         | 0.2                   | 100.0                     |
| Netvendor             | 5.0         | 4.0         | 0.2                   | -20.0                     |
| iMediation            | 3.0         | 3.5         | 0.2                   | 16.7                      |
| Miva                  | 6.0         | 3.0         | 0.2                   | -50.0                     |
| Ascendant One         | 1.0         | 3.0         | 0.2                   | 200.0                     |
| Syngistix             | 2.0         | 3.0         | 0.2                   | 50.0                      |
| Webridge              | 4.0         | 3.0         | 0.2                   | -25.0                     |
| Maconomy              | 2.5         | 2.7         | 0.1                   | 8.0                       |

| <b>Naziv</b>         | <b>2000</b> | <b>2001</b> | <b>2001 delež (%)</b> | <b>2000–2001 rast (%)</b> |
|----------------------|-------------|-------------|-----------------------|---------------------------|
| Kurant               | 2.0         | 2.5         | 0.1                   | 25.0                      |
| Multiactive Software | 2.0         | 2.5         | 0.1                   | 25.0                      |
| Delano               | 6.1         | 2.0         | 0.1                   | -67.2                     |
| IMX                  | 1.0         | 2.0         | 0.1                   | 100.0                     |
| Liberty Enterprises  | 2.0         | 2.0         | 0.1                   | 0.0                       |
| Marketsoft           | 0.5         | 2.0         | 0.1                   | 300.0                     |
| One Pipeline         | 0.5         | 2.0         | 0.1                   | 300.0                     |
| OpenClose            | 1.0         | 2.0         | 0.1                   | 100.0                     |
| SVI                  | 2.0         | 2.0         | 0.1                   | 0.0                       |
| Jacada               | 0.0         | 2.0         | 0.1                   | NA                        |
| OrderWare            | 1.5         | 1.8         | 0.1                   | 20.0                      |
| PDG Software         | 3.0         | 1.5         | 0.1                   | -50.0                     |
| Channelwave          | 1.0         | 1.5         | 0.1                   | 50.0                      |
| Fundtech             | 1.0         | 1.5         | 0.1                   | 50.0                      |
| Azerity              | 0.8         | 1.0         | 0.1                   | 25.0                      |
| bTrade               | 0.0         | 1.0         | 0.1                   | NA                        |
| Softad               | 1.0         | 1.0         | 0.1                   | 0.0                       |
| Zilliant             | 0.8         | 1.0         | 0.1                   | 25.0                      |
| Other                | 631.3       | 378.0       | 19.0                  | -40.1                     |
| Total                | 2,127.0     | 1,991.2     | 100.0                 | -6.4                      |

Vir: IDC, 2002.

Priloga 4: Trženjski model SEB-a, ki upošteva modularno zgradbo sistema.

Tabela 23: Trženjski model izdelkov (modulov) SEB-a po komponentah in cenovni strukturi.

| <b>Izdelek</b> |                                           |             |                   |                 |              |
|----------------|-------------------------------------------|-------------|-------------------|-----------------|--------------|
| <b>ID</b>      | <b>Izdelek – opis</b>                     | <b>Cena</b> | <b>Nadgradnja</b> | <b>Omejitev</b> | <b>Enota</b> |
| SEB-CORE-SI    | SEB Core, SEB Manager, SEB Gateway        | 0,00 €      | -----             | -----           | -----        |
| SEB-CD-SI      | SEB Corporate (Domestic)                  | 0,00 €      | 0,00 €            | 0,00 €          | uporabnik    |
| SEB-CF-SI      | SEB Corporate (Foreign)                   | 0,00 €      | 0,00 €            | 0,00 €          | uporabnik    |
| SEB-RD-SI      | SEB Retail (Domestic)                     | 0,00 €      | 0,00 €            | 0,00 €          | uporabnik    |
| SEB-RF-SI      | SEB Retail (Foreign)                      | 0,00 €      | 0,00 €            | 0,00 €          | uporabnik    |
| SEB-CPLUS-SI   | SEB Corporate Plus (Domestic and Foreign) | 0,00 €      | 0,00 €            | 0,00 €          | uporabnik    |
| SEB-LINKD-SI   | SEB Link (Domestic)                       | 0,00 €      | 0,00 €            | 0,00 €          | uporabnik    |
| SEB-LINKF-SI   | SEB Link (Foreign)                        | 0,00 €      | 0,00 €            | 0,00 €          | uporabnik    |
| SEB-FARM-SI    | SEB Farm, SEB Switch, SEB Virtual Client  | 0,00 €      | 0,00 €            | 0,00 €          | strežnik     |
| SEB-CC-SI      | SEB Call Center                           | 0,00 €      | 0,00 €            | 0,00 €          | uporabnik    |
| SEB-IVR-SI     | SEB IVR                                   | 0,00 €      | 0,00 €            | 0,00 €          | uporabnik    |
| SEB-WAP-SI     | SEB WAP                                   | 0,00 €      | 0,00 €            | 0,00 €          | uporabnik    |
| SEB-SMS-SI     | SEB SMS                                   | 0,00 €      | 0,00 €            | 0,00 €          | uporabnik    |
| SEB-MM-SI      | SEB Multimedija                           | 0,00 €      | 0,00 €            | 0,00 €          | uporabnik    |
| SEB-FAX-SI     | SEB FAX                                   | 0,00 €      | 0,00 €            | 0,00 €          | uporabnik    |
| SEB-CERT-SI    | SEB CertEnroll                            | 0,00 €      | 0,00 €            | 0,00 €          | 0            |
| SEB-SHIELD-SI  | SEB Shield                                | 0,00 €      | 0,00 €            | 0,00 €          | 0            |
| SEB-CENTRY-SI  | SEB Corporate Entry                       | 0,00 €      | 0,00 €            | 0,00 €          | 0            |
|                | Special orders                            | 0,00 €      | 0,00 €            | 0,00 €          | 0            |
|                | ActivCard equipment                       | 0,00 €      | 0,00 €            | 0,00 €          | 0            |

VIR: HERMES SoftLab, 2003

Tabela 24: Trženjski model storitev integracije po posameznih izdelkih (modulih) SEB-a.

| <b>Integracija</b> |                                  |             |                      |
|--------------------|----------------------------------|-------------|----------------------|
| <b>ID</b>          | <b>Integracija – opis</b>        | <b>Cena</b> | <b>Najvišja cena</b> |
| INT-CORE-SI        | Integracija - SEB Manager        | 0,00 €      | 0,00 €               |
| INT-RD-SI          | Integracija - Retail Domestic    | 0,00 €      | 0,00 €               |
| INT-RF-SI          | Integracija - Retail Foreign     | 0,00 €      | 0,00 €               |
| INT-CD-SI          | Integracija - Corporate Domestic | 0,00 €      | 0,00 €               |
| INT-CF-SI          | Integracija - Corporate Foreign  | 0,00 €      | 0,00 €               |
| INT-IVR-SI         | Integracija - SEB IVR            | 0,00 €      | 0,00 €               |
| INT-WAP-SI         | Integracija - SEB WAP            | 0,00 €      | 0,00 €               |
| INT-SMS-SI         | Integracija - SEB SMS            | 0,00 €      | 0,00 €               |
| INT-MM-SI          | Integracija - SEB Multimedia     | 0,00 €      | 0,00 €               |
| INT-FAX-SI         | Integracija - SEB FAX            | 0,00 €      | 0,00 €               |

VIR: HERMES SoftLab, 2003.

Priloga 5: Lista bank na Češkem, februar 2002.

| Banka                                                             | Spletni naslov                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| eBanka, a.s.                                                      | <a href="http://www.ebanka.cz/">http://www.ebanka.cz/</a>                                                 |
| Plzeňská banka a.s.                                               | <a href="http://www.plba.cz">http://www.plba.cz</a>                                                       |
| První městská banka, a.s.                                         | <a href="http://www.pmb.cz">http://www.pmb.cz</a>                                                         |
| Union banka, a.s.                                                 | <a href="http://www.union.cz/">http://www.union.cz/</a>                                                   |
| Česká exportní banka, a.s.                                        | <a href="http://www.ceb.cz/">http://www.ceb.cz/</a>                                                       |
| Českomoravská hypoteční banka, a.s.                               | <a href="http://www.cmhb.cz/index2.html">http://www.cmhb.cz/index2.html</a>                               |
| Českomoravská záruční a rozvojová banka, akciová společnost       | <a href="http://www.cmzrb.cz/">http://www.cmzrb.cz/</a>                                                   |
| Českomoravská stavební spořitelna, akciová společnost             | <a href="http://www.cmss.cz">http://www.cmss.cz</a>                                                       |
| ČS-stavební spořitelna, a.s.                                      |                                                                                                           |
| HYPO stavební spořitelna a.s.                                     | <a href="http://www.finance.cz/prezent/hypo">http://www.finance.cz/prezent/hypo</a>                       |
| Všeobecná stavební spořitelna Komerční banky, a.s.                | <a href="http://www.sporenispyramidou.cz/">http://www.sporenispyramidou.cz/</a>                           |
| Česká spořitelna, a.s.                                            | <a href="http://www1.csas.cz/">http://www1.csas.cz/</a>                                                   |
| Československá obchodní banka, a.s.                               | <a href="http://www.csob.cz">http://www.csob.cz</a>                                                       |
| GE Capital Bank, a.s.                                             | <a href="http://www.gecapital.cz/">http://www.gecapital.cz/</a>                                           |
| IC Banka, a.s.                                                    | <a href="http://www.icbanka.cz/">http://www.icbanka.cz/</a>                                               |
| Interbanka, akciová společnost                                    | <a href="http://www.interbanka.cz">http://www.interbanka.cz</a>                                           |
| J & T Banka, a.s.                                                 | <a href="http://www.jtbank.cz">http://www.jtbank.cz</a>                                                   |
| Komerční banka, a.s.                                              | <a href="http://www.kb.cz/cz/">http://www.kb.cz/cz/</a>                                                   |
| Raiffeisenbank a.s.                                               | <a href="http://www.rb.cz/">http://www.rb.cz/</a>                                                         |
| Živnostenská banka, a.s.                                          | <a href="http://www2.ziba.cz/">http://www2.ziba.cz/</a>                                                   |
| Dresdner Bank CZ a.s.                                             | <a href="http://www.dresdner-bank.cz/">http://www.dresdner-bank.cz/</a>                                   |
| Citibank a.s.                                                     | <a href="http://www.citibank.com/czech/cz/fl_index.htm">http://www.citibank.com/czech/cz/fl_index.htm</a> |
| CREDIT LYONNAIS BANK PRAHA, a.s.                                  | <a href="http://www.creditlyonnais.cz/">http://www.creditlyonnais.cz/</a>                                 |
| Volksbank CZ, a.s.                                                | <a href="http://www.volksbank.cz/cz/main.html">http://www.volksbank.cz/cz/main.html</a>                   |
| Raiffeisen stavební spořitelna a.s.                               | <a href="http://www.rsts.cz">http://www.rsts.cz</a>                                                       |
| Wüstenrot - stavební spořitelna a.s.                              | <a href="http://www.wuesterot.cz">http://www.wuesterot.cz</a>                                             |
| HVB Bank Czech Republic a.s.                                      | <a href="http://www.ba-ca.cz/index_en.asp">http://www.ba-ca.cz/index_en.asp</a>                           |
| ABN AMRO Bank N.V.                                                | <a href="http://www.abnamro.cz">http://www.abnamro.cz</a>                                                 |
| COMMERZBANK Aktiengesellschaft, pobočka Praha                     | <a href="http://www.commerzbank.cz/index_en.html">http://www.commerzbank.cz/index_en.html</a>             |
| Deutsche Bank Aktiengesellschaft Filiale Prag, organizační složka | <a href="http://www.db.com">http://www.db.com</a>                                                         |
| ING Bank N. V.                                                    |                                                                                                           |
| HSBC Bank plc - pobočka Praha                                     | <a href="http://www.hsbc.com">http://www.hsbc.com</a>                                                     |
| Raiffeisenbank im Stiftland eG pobočka Cheb, odštěpný závod       | <a href="http://www.rbcheb.com">http://www.rbcheb.com</a>                                                 |
| SOCIETE GENERALE, pobočka Praha                                   |                                                                                                           |
| Sparkasse Mühlviertel - West banka a.s., pobočka České Budějovice | <a href="http://www.smw.cz">http://www.smw.cz</a>                                                         |
| Všeobecná úverová banka a.s., pobočka Praha                       | <a href="http://www.vub.cz/">http://www.vub.cz/</a>                                                       |
| Waldviertler Sparkasse von 1842 pobočka                           | <a href="http://www.wspk.at">http://www.wspk.at</a>                                                       |

VIR: Češka centralna banka, 2002.

Priloga 6: Lista bank na Poljskem, marec 2002.

| <b>Banka</b>                                 | <b>Spletni naslov</b>                                                            |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| ABN AMRO BANK (Polska)                       | <a href="http://www.abnamro.pl/">www.abnamro.pl/</a>                             |
| AIG Bank Polska                              | <a href="http://www.aigbank.com.pl/">www.aigbank.com.pl/</a>                     |
| Bank Amerykański w Polsce                    | <a href="http://www.amerbank.com.pl/">www.amerbank.com.pl/</a>                   |
| Bank Cukrownictwa                            | <a href="http://www.cukrobank.pl/">www.cukrobank.pl/</a>                         |
| Bank CZĘSTOCHOWA                             | <a href="http://wywww.bcz.com.pl">wywww.bcz.com.pl</a>                           |
| Bank Gospodarki Żywnościowej                 | <a href="http://www.bgz.pl/">www.bgz.pl/</a>                                     |
| Bank Gospodarstwa Krajowego                  | <a href="http://www.bgk.com.pl">www.bgk.com.pl</a>                               |
| Bank Handlowy w Warszawie                    | <a href="http://www.citihandlowy.pl/">www.citihandlowy.pl/</a>                   |
| Bank Inicjatyw Społeczno - Ekonomicznych     | <a href="http://www.bise.pl">www.bise.pl</a>                                     |
| Bank Ochrony Środowiska                      | <a href="http://www.bosbank.pl/eng/oferta.htm">www.bosbank.pl/eng/oferta.htm</a> |
| Bank of America (Polska)                     | <a href="http://www.bankofamerica.pl">www.bankofamerica.pl</a>                   |
| Bank Pocztowy                                | <a href="http://www.bp.com.pl/">www.bp.com.pl/</a>                               |
| Bank Polska Kasa Opieki SA                   | <a href="http://www.pekao.com.pl/">www.pekao.com.pl/</a>                         |
| Bank Przemysłowo - Handlowy PBK SA           | <a href="http://www.bph.pl/">www.bph.pl/</a>                                     |
| Bank Przemysłowy                             | <a href="http://www.bpbank.com.pl">www.bpbank.com.pl</a>                         |
| Bank Rozwoju Budownictwa Mieszkaniowego      | <a href="http://www.budbank.pl">www.budbank.pl</a>                               |
| Bank Rozwoju Cukrownictwa                    | <a href="http://www.brc.pl/">www.brc.pl/</a>                                     |
| Bank SPOŁEM                                  |                                                                                  |
| Bank Svenska Handelsbanken (Polska)          | <a href="http://www.handelsbanken.se/pl">www.handelsbanken.se/pl</a>             |
| Bank Unii Gospodarczej                       | <a href="http://www.bugsa.pl/oferta.htm">www.bugsa.pl/oferta.htm</a>             |
| Bank Wschodni                                | <a href="http://www.bankwschodni.pl/">www.bankwschodni.pl/</a>                   |
| Bank Współpracy Europejskiej                 | <a href="http://www.bwe.pl">www.bwe.pl</a>                                       |
| Bank Zachodni WBK                            | <a href="http://www.bzwbk.pl/">www.bzwbk.pl/</a>                                 |
| Bankgesellschaft Berlin (Polska)             | <a href="http://www.bankgesellschaft.pl/">www.bankgesellschaft.pl/</a>           |
| BIG Bank GDAŃSKI                             | <a href="http://www.big.com.pl">www.big.com.pl</a>                               |
| BNP Paribas Bank Polska                      | <a href="http://www.bnpparibas.com">www.bnpparibas.com</a>                       |
| BRE Bank                                     | <a href="http://www.brebank.com.pl/">www.brebank.com.pl/</a>                     |
| Credit Lyonnais Bank Polska                  | <a href="http://www.creditlyonnais.com">www.creditlyonnais.com</a>               |
| CUPRUM - BANK                                | <a href="http://www.cupr.com.pl/">www.cupr.com.pl/</a>                           |
| DaimlerChrysler Services (debis) Bank Polska | <a href="http://www.daimlerchrysler.com.pl">www.daimlerchrysler.com.pl</a>       |
| Danske Bank Polska                           | <a href="http://www.danskebank.com/pl">www.danskebank.com/pl</a>                 |
| Deutsche Bank 24                             | <a href="http://www.deutsche-bank-24.pl">www.deutsche-bank-24.pl</a>             |
| Deutsche Bank Polska                         | <a href="http://www.deutsche-bank.pl">www.deutsche-bank.pl</a>                   |
| Dolnośląski Bank Regionalny                  | <a href="http://www.dbr.com.pl">www.dbr.com.pl</a>                               |
| DRESDNER BANK POLSKA                         | <a href="http://www.dresdner-bank.com/">www.dresdner-bank.com/</a>               |
| FCE Bank Polska                              | <a href="http://www.fordcredit.com.pl">www.fordcredit.com.pl</a>                 |
| Fiat Bank Polska                             | <a href="http://www.fiatbank.pl">www.fiatbank.pl</a>                             |
| FORTIS BANK POLSKA                           | <a href="http://www.fortisbank.com.pl">www.fortisbank.com.pl</a>                 |
| GE Bank Mieszkaniowy                         | <a href="http://www.gebankmieszkaniowy.pl/">www.gebankmieszkaniowy.pl/</a>       |
| GE Capital Bank                              | <a href="http://www.gecapitalbank.pl/">www.gecapitalbank.pl/</a>                 |
| Gliwicki Bank Handlowy                       |                                                                                  |
| GMAC Bank Polska                             | <a href="http://www.gmacbank.pl/">www.gmacbank.pl/</a>                           |
| Gospodarczy Bank Południowo - Zachodni       | <a href="http://www.gbpz.tpnet.pl/">www.gbpz.tpnet.pl/</a>                       |
| Gospodarczy Bank Wielkopolski                | <a href="http://www.gbw.com.pl">www.gbw.com.pl</a>                               |
| Górnośląski Bank Gospodarczy                 | <a href="http://www.gbg.com.pl/">www.gbg.com.pl/</a>                             |

| <b>Banka</b>                              | <b>Spletni naslov</b>                                                                                                    |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| HypoVereinsbank Bank Hipoteczny           | <a href="http://hvb.hypermobile.pl/lokaty.htm">hvb.hypermobile.pl/lokaty.htm</a>                                         |
| ING Bank Śląski                           | <a href="http://www.ing.pl/">www.ing.pl/</a>                                                                             |
| INVEST - BANK                             | <a href="http://www.investbank.com.pl/">www.investbank.com.pl/</a>                                                       |
| Kredyt Bank                               | <a href="http://www.kredytbank.com.pl/">www.kredytbank.com.pl/</a>                                                       |
| LG Petro Bank                             | <a href="http://www.lgpetro.com.pl/home_banking/home_banking.html">www.lgpetro.com.pl/home_banking/home_banking.html</a> |
| LUKAS Bank                                | <a href="http://www.lukas.com.pl/default.asp">www.lukas.com.pl/default.asp</a>                                           |
| Lubelski Bank Regionalny                  | <a href="http://www.lbrsa.com.pl/">www.lbrsa.com.pl/</a>                                                                 |
| Małopolski Bank Regionalny                | <a href="http://www.mbrsa.com.pl">www.mbrsa.com.pl</a>                                                                   |
| Mazowiecki Bank Regionalny                | <a href="http://www.mrbank.com.pl/">www.mrbank.com.pl/</a>                                                               |
| MHB Bank Polska                           | <a href="http://www.mhb-bank.pl/">www.mhb-bank.pl/</a>                                                                   |
| Narodowy Bank Polski                      |                                                                                                                          |
| NORDEA BANK POLSKA                        | <a href="http://www.nordeabank.pl/pl/article/1771.html">www.nordeabank.pl/pl/article/1771.html</a>                       |
| Polski Kredyt Bank                        | <a href="http://www.pkbsa.com.pl/">www.pkbsa.com.pl/</a>                                                                 |
| Pomorsko - Kujawski Bank Regionalny       | <a href="http://www.pkbr.com.pl">www.pkbr.com.pl</a>                                                                     |
| Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski  | <a href="http://www.pkobp.pl/">www.pkobp.pl/</a>                                                                         |
| Rabobank Polska                           | <a href="http://www.rabobank.com/">www.rabobank.com/</a>                                                                 |
| Raiffeisen Bank Polska                    | <a href="http://www.raiffeisen.pl/">www.raiffeisen.pl/</a>                                                               |
| RHEINHYP - BRE Bank Hipoteczny            | <a href="http://www.rhb.com.pl/">www.rhb.com.pl/</a>                                                                     |
| Rzeszowski Bank Regionalny                | <a href="http://www.bankbps.rzeszow.pl/start.html">www.bankbps.rzeszow.pl/start.html</a>                                 |
| SOCIETE GENERALE - SUCCURSALE de VARSOVIE | <a href="http://www.sg.pl">www.sg.pl</a>                                                                                 |
| Śląski Bank Hipoteczny                    |                                                                                                                          |
| Toyota Bank Polska                        |                                                                                                                          |
| VOLKSWAGEN BANK POLSKA                    |                                                                                                                          |
| Warmińsko - Mazurski Bank Regionalny      |                                                                                                                          |
| Westdeutsche Landesbank Polska            | <a href="http://www.westlb.pl">www.westlb.pl</a>                                                                         |

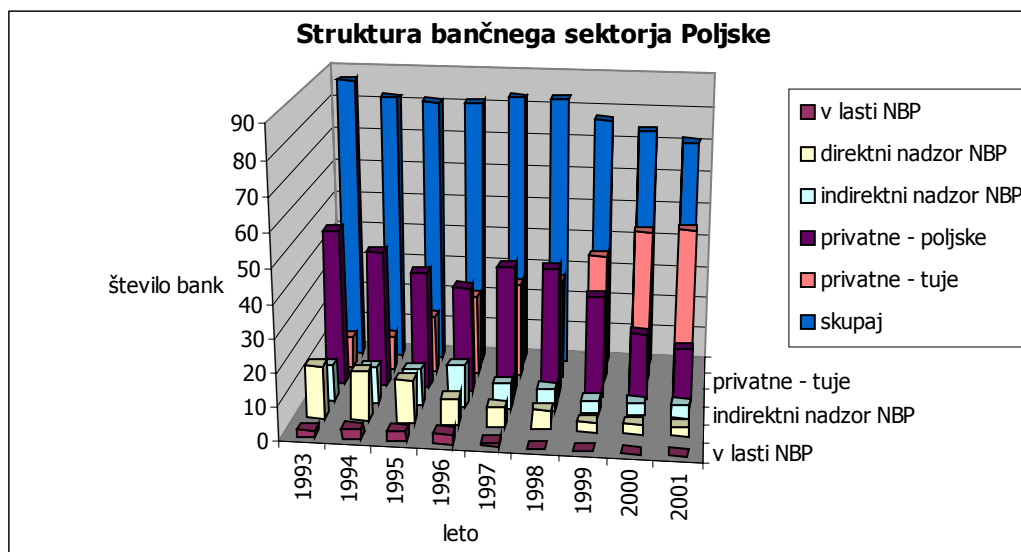
VIR: Poljska centralna banka, 2000.

Priloga 7: Lista bank na Madžarskem, marec 2002.

| Banka                                                | Spletni naslov                                                                                                          |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OTP Országos Takarékpénztár és Kereskedelmi Bank Rt. | <a href="http://www.otp.hu">www.otp.hu</a>                                                                              |
| Postabank és Takarékpénztár Rt.                      | <a href="http://www.postabank.hu">www.postabank.hu</a>                                                                  |
| Kereskedelmi és Hitel Bank Rt.                       | <a href="http://english.khb.hu/">http://english.khb.hu/</a>                                                             |
| Magyar Kalkulációs Bank Rt.                          | <a href="http://www.mkb.hu">http://www.mkb.hu</a>                                                                       |
| Magyar Hitel Bank Rt.                                | <a href="http://www.mebit.hu/index.jsp">http://www.mebit.hu/index.jsp</a>                                               |
| Budapest Hitel és Fejlesztési Bank Rt.               |                                                                                                                         |
| Közép-Európai Nemzetközi Bank Rt. (CIB)              |                                                                                                                         |
| Merkantil Bank Rt.                                   | <a href="http://www.merkantil.hu/">http://www.merkantil.hu/</a>                                                         |
| CIB Hungaria Bank Rt.                                | <a href="http://www.cib.hu">http://www.cib.hu</a>                                                                       |
| Creditanstalt Rt.                                    |                                                                                                                         |
| Raiffeisen Unicredit Rt.                             | <a href="http://www.raiffeisen.hu/raiffeisen.html">http://www.raiffeisen.hu/raiffeisen.html</a>                         |
| Mezőbank Rt. (Erste Bank Hungary)                    | <a href="http://www.erstebank.hu/">http://www.erstebank.hu/</a>                                                         |
| Citibank Rt.                                         | <a href="http://www.citibank.com/hungary/homepage/index.htm">http://www.citibank.com/hungary/homepage/index.htm</a>     |
| Magyar Fejlesztési Bank Rt.                          | <a href="http://www.mfb.hu/">http://www.mfb.hu/</a>                                                                     |
| Inter-Europa Bank Rt.                                |                                                                                                                         |
| ING Bank (Magyarország) Rt.                          | <a href="https://www.ing.nn.hu/static/online/online/index.jsp">https://www.ing.nn.hu/static/online/online/index.jsp</a> |
| Commerzbank (Budapest) Rt.                           | <a href="http://www.commerzbank.hu/index.htm">http://www.commerzbank.hu/index.htm</a>                                   |
| Általános Értékpapíri Bank Rt.                       | <a href="http://www.aeb.hu/e0.html">http://www.aeb.hu/e0.html</a>                                                       |
| Magyar Takarékszövetkezeti Bank Rt.                  |                                                                                                                         |
| BNP-Dresdner Bank (Hungaria) Rt.                     |                                                                                                                         |
| Credit Lyonnais Bank Hungary Rt.                     |                                                                                                                         |
| Hypo-Bank Hungaria Rt.                               | <a href="http://www.nonstopbank.hu/">http://www.nonstopbank.hu/</a>                                                     |
| ABN AMRO Bank (Magyarország) Rt.                     |                                                                                                                         |
| Daewoo Bank (Magyarország) Rt.                       | <a href="http://www.daewoobank.hu/">http://www.daewoobank.hu/</a>                                                       |
| Európai Kereskedelmi Bank Rt.                        | <a href="http://www.ekb.hu">www.ekb.hu</a>                                                                              |
| Westdeutsche Landesbank (Hungaria) Rt.               | ? <a href="http://www.westlb.hu">www.westlb.hu</a>                                                                      |
| Pénzügyi Központ Bank Rt.                            |                                                                                                                         |
| Konzumbank Rt.                                       | <a href="http://www.konzumbank.hu/">http://www.konzumbank.hu/</a>                                                       |
| Realbank Rt.                                         |                                                                                                                         |
| Volksbank (Hungary) Rt.                              | <a href="http://www.volksbank.hu/">http://www.volksbank.hu/</a>                                                         |
| Eximbank Rt. (Magyar Export-Import Bank Rt.)         | <a href="http://www.eximbank.hu">www.eximbank.hu</a>                                                                    |
| Corvinbank Ipari Fejlesztési Bank Rt.                |                                                                                                                         |
| Hanwha Bank Magyarország Rt.                         | <a href="http://www.hanwha.hu/">http://www.hanwha.hu/</a>                                                               |
| Deutsche Bank Rt.                                    | <a href="http://www.db.hu/">http://www.db.hu/</a>                                                                       |
| IC Bank Rt.                                          | <a href="http://www.icbank.hu/">http://www.icbank.hu/</a>                                                               |
| Rakóczi Regionális Fejlesztési Bank Rt.              |                                                                                                                         |
| Nomura Magyar Befektetési Bank Rt.                   |                                                                                                                         |
| Kvantum Investment Bank Rt.                          |                                                                                                                         |
| Porsche Bank Rt.                                     | <a href="http://www.porschebank.hu/">http://www.porschebank.hu/</a>                                                     |
| Polgári Bank Rt.                                     |                                                                                                                         |

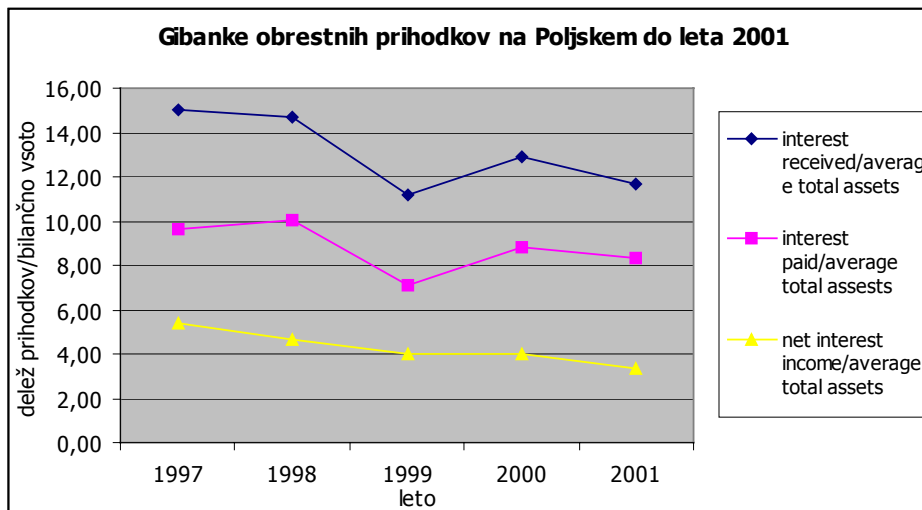
VIR: Spletni naslovi [94], [95] ter [96].

Priloga 8: Statistični podatki za Republiko Poljsko na področju bančnega poslovanja do leta 2001. Grafični prikaz sprememb na bančnem trgu v obdobju od 1993 do 2001 po številu bank glede na lastništvo in upravljanje.



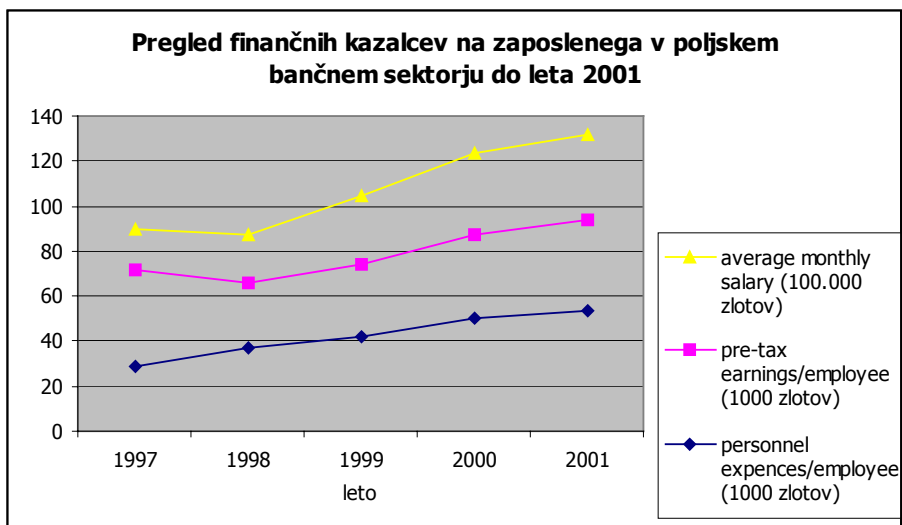
Vir: Poljska Centralna Banka, Summary Evaluation Of The Financial Situation Of Polish Banks, 2001.

Priloga 9: Statistični podatki za Republiko Poljsko na področju bančnega poslovanja do leta 2001. Graf prikazuje padec obrestnih prihodkov in obrestnih marž v letih od 1997 do 2001.



Vir: Poljska Centralna Banka, Summary Evaluation Of The Financial Situation Of Polish Banks 2001.

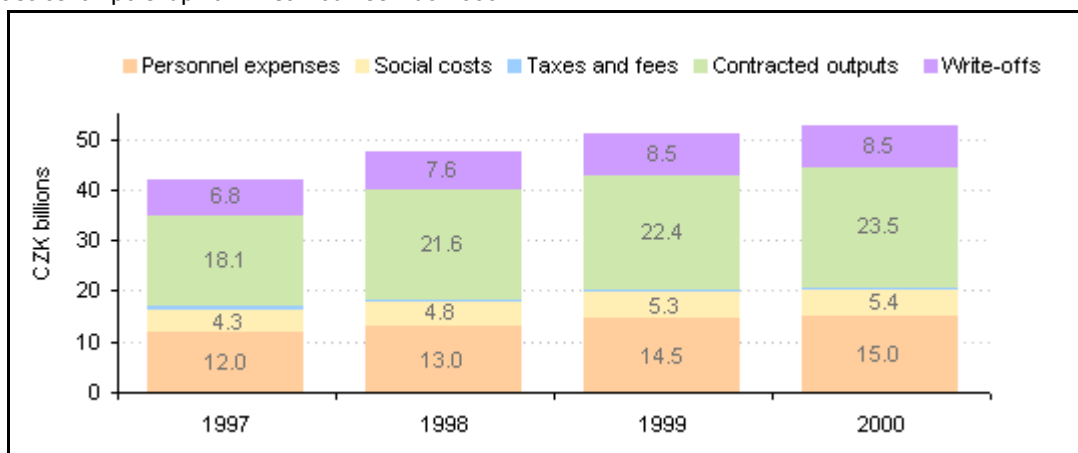
Priloga 10: Statistični podatki za Republiko Poljsko na področju bančnega poslovanja do leta 2000. Tabela prikazuje nekaj najosnovnejših finančnih podatkov, izraženih na zaposlenega v bančnem sektorju v obdobju od 1998 do 2001.



Vir: Poljska Centralna Banka, Summary Evaluation Of The Financial Situation Of Polish Banks 2001<sup>54</sup>.

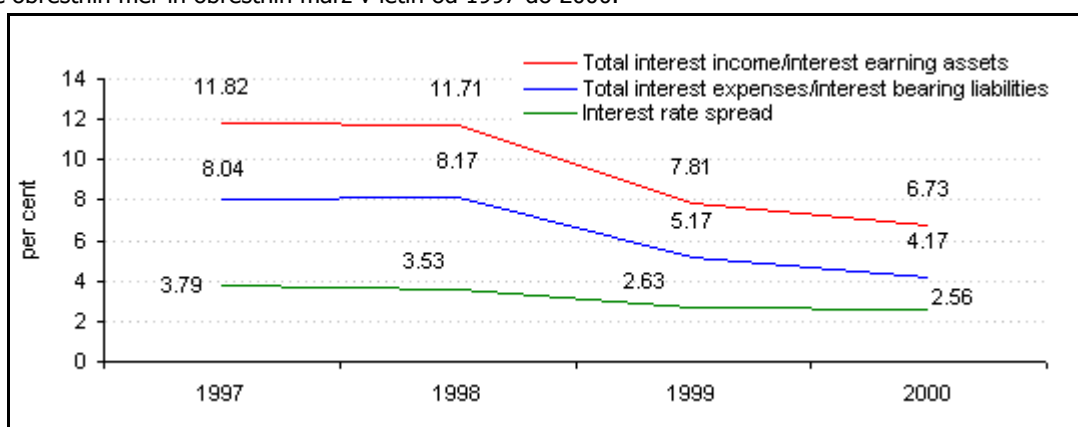
<sup>54</sup> Podatki za leta 1997, 1998 in 1999 so bili izraženi ločeno po lastniški strukturi bank. Za izračun povprečja smo vzeli utežne koeficiente, izračunane na podlagi razmerja med številom zaposlenih v določeni skupini (tuje banke, poljske banke) glede na skupno število zaposlenih v bančnem sektorju. Izračunan podatek za leto 1999 se tako ujema (v okviru napake nekaj procentov) z referenčnim podatkom s poročilom za leto 2000, kjer je bil prikazan kot ena postavka.

Priloga 11: Statistični podatki za Republiko Čeko na področju bančnega poslovanja do leta 2000. Graf prikazuje porast stroškov po skupinah v letih od 1997 do 2000.



Vir: Češka Centralna Banka, Banking Supervision 2000, 2002.

Priloga 12: Statistični podatki za Republiko Čeko na področju bančnega poslovanja do leta 2000. Graf prikazuje padec obrestnih mer in obrestnih marž v letih od 1997 do 2000.



Vir: Češka Centralna Banka, Banking Supervision 2000, 2002.

Priloga 13: Statistični podatki za Republiko Češko na področju bančnega poslovanja do leta 2000. Tabela prikazuje nekaj najosnovnejših statističnih podatkov, izraženih na zaposlenega v bančnem sektorju v obdobju od 1998 do 2000. Vse vrednosti so v tisočih čeških kron.

|                                        | <b>1998</b> | <b>1999</b> | <b>2000</b> | <b>2001</b> |
|----------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Skupna sredstva                        | 43231       | 47369       | 55822       | 68134       |
| Dobiček iz bančnih aktivnosti          | 1889        | 1845        | 1783        | 2261        |
| Neto dobiček                           | -142        | -114        | 332         | 417         |
| Stroški operacij                       | 930         | 1044        | 1171        | 1376        |
| Stroški zaposlenih                     | 255         | 297         | 333         |             |
| Stroški operacij/skupna sredstva (v %) | 2,15        | 2,21        | 2,18        | 2,18        |

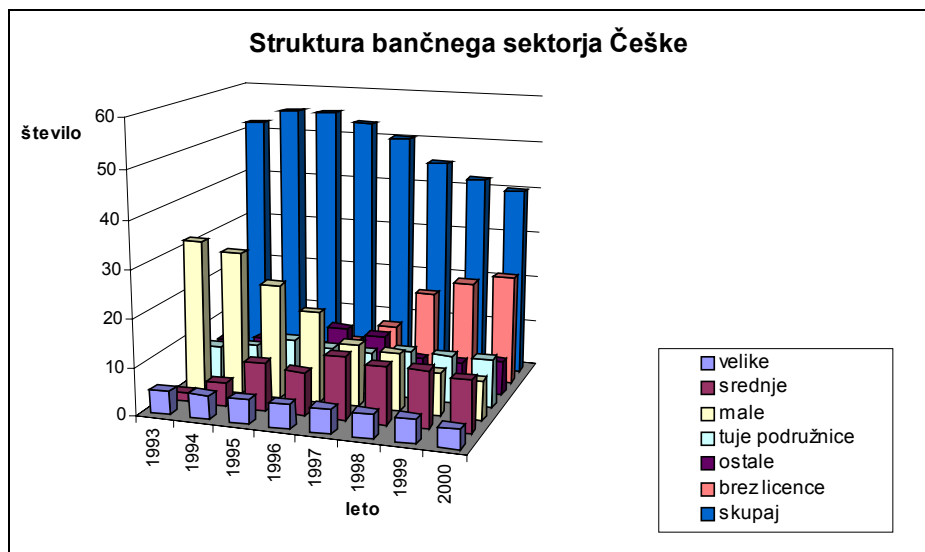
Vir: Češka Centralna Banka, Supervision 2000, 2002 (tečaj je 35 CZK za 1 USD).

Priloga 14: Statistični podatki za Republiko Češko na področju bančnega poslovanja do leta 2000. Grafični prikaz sprememb na bančnem trgu v obdobju od 1993 do 2000 po velikostnih razredih za Republiko Češko.

| <b>Tip banke</b> | <b>1993</b> | <b>1994</b> | <b>1995</b> | <b>1996</b> | <b>1997</b> | <b>1998</b> | <b>1999</b> | <b>2000</b> |
|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Velike           | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           | 4           |
| Srednje          | 2           | 5           | 10          | 9           | 13          | 12          | 12          | 11          |
| Male             | 32          | 30          | 24          | 19          | 13          | 12          | 9           | 8           |
| Tuže podružnice  | 7           | 8           | 10          | 9           | 9           | 10          | 10          | 10          |
| Ostale           | 6           | 7           | 6           | 11          | 10          | 6           | 6           | 7           |
| Brez licence     | 0           | 1           | 4           | 6           | 10          | 18          | 21          | 23          |
| <b>Skupaj</b>    | <b>52</b>   | <b>55</b>   | <b>55</b>   | <b>53</b>   | <b>50</b>   | <b>45</b>   | <b>42</b>   | <b>40</b>   |

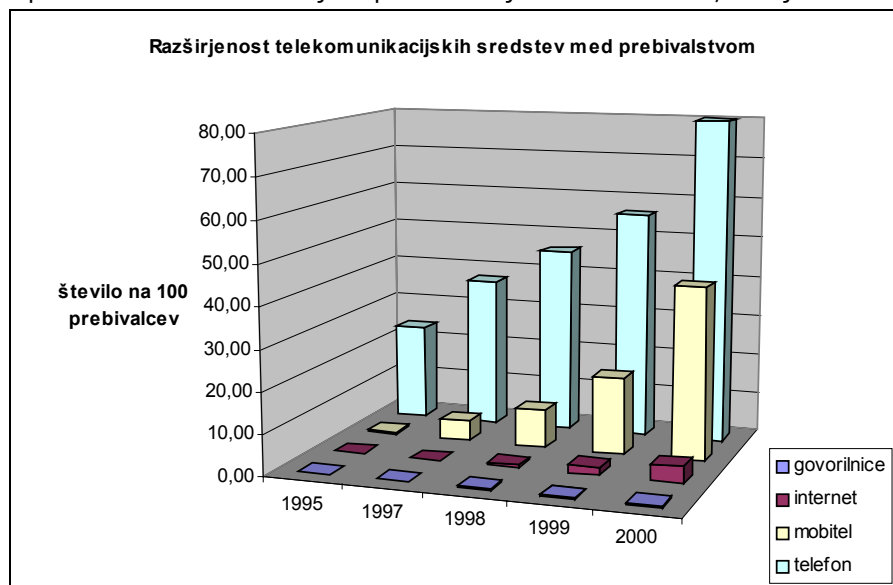
Vir: Češka Centralna Banka, Supervision 2000, 2002.

Priloga 15: Statistični podatki za Republiko Česko na področju bančnega poslovanja do leta 2000. Graf prikazuje deleže bank po velikostnih razredih za tri skupine poslov: kredite, depozite in izvedene posle za obdobje od 1998 do 2000.



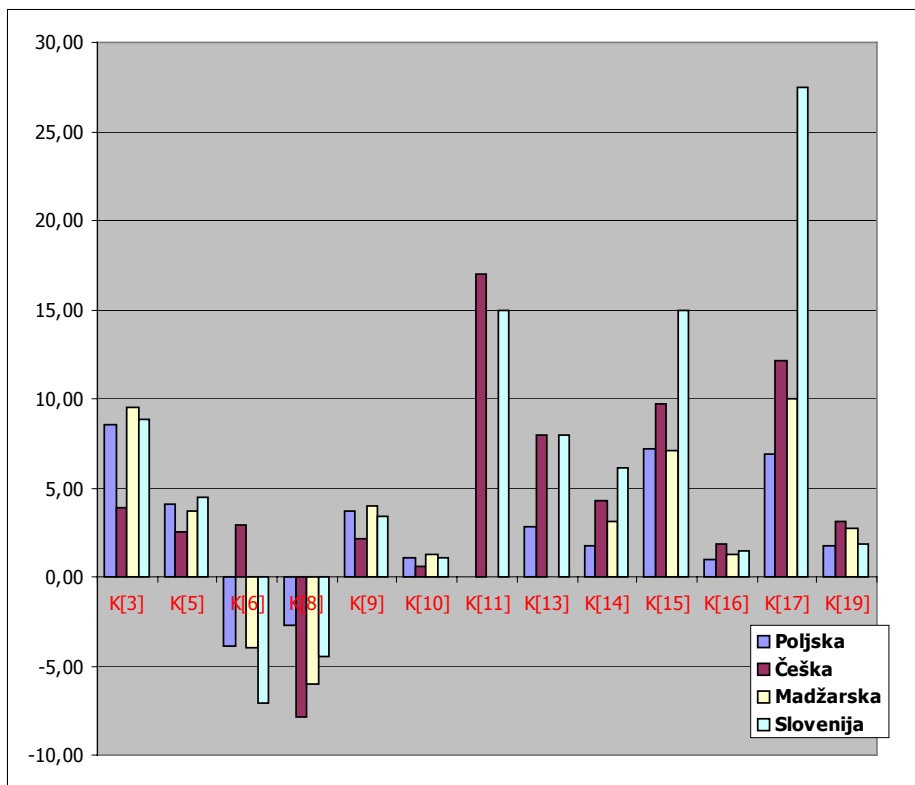
Vir: Česka Centralna Banka, Supervision 2000, 2002.

Priloga 16: Rasti posameznih telekomunikacijskih poti v obdobju od 1997 do 2000, umerjenih na 100 prebivalcev.



Vir: Češki statistični urad, 2002.

Priloga 17: Primerjava kazalcev med posameznimi državami. Za referenčni podatek smo na grafu prikazali tudi podatke za Slovenijo<sup>55</sup>.



Vir: avtorjeva lastna ocena in izračun, 2003

<sup>55</sup> Določene kazalce smo zmanjšali za en velikostni razred, da razmerja med vrednostmi niso prevelika, saj sicer primerjava v grafu ne bi prišla do izraza.

Priloga 18: Tabela ocenjenih stroškov vstopa po posameznih državah Srednje Evrope.

| <b>Ocena stroškov</b>               |                                                                                                                                                         |                           |                    |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------|
| <b>Skupni stroški za sistem SEB</b> | <b>Podroben opis</b>                                                                                                                                    | <b>Ocena<sup>56</sup></b> | <b>V evrih (€)</b> |
| PREVOD                              | Stroški prevajanja uporabniškega vmesnika v lokalni jezik.                                                                                              | 3 EM/kanal                | 24.000             |
| LOKALIZACIJA                        | Stroški prilagoditve lokalnim posebnostim ter pravni ureditvi v vsaki državi posebej.                                                                   | 6 EM/kanal                | 48.000             |
| DOKUMENTACIJA                       | Prilagoditev tehnične in vsebinske dokumentacije glede na lokalne specifikke ter jezik države.                                                          | 1 EM/kanal                | 8.000              |
| TRŽENJSKI MATERIALI                 | Vsi trženjski materiali za promocijo sistema SEB, kar vključuje brošuro in lepake ter predstavitveni CD.                                                | 3 EM/kanal                | 24.000             |
| <b>Skupaj za pot</b>                |                                                                                                                                                         | <b>1 pot</b>              | <b>104.000</b>     |
|                                     |                                                                                                                                                         |                           |                    |
| <b>Češka</b>                        | <b>Podroben opis</b>                                                                                                                                    | <b>Ocena</b>              | <b>v evrih (€)</b> |
| Partner                             | Izbira potencialnega strateškega partnerja preko obstoječih poslovnih povezav ali preko mednarodnih organizacij (kot npr. Microsoft, IBM, Oracle ipd.). | 1                         | 5.000              |
| Potni stroški <sup>57</sup>         | Vključujejo celotne stroške prevozov in dnevnic ne glede na smer potovanja.                                                                             | 20                        | 20.000             |
| Prezentacije in predstavitve        | Organizirane predstavitve in prezentacije za večje število povabljenih predstavnikov bank, vendar v relativno manjšem obsegu.                           | 5                         | 20.000             |

<sup>56</sup> Ocena dela je podana glede na pričakovan obseg dela, na podlagi izkušenj pri vstopu na hrvaški in bosanski trg. Cene v evrih so podane zgolj informativno in vključujejo predpostavko o ceni 7.000 € za inženirski mesec, čeprav se posamezne urne postavke razlikujejo glede na tip in vrsto delovnih nalog. Točnih cen ne moremo objaviti zaradi varovanja poslovnih skrivnosti podjetja HERMES SoftLab.

<sup>57</sup> Vsako pot zaposlenega ocenimo S 1000 € za eno potovanje. Ocena bo predstavljala število potovanj.

| <b>Ocena stroškov</b>               |                                                                                                                                                         |                           |                    |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------|
| <b>Skupni stroški za sistem SEB</b> | <b>Podroben opis</b>                                                                                                                                    | <b>Ocena<sup>56</sup></b> | <b>V evrih (€)</b> |
| Akvizicija                          | Stroški morebitne akvizicije enega izmed manjših lokalnih podjetij.                                                                                     | -                         | -                  |
| Oportunitetni stroški               | Stroški, ker v času izvajanja te strategije obstoječe osebje ne more delati na drugih nalogah, ki bi bile generalno finančno pokrite.                   | 1                         | 20.000             |
| <b>Poljska</b>                      | <b>Podroben opis</b>                                                                                                                                    | <b>Ocena</b>              | <b>V evrih (€)</b> |
| Partner                             | Izbira potencialnega strateškega partnerja preko obstoječih poslovnih povezav ali preko mednarodnih organizacij (kot npr. Microsoft, IBM, Oracle ipd.). | 1                         | 5.000              |
| Potni stroški                       | Vključujejo celotne stroške prevozov in dnevnic ne glede na smer potovanja.                                                                             | 30                        | 30.000             |
| Prezentacije in predstavitve        | Organizirane predstavitve in prezentacije za večje število povabljenih predstavnikov bank, vendar v relativno manjšem obsegu.                           | 5                         | 50.000             |
| Akvizicija                          | Stroški morebitne akvizicije enega izmed manjših lokalnih podjetij.                                                                                     | -                         | -                  |
| Oportunitetni stroški               | Stroški, ker v času izvajanja te strategije obstoječe osebje ne more delati na drugih nalogah, ki bi bile generalno finančno pokrite.                   | 1                         | 20.000             |
| <b>Madžarska</b>                    | <b>Podroben opis</b>                                                                                                                                    | <b>Ocena</b>              | <b>V evrih (€)</b> |
| Prenos znanja                       | Stroški dodatnega izobraževanja že zaposlenih v podjetju za osvojitve novih znanj s področja elektronskega poslovanja.                                  | 3 EM                      | 24.000             |
| Razširitev ekipe                    | Zaposlitev novih strokovnjakov, predvsem v trženju in podpori                                                                                           | 24 EM                     | 192.000            |

| <b>Ocena stroškov</b>               |                                                                                                                                       |                           |                    |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------|
| <b>Skupni stroški za sistem SEB</b> | <b>Podroben opis</b>                                                                                                                  | <b>Ocena<sup>56</sup></b> | <b>V evrih (€)</b> |
| Potni stroški                       | vključujejo celotne stroške prevozov in dnevnic ne glede na smer potovanja.                                                           | 10                        | 10.000             |
| Oportunitetni stroški               | Stroški, ker v času izvajanja te strategije obstoječe osebje ne more delati na drugih nalogah, ki bi bile generalno finančno pokrite. | 1                         | 20.000             |
| <b>SKUPAJ</b>                       |                                                                                                                                       |                           | <b>520.000</b>     |
| <b>Za vsako dodatno tržno pot</b>   |                                                                                                                                       |                           | <b>104.000</b>     |

VIR: Avtorjeva lastna ocena, 2003.

Priloga 19: Reference podjetja HERMES SoftLab za sistem elektronskega bančništva do marca 2003.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Nova Ljubljanska banka banking Group<br/>Includes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nova Ljubljanska banka d.d., Ljubljana</li> <li>- Banka Domžale d.d. Domžale</li> <li>- Banka Velenje d.d. Velenje</li> <li>- Pomurska banka d.d., Murska Sobota</li> <li>- Banka Zasavje d.d. Trbovlje</li> <li>- Koroška banka d.d., Slovenj Gradec</li> <li>- Dolenjska banka d.d., Novo Mesto</li> </ul> <p>Retail banking channels: thin (web) client, IVR, SMS, mobile banking<br/>Corporate banking channels: thin (web) and rich client Security: consulting, PKI, smart card solution (ActivCard Gold), firewall, mobile banking security<br/>Corporate Channel Web Site:<br/><a href="http://www.nlb.si/proklikplus.nlb/">http://www.nlb.si/proklikplus.nlb/</a><br/>Retail Channel Web Site:<br/><a href="https://klik.nlb.si/">https://klik.nlb.si/</a></p> |
| <p>Nova Kreditna banka Maribor d.d., Maribor<br/>Corporate banking channels: thin (web) and rich client<br/>Security: consulting, PKI, smart card solution (ActivCard Gold), CA server, Business SHIELD<br/>Corporate Channel Web Site:<br/><a href="http://www.nkbm.si/bankanet/poslovni/html/F-glavni-demo.htm">http://www.nkbm.si/bankanet/poslovni/html/F-glavni-demo.htm</a></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>SKB banka, Ljubljana<br/>Retail banking channels: thin (web) client, call center, IVR, multimedia terminals, WAP banking<br/>Corporate banking channels: web and rich client, call center<br/>Security: consulting, PKI, smart card solution (ActivCard Gold), ActivCard dynamic passwords, CA server<br/>Corporate Channel Web Site:<br/><a href="http://poslovni.skb.net/">http://poslovni.skb.net/</a><br/>Retail Channel Web Site:<br/><a href="http://www.skb.net/">http://www.skb.net/</a></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>Gorenjska banka, d.d., Kranj<br/>Corporate banking channels: thin (web) and rich client<br/>Retail banking channels: thin (web) client Security: complete security support (CA server, firewalls, routers, smart card solution (ActivCard Gold), ActivCard dynamic passwords), PKI, Security policy Corporate Channel Web Site:<br/><a href="http://www.gbkr.si/html/ponudba/link_ppd.html">http://www.gbkr.si/html/ponudba/link_ppd.html</a><br/>Retail Channel Web Site:<br/><a href="http://www.gbkr.si/html/ponudba/link_obcani.html">http://www.gbkr.si/html/ponudba/link_obcani.html</a></p>                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>Hypo Alpe-Adria-Bank d.d., Ljubljana, Slovenia<br/>Corporate banking channels: thin (web) and rich client<br/>Retail banking channels: thin (web) client<br/>Security: consulting, smart card solution (ActivCard Gold), ActivCard dynamic passwords, CA server and auditing, Intrusion detection<br/>Corporate Channel Web Site:<br/><a href="https://www.hyponet.net/">https://www.hyponet.net/</a><br/>Retail Channel Web Site:<br/><a href="https://www.hyponet.net/">https://www.hyponet.net/</a></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p>Banka Celje d.d., Celje<br/>Retail banking channels: thin (web) client Security: consulting, smart card solution (ActivCard Gold), CA server</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Retail Channel Web Site:<br><a href="https://klik.nlb.si/">https://klik.nlb.si/</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Slovenska zadružna in kmetijska banka d.d., Ljubljana<br>Corporate banking channels: thin (web) client<br>Security: smart card solution (ActivCard Gold), CA server<br>Corporate Channel Web Site:<br><a href="http://www.szkbanka.si/ponudba.html">http://www.szkbanka.si/ponudba.html</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Poštna banka Slovenije, d.d., Maribor<br>Corporate banking channels: thin (web) client<br>Security: smart card solution (ActivCard Gold), CA server<br>Corporate Channel Web Site:<br><a href="http://www.pbs.si/">http://www.pbs.si/</a><br>Retail Channel Web Site:<br><a href="http://www.pbs.si/">http://www.pbs.si/</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Hypo Alpe-Adria-Bank, Zagreb, Croatia<br>Corporate banking channels: thin (web) client<br>Security: consulting, smart card solution (ActivCard Gold), CA server<br><br>Corporate Channel Web Site:<br><a href="http://www.hypo-alpe-adria.hr/internet.asp">http://www.hypo-alpe-adria.hr/internet.asp</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Hypo Alpe-Adria-Bank Mostar, Bosnia-Herzegovina<br>Corporate banking channels: thin (web) client<br>Security: consulting, smart card solution (ActivCard Gold), CA server<br>Corporate Channel Web Site:<br><a href="http://www.hypo-alpe-adria.ba/">http://www.hypo-alpe-adria.ba/</a><br>Retail Channel Web Site:<br><a href="http://www.hypo-alpe-adria.ba/">http://www.hypo-alpe-adria.ba/</a><br>Slavenska banka d.d. Osijek, Croatia<br>Corporate banking channels: thin (web) client<br>Security: consulting, smart card solution (ActivCard Gold), CA server<br>Corporate Channel Web Site:<br><a href="http://www.hypo-alpe-adria.hr/">http://www.hypo-alpe-adria.hr/</a> |
| Raiffeisen bank, Sarajevo, Bosnia-Herzegovina<br>Corporate banking channels: thin (web) client, offline entry application<br>Security: consulting, smart card solution (ActivCard Gold)<br>Corporate Channel Web Site:<br><a href="http://www.raiffeisenbank.ba/int_bank/index.htm">http://www.raiffeisenbank.ba/int_bank/index.htm</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Union banka, Sarajevo, Bosnia-Herzegovina<br>Corporate banking channels: thin (web) client, offline entry application<br>Security: consulting, smart card solution (ActivCard Gold), CA server                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

VIR: HERMES SoftLab, 2002.