

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

MATEJA KEPIC

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO
PROCES RAZVOJA NOVE BANČNE STORITVE
(PRIMER PLAČILNE POSLOVNE DEBETNE
KARTICE)**

Ljubljana, februar 2007

MATEJA KEPIC

IZJAVA

Študentka MATEJA KEPIC izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. IČE ROJŠEK, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 26.2.2007

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PROCES RAZVOJA NOVE STORITVE	7
1.1 MODELI RAZVOJA NOVE STORITVE	7
1.1.1 RAZUMEVANJE NOVIH STORITEV	7
1.1.2 RAZLIKE MED RAZVOJEM NOVIH STORITEV IN IZDELKOV	8
1.1.3 MODELI RAZVOJA NOVE STORITVE	10
1.2 DEJAVNIKI USPEŠNEGA RAZVOJA NOVE STORITVE	21
1.2.1 RAZVRŠČANJE DEJAVNIKOV USPEHA NOVE STORITVE	21
1.2.2 RAZVRŠČANJE DEJAVNIKOV USPEHA NOVE FINANČNE STORITVE ..	25
1.2.3 IZVEDENA KLASIFIKACIJA POMEMBNEJŠIH DEJAVNIKOV USPEHA NOVE STORITVE	28
1.3 VKLJUČEVANJE PORABNIKOV V PROCES RAZVOJA NOVE STORITVE	34
2 SVET PLAČILNIH KARTIC	40
2.1 VRSTE PLAČILNIH KARTIC	41
2.2 OPIS DELOVANJA PLAČILNIH KARTIC	43
2.3 POLOŽAJ KARTIČNEGA POSLOVANJA V SLOVENIJI	45
2.4 TRENDI NA PODROČJU PLAČILNIH KARTIC	46
3 KONCEPT NOVE STORITVE (PLAČILNE POSLOVNE DEBETNE KARTICE) IN NJEGOVO PREVERJANJE PRI PORABNIKIH	49
3.1 PODLAGE ZA POSTAVITEV DOBREGA KONCEPTA NOVE STORITVE	49
3.2 TESTIRANJE KONCEPTA NOVE STORITVE	51
3.2.1 METODOLOGIJA IN CILJI RAZISKAVE	52
3.2.2 REZULTATI RAZISKAVE	60
4 NADALJNI KORAKI V PROCESU RAZVOJA NOVE PLAČILNE POSLOVNE DEBETNE KARTICE	66
4.1 POSLOVNA ANALIZA	67
4.2 TRŽENJSKI SPLET V ZVEZI S PLAČILNO POSLOVNO DEBETNO KARTICO	72
SKLEP	76
LITERATURA	82
VIRI	88

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz odnosa med upravljanjem obstoječe ponudbe storitev ter razvojem novih storitev s posameznih vidikov poslovanja organizacije	34
Tabela 2: Statistični podatki slovenskega trga plačilnih kartic	45
Tabela 3: Pregled dejavnosti in oblik podjetij ter funkcij udeležencev globinskih intervjujev	58
Tabela 4: Podrobne lastnosti plačilne poslovne debetne kartice	73

KAZALO SLIK

Slika 1: Model razvoja novega izdelka / nove storitve s poudarkom na načrtovanju razvoja	12
Slika 2: Model razvoja in upravljanja storitve	13
Slika 3: Model razvoja nove storitve z integriranjem trženjskega in tehnološkega pristopa	14
Slika 4: Prikaz Gehanijevih prisposodob športa v modelih razvoja novega izdelka / nove storitve	15
Slika 5: Model razvoja nove storitve s poudarkom na izvajanju kakovosti	16
Slika 6: Model funkcijskega razvoja kakovosti nove storitve	17
Slika 7: Sestavine podrobnega načrta poteka storitvenega procesa	18
Slika 8: Model razvoja nove storitve z vidika zmožnosti organizacije	20
Slika 9: Razvoj nove storitve kot prisposodba upravljanja z znanjem	20
Slika 10: Trije vidiki vključevanja porabnikov v proces razvoja nove storitve	38
Slika 11: Diagram poteka razvoja učinkovitih komunikacijskih spretnosti s ključnimi porabniki	40
Slika 12: Prikaz ostopka uporabe plačilne kartice na prodajnem mestu za plačilo izdelkov ali storitev	45

UVOD

Področje proučevanja

Spretno inoviranje izdelkov in storitev je nujna menedžerska naloga na trgih, ki so podvrženi hitrim tehnološkim spremembam, kamor med drugim uvrščamo tudi finančne storitve (Johns, Snelson, 1990, str. 7). Razvoj novih izdelkov in storitev zahteva zagotovitev ustreznih virov, poleg tega je to visoko tvegana aktivnost, ki potrebuje podrobno načrtovanje z namenom prinašati ustrezne donose na vložene vire (Hart, 1996, str. 79).

Razvoj novih izdelkov ima v literaturi obsežno raziskovalno popotnico. Kljub vse večjemu pomenu storitvenega sektorja v razvitih gospodarstvih, pa je razvoj novih storitev šele začel pridobivati na pomenu (Alam, 2002, str. 250). Ne nazadnje se je tudi znanost o storitvah pričela intenzivneje pojavljati šele v sredini 80. let preteklega stoletja (Grove, Fisk, Joby, 2003, str. 17).

Organizacije se dandanes srečujejo s številnimi pritiski: dinamičnost trga, nujnost neprestanega zadovoljevanja porabnikovih potreb, globalizacija trgov, ožjenje okna priložnosti za uspešen razvoj novih izdelkov in storitev, vedno hitrejša razvijanje novih tehnologij in procesov, čedalje zahtevnejši porabniki in vedno večji pritiski po zadovoljevanju povsem specifičnih individualnih potreb porabnikov (Sanchez, Sudharshan, 1993, str. 30).

Uspešen razvoj in uspešna uvedba novega izdelka ali nove storitve na trg je dandanes ena bolj kritičnih in izzivov polnih nalog, s katerimi se soočajo menedžerji. Novi izdelki ali storitve, skladni s porabnikovimi potrebami, delujoči na tehnološko napredni osnovi, razviti v okviru načrtovanih virov in uvedeni pred konkurenti predstavljajo vzdržljivo konkurenčno prednost (ang. sustainable competitive advantage). Za uspeh novega izdelka ali nove storitve je potrebno obvladovanje tehnik načrtovanja, razvoja, alokacije virov in ovrednotenja ter nadzorovanja potrebnih zmožnosti organizacije skozi celoten proces razvoja novega izdelka ali nove storitve, od iskanja ideje do uvedbe na trg (Tzokas, Hultink, Hart, 2004, str. 619).

V današnji moderni ekonomiji storitvena organizacija dodano vrednost ustvarja z izvajanjem hitre in porabniku po meri narejene storitve, dostopne na za porabniku prikladnih lokacijah. Organizacije, ki bodo tudi v 21. stoletju usmerjene v zagotavljanje dodane vrednosti in ohranjanje kupcev, pripisujejo velik pomen investiranju v tehnološke sisteme, ki omogočajo odzivnost v realnem času. Tehnologija poleg možnosti dostopa do informacij v realnem času omogoča nadomestitev delovne sile s stroji za izvajanje ponavljajočih aktivnosti ter večjo vpletenost stranke v proces izvajanja storitve na samopostrežni način (Lovelock, 1996, str. 9).

Dobro storitev lahko organizacija razvije samo pod pogojem, da ima dovolj znanja in razumevanja potreb svojih strank (Alam, 2002, str. 254). Vidik porabnika namreč mora prevladovati v procesu razvoja nove storitve. Zato je pomembno vprašanje v okviru trženjskega raziskovanja, kaj ustvarja vrednost in visoko kakovost v očeh porabnika (Edvardsson, Gustavsson, 2003, str. 148).

Predmet proučevanja magistrskega dela predstavlja proces razvoja nove bančne storitve s področja plačilnih poslovnih kartic; gre za razvoj za proučevano banko nove vrste kartice - plačilne poslovne debetne kartice, namenjene segmentu malega gospodarstva, ki je sicer na slovenskem trgu že navzoča.

Plačilne kartice so vse vrste kartic (kartične plastike), s katerimi lahko opravljamo plačila blaga in storitev brez uporabe gotovine. Njihov pomen v svetu raste, saj ljudje vse bolj spoznavajo prednosti preprostega vsakodnevnega poslovanja s plačilnimi karticami. Z uporabo plačilne kartice imamo namreč denar vedno in povsod pri roki. Ponudba plačilnih kartic je eno od področij bančne ponudbe, ki je v zadnjem času podvrženo velikim spremembam in razvoju. V obdobju, ko se soočamo s padanjem obrestnih mer, kartična ponudba pomembno prispeva k neobrestnim prihodkom banke.

Segment malega gospodarstva je izjemno velik, saj obsega vsaj 90 % celotnega poslovnega sveta v gospodarsko najbolj razvitih državah, kar je velik potencial pri izvajanju ponudbe temu segmentu. Nadalje ustvari okoli 50 % prihodkov gospodarstev in zaposluje dve tretjini delovne sile. Segment malega gospodarstva je izredno heterogen, saj obsega praktično vse dejavnosti, poleg tega se potrebe posameznih gospodarskih subjektov znotraj iste dejavnosti zelo razlikujejo. Tipično bančno poslovanje v segmentu malega gospodarstva bankam ne prinaša prihodka sorazmernega velikosti segmenta. Zato morajo banke najti najučinkovitejšo pot oskrbovanja tega segmenta, da bo bančno poslovanje na tem področju z vidika porabljenega časa in virov dobičkonosno, gospodarski subjekti pa bodo zadovoljni z bančno ponudbo. Zaradi tega tudi elektronsko bančništvo nadomešča tradicionalne poti izvajanja storitev, poleg tega ponuja nadaljnje možnosti za poglobljanje sodelovanja med banko in stranko (Allen, 2002, str. 85-86).

Oprelitev problema

Proučevana banka želi zmanjšati raven operativnega, predvsem gotovinskega bančnega poslovanja s preusmerjanjem strank k negotovinskemu - kartičnemu poslovanju, to je uporabi plačilnih kartic za nakupovanje izdelkov in storitev ter izvajanje gotovinskih transakcij na bankomatih. Namen tega je težnja k preobrazbi bančnih poslovalnic v svetovalne bančne centre. Zato želi banka ponuditi poslovnim strankam plačilno kartico, ki bi bila dostopna vsakomur za izvajanje negotovinskih in gotovinskih transakcij.

V svetu plačilnih kartic velja, da so najmanj tvegane plačilne kartice debetne kartice, ki s sprotno bremenitvijo imetnikovega transakcijskega računa dejansko predstavljajo način gotovinskega in negotovinskega poslovanja, same po sebi pa nimajo določenega kartičnega limita. Pri vseh drugih tipih plačilnih kartic glede na uporabo je namreč v ozadju kartični račun uporabnika z odobrenim mesečnim limitom uporabe kot nekakšnim dobroimetjem glede na boniteto stranke, limit na kartičnem računu pa je ločen od razpoložljivega stanja na njenem transakcijskem računu. Odobren mesečni limit pri uporabi debetnih kartic je torej kar stanje na transakcijskem računu imetnika kartice. Iz tega razloga je primerna storitev za široki medorganizacijski trg poslovnih strank (kamor uvrščamo v večini segment malih podjetij) plačilna poslovna debetna kartica. Razvoj plačilne poslovne debetne kartice uvršča proučevana banka v svojih strateških

smernicah kartičnega poslovanja med prioritete projektno-razvojne naloge in temu ustrezno potekajo aktivnosti v banki.

Zgoraj navedeno mi pomaga opredeliti problemsko situacijo magistrskega dela, ki je proučevanje procesa razvoja nove bančne storitve z bistvenim poudarkom na vključevanju porabnika v sam proces, konkretno v fazi testiranja koncepta.

Na osnovi podanih problemskih izhodišč postavljam osnovno tezo magistrskega dela, ki pravi, da je vključevanje porabnikov v proces razvoja nove bančne storitve pomemben dejavnik, ki vpliva na proces razvoja nove storitve. Postavljeno tezo v magistrskem delu preizkušam tako na deskriptivni ravni, v izhodiščnem teoretičnem delu, in tudi na empirični raziskovalni ravni na primeru procesa razvoja nove bančne storitve plačilne poslovne debetne kartice.

Namen in cilji magistrskega dela

Osnovni namen magistrskega dela je aplikativne narave, saj želim skozi teoretični in praktični del opozoriti na pomen vključevanja porabnikov v proces razvoja nove storitve kot pomembnega dejavnika za uspeh nove storitve. Uspeh nove storitve na praktičnem primeru plačilne poslovne debetne kartice razumem kot razširjenost storitve med poslovnimi strankami banke in visoko raven njene uporabe.

Namen vključevanja porabnikov v proces razvoja nove bančne storitve še pred njeno uvedbo na trg je torej ovrednotiti tiste elemente ponudbe, ki naj bi predstavljali dodano vrednost za porabnike in zaradi katerih se bodo odločali za njen nakup. Odkriti elementi ponudbe, opredeljeni na temelju vključevanja porabnikov v proces razvoja, bodo pomemben prispevek h končni opredelitvi nove storitve, verjetnost uspeha storitve po uvedbi na trg pa s tem večja.

Za doseg osnovnega namena magistrskega dela mi služi naslednji temeljni cilj, ki glasi: prek neeksperimentalnega, teoretičnega in empirično raziskovalnega metodološkega pristopa prikazati vpliv vključevanja porabnikov v procesu razvoja nove bančne storitve. Temeljni cilj dela je torej prikazati, kako porabnikovo mnenje o konceptu nove bančne storitve vpliva na proces razvoja storitve pred njeno uvedbo na trg. Da bi dosegla temeljni cilj, so mi v pomoč naslednji pomožni cilji:

1. Da bi celovito prikazala pomen vključevanja porabnikov v proces razvoja nove bančne storitve, je treba najprej spoznati teoretične podlage procesa razvoja nove storitve.
2. Da bi lahko prikazala vključevanje porabnikov v proces razvoja nove bančne storitve na konkretnem primeru – plačilne poslovne debetne kartice, je treba podrobneje predstaviti svet in delovanje plačilnih kartic.
3. Za izvedbo empirične raziskave na primeru razvoja nove bančne storitve plačilne poslovne debetne kartice je treba najprej opredeliti izhodišča za postavitve koncepta nove bančne storitve, sledi opredelitev metodologije raziskave.
4. Spoznanja empirične raziskave, ki temelji na pridobitvi porabnikovega mnenja, je treba upoštevati v okviru priprave poslovne analize in podrobne opredelitve trženjskega spleta za novo storitev. Z ugotovitvijo, da vključevanje porabnikovega mnenja o konceptu plačilne

poslovne debetne kartice daje banki koristne informacije za razvoj te ponudbe, lahko na konkretnem primeru dokazujem postavljeno tezo.

Na tem mestu navajam tudi povsem konkretne bistvene težnje, ki jih zasleduje banka pri razvoju in oblikovanju ponudbe nove storitve plačilne poslovne debetne kartice, kar je predmet praktičnega dela:

- preusmerjanje poslovnih strank banke na uporabo plačilnih kartic na bankomatih in s tem zmanjšana raven ter stroški operativnega gotovinskega poslovanja v bančnih poslovalnicah;
- nadomeščanje gotovinskega poslovanja poslovnih strank z varnejšim in cenejšim negotovinskim poslovanjem prek uporabe plačilnih kartic za plačevanje poslovnih izdatkov;
- povečanje neobrestnih prihodkov banke zaradi uporabe plačilne poslovne debetne kartice za plačevanje nakupov na prodajnih mestih trgovin in drugih organizacij, ki omogočajo plačilo izdelkov in storitev s plačilnimi karticami.

Uspešnost nove storitve za banko je torej odvisna od doseganja navedenih teženj, ki so mi v pomoč predvsem pri ustreznem opredeljevanju sestavin trženjskega spleta.

Opredelitev metode dela

Teoretično-analitični del temelji na uporabi več znanstvenih metod proučevanja. Najprej se poslužujem metode spoznavnega procesa, s pomočjo katere so zbrana dejstva, podatki in informacije o posameznih opredelitvah, pojavih in modelih procesa razvoja nove storitve ter prikaza funkcioniranja kartičnega poslovanja. V nadaljevanju znanja nadgrajujem z metodo deskripcije, na podlagi katere podrobneje opisujem in opredeljujem pojave in procese.

Z namenom dokazati trditev, da vključevanje porabnikov v proces razvoja nove storitve ponudi pomembne informacije, ki povečujejo verjetnost uspeha razvoja nove storitve, uporabljam induktivno metodo, ki mi je v pomoč pri postavitvi skupnega vzročno-posledičnega sklepa na osnovi delnih spoznanj. Praktični del, ki je osredotočen na testiranje koncepta nove storitve plačilne poslovne debetne kartice in vključitev ugotovitev testiranja v nadaljnje korake razvoja storitve, pa daje sklepe s pomočjo deduktivne metode, povsem konkretne narave, ki potrjuje postavljeno tezo magistrskega dela. Sosledje induktivno-deduktivnega pristopa se mi zdi smiselno tako za začetek procesa raziskovanja (induktivni vidik) kot za sklepni praktični del (deduktivni vidik). Metodo klasifikacije uporabljam predvsem v delu navajanja dejavnikov uspeha razvoja nove storitve ter pri obravnavanju vrst plačilnih kartic glede na različna merila. Raziskava dejavnikov uspeha nove storitve obsega tudi uporabo kompilacijske metode, torej ugotovitev predhodnih raziskav. Metoda sinteze mi služi skozi celoten teoretični del, s poudarkom pri sistematizaciji posameznih korakov procesa razvoja nove storitve.

Empirično-raziskovalni del z apliciranjem osnovne teze na konkretnem primeru bančne prakse - razvoju plačilne poslovne debetne kartice, vključuje uporabo empirične metode, metode konkretizacije in metode generalizacije. S pomočjo metode kvalitativne analize pridobivam uporabne informacije skozi odgovore vprašanih, ki so pripomogli k dokazovanju, da vključevanje porabnikov v proces razvoja nove storitve daje pomembne informacije za nadaljnji razvoj obravnavane storitve. Jedro praktičnega dela raziskave – testiranje koncepta plačilne

poslovne debetne kartice temelji na metodi poglobljenih pogovorov, v manjši meri pa vključuje tudi metodo opazovanja (med izvajanjem pogovorov).

Opredelitev omejitev dela

Omejitve teoretičnega dela se nanašajo na omejitve vsebinskega in časovnega tipa. Pri vsebinskih omejitvah je treba upoštevati, da podani teoretični koncepti temeljijo na izboru tuje literature in virov. Pri tem so izhodišča pri opredelitvi procesa razvoja nove storitve teoretična spoznanja s področja razvoja novega izdelka. Področje razvoja novih storitev je namreč v znanstveni literaturi v večji meri navzoče šele v zadnjem času, medtem ko je literatura, ki pokriva razvoj izdelkov, na voljo v večji meri. Temu ustrezno so dela s področja storitev razmeroma novejšega datuma. Navajanje dejavnikov uspeha razvoja nove storitve ter opredeljevanje vključevanja porabnikov v proces razvoja izhaja predvsem iz ugotovitev empirično-raziskovalnih del. Splošno sprejete teoretične podlage s tega področja niti ni na voljo.

Prikaz funkcioniranja mehanizma kartičnega poslovanja, ki se ga lotevam z namenom podrobnejše predstavitve področja praktičnega dela, sloni na znanjih, pridobljenih s konkretnega področja delovanja v banki, globljih teoretičnih znanstvenih podlag literatura ne ponuja, obenem pa so znanja o plastičnem denarju večinoma novejših datumov, od druge polovice 90. let prejšnjega stoletja dalje. Nadalje področje plačilnih debetnih kartičnih storitev ni pokrito v tolikšni meri kot področje drugih plačilnih kartic, predvsem plačilnih kartic z odlogom plačila in posojilnih kartic, ki so v večji meri pojasnjene tudi kot ponudba za poslovne subjekte. Poleg tega tudi ni praktičnih primerov dobre prakse drugih bank za obravnavano vrsto plačilnih poslovnih debetnih kartic, ki so predmet empiričnega dela.

Omejitve praktičnega dela zadevajo omejitve vsebinskega, metodološkega, prostorskega in časovnega tipa. Znotraj vsebinskih omejitev navajam neobstoje raziskav o razvoju novih plačilnih kartic, na podlagi česar bi bila mogoča vključitev sekundarnih virov podatkov kot reference k uporabljenemu raziskovalnemu instrumentariju. Metodološka omejitev izhaja iz uporabe kvalitativne metode analize, ki se je izvajala s pomočjo globinskih intervjujev. Kvalitativne raziskave sicer omogočajo pridobitev velike količine vsebinsko bogatih informacij, pridobljenih na nestrukturiran način, temeljijo na neverjetnostnih vzorcih, pogosto izbranih na podlagi lastne presoje, zato so bistvenega pomena znanje in sposobnosti spraševalca, kako usmerjati pogovor in pridobiti zaupanje vprašanega. V ta namen je izdelan tudi opomnik za vodenje globinskih intervjujev. Časovna omejitev praktičnega dela se navezuje na približno polmesečno obdobje izvajanja raziskave. Pri predstavitvi sklepov raziskave je upoštevan razlagalni pristop, saj tehnični in statistični opisi raziskave niti niso namen tega pristopa in so navedeni zgolj v zvezi z značilnostmi dejavnosti podjetij ter funkcijami njihovih predstavnikov - vprašanih. Rezultati s ključnimi ugotovitvami so tako predstavljeni po posameznih vsebinsko povezanih sklopih. Vsekakor je ena izmed omejitev dela tudi prikritje identitete banke, v kateri se dogaja razvoj konkretne nove storitve, predvsem z namenom preprečiti razkritje informacij interne in s tem zaupne narave.

Sestav poglavij

Vsebina magistrskega dela je sestavljena iz štirih glavnih poglavij, pri čemer se le prvo nanaša na strogo teoretično podlago strokovne literature, nadaljnja pa sledijo s prepletanjem teoretičnih in praktičnih spoznanj. Empirični del je kot bistvena dodana vrednost magistrskega dela predstavljen v zadnjih dveh poglavjih. Struktura poglavij je prilagojena postavljenemu temeljnemu cilju magistrskega dela, upošteva namen dela in skozi vsebino poglavij razvija in potrjuje postavljeno osnovno tezo. V nadaljevanju navajam razčlenitev na poglavja in podpoglavja.

V prvem poglavju obravnavam proces razvoja nove storitve, od iskanja ideje do uvedbe na trg. Proces ima teoretične zametke v procesu razvoja novega izdelka, zato mnogo vzporednic izhaja iz slednjega. Vsebina poglavja je sestavljena iz treh podpoglavij, ki zadoščajo pripravi teoretične osnove za raziskavo in razlago praktičnega dela. V prvem podpoglavju se ukvarjam z raziskovanjem modelov razvoja nove storitve, ki jih navaja strokovna literatura, predvsem z namenom ugotoviti bistvene nepogrešljive sestavine procesa razvoja nove storitve. V drugem podpoglavju ugotavljam dejavnike uspeha nove storitve, ki jih moramo zagotoviti že med procesom razvoja, če želimo končen pozitiven odziv s trga. Ker je praktični del osredotočen na odzive potencialnih porabnikov konkretne storitve, ki jo obravnavam, podrobneje razlagam, v katerih delih in kako je mogoče vključevati porabnika kot enega od dejavnikov uspeha nove storitve v sam proces njenega razvoja.

Drugo poglavje se nanaša na obravnavo sveta plačilnih kartic in je razčlenjeno na štiri podpoglavja. Prvo podpoglavje je rezervirano za prikaz klasifikacije plačilnih kartic po različnih merilih, v drugem podpoglavju pa predstavljam nadvse zanimiv in učinkovit sistem delovanja plačilnih kartic, pri čemer razlagam razmerja med udeleženci kartičnega poslovanja. Nadaljujem s prikazom položaja plačilnih kartic v Sloveniji, za konec poglavja pa navajam še trende, ki se nakazujejo na področju plačilnih kartic, od prehoda na zapis kartičnih podatkov na čipnem mediju, prek programov zvestobe, ki nagrajujejo uporabo, do alternativnih možnosti shranjevanja raznovrstnih podatkov na karticah. Pomembne spremembe poslovanju s plačilnimi karticami bo prinesla tudi težnja Evropske centralne banke in Evropske komisije po vzpostavitvi enotnega brezmejnega območja plačil v okviru vzpostavitve Enotnega območja plačevanja v evrih v Evropski uniji ali SEPA (ang. Single Euro Payments Area). Ker so plačilne debetne kartice najbolj množična kartična storitev in najbližji nadomestek za gotovino, je sinhronizacija kartičnega poslovanja v koncept SEPA še toliko večjega pomena.

V tretjem poglavju se lotevam podrobne razčlenitve koncepta nove bančne storitve – plačilne poslovne debetne kartice, s čimer pričujem s praktično usmerjenim delom magistrskega dela, postavljam podlage za testiranje koncepta med potencialnimi imetniki nove kartice ter pri njih preverjam koncept. V prvem podpoglavju opredeljujem teoretične podlage z navedbo in opisom dejavnikov, ki pripomorejo k postavitvi kar se da dobrega koncepta plačilne poslovne debetne kartice. V drugem podpoglavju opisujem kvalitativno raziskavo testiranja koncepta nove storitve plačilne poslovne debetne kartice. V okviru tega podpoglavja so med drugim navedeni metodologija in cilji raziskave, načrt vzorčenja ter opomnik za vodenje globinskih intervjujev.

Ugotovitve raziskave izhajajo iz opravljenih globinskih intervjujev s predstavniki potencialnih imetnikov kartic iz segmenta malega gospodarstva in so prikazane v ločenih vsebinskih sklopih.

Ugotovitve kvalitativne raziskave služijo kot podlaga za nadaljnje korake v procesu razvoja nove storitve plačilne poslovne debetne kartice, na kar se nanaša vsebina četrtega poglavja. Da v banki mislijo resno z razvojem plačilne poslovne debetne kartice, spada uvrstitev njenega razvoja v strateške smernice kartičnega poslovanja s prioritetenim planom uvedbe v letu 2007. Namen tega poglavja je tako podrobno razdelati poslovno analizo in opredeliti trženjski splet plačilne poslovne debetne kartice z uporabo ugotovitev kvalitativne raziskave iz tretjega dela. Poslovne analize se lotevam na podlagi razvojne metodologije banke hkrati s teoretičnimi smernicami načrtovanja razvoja nove storitve. Pri tem izpostavljam sestavine analiziranja, kot so razlogi uvedbe nove plačilne kartice, opredelitev potencialnega trga in ciljne skupine, namen uporabe ter komunikacijske pristope k prodaji. Pri opredeljevanju trženjskega spleta so vključene vse sestavine, značilne za storitve. V tem delu s pomočjo novih spoznanj iz globinskih pogovorov in poslovne analize ugotavljam lastnosti nove storitve. Ugotovitve magistrskega dela so predstavljene v njegovem sklepnem delu.

1 PROCES RAZVOJA NOVE STORITVE

Teoretične podlage magistrskega dela so opredeljene v prvem poglavju z razlago modelov razvoja nove storitve, dejavnikov, ki pripomorejo k uspešnemu razvoju, ter podrobnejšo analizo vključevanja porabnikov v proces razvoja. V prvem podpoglavju najprej opredeljujem, kaj sploh je nova storitev, pri čemer ugotavljam, da ima beseda nova lahko zelo različne pomene. Ker modeli razvoja nove storitve temeljijo na ugotovitvah razvoja novega izdelka, je priporočljiva tudi smiselna prilagoditev spoznanj o novih izdelkih na raven storitev. Temu ustrezno poskušam teoretična izhodišča s področja razvoja novih izdelkov prikazati z vidika storitev, ob upoštevanju razlikovalnih lastnosti storitev od izdelkov, ki jih prav tako podrobneje izpostavim. Dejavniki uspeha razvoja novih storitev so lahko obsežni, raznoliki ter odvisni od več vplivov, pri čemer v naslednjem podpoglavju ugotavljam, da se je treba vsakega procesa razvoja nove storitve lotevati na edinstven način, ob upoštevanju določenih dejavnikov, ki lahko pripomorejo k uspehu. Prav zaradi značilnosti storitev je toliko večjega pomena tudi vključevanje porabnikov v proces razvoja nove storitve, ki ga z opisom razlogov in možnih načinov razlagam za konec tega poglavja. Z namenom ločevanja vsebine razvoja novega izdelka in nove storitve v tem poglavju ločujem literaturo, ki se nanaša na storitev, izdelek ali na oboje.

1.1 MODELI RAZVOJA NOVE STORITVE

1.1.1 RAZUMEVANJE NOVIH STORITEV

Merila razvrščanja novih izdelkov / storitev glede na vrsto novosti so lahko različni, bolj ali manj razdelani. Najsplošnejša razvrstitev, ki jo navaja več avtorjev in je prirejena po Boožu iz leta 1982, obsega (Johne, Storey, 1998, str. 189-190; Kotler, 1998, str. 316-317):

- nov izdelek / novo storitev v svetovnem merilu za porabnika, ki ustvari tudi popolnoma nov trg,

- novo skupino izdelkov / storitev, s pomočjo katerih se organizacija prvič pojavi na že obstoječem trgu,
- dodatni izdelek / dodatno storitev k obstoječi skupini izdelkov / storitev,
- izboljšave že obstoječih izdelkov / storitev bodisi na podlagi boljšega delovanja ali večje vrednosti v očeh porabnika,
- ponovno pozicioniranje obstoječega izdelka / obstoječe storitve z opredelitvijo novih ciljnih trgov in tržnih segmentov oz. načina komunikacije lastnosti izdelka / storitve porabniku,
- zniževanje stroškov proizvodnje obstoječega izdelka / izvajanje obstoječe storitve in s tem njegove / njene cene.

Razvrstitev po Lovelocku iz leta 1984 pa se nanaša na storitve in vključuje naslednje kategorije (Johne, Storey, 1998, str. 189-190):

- razvoj do zdaj neobstoječe storitve na trgu v svetovnem merilu,
- nov ponudnik na trgu že obstoječe storitve,
- nova storitev za določen trg,
- razširitev skupine storitev z dopolnilno storitvijo,
- izboljšave obstoječe storitve s spremembami njenih lastnosti za oskrbo obstoječega trga,
- sprememba sloga obstoječe storitve.

Načeloma poznamo dva tipa inoviranja izdelkov / storitev, znotraj njiju pa tri vrste inoviranja (Tushman, Nadler, 1986, str. 75-77):

- inoviranje usmerjeno v izdelek / storitev:
 - t. i. inkrementalno inoviranje le delno ali manj spremeni oz. dopolni obstoječe izdelke / storitve, izvaja pa se precej pogosto,
 - t. i. Sintetično (sestavljajoče) inoviranje, ki izhaja iz že znanega in temu dodaja še neznano, pri čemer se rojevajo novi izdelki / nove storitve, razviti / razvite na podlagi obstoječih tehnologij in znanj,
 - t. i. nezvezno (dihotomno) inoviranje pa rezultira v novih izdelkih / storitvah, razvitih na podlagi novih tehnologij in znanj,
- inoviranje usmerjeno v proces proizvodnje izdelka / izvajanja storitve je lahko za porabnika občutno ali neobčutno, izraža pa se v kakovosti in stroških:
 - inkrementalno inoviranje obstoječim procesom dodaja majhne spremembe v kakovosti, stroških ali obojem,
 - sintetično inoviranje ima za posledico veliko povečanje obsegov in zmožnosti obstoječih procesov,
 - nezvezno inoviranje pa omogoča popolnoma nov način oz. proces proizvodnje izdelkov / izvajanja storitev.

1.1.2 RAZLIKE MED RAZVOJEM NOVIH STORITEV IN IZDELKOV

Značilnosti, ki ločujejo storitve od izdelkov in ki vplivajo na proces razvoja nove storitve, so naslednje (De Brentani, 1991, str. 36-38; Johne, Storey, 1998, str. 187-188; Edgett, Parkinson, 1994, str. 24-36):

- neopredmetenost storitve, kar pomeni, da je porabnik pred nakupom ne more popolnoma ovrednotiti in mora temu ustrezno sprejeti tudi določeno tveganje. Storitve so namreč neopredmeteni procesi. Razvoj storitev je navadno lahko tudi preprostejši in hitrejši primerjalno z izdelki, saj ne zahtevajo razvoja fizičnega prototipa ali obsežnejših investicij, kar pa na drugi strani pomeni njihovo lažje posnemanje (in postavlja dodaten pogoj njihovega hitrega razvoja in uvedbe na trg). Kljub temu pa razvoj ne sme potekati slučajno, nestrukturirano in nenačrtovano;
- neločljivost procesa izvajanja storitve od njene potrošnje, ki lahko tudi poteka ob navzočnosti in vpletenosti porabnika. Pri tem je za porabnika pomemben tako rezultat storitve kot proces njenega izvajanja, zato sta navzočnost porabnika in njegovo poznavanje v procesu razvoja nove storitve še kako pomembna. Poleg tega je pomembnejša tudi vloga zaposlenih, od prodajnega osebja do drugih kadrov, ki bodo zagotavljali storitev, pri čemer je večfunkcijski pristop k razvoju novih storitev lahko ključen;
- spremenljivost izvajanja storitve ob vsakokratnem nakupu, kar je sicer lahko pokazatelj prilagodljivosti potrebam posameznega porabnika, nedoseganje njegovih pričakovanj pa pokazatelj nezanesljivosti izvajanja storitve. Zato je pomembna postavitev standardov izvajanja storitve, da ne prihaja do bistvenih odstopanj v njeni kakovosti;
- minljivost storitve in nemožnost proizvodnje na zalogo lahko povzroči visoke stroške vzdrževanja neizkoriščenih zmogljivosti organizacije ali pa izgubljen prihodek v obdobju večjega povpraševanja od ponudbe.

Meidan finančnim storitvam pripisuje še naslednje značilnosti, ki jih je treba upoštevati pri njihovem razvoju (1996, str. 3-4):

- pomanjkanje identitete, kar je posledica ponudbe enakih ali medseboj zelo podobnih finančnih storitev. Identiteto pa organizacije ustvarjajo skozi paketno ponudbo storitev, ob upoštevanju lokacije poslovalnic, strokovnosti in ustrežljivosti zaposlenih, ugleda organizacije, oglaševanja ipd.;
- raznolikost storitev, saj je treba ponudbo prilagajati posameznim skupinam porabnikov ali celo individualnim potrebam, poleg tega finančne organizacije s ponudbo široke palete storitev zasledujejo celovito zadovoljevanje porabnikovih potreb na finančnem področju;
- upravljanje tveganja skozi rast prodaje in povečevanje dobička, pri čemer velja, da je povečevanje dobička povezano z izpostavljenostjo večjemu tveganju. To je pomembno predvsem iz razloga, ker so finančne storitve v veliki meri in pogostokrat podvržene kreditnemu tveganju.

Boyes in Stone (2003, str. 179-181) temu dodajata še implicitno odgovornost finančnih organizacij pri upravljanju s porabnikovimi finančnimi sredstvi in finančnem svetovanju. Zaradi tega sta izrednega pomena ugled in zanesljivost finančne organizacije. Nadaljnja razlikovalna lastnost je zaščita storitev. Patentna zakonodaja se namreč za storitve ne uporablja, pri storitvah so dejavniki zaščite predvsem trgovske blagovne znamke, avtorske pravice in zaščita podatkov (Preissl, 1998, str. 5).

1.1.3 MODELI RAZVOJA NOVE STORITVE

V nadaljevanju se osredotočam na procese razvoja nove storitve, pri čemer poskušam spoznanja, ki se nanašajo na izdelke, smiselno prenesti v svet storitev in jih nadgraditi ter dopolniti. Pri tem upoštevam, da evolucija modelov razvoja nove storitve izhaja prav iz spoznanj razvoja izdelkov. Začetki raziskovanja modelov razvoja nove storitve izvirajo od konca 80. let preteklega stoletja. Sistematičen model razvoja nove storitve sta takrat razvila Scheuing in Johnson (1989, str. 25-33), ki sta gradila na teoretičnih podlagah razvoja novega izdelka. Izhodišče tudi nadaljnjim raziskavam modelov razvoja nove storitve predstavlja model razvoja novega izdelka po Boozu, Allenu in Hamiltonu, ki so model iz leta 1968 nadgradili z novim leta 1982. Ta model ima naslednje faze razvoja: oblikovanje strategije novega izdelka, iskanje in ovrednotenje idej, poslovna analiza, razvoj izdelka, testiranje ter uvedba na trg.

Proces razvoja novega izdelka, ki ga lahko prenesemo tudi na storitev, lahko prikažemo različno, odvisno od cilja in vsebine, v osnovi pa ga lahko razdelimo na naslednje faze, ki v literaturi predstavljajo **konvencionalni način razmišljanja** (Bowers, 1989, str. 18; Ennew, Watkins, Wright, 1991, str. 89-94; Johne, 1993, str. 9; Coates, Robinson, 1995, str. 13; Jones, 1995, str. 25; Meidan, 1996, str. 97-101; Johne, Storey, 1998, str. 201-202; Papastathopoulou, Avlonitis, Indounas, 2001, str. 148; Van Birgelen, 2001, str. 525-528; Alam, Perry, 2002, str. 519-528; Yang, Yu, 2002, str. 218; Edvardsson, Gustavsson, 2003, str. 157-159; Zahay, Griffin, Frederics, 2004, str. 662):

Predrazvojna stopnja z naslednjimi fazami:

1. Izoblikovanje ciljev in strategije razvoja novih izdelkov / storitev, ki so skladni s celovito strategijo organizacije ter njeno kulturo. Pri tem ločimo med odprto in zaprto strategijo razvoja novega izdelka / nove storitve. Odprta strategija vključuje tehnološke sinergije z okoljem, diverzifikacijo izdelkov / storitev, visoko stopnjo ustvarjalnosti in poudarek na pridobivanju novih kupcev ter zadovoljevanju širšega spektra njihovih potreb. Zaprta strategija pa se zanaša na tehnološke zmožnosti, ki obstajajo znotraj organizacije, spremembe obstoječih izdelkov / storitev s poudarkom na obstoječih kupcih in zadovoljevanju njihovih specifičnih potreb. Odprte strategije so primernejše za hitro spreminjajoča se in nepredvidljiva okolja, medtem ko so zaprte strategije primernejše za razmere stabilnega in predvidljivejšega okolja (Nyström, 1985, str. 28-29).
2. Iskanje idej oz. tržnih priložnosti, z vključevanjem notranjih, pa tudi zunanjih deležnikov organizacije; pri tem med notranje vire idej lahko vključimo oddelek za raziskave in razvoj, izvršne direktorje, trženjski oddelek in druge zaposlene, med zunanje vire pa npr. porabnike, konkurente, distributerje, regulatorje, akademske strokovne kroge.
3. Ovrednotenje idej predvsem z vidika meril izvedljivosti in dobičkonosnosti, pa tudi zakonodaje, ciljev in virov organizacije ter predvsem porabnikovih potreb.
4. Oblikovanje koncepta novega izdelka / nove storitve, ki vključuje opis njegovih lastnosti in koristi, ki služijo iskanju porabnikovih razlogov za nakup.
5. Testiranje koncepta novega izdelka / nove storitve, pri čemer se ugotavlja, ali potencialni porabnik idejo izdelka / storitve razume, ji je naklonjen in jo dojema z vidika zadovoljitve svojih potreb.
6. Izdelava poslovne analize, katere namen je raziskati tržni potencial novega izdelka / nove storitve ter oceniti potrebne vire za njegov / njen razvoj in uvedbo na trg. Del poslovne

analize je tudi ocena dobičkonosnosti (s predvidevanjem prodaje, denarnega toka, dobe odplačila investicije, točke preloma itn.).

7. Potrditev projekta razvoja novega izdelka / nove storitve s strani vrhnjega menedžmenta in dodelitev virov, potrebnih za razvoj, pri čemer je pomembno predvsem sodelovanje več funkcijskih področij organizacije. Ne nazadnje projekt lažje in uspešneje zaživi, če v organizaciji vlada ustrezna kultura, naklonjena vrednotam in ciljem, ki razvoj novega izdelka / nove storitve obravnavajo kot pomemben vidik poslovanja organizacije.

Razvojna stopnja z naslednjimi fazami:

8. Razvoj izdelka / storitve in oblikovanje sistema ter procesa proizvodnje novega izdelka / izvajanja nove storitve s postavitvijo ustreznih standardov procesov.
9. Testiranje novega izdelka / nove storitve pri potencialnih porabnikih ter prodajnem osebju.
10. Oblikovanje strategije izdelka / storitve in umestitev novega izdelka / nove storitve v obstoječo ponudbo organizacije.

Stopnja uvajanja na trg s fazami:

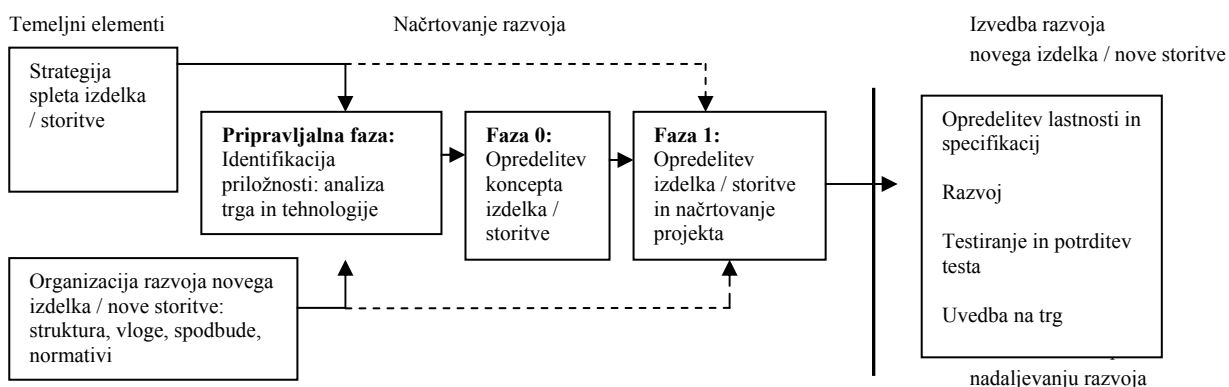
11. Načrtovanje trženja in sestavin trženjskega spleta izdelka / storitve.
12. Testno (pilotno, simulacijsko) trženje novega izdelka / nove storitve na vzorcu potencialnih porabnikov v dejanskem okolju z vidika celostne sprejemljivosti za trg ter z namenom morebitnih naknadnih prilagoditev.
13. Izobraževanje in usposabljanje prodajnega osebja ter izvajanje notranjega trženja novega izdelka / nove storitve.
14. Uvedba na trg po principu »ob pravem času, na pravi način in pravim kupcem«.
15. Nadzor in ovrednotenje novega izdelka / nove storitve po uvedbi na trg z vidika doseženih ciljev in z namenom izvedbe potrebnih prilagoditev.

Khurana in Rosenthal (1997, str. 104-106) pripisujeta poseben pomen v procesu razvoja novega izdelka / nove storitve predhodnim pripravam oz. **načrtovanju razvoja** kot podlagi za sprejemanje odločitev za ali proti nadaljevanju razvoja. Za učinkovito načrtovanje novega izdelka / nove storitve so potrebni naslednji koraki:

- predhodna jasna opredelitev strategije spleta izdelka / storitve in vzpostavljena stimulatívna organizacijska struktura, v okviru katere so zlasti pomembni informacijski sistem, ki omogoča pretok informacij, prenos odgovornosti ter motivacijski sistem nagrajevanja in nadzora;
- v preliminarni oz. pripravljalni fazi poteka identifikacija porabnikovih potreb, tržnih segmentov, konkurenčnih struktur in usklajevanje z obstoječimi poslovnimi in tehnološkimi načrti organizacije;
- v t. i. fazi 0 sledi opredelitev poslovne priložnosti;
- v t. i. fazi 1 se opredelijo tehnične in poslovne možnosti delovanja novega izdelka / nove storitve, potrdi se opredelitev lastnosti izdelka / storitve in začne načrtovati razvoj. Poleg tega se v tej fazi sprejme odločitev o nadaljevanju ali končanju razvoja novega izdelka / nove storitve ter načrtujejo viri, potrebni za njegov razvoj. V okviru načrtovanja razvoja se torej opredeli koncept novega izdelka / nove storitve, ki je usklajen s porabnikovimi potrebami, opredelijo lastnosti izdelka / storitve in potrdi projektni plan s prioritetaí, viri in roki za izvedbo.

Šele nato se začne dejanski razvoj novega izdelka / nove storitve, tako kot opisuje model, prikazan v Sliki 1 (na str. 12).

Slika 1: Model razvoja novega izdelka / nove storitve s poudarkom na načrtovanju razvoja

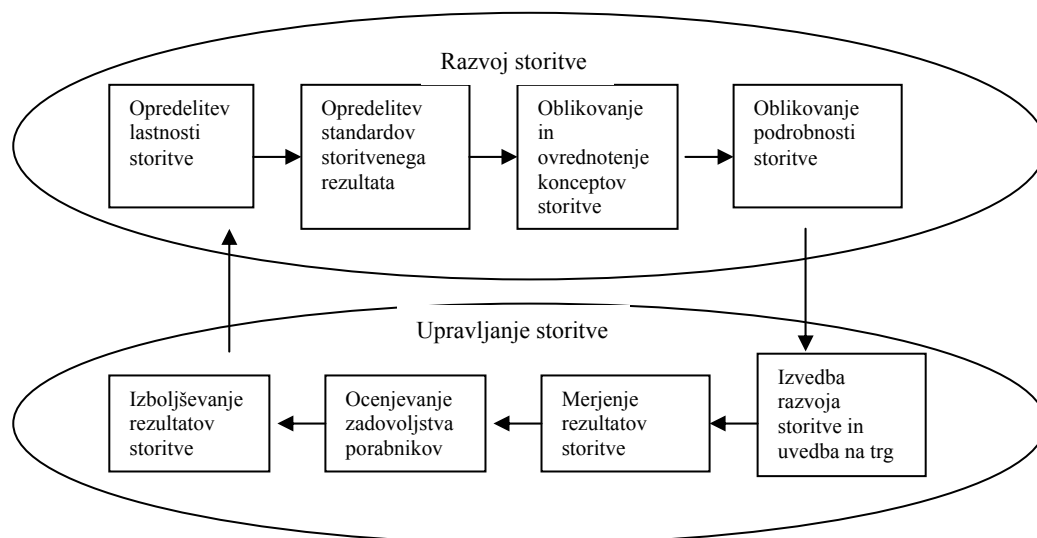


Vir: Khurana, Rosenthal, 1997, str. 105.

Ramaswamy se osredotoča zgolj na storitve in opisuje **model razvoja in upravljanja storitve**, ki je prikazan tudi v Sliki 2 (na str. 13), in se deli na (1996, str. 27-38):

- razvoj, ki obsega:
 - opredelitev lastnosti storitve, v okviru česar se opredeli ključne kupce storitve, opredelijo potrebe teh kupcev, ki jih bo storitev zadovoljevala, opredelijo lastnosti storitve, na podlagi katerih bodo potrebe zadovoljene, ter opredeli odnos med potrebami in lastnostmi tudi v smislu merjenja rezultatov;
 - opredelitev standardov storitvenega rezultata, pri čemer opredelimo porabnikovo raven zadovoljstva, ki ga pričakuje od rezultatov izvajanja storitve, analiziramo rezultate konkurenčnih storitev, opredelimo odnos med rezultatom izvajanja storitve in zadovoljitvijo porabnikovih potreb ter postavimo standarde, ki jih mora storitev dosegati v procesu njenega izvajanja;
 - oblikovanje in ovrednotenje konceptov storitve je namenjeno uskladitvi lastnosti storitve s procesom njenega izvajanja, postavitvi celovitega procesa izvajanja storitve, opredelitvi različnih konceptov izvajanja storitve in izbiri najustreznejšega;
 - oblikovanje podrobnosti storitve, pri čemer se sistematično in podrobno popišejo vse lastnosti in procesi izvajanja storitve, ovrednotijo možne alternative izvajanja posameznih delov procesov, testira celoten proces izvajanja storitve ter po potrebi opravijo zadnje spremembe in prilagoditve storitve;
- in upravljanje, kamor spadajo:
 - izvedba razvoja storitve, navadno v okviru projektne dela z načrtovanjem posameznih faz razvoja, testiranja, komunikacije in uvedbe na trg;
 - merjenje rezultatov uvedbe storitve glede na zastavljene cilje prodaje in standarde izvajanja storitve. V tej fazi se vzpostavi tudi formalni sistem poročanja rezultatov;
 - ocenjevanje zadovoljstva porabnikov glede na njihova pričakovanja in glede na konkurenco;
 - izboljševanje rezultatov storitve z vidika procesa, lastnosti in finančnega učinka za organizacijo ter ne nazadnje z namenom povečevanja porabnikovega zadovoljstva.

Slika 2: Model razvoja in upravljanja storitve



Vir: Ramaswamy, 1996, str. 27.

Za zgoraj prikazan model avtor trdi, da zagotavlja načrtovanje, razvoj in upravljanje uspešne visoko kakovostne storitve samo v primeru interaktivnega delovanja vseh navedenih faz in medsebojnega prepletanja razvojnega in upravljalnega dela skozi celotno življenjsko dobo storitve. Pri izvajanju posameznih faz je namreč pomemben tudi **potek procesa razvoja**, kjer lahko v splošnem opredelimo dva načina poteka, s svojimi prednostmi in pomanjkljivostmi (prirejeno po Bullingerju, Fähnrichu in Meirenu, 2003, str. 276-281):

- z linearnim nizom diskretnih zaporednih faz, ki dovoljuje prehod v naslednjo fazo razvoja po končanju prejšnje. Prednost takega pristopa je preglednost procesa razvoja, med pomanjkljivosti pa lahko uvrstimo manjšo fleksibilnost in daljši čas procesa razvoja;
- s spiralnim zaporedjem ponavljajočih se faz, ki dovoljuje nadaljevanje procesa razvoja šele takrat, ko je dosežen optimalni razvoj pretekle faze. Prednost takega pristopa je zmanjšanje napak, pomanjkljivosti pa sta kompleksnost procesa in potreba po nadzorovanju ter usmerjanju.

Predvsem v zadnjem času pa se pripisuje večji pomen vzporednemu ali istočasnemu izvajanju določenih faz z namenom skrajšanja razvoja. Pri tem lahko storitvam priredimo ugotovitve Aabyja in Discenze, ki se sicer osredotočata na izdelek, pri čemer namenjata posebno pozornost integriranju trženjskega in tehnološkega pristopa, ki sta sicer medseboj nekompatibilna (1995, str. 30-34):

- tehnološki pristop najprej razvije storitev v skladu s tehnološkim razvojem in možnostmi ter nato išče trge zanj. V primeru, da storitev ne izpolnjuje porabnikovih potreb, sledi njegovo preoblikovanje in povratek v tehnološki del razvoja;
- za trženjski pristop je značilno raziskovanje porabnikovih potreb in značilnosti trga ter na tej podlagi konceptualizacija in oblikovanje lastnosti storitve, ki so skladne s tehnološkimi možnostmi.

Njun model razvoja v nadaljevanju apliciramo na storitve. Tako prirejen model razvoja nove storitve združuje koristi trženjskega pristopa z znanostjo, tehnologijo in inženiringom, ki so

integralni del vseh faz razvoja nove storitve. V fazi oblikovanja koncepta nove storitve so ugotovitve znanosti in tehnologije na voljo trženju že zelo zgodaj, ravno tako pa se proučujejo tudi trženjske priložnosti, ki jih ponuja tehnologija. Na tej podlagi je lahko ovrednotenje koncepta nove storitve temeljitejše, tudi z vidika njenega razvoja. V fazi oblikovanja lastnosti storitve lahko ugotavljamo razmerje med ceno in stroški storitve kot osnovnima meriloma uspeha nove storitve. Tehnološki del tako lahko zagotavlja skladnost lastnosti storitve s potrebami trga, trženjski del pa osvoji razumevanje teh lastnosti in procesne kompleksnosti razvoja. Faza testiranja na trgu omogoča trženjskemu delu dokončno opredelitev trženjskega spleta storitve. V fazi uvedbe na trg se sprejemajo odločitve o alokaciji virov, kar na podlagi dozrajšjih aktivnosti preprečuje pomanjkanje virov ali časovne zamude pri razvoju ter omogoča učinkovito predstavitev trgu. Integracija trženjskega in tehnološkega dela novi storitvi omogoča tudi prihodnje izboljšave. Glavna prednost tega modela je možnost ovrednotenja nove storitve v zgodnji fazi, še pred obsežnejšim investiranjem v razvoj ter nudenje celovite slike menedžerjem z vidika potrjevanja virov in podpore razvoju. Model integriranega trženjskega in tehnološkega pristopa k razvoju, prilagojenemu novi storitvi, je prikazan v Sliki 3 (na str. 14)

Slika 3: Model razvoja nove storitve z integriranjem trženjskega in tehnološkega pristopa

Oblikovanje koncepta	Oblikovanje lastnosti storitve	Razvoj, priprava za komercializacijo	Uvedba na trg	Kontinuirano izboljševanje
Tehnološki del				
Ugotovitve znanosti / novih tehnologij	Proučevanje tehnološke izvedbe nove storitve	Zagotovitev procesne infrastrukture	Zagotovitev ustreznega obsega ponudbe	
Možnosti za izboljšave		Pilotna izvedba		Izboljšave
Trženjski del				
Potrebe na trgu	Testiranje koncepta		Ustvarjanje verodostojnosti med porabniki	Zadovoljstvo porabnikov
Primerjalne analize (ang. benchmarking)	Odkrivanje dejavnikov uspeha	Načrtovanje uvedbe na trg	Uvedba na trg	Ocenjevanje uspeha nove ponudbe
Analize konkurence	Odkrivanje tržnosti ponudbe		Ustvarjanje tržnega deleža	
Analize nove ponudbe	Lastnosti ponudbe	Oblikovanje trženjskega spleta		Revizija razvoja
Cenovni okvirji nove ponudbe	Stroškovno modeliranje	Ugotavljanje dejanskih stroškov	Postavitev tržnih cen	Cenovne taktike

Vir: Prirejeno po Aabyju, Discenzi, 1995, str. 34.

Organizacijskega vidika poteka procesa razvoja novega izdelka / nove storitve se na zanimiv način loteva tudi Gehani, ki navaja tri modele razvoja novega izdelka / nove storitve kot prisposobe športa, ki so prikazani v Sliki 4, na str. 15 (1992, str. 44-47):

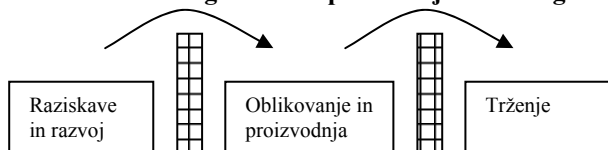
- štafetni tek ali prenašanje veder v gasilski brigadi, kjer različne organizacijske enote izvajajo aktivnosti razvoja novega izdelka / storitve zaporedno in samostojno, kar je v sliki prikazano z vmesnimi zidovi. Le redkokdaj pride do medsebojnega sodelovanja med organizacijskimi enotami;
- ponavljajoča igra ping-ponga, pri čemer idejo novega izdelka / nove storitve, ustvarjeno s strani trženja, razvojniki ne sprejemajo, ker je preveč idealistična. Oblikovalci zavračajo razvojno rešitev, ker je izvedba nemogoča. To pomeni neprestano vračanje predloga novega

izdelka / nove storitve v spremembo ali dopolnitev predhodnemu področju, razvoj pa se časovno podaljšuje;

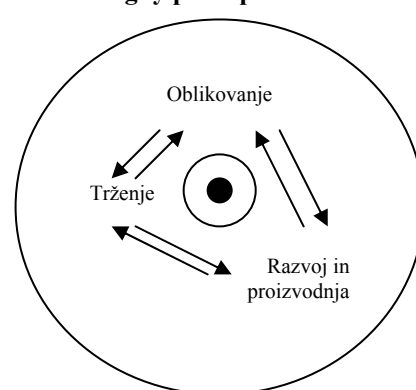
- paralelni »rugby« pristop predstavlja model organiziranih timov z različnih področij, ki sodelujejo pri razvoju novega izdelka / nove storitve od začetka do konca. Medsebojnega izmenjevanja informacij je veliko, uspešnost razvoja novega izdelka / nove storitve pa se poveča. Prednosti takega pristopa so tudi v učinkovitejšem organizacijskem učenju, večji nagnjenosti k reševanju težav in večji kakovosti novega izdelka / nove storitve.

Slika 4: Prikaz Gehanijevih prisposodob športa v modelih razvoja novega izdelka / nove storitve

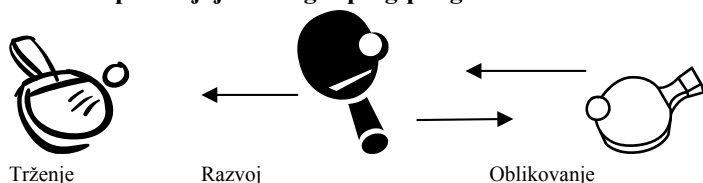
1. Model štafetnega teka ali prenašanja veder v gasilski brigadi



3. Model rugby pristopa



2. Model ponavljajoče se igre ping-ponga



Vir: Gehani, 1992, str. 45-47.

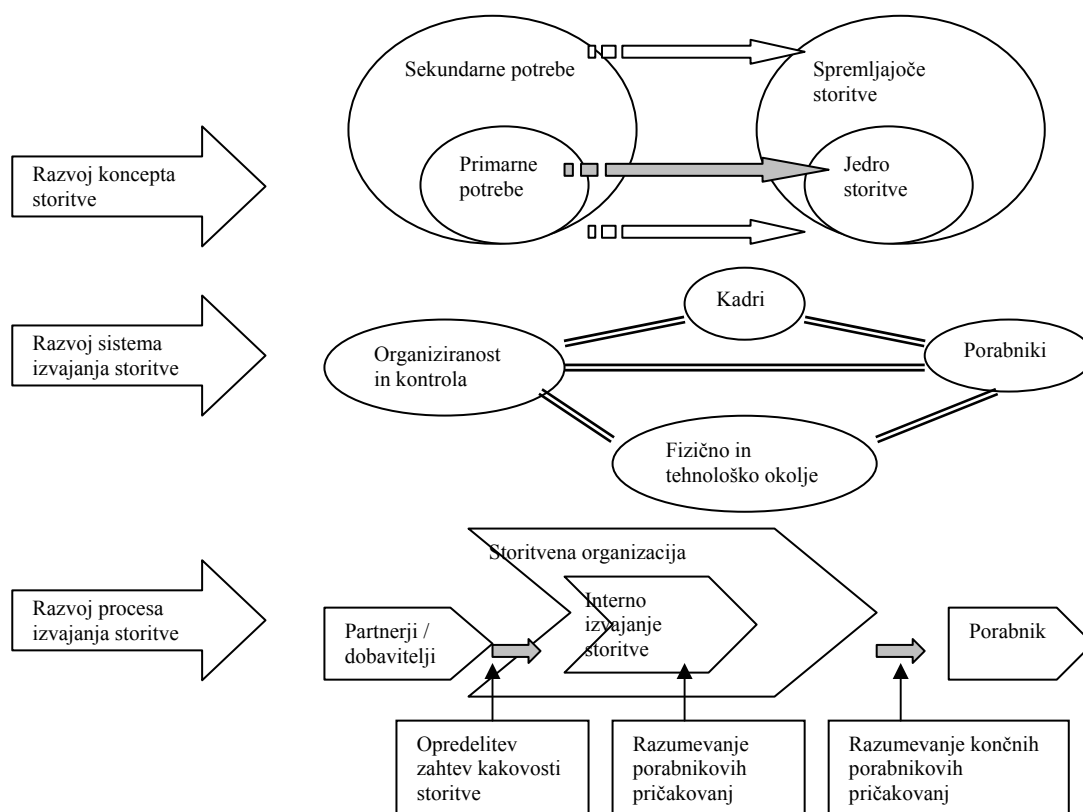
Edvardsson in Olsson gradita model razvoja nove storitve na podlagi ugotovitev empirične raziskave¹ s poudarkom na **izvajanju kakovosti**, ki je prikazan v Sliki 5 (na str. 16). Avtorja namreč kakovost dojemata kot pogoj zadovoljevanja porabnikovih potreb in doseganja njihovih pričakovanj, obenem pa tudi pričakovanj organizacije, vključno z lastniki, torej v smislu dobičkonosnosti poslovanja. Model je zaradi tega pri razvoju nove storitve usmerjen v usklajenost dejavnikov, ki se nanašajo na (1996, str. 140-163):

- koncept nove storitve, ki predstavlja nekakšen prototip storitve, pri katerem gre za natančen opis storitve in ponudbe, na podlagi katere bodo zadovoljene porabnikove potrebe in želje. Pri tem so pomembne tako primarne potrebe, ki sprožijo željo po nakupu, kot tudi sekundarne potrebe, ki dodatno pogojujejo lastnosti storitve; se pravi tako jedro storitve kot spremljajoče storitve;
- sistem, ki zagotavlja novo storitev, pri čemer gre za razpoložljive vire in zmožnosti organizacije, na podlagi katerih bo razvit proces izvajanja storitve. Sem spadajo:
 - kadri, ki so pomembnejši viri organizacije, saj jih porabniki mnogokrat istovetijo s storitvijo samo, poleg tega dajejo oprijemljive lastnosti sicer neopredmeteni storitvi;
 - porabniki, ki bolj ali manj aktivno sodelujejo pri izvajanju storitve, zato je še večjega pomena njihovo vključevanje v razvoj nove storitve;
 - fizično oz. tehnološko okolje, ki predvsem prek možnosti napredka tehnologije ustvarja ugodnejše pogoje za kakovostnejše in donosnejše storitve;

¹ Gre za raziskavo v telekomunikacijskem storitvenem sektorju na Švedskem v okviru Service Research Center, ki je bila izvedena v prvi polovici 90. let preteklega stoletja.

- o organiziranost in nadzor z ustrežno organizacijsko strukturo, ki opredeljuje pristojnosti in odgovornosti, informacijski sistem nadzora v smislu načrtovanja, financiranja poslovanja, plačne politike ipd. Prav tako pomemben porabniku viden del je tudi način komunikacije z organizacijo v primeru pritožb in reklamacij ter trženje, katerega naloge so analiziranje trga, komuniciranje z ustvarjanjem realnih pričakovanj med porabniki in učenje porabnikov, ko se aktivno vključujejo v proces izvajanja storitve;
- proces izvajanja nove storitve, ki sestoji iz opisa niza bolj ali manj standardiziranih aktivnosti, na podlagi katerih storitev prinaša porabniku ustrezno kakovost ob primerni ceni. Te aktivnosti se aktivirajo, ko porabnik z nakupom storitve sproži proces njenega izvajanja. Pri tem je pomembno razumevanje, kaj porabnik hoče in kako to hoče, ter vključevanje porabnika v proces razvoja nove storitve, predvsem z namenom ugotavljanja njegovih implicitnih (latentnih, prikritih) potreb, ter vključevanje zunanjih partnerjev (npr. dobaviteljev) v proces izvajanja storitve.

Slika 5: Model razvoja nove storitve s poudarkom na izvajanju kakovosti



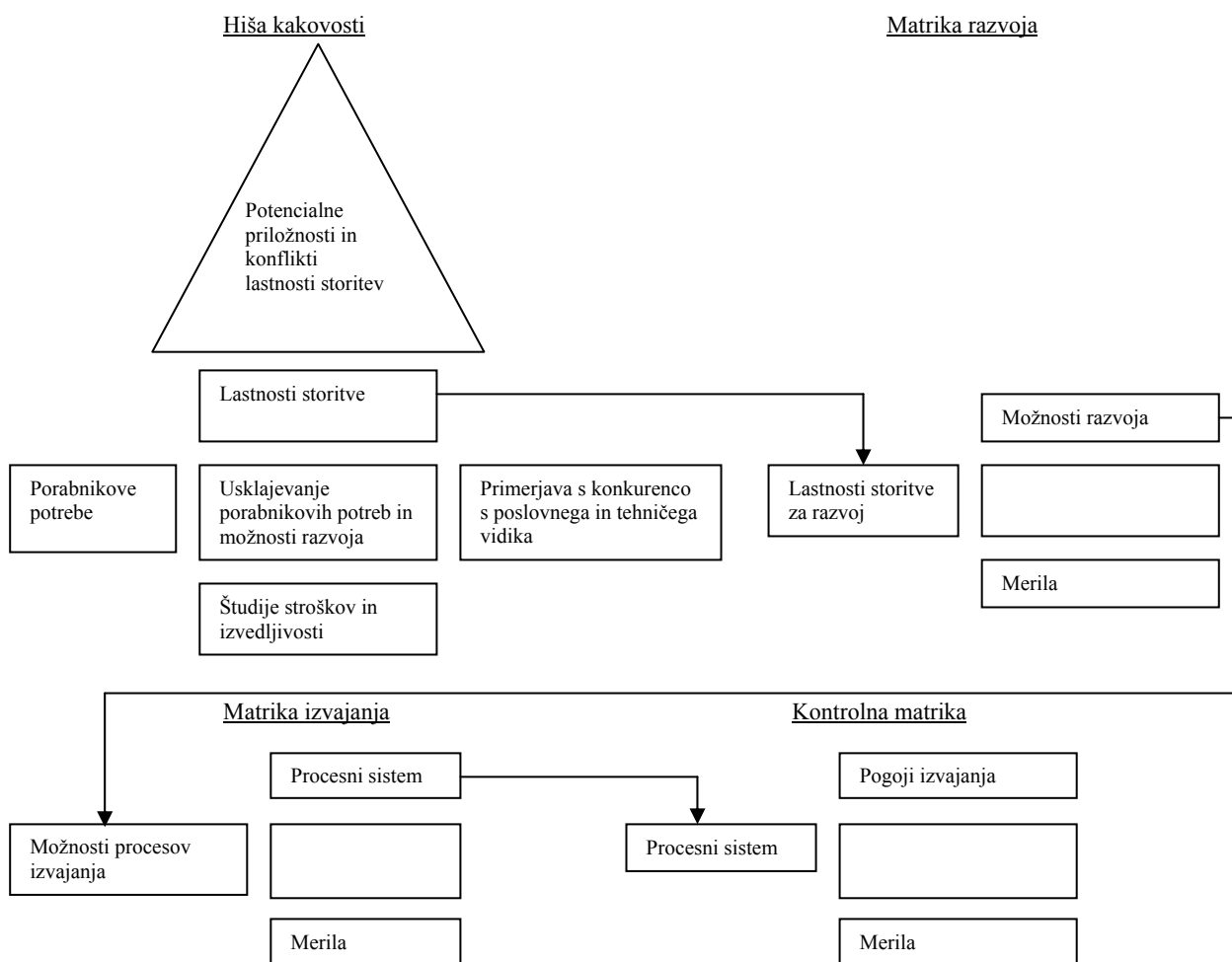
Vir: Edvardsson, Olsson, 1996, str. 162.

Griffin (1992, str. 173-184) nadalje opisuje z Japonskega izvirajoč model razvoja novega izdelka / nove storitve, t. i. **funkcijski razvoj kakovosti**, ki je prilagojeno storitvam, prikazan v Sliki 6 (na str. 17), in katerega učinkovitost je preizkusil tudi na empirični ravni². Gre za matrični model s sestavo več matrik, v okviru katerih sodelujejo večfunkcijski timi. Prva matrika predstavlja

² Raziskava je bila izvedena v ZDA na kvalitativen način na vzorcu 35 managerjev s področja razvoja novih izdelkov, ki uporabljajo to metodo. Intervjuji so bili izvedeni v devetih organizacijah s področij potrošnih dobrin, trajnih dobrin široke in visoko specializirane tehnološke uporabe ter komponent kompleksnih trajnih dobrin.

hišo kakovosti, v kateri se podatki trženjske raziskave porabnikovih potreb pripravijo v obliki predloga lastnosti nove storitve. Naslednja matrika te lastnosti pretvori v oblikovni koncept nove storitve. Tretja in četrta matrika opredelujeta značilnosti in nadzorovanje procesa izvajanja storitve.

Slika 6: Model funkcijskega razvoja kakovosti nove storitve

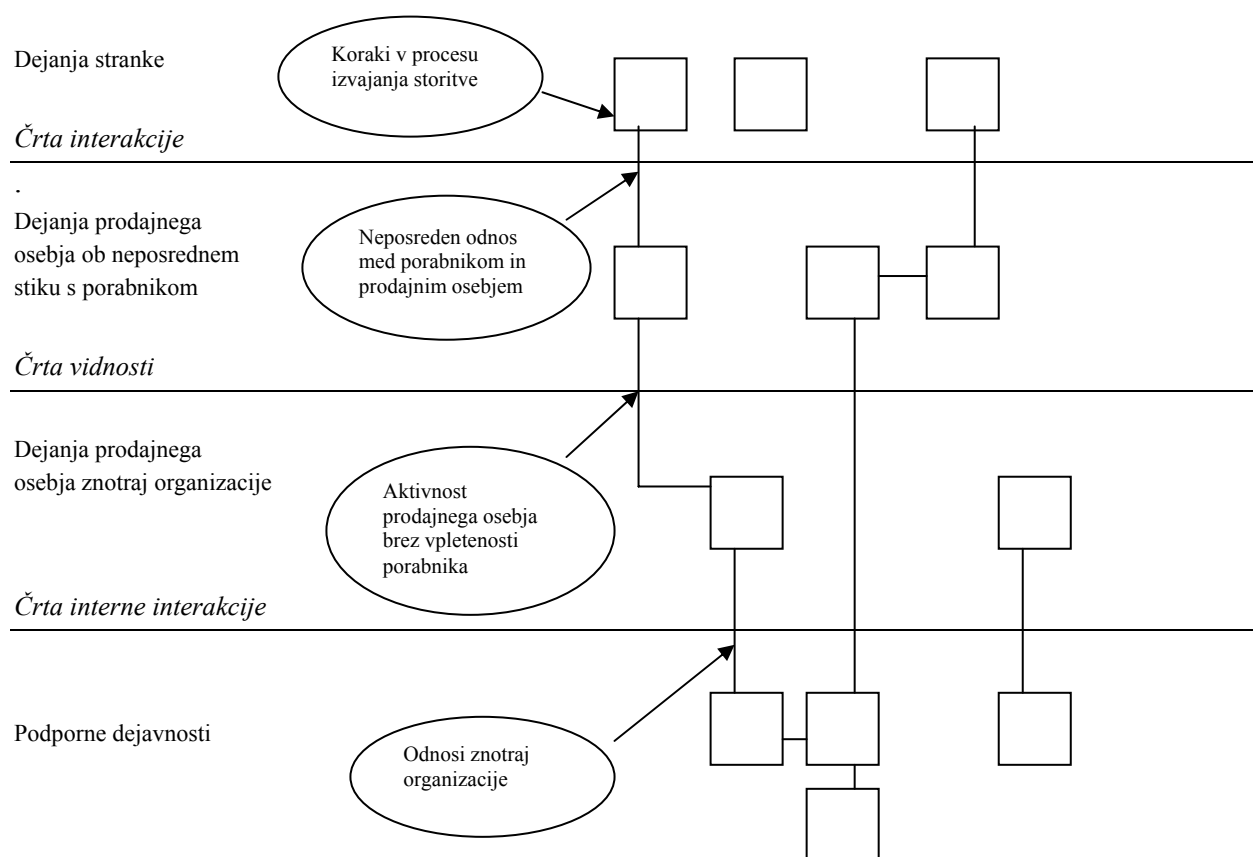


Vir: Prirejeno po Griffinu, 1992, str. 175 in Ramaswamyju, 1996, str. 53.

Opisan model ima vrsto prednosti, ki se kažejo predvsem na dolgoročni strateški ravni (Griffin, 1992, str. 185):

- v okviru matrik se pregledno in hitro pridobivajo in izmenjavajo potrebne informacije za kakovostno opredelitev nove storitve, njenega razvoja in procesa izvajanja;
- pri pridobivanju informacij se upošteva tudi vidik zunanjega okolja organizacije in s tem ustvarja boljše razumevanje porabnikov;
- odločitve se sprotno ovrednotijo na večfunkcijski ravni, viri dodatnih potrebnih informacij za sprejem odločitev so znani, sprejemajo se kompromisno in s tem racionalne odločitve;
- večnivojska komunikacija je preprosta, tako do menedžmenta kot sodelujočih članov, vsak je odgovoren za določene aktivnosti;
- vzporedni razvoj poteka v sodelovanju več funkcij, od začetka do konca razvoja;
- težave se izpostavljajo in rešujejo konstruktivno med samim razvojem.

Slika 7: Sestavine podrobnega načrta poteka storitvenega procesa



Vir: Zeithaml, Bitner, 1996, str. 279.

Kakovost procesa razvoja nove storitve zagotovo omogoča tudi priprava **načrta poteka storitvenega procesa** (ang. service blueprint), katerega sestavine so prikazane v Sliki 7 (na str. 18). Načrt poteka storitvenega procesa je slika ali zemljevid, ki prikazuje sistem storitve z namenom, da ga razumejo ljudje, ki sodelujejo pri vzpostavljanju sistema, ne glede na njihove vloge in poglede (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999, str. 277-284):

- dejanja stranke obsegajo korake, izbire, aktivnosti in odnose porabnika, izvedene v procesu nakupa, porabe in ovrednotenja storitve,
- črta vidnosti loči vidno zaznavno polje porabnika v procesu izvajanja storitve od aktivnosti, ki jih prodajno osebje izvaja znotraj organizacije brez neposredne vpletenosti porabnika,
- podporne dejavnosti pomagajo prodajnemu osebju in porabniku pri izvajanju storitve.

Načrt poteka storitvenega procesa omogoča opredelitev vseh dejavnikov izvajanja in upravljanja storitve, tako samega procesa (za porabnika vidnega in nevidnega), kot tudi povprečni in porabniku še sprejemljiv čas izvajanja, ozka grla, možnost nastanka nepravilnosti ali pomanjkljivosti. Slednje v primeru opredelitve ustreznega ravnanja povečuje kakovost storitve. Gre za sistematično določanje storitvenih standardov, ki pripomorejo tudi pri izračunavanju dobičkonosnosti nove storitve. Načrt poteka storitvenega procesa prispeva k večji preglednosti in zmanjšuje možnosti nepravilnega razumevanja posameznikovih vlog v procesu izvajanja storitve (Shostack, 1984, str. 134-139). Načrt pomaga odkriti pomanjkljivosti, ozka grla in priložnosti povečevanja ugleda storitve pri porabnikih skozi celoten proces izvajanja storitve. Na podlagi

tega se pripravijo ustrezni protokoli in standardi delovanja, kar zagotavlja kakovost storitve (Fitzsimmons J., Fitzsimmons M., 1994, str. 74).

Ob koncu tega dela se osredotočam na prikaz modelov razvoja nove storitve s poudarkom na **zmožnostih organizacije, organizacijskem učenju in upravljanju z znanjem**. Z vidika teorije virov Verona (1999, str. 133-137) navaja model, ki temelji na vlogi agentov in ga na tem mestu apliciram na proces razvoja nove storitve, prikazujem pa v Sliki 8 (na str. 20). Model poudarja zmožnosti organizacije, ki se razvijajo in akumulirajo sčasoma, njihovi nosilci pa so agenti. Prav te zmožnosti angažirajo in koordinirajo različne vire organizacije ter dejansko predstavljajo popolnoma neotipljiv dejavnik - znanje in učenje organizacije. Učenje organizacije je sproženo v procesu reševanja težav, ki izvirajo iz razmer negotovosti, kompleksnosti in nesoglasij. Zmožnosti lahko delimo na funkcijske in integrativne. Funkcijske se nanašajo na konkretno tehnično znanje organizacije, integrativne pa se ustvarijo v povezavi z zunanjim okoljem organizacije. Te zmožnosti so v pozitivni povezavi z učinkovitostjo procesa, merjeno v porabljenem času in produktivnosti ter uspešnostjo storitve, merjeno v skladnosti s porabnikovimi potrebami in zaznavanjem kakovosti. Tehnološke zmožnosti v modelu predstavljajo prvo gonilo razvoja nove storitve z raziskavami in razvojem na čelu. Trženjske raziskave obsegajo pregledovanje, uporabo in širjenje trženjskih informacij o porabnikovih potrebah, željah in preferencah. Znanje zunaj organizacije v povezavi z že akumuliranim v organizaciji lahko predstavlja nove možnosti razvoja. Notranje zmožnosti poskrbijo predvsem za povezovanje tehnoloških in trženjskih ugotovitev ter medsebojno komunikacijo.

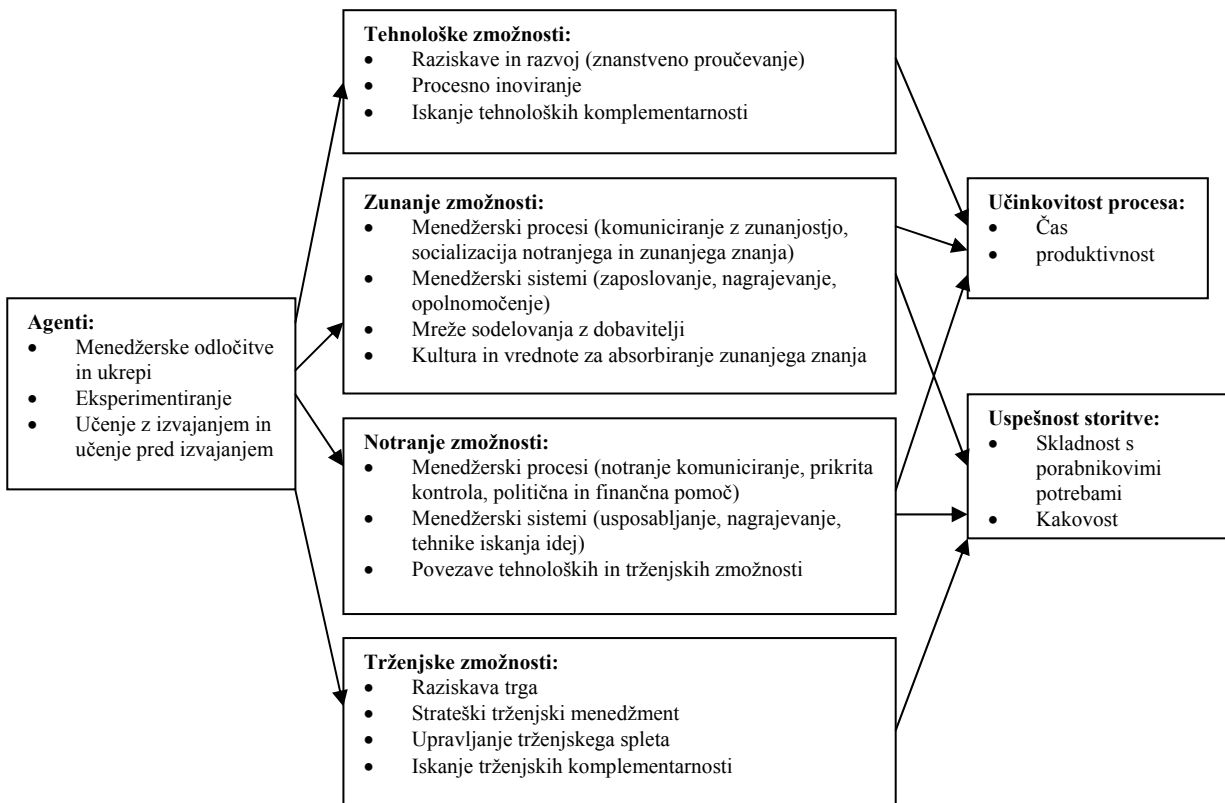
Nadalje Stevens in Dimitriadis proces razvoja nove storitve opišeta s sestavinami organizacijskega učenja³ v t. i. 4I modelu z naslednjimi fazami (2002, str. 1074-1083):

- intuicija se dogaja v fazi iskanja idej, in sicer na ravni posameznika, ki se prenaša na neformalno skupino ljudi s podobnimi videnji nove storitve;
- interpretacija se dogaja v fazi ovrednotenja idej, ko storitev dobiva obrise nadaljnje smeri razvoja, koncept pa se ovrednoti in prilagodi zmožnostim organizacije ter informacijam o potrebah trga. Učinkovitost in uspešnost faz intuicije in interpretacije se izboljša z medsebojno komunikacijo;
- integracija znanja o novi storitvi se zgodi, ko se na ravni organizacije doseže konsenz o razvoju nove storitve, ko se oblikuje formalna razvojna skupina in ko so opredeljeni lastnosti storitve ter proces njenega izvajanja;
- institucionalizacija znanja o razviti storitvi se vtisne v organizacijski spomin in uporablja pri razvoju drugih novih storitev. Navadno lahko v tej fazi pride tudi do sprememb organizacije razvoja, postopkov in pravil.

Na podlagi organizacijskega učenja so poudarki pri razvoju nove storitve posameznikove zmožnosti, ki prvotno ustvarjajo ideje, neformalno komuniciranje ter sklepanje kompromisov na podlagi ustreznih informacij, potrebnih za razvoj uspešne nove storitve.

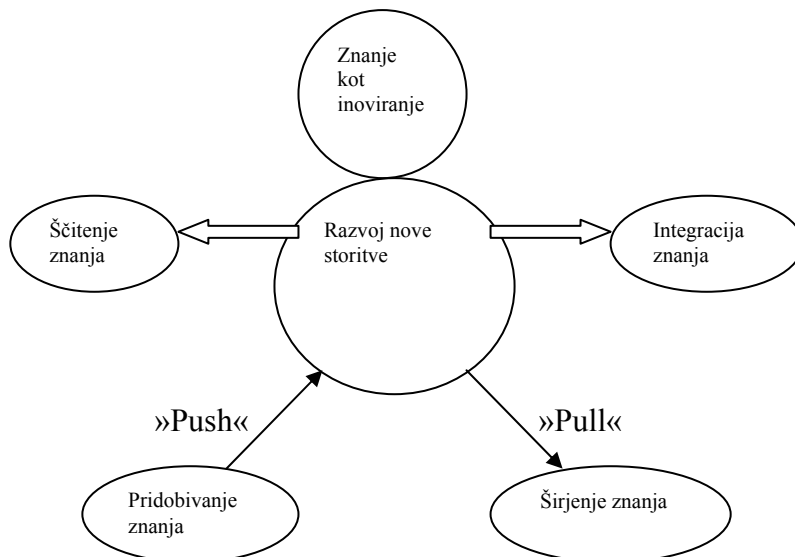
³ Ugotovitve temeljijo na longitudinalni analizi dveh povsem različnih primerov razvoja nove storitve, s področja trgovine na drobno (v okviru prestrukturiranja neživilskega dela francoske verige supermarketov, ki je potekalo med letoma 1994 in 1999) in novega paketa bančnih storitev francoske banke. Analiza je bila izvedena z intervjuji različnih organizacijskih ravni udeleženi v razvoju nove storitve.

Slika 8: Model razvoja nove storitve z vidika zmožnosti organizacije



Vir: Prirejeno po Veroni, 1999, str. 135.

Slika 9: Razvoj nove storitve kot prisposoba upravljanja z znanjem



Vir: Prirejeno po Yangu, Yuju, 2002, str. 224.

Učinkovito upravljanje z znanjem lahko opredelimo kot ocenjevanje in uporabo informacij znotraj organizacije in možnost vsem zaposlenim po pridobitvi in uporabi ustreznih informacij, kadar koli jih potrebujejo, z namenom doseči cilje organizacije. Učinkovito upravljanje z znanjem se kaže skozi njegovo pridobivanje, inoviranje, ščitenje, integriranje in širjenje. Tako

lahko razvoj nove storitve gledamo kot integracijo inoviranja in organizacijskega učenja, s prisposobo gibanja človeškega organizma. V Sliki 9 (na str. 20), ki je prilagojena storitvam, je prikazano inoviranje kot glava telesa, ki ima najpomembnejšo vlogo pri gibanju in produciranju idej za doseganje konkurenčne prednosti. Roki služita za ščitenje znanja, kot zaščita pred neželjenimi vdori, ter integracija znanja, s pomočjo česar organizem lahko postane spretnejši. Nogi delujeta kot pridobivanje znanja oz. t. i. push faktor in njegovo širjenje, ki ga lahko označimo za t. i. pull faktor (Yang, Yu, 2002, str. 218-224).

Od vseh navedenih modelov razvoja je najbolj formalističen zagotovo model s konvencionalnim načinom razmišljanja, ki pa se ga mnogokrat dandanes ni moč držati tako natančno, zlasti v razmerah visoke konkurenčnosti in hitrega posnemanja, čemur so podvržene storitve. Pri razvoju nove storitve je vsekakor izjemnega pomena ustrezno načrtovanje razvoja, predvsem pri postavitvi jasnega opisa lastnosti in delovanja storitve. Po ustrezno izvedeni fazi načrtovanja menim, da bi bil v praksi za v tem delu obravnavano področje bančnih storitev najuporabnejši model razvoja s pomočjo načrta poteka storitvenega procesa. Tako bi bil razvoj nove storitve pregleden in razumljiv različnim profilom kadrov, vključenih v njen razvoj, predvsem trženjskih in tehnoloških. Seveda bi bila večja optimalnost modela razvoja nove storitve dosežena z ustrezno izrabo zmožnosti organizacije, ustreznim upravljanjem z znanjem in vzpostavitvijo podlag, ki omogočajo organizacijsko učenje.

1.2 DEJAVNIKI USPEŠNEGA RAZVOJA NOVE STORITVE

1.2.1 RAZVRŠČANJE DEJAVNIKOV USPEHA NOVE STORITVE

Pri navajanju dejavnikov uspeha novih storitev pomembno vlogo igrajo empirične raziskave, ki se kronološko začnejo v zadnjem desetletju preteklega stoletja. Pri tem upoštevamo, da lahko govorimo o uspehu storitve kot končnega izida in uspehu procesa posredovanja storitve porabniku (Oldenboom, Abratt, 2000, str. 234).

Za začetek navajam naslednjih šest kritičnih dejavnikov uspeha (Johne, Storey, 1998, str. 199-208):

1. Organizacijsko okolje, v katerem mora obstajati jasna vizija vloge razvoja novih storitev pri poslovanju organizacije. Potrebna je predanost vrhnjega menedžmenta razvoju novih storitev, tako z vidika dodelitve potrebnih virov kot motiviranja. Kultura organizacije mora biti naklonjena inoviranju, timskega delu z delegiranjem ustreznih pristojnosti, brez nepotrebne zaviralne administracije, predvsem pa brez strahu pred neuspehom.
2. Proces razvoja mora potekati nepristransko, natančno in na podlagi ustrezne metodologije.
3. Ljudje, vključeni v proces razvoja, zlasti:
 - razvojni kadri, ki so strokovnjaki s področja razvoja nove storitve z ustreznimi znanji in izkušnjami. Pri tem pa so pomembna tudi znanja z različnih funkcijskih področij organizacije;
 - prodajno osebje, ki ima stik s porabniki, in ima lahko močno obveščevalno vlogo o potrebah porabnikov. Poleg tega njihova vključitev v proces razvoja olajša sprejemanje nove storitve in povečuje možnost uspeha uvedbe. Ob tem pomembno vlogo igra tudi

notranje trženje in ustrezen sistem nagrajevanja ter delegiranje pristojnosti navzdol oz. opolnomočenje.

- porabniki, ki so glavni in primarni vir potrebnih informacij o potrebah, ki naj bi jih nove storitve zadovoljevale.
4. Izvajanje trženjskih raziskav, pri čemer so z namenom ugotavljanja potreb ter sprejemljivosti koncepta nove storitve navadno bolj smiselne kvalitativne raziskovalne metode.
 5. Ustrezni razvoj koncepta nove storitve, postavitve sistema njenega izvajanja in vzpostavitve procesa njenega izvajanja. Pri razvoju koncepta nove storitve gre za opredelitev njenih lastnosti na podlagi porabnikovih potreb, pri razvoju sistema nove storitve gre za opredelitev potrebnih virov, ki bodo zagotavljali storitev, pri razvoju procesa izvajanja nove storitve pa se opredelijo aktivnosti, ki se morajo zgoditi ob dejanskem izvajanju storitve.
 6. Implementacija opredeljenega koncepta, procesa in sistema nove storitve, ob primerni komunikacijski strategiji, čemur sledi uvedba na trg.

Navedeni klasifikaciji lahko dodamo naslednje dejavnike uspeha (Terrill, 1992, str. 24-27):

- dobro poznavanje in ustrezna opredelitev lastnosti nove storitve. Tako bo menedžmentu lažje pri določanju prioritet in alokaciji virov ter opredeljevanju poslovnih strategij;
- podpora tistim vrstam novih storitev z vidika novosti, ki so skladne s poslovno strategijo organizacije in uravnotežujejo njen ponudbeni splet;
- formaliziran in konsistenten proces razvoja nove storitve, ki obenem dopušča dovolj fleksibilnosti za morebitna prilagajanja med potekom razvoja, s ciljem osredotočenim na zadovoljevanju porabnikovih potreb;
- zagotovitev določene mere otipljivosti predvsem pri povsem novih storitvah za trg. Tako lažje zagotovimo razumevanje storitve znotraj organizacije kot pri porabnikih;
- onemogočanje posnemanja razvoja nove storitve konkurenci, npr. z razvojem težko posnemljivih storitev ali osredotočanjem na tržne vrzeli, ki niso zanimive za druge ponudnike;
- merjenje porabnikovega zadovoljstva po uvedbi storitve na trg.

Proces razvoja nove storitve mora biti prilagojen vrsti nove storitve, saj so stopnja tveganja, potrebni viri in znanja ter odzivi trga različni glede na vrsto nove storitve (De Brentani, 1995, str. 94-100; De Brentani, 2001, str. 169-187). Za manj inovativne storitve, ki temeljijo na obstoječih, so pomembni naslednji dejavniki:

- navezovanje nove storitve na strategijo organizacije in dober ugled organizacije ter izkoriščanje obstoječih virov ter znanja v procesu razvoja nove storitve, kar pripomore k doseganju vzdržljive konkurenčne prednosti;
- uporaba formalnega strukturiranega procesa razvoja nove storitve, v katerem lahko določene faze potekajo vzporedno, s čimer se zmanjšuje razvojni čas, poleg tega se v samem procesu odpravijo napake;
- stroški nove storitve niso višji od obstoječih, kompleksnost uporabe za porabnika prav tako ni večja.

Za te storitve je značilna manjša negotovost, kar izhaja iz poznanosti obstoječih storitev, manjše razvojne zahteve in večje skladnosti z obstoječimi viri organizacije; slednje izhaja iz že akumuliranega znanja o obstoječih storitvah.

Pri novih storitvah v svetovnem merilu pa so pomembni:

- kultura organizacije, ki pospešuje podjetništvo in inovativnost. Formalizirani proces razvoja nove storitve lahko zavira inovativnost, mora pa biti vpletenost in podpora vrhnjega menedžmenta višja, predvsem z vidika vizije razvoja novih storitev in sponzorja potrebnih virov;
- obetajoč tržni potencial, ki lahko upraviči stroške razvoja, in tveganja povezana z novo storitvijo. Pri novih storitvah v svetovnem merilu mora namreč organizacija razviti določene vire in tehnologije ter pridobiti nova potrebna znanja, ki jih doslej še ni imela;
- primerne trženjske taktike, ki zmanjšujejo neotipljivost nove storitve s spremljajočimi fizičnimi dokazi. To izhaja iz negotovosti povezane z novo storitvijo, ki je pri novih storitvah v svetovnem merilu zelo visoka.

De Brentani in Ragot raziskujeta dejavnike uspeha kompleksnejših svetovalnih storitev namenjenih medorganizacijskemu trgu. Pri tem dejavnike delita na notranjeorganizacijske in zunanjeorganizacijske. Med notranjimi so se na podlagi empirične raziskave kot statistično značilni izkazali naslednji dejavniki (1996, str. 517-526)⁴:

- učinkovita organizacijska kultura, ki podpira inovativnost, aktivna vključenost vrhnjega menedžmenta v proces razvoja ter vključenost vseh profilov kadrov, od razvojnih do prodajnih v proces razvoja;
- strokovnost organizacije pri razvoju novih storitev v smislu vključenosti visoko usposobljenih kadrov v celotnem procesu razvoja;
- stopnja novosti storitve za organizacijo, pri čemer ta dejavnik deluje negativno na uspešnost razvoja, saj mora organizacija pri novejših storitvah razviti nove sposobnosti in procese, pridobiti nova znanja ter razviti drugačen trženjski pristop od obstoječih. Neizrabljanje obstoječih zmožnosti organizacije namreč prinaša večjo negotovost in s tem večjo verjetnost neuspeha razvoja nove storitve;
- formalnost procesa razvoja novih storitev, pri čemer ne gre toliko za same predpisane postopke, temveč iz tega izhajajočo večjo učinkovitost same izvedbe procesa razvoja;

Za zunanje dejavnike uspeha razvoja nove storitve pa so se kot statistično značilni izkazali:

- superiornost in inovativnost nove storitve, pri čemer je pomembna edinstvenost storitve primerjalno z obstoječimi na trgu, še bolj pa lastnosti storitve, ki prinašajo občutne koristi porabnikom in jih kot edinstvene tudi zaznavajo;
- skladnost lastnosti storitve tako s potrebami porabnikov kot tudi učinkovitim trženjskim komuniciranjem in izvajanjem ustreznih prodajnih storitev;

⁴ Raziskava je bila izvedena v Kanadi na primeru strokovnih svetovalnih organizacij v začetku 90. let preteklega leta, vključevala je 112 novih storitev, od tega 60 uspešnih ter 52 neuspešnih, razvitih v preteklih petih letih. Raziskava je bila izvedena kvantitativno, pri čemer je bil vsak projekt razvoja nove storitve ovrednoten s 121 spremenljivkami na 7-stopenjski Likertovi lestvici. Vključene nove storitve so predstavljale tako posnemanje obstoječih konkurenčnih storitev na trgu, spremembe obstoječih storitev organizacije kot tudi povsem nove storitve za trg.

- porabnikovo sodelovanje v procesu izvajanja storitve, na podlagi katerega porabnikove aktivnosti (ali zgolj informacije) soustvarjajo končni izid storitve;
- velikost obstoječega in potencialnega trga.

Nekatere ugotovitve s področja dejavnikov uspeha razvoja novega izdelka, ki imajo obsežno in daljnosežno empirično popotnico, lahko prenesemo tudi na področje storitev, saj nam to lahko omogoči širše gledanje vidikov uspešnosti storitev. V nadaljevanju tako navajam nekaj dejavnikov uspeha razvoja novih storitev, ki sem jih priredila iz ugotovitev literature, nanašajoče se na izdelke.

Po raziskavi širšega obsega, ki je proučevala uvajanje novih izdelkov na trg evropskih in severnoameriških podjetij, lahko na področju dejavnikov uspeha novih storitev priredimo naslednje (prirejeno po Cooperju, 1994, str. 60-74)⁵:

- optimalna izbira nove storitve na podlagi vnaprej določenih meril, da bo omejena izraba virov kar se da učinkovita. Med takšna merila sodijo:
 - diferenciranost, superiornost in edinstvenost lastnosti storitve, ki zadovoljujejo porabnikove potrebe in jim prinašajo koristi;
 - trženjske in tehnološke sinergije, ki dosegajo močne skladnosti med tehnološkimi zmožnostmi organizacije na eni strani in prodajnim osebjem, distribucijskimi kanali, oglaševanjem ter pospeševanjem prodaje na drugi strani;
 - tržno privlačna storitev z vidika velikosti in rasti trga ter stopnje konkurenčnosti;
- natančno določene lastnosti storitve še pred vstopom v fazo izvedbe razvoja oz. pred obsežnim investiranjem v razvoj, kar zahteva jasno opredelitev koncepta storitve, značilnosti ciljnega trga oz. potencialnih porabnikov, strategije pozicioniranja storitve na trgu ter ovrednotenje potrebnih virov za njen razvoj. Tako imajo vsa organizacijska področja, vključena v proces razvoja nove storitve, jasno sliko potrebnih aktivnosti, kar povečuje predanost razvoju;
- bistvenega pomena so uspešno izvedene začetne faze razvoja nove storitve, predvsem ovrednotenje idej, trženjske raziskave, ovrednotenje tehnološke izvedljivosti razvoja ter priprava poslovne in finančne analize.

Nadalje med dejavnike uspeha nove storitve lahko uvrstimo kakovost odnosov med tržniki in tehnologi na način »dam - daš«, na podlagi česar se gradi medsebojno zaupanje, razumevanje in rešujejo težave ter nesoglasja. To tudi ustvarja potencial za inovativnost, ustvarjalnost in pripadnost delu. Predstavnike obeh področij, ki se marsikdaj znajdejo na različnih bregovih, je treba vključevati že od samega začetka razvoja nove storitve, na podlagi česar bodo razvite storitve tudi dejansko zadovoljevale porabnikove potrebe (prirejeno po Gupti, Raju in Wilemonu, 1987, str. 38-40)⁶.

⁵ Raziskava poimenovana NewProd je vključevala čez 1000 novih izdelkov v prek 350 proizvodnih srednje do visoko tehnoloških podjetjih. Potekala je v 80. in 90. letih preteklega stoletja.

⁶ Ugotovitev temelji na raziskavi, ki je bila izvedena v 176 visoko tehnoloških organizacijah (s stopnjo odzivnosti 50 %) na kvantitativen način med managerji vključenimi v razvoj novih izdelkov, in sicer 109-imi s področja trženja in 107-imi s področja tehnologije. Panoge vključene v raziskavo so predstavljale kemično, električno, elektronsko, informacijsko in telekomunikacijsko.

Connell et al. (2001, str. 38) nadalje širše opredeljujejo zunanje dejavnike organizacije; ti se delijo na širše okoljske, ki obsegajo gospodarske, regulatorne, družbene, politične in ekološke spremenljivke, na katere organizacija nima vpliva, panožne, ki obsegajo spremenljivke, na katere organizacija delno vpliva (konkurenca, dobavitelji) in organizacijske, na katere ima organizacija največji vpliv (porabniki, tržno pozicioniranje, politika terjatev do kupcev ipd.).

1.2.2 RAZVRŠČANJE DEJAVNIKOV USPEHA NOVE FINANČNE STORITVE

Ker je temeljni cilj magistrskega dela povezan z bančno storitvijo, v nadaljevanju navajam klasifikacije dejavnikov uspeha, posebej ugotovljene za nove finančne storitve. Pri tem velja poudariti, da so bile empirične raziskave, ki podpirajo ugotovitve, večinoma izvedene prav na podlagi bančno-finančnih storitev (De Jong, Vermeulen, 2003, str. 848).

Easingwood in Storey sta raziskala dejavnike uspeha na primeru novih finančnih storitev za fizične osebe in odkrila naslednje dejavnike (1993, str. 42-53; 1995, str. 36-38)⁷:

- moč notranjega trženja, pri čemer je pomembno, da zaposleni razumejo storitev, zlasti tisti, ki imajo neposreden stik s porabniki;
- doseganje sinergij z obstoječimi viri organizacije, zlasti tehnologijo, ki naj bi porabnikom omogočala dodano vrednost, organizaciji pa doseganje konkurenčne prednosti;
- celovita kakovost, ki obsega imidž organizacije, kakovost izvajanja storitev, kakovost prodajnih storitev, kakovost storitev primerjalno s konkurenco, imidž blagovne znamke nove storitve ter široko distribucijsko mrežo;
- komunikacijska skladnost nove storitve z drugo ponudbo organizacije, skozi čas ter z vidika njenih lastnosti oz. koristi;
- predhodna raziskava trga in potreb ter hitra odzivnost organizacije nanje;
- moč neposrednega trženja, ki neposredno dosega ciljno skupino potencialnih porabnikov;
- edinstvenost nove storitve, ki ponuja bodisi edinstvene koristi porabniku, je bodisi prva na trgu ali med porabniki velja kot inovativna;
- pozicioniranje organizacije kot drugačne primerjalno z drugimi, ob izvajanju zanesljivosti ponujenih novih storitev;
- učinkovito segmentiranje, kar na podlagi zadovoljevanja specifičnih potreb segmenta vodi k lojalnosti porabnikov.

Raziskava Edgetta navaja naslednje kritične dejavnike uspeha razvoja nove finančne storitve po vrstnem redu pomembnosti (1993, str. 35-40; 1994, str. 40-48; Edgett, Parkinson, 1994, str. 26-35)⁸:

1. Sinergija nove storitve tako s podobo organizacije na trgu kot potrebami trga, pri tem je poznavanje nakupnega vedenja porabnikov organizaciji dobro poznano.

⁷ Raziskava je vključevala 125 novih finančnih storitev razvitih v Veliki Britaniji in je bila izvedena v začetku 90. let preteklega stoletja. Stopnja odzivnosti je bila 62-odstotna. Vprašalnik je bil usmerjen na menedžment trženjskega dela finančnih organizacij. Predmet proučevanja je bilo 26 značilnosti nove storitve, raziskava je vključevala 14 neuspešnih novih storitev, 32 uspešnih in 32 zelo uspešnih.

⁸ Raziskava je vključevala hranilno-kreditne finančne organizacije v Veliki Britaniji. Izvedena je bila kvantitativna raziskava 61 spremenljivk uspešnega razvoja novih storitev med menedžerji, katerih področje dela se nanaša na razvoj novih storitev, iz 67 organizacij. Identificiranih je bilo 118 projektov razvoja nove storitve, od tega 62 uspešnih in 56 neuspešnih. Rezultati raziskave so bili obdelani z uporabo faktorске in diskriminantne analize.

2. Organizacijski vidik z visoko stopnjo medfunkcijskega sodelovanja in koordinacije projekta razvoja nove storitve, pri čemer sodelujoči zaposleni poznajo svojo vlogo v procesu razvoja ter so seznanjeni s koristmi razvoja nove storitve za organizacijo.
3. Podrobne raziskave trga, izvedene že v zgodnjih fazah razvoja nove storitve, strukturirane tako, da zagotavljajo potrebne informacije za razvoj nove storitve.
4. Učinkovitost uvedbe nove storitve na trg, z dobro koordinacijo aktivnosti uvedbe, obsežnim oglaševanjem in trženjsko komunikacijskimi aktivnostmi, usmerjenimi k cijnim potencialnim porabnikom.
5. Ugotovitev obstoja tržnega potenciala z dobrimi obeti prodaje nove storitve, kar je bilo ugotovljeno že pred obsežnim vlaganjem investicijskih sredstev v razvoj, ter dobro poznavanje ciljnega trga.
6. Testiranje lastnosti nove storitve, opravljeno temeljito, z odpravo morebitnih pomanjkljivosti.
7. Formaliziran pristop k procesu razvoja nove storitve, ki zagotavlja tudi dobro usposobljeno prodajno osebje za prodajo nove storitve.
8. Temeljito pripravljena poslovna in finančna analiza z jasnimi realnimi cilji in kontrolnimi točkami nadaljevanja razvoja.

Storey in Easingwood na podlagi empirične raziskave ugotavljata primarne in sekundarne dejavnike uspeha razvoja nove storitve na primeru finančnih storitev namenjenih prebivalstvu. Med primarne dejavnike uvrščata (1996, str. 37-45)⁹:

- usklajenost z zmožnostmi in viri organizacije, kot so finančna sredstva, trženjska, tehnološka in menedžerska znanja, orodja komunikacijskega spleta, sposobnost prodajnega osebja in distribucijskih poti, s katerimi dosežemo ciljni trg;
- sinergija nove storitve s celovito strategijo organizacije in sorazmerna pomembnost nove storitve za organizacijo, kar se zlasti izkazuje pri razpoložljivosti virov za razvoj nove storitve;
- kadri, pri čemer so izrednega pomena usposabljanje, njihove sposobnosti in razumevanje storitve;
- učinkovita komunikacija do zunanjega okolja, ki povečuje zavest o novi storitvi, prepričuje k nakupu in uporabi, je skladna z vsesplošno trženjsko strategijo organizacije in kar je najpomembnejše, zna razložiti prednosti in koristi uporabe storitve;
- kakovost izvajanja storitve, s prijaznim, uglajenim, takojšnjim in učinkovitim vzpostavljanjem stika s porabnikom;
- fizični dokazi, ki zlasti v bančništvu porabniku dajejo vtis o kakovosti nove storitve.

Sekundarni dejavniki uspeha nove storitve so tisti, ki sicer sami po sebi ne pogojujejo uspeha, lahko pa so pomembni z vidika izvajanja superiorne storitve. Mednje spadajo:

- trženjsko znanje, ki se nanaša na odkrivanje in razumevanje porabnikovih potreb ter njihovo segmentiranje;

⁹ Raziskava je bila izvedena v letu 1991 na primeru finančnih organizacij iz Velike Britanije. Potekala je na kvantitativen način in je vključevala menedžerje odgovorne za razvoj in uvajanje novih storitev. Vzorec je vključeval 299 vprašalnikov, stopnja odzivnosti pa je bila 51-odstotna. Raziskava je vključevala zavarovalništvo, bančništvo, investicijske družbe in druge finančne organizacije.

- raziskave trga, ki bolj pripomorejo k uspehu na manj poznanih trgih in tam zahtevajo angažiranje več virov, na poznanih trgih pa njihovo izvajanje ni odločilnega pomena;
- obstoj pospeševalca razvoja nove storitve, ki zagotavlja pripadnost razvoju nove storitve in vire za razvoj. Uspešnost njegovega delovanja je tem večja, čim višji položaj in avtoriteto v organizaciji zavzema;
- hiter odziv na tržne priložnosti, kar je velikega pomena v finančni industriji, kjer je možnost posnemanja visoka, hitro reagiranje pa lahko povzroči tudi nedomišljenost procesa razvoja in s tem ponudbe nove storitve;
- inovativnost, ki pa se v tradicionalni finančni panogi lahko izkaže za negativno lastnost nove storitve, saj sta za porabnike teh storitev značilna majhna nagnjenost k tveganju in nepripravljenost nakupa nove nepoznane storitve;
- visoka razločevalna prednost pred obstoječimi storitvami in močan ugled organizacije lahko pozitivno prispevata k uspešnosti nove storitve,
- porabnikovo razumevanje storitve, kar še dodatno stimulira poznavanje sorodnih storitev in preprostost uporabe nove storitve.

Ob koncu tega dela navajam še empirične ugotovitve, ki povzemajo dejansko stanje razvoja novih storitev v realnem okolju bančnih in drugih finančnih organizacij, predvsem z namenom prikazati, katerim dejavnikom dajejo organizacije poudarek v procesu razvoja, ter opozoriti na dejavnike, ki bi se jih dalo izboljšati ali popraviti. Podobno stanje namreč lahko ugotovim tudi na primeru poteka procesa razvoja novih storitev proučevane banke.

Ugotovitve raziskave, ki jo navaja Drew v okviru proučevanja inovativnosti finančnih organizacij, temelječe na primerjavi z najboljšimi organizacijami v panogi, so naslednje (1995, str. 9-14)¹⁰:

- banke razvoj novih storitev ne formalizirajo v okviru strateškega planiranja, pač pa je to vsebovano v drugih planih, npr. trženjskem. Poleg tega je razvijanje novih storitev le pri peščici finančnih organizacijah del njihovega poslanstva;
- proces razvoja nove storitve banke izvajajo skladno s teoretičnimi smernicami zaporedja posameznih korakov, kar predstavlja večjo birokracijo, centralizacijo, posledično pa tudi oviro fleksibilnosti ter določeno raven rigidnosti organizacije;
- bančne organizacijske strukture se manj prilagajajo tako, da bi zagotavljele večjo inovativnost. Tudičasne projektne razvojne skupine so redkeje navzoče, nova storitev se večinoma razvija v okviru linijskega delegiranja nalog;
- trženjski oddelki znotraj bank imajo precej velik vpliv na razvoj nove storitve, pri čemer so linijski menedžerji velikokrat ključni v procesu razvoja;
- banke se v večji meri poslužujejo reaktivnega razvoja novih storitev, kar pomeni, da so pasivnejše in sledijo konkurenčni ponudbi. To je velikokrat značilno za večje organizacije dolgoletnega obstoja, ki preferirajo obstoječe preverjeno poslovanje pred negotovostjo novih storitev, tudi na račun manjše fleksibilnosti in ustvarjalnosti (Dougherty, Hardy, 1996, str. 1124);

¹⁰ Raziskava je temeljila na strukturiranem kvantitativnem vprašalniku 207 predstavnikov vrhnjega in srednjega menedžmenta v kanadskih finančnih organizacijah (bankah, zavarovalnicah, investicijskih in vzajemnih skladih). Stopnja odzivnosti je bila 21-odstotna. Raziskava je bila izvedena v prvi polovici 90. let preteklega stoletja.

- vključevanje inovativnosti v poslanstvo organizacije je v bankah rahlo nad povprečjem.

Vermeulen je proučeval proces razvoja nove finančne storitve na primeru nizozemskega finančnega sektorja, pri čemer ugotavlja (2004, str. 43-47) ¹¹:

- proces razvoja novih storitev je formalen z vzpostavitvijo večfunkcijskih projektnih timov po potrditvi razvoja pri vrhnjem menedžmentu;
- iskanje idej se izvaja sistematično na podlagi teoretičnih metod iskanja idej;
- vključevanje porabnikov ali osebja, ki ima neposreden stik z njimi, se v procesu razvoja nove storitve ne izvaja;
- med razvijanjem koncepta nove storitve oz. lastnosti ter dejanskim razvojem lahko prihaja do informacijskih nesoglasij, ker je bilo sodelovanje med oblikovalci koncepta in razvijalci zgolj na formalni ravni, pri tem pa prvi niso poznali področja drugih in obratno. To tudi povzroča nejasno ali nenatančno postavitev storitvenih specifikacij;
- ljudje iz večfunkcijskih timov so projektu razvoja nove storitve dodeljeni le delno, njihova osnovna naloga je še vedno pokrivanje lastnega področja dela. Pri tem prihaja do nejasno zastavljenih prioritet ter daljšanja razvoja nove storitve;
- znanje o delovanju v večfunkcijskih timih oz. projektne delu je med predstavniki timov majhno zaradi nerednosti vključevanja v razvojne time oz. občasnega razvijanja novih storitev. Zaradi formalosti obstoja timov pa medsebojnega izmenjavanja izkušenj ni;
- organizacijska kultura organizacij je nenaklonjena tveganju, kar pomeni, da stopnja inovativnosti oz. pripadnosti razvoju novih storitev ni visoka;
- poznavanje tehnoloških možnosti razvoja nove storitve je nizko, kar je posledica kompleksnosti tehnologije, pomanjkanja tehnoloških kadrovskih virov ali oddajanja tehnoloških storitev / del v izvajanje zunanjim partnerjem, ki zavira komunikacijo in dotok potrebnih informacij v organizacijo. Razvoj nove storitve pa se lahko konča tudi zaradi nemogoče ali otežene integracije različnih informacijskih sistemov oz. platform.

1.2.3 IZVEDENA KLASIFIKACIJA POMEMBNEJŠIH DEJAVNIKOV USPEHA NOVE STORITVE

Do zdaj navedene klasifikacije dejavnikov uspeha nakazujejo, da ni nekega zelo enoznačnega recepta za uspeh. Pa vendar so nekateri dejavniki zlasti pomembni za uspeh nove finančne storitve in jih moramo upoštevati skozi celoten proces razvoja, zato v nadaljevanju postavljam klasifikacijo sedmih dejavnikov uspeha in podrobneje opisujem vsakega od njih, ki se mi zdijo izjemnega pomena. Pri tem tudi na tem mestu ugotovitve s področja razvoja novih izdelkov smiselno prenašam na storitve in se posebej naslanjam na ugotovitve empiričnih raziskav s področja finančnih storitev.

¹¹ Raziskava je bila izvedena med letoma 1997 in 2001 in je vključevala:

- izvedbo panelnih intervjujev s skupino desetih predstavnikov največjih nizozemskih finančnih institucij,
- izvedbo intervjujev s predstavniki 39 organizacij, ki so v bližnji preteklosti razvili in uvedli novo storitev,
- izvedbo desetih intervjujev s predstavniki tehnološkega dela desetih organizacij,
- izvedbo osmih globinskih študij primerov enega uspešnega in enega neuspešnega razvoja nove storitve na podlagi 75 intervjujev z različnimi predstavniki štirih organizacij.

a) Zmožnosti organizacije, organizacijsko učenje in delovno okolje organizacije

Zmožnosti organizacije so dejansko različne oblike znanja, sposobnosti ter vrednot organizacije, ki se skozi čas akumulirajo v njej, in jih lahko razdelimo na (Jensen, Harmsen, 2001, str. 39):

- znanja in sposobnosti zaposlenih, njihovo strokovnost in raznolikost,
- sistem upravljanja, ki omogoča ustvarjanje znanja in nadzor nad njim,
- vrednote, norme in komunikacijske mreže organizacije z okoljem, ki predstavljajo neformalno organizacijo.

Najinovativnejše organizacije so visoko učinkoviti učeči sistemi, ki maksimizirajo funkcijo pridobivanja informacij o porabnikih, konkurenci in tehnologijah ter so sposobne pridobljene informacije ustrezno obdelati (Tushman, Nadler, 1986, str. 78). Organizacijsko učenje je proces pridobivanja podatkov, njihovo prenašanja znotraj organizacije in s tem ustvarjanje organizacijskega spomina ter interpretacija podatkov, na podlagi česar dobijo svoj pomen, čemur na tej informacijski osnovi sledi izvajanje določenih aktivnosti. Na podlagi raziskave Blazevic in Lievens ugotavljata, da na organizacijsko učenje v procesu razvoja nove finančne storitve pozitivno vpliva (2002, str. 374-383)¹²:

- neovirana koordinacijska komunikacija med člani projekta razvoja nove storitve, na podlagi katere se znanje različnih področij in različnih strokovnjakov integrira na ravni organizacije, in je zlasti pomembno v razvojni fazi nove storitve ter pri njeni uvedbi na trg;
- neovirana inovacijska komunikacija med člani projekta, katere namen je ustvarjalno reševanje težav v fazi načrtovanja procesa razvoja nove storitve, zlasti pri iskanju novih idej;
- pestrost različnih strokovnih znanj posameznikov z različnih področij znotraj in zunaj organizacije;
- možnost sodelovanja zaposlenih pri sprejemanju odločitev, kar pozitivno vpliva na motivacijo do učenja;
- konkurenčno pozicioniranje organizacije, na podlagi katerega se razvijejo superiorne organizacijske zmožnosti oz. konkurenčne prednosti in visoka fleksibilnost organizacije pri odzivanju na spremembe okolja;
- stroškovno učinkovito ravnanje pri razvoju nove storitve, ki izhaja iz preteklih izkušenj, procesov preizkušenih uveljavljenih storitev ter akumuliranega znanja o procesu razvoja nove storitve;
- navzkrižno trženje nove storitve skupaj z obstoječimi in uveljavljenimi storitvami tako obstoječim kot novim kupcem.

Med dejavnike uspeha razvoja nove storitve zagotovo spada tudi kakovost delovnega okolja. Edvardsson in Gustavsson ugotavljata povezanost, da zadovoljstvo porabnikov v prvi vrsti izvira iz zadovoljstva prodajnega osebja. Na podlagi empirične raziskave navajata naslednje pogoje delovnega okolja, v katerem poteka razvoj nove storitve in ki morajo biti sestavni del procesa razvoja (2003, str. 148-156)¹³: posamezniki imajo vpliv in nadzor nad lastnim delom, okolje

¹² Raziskava je vključevala 77 belgijskih bank. Vzorec je vključeval 145 novih storitev z 42-odstotno stopnjo odzivnosti, na podlagi česar je bilo pridobljenih 37 odgovorov tržno uspešnega razvoja nove storitve in 28 odgovorov tržno neuspešnega razvoja nove storitve. Raziskava je bila izvedena konec 90. let preteklega stoletja.

¹³ Raziskava je bila izvedena na Švedskem med devetimi storitvenimi organizacijami z različnih področij: javnega sektorja (knjižnica, zdravstveni dom, univerza, zavarovalnica, dobrodela organizacija, policija) in zasebnega sektorja (potovalna agencija, odvetniška pisarna,

ponuja priložnost, da posamezniki razvijejo varnost in najdejo pomen svojega dela, pri čemer ima varnost fizičen, materialen in psihičen pomen, okolje ponuja priložnost, da posamezniki razvijajo socialne stike pri delu, okolje dovoljuje socialno oddaljitev po koncu delavnika, okolje omogoča možnost ohranitve zdravja in izogibanje stresu.

De Jong in Vermeulen ustvarjanje inovativne klime v organizaciji povezujeta z naslednjimi dejavniki (2003, str. 849-853):

- spodbujanje zaposlenih k stiku s porabniki, dobavitelji, udeleževanju izobraževanj, sejmov in konferenc z namenom širjenja obzorij o potrebah trga, konkurenci in širšeokolskih trendih. Na podlagi tega se akumulira organizacijsko znanje o trendih razvoja novih tehnologij, trendih na trgu ipd.;
- medsebojno komuniciranje in izmenjavanje informacij med zaposlenimi, kar izboljšuje proces reševanja težav organizacije in preprečuje ponavljanje napak;
- velika mera neodvisnosti in svobode delovanja zaposlenih;
- kroženje zaposlenih znotraj organizacije z namenom pridobivanja širine znanja o delu organizacije, da bo iskanje idej novih storitev učinkovitejše;
- informacijska tehnologija v smislu izvajanja in delitve informacij ter pospeševanja procesa razvoja nove storitve.

b) Organizacija procesa razvoja

K uspehu razvoja nove storitve lahko dodamo tudi organiziranje samega procesa razvoja. Med metode organiziranja razvoja novih storitev uvrščamo začasno delegirane naloge (ang. temporary task forces), projektno ali matrično upravljanje razvoja nove storitve, lahko pa tudi povsem ločene organizacijske enote (prirejeno po Gupti, Raju in Wilemonu, 1987, str. 40). V zadnjem času organizacijsko gledano med najuspešnejše oblike razvoja novega izdelka / nove storitve spadajo t. i. večfunkcijski timi (ang. cross-functional teams), ki zagotavljajo znanja z več funkcijskih področij, npr. s področij trženja, raziskav in razvoja, informacijske tehnologije, nabave, financ, prava ipd. (Connell et al., 2001, str. 36), obstajajo pa tudi raziskave, ki se opredeljujejo do posameznih vidikov organiziranosti procesa razvoja¹⁴.

Nadalje je smiselno organizacijski vidik procesa razvoja nove storitve prilagoditi tudi vrsti novosti storitve. V zvezi s tem lahko na področje storitev apliciramo ugotovitve empirične raziskave Olsona, Walkerja in Ruckerta (1995, str. 48-61)¹⁵:

restavracija). Raziskava je bila izvedena med petimi zaposlenimi iz vsake organizacije na podlagi globinskih intervjujev. Skupno je bilo izvedenih 45 intervjujev.

¹⁴ Larson in Gobeli se na podlagi empirične raziskave organiziranosti procesa razvoja novega izdelka opredeljujeta do posameznih vidikov organiziranosti in navajata naslednje ugotovitve (1989, str. 120-124), ki so zanimive tudi z vidika apliciranja na storitve:

- funkcijska organizacijska struktura naj ne bi bila najbolj naklonjena razvoju novih izdelkov, ustrenejši so timsko delo in matrične strukture, bodisi projektne (pri katerih ima projektni menedžer neposredno avtoriteto nad kadri in aktivnostmi, potrebnimi za razvoj novega izdelka, prav tako odgovornost) bodisi hibridne med projektno in funkcijsko (pri kateri imata projektni in funkcijski menedžer enako avtoriteto in odgovornost nad razvojem novega izdelka);
- hibridne matrične strukture so učinkovite pri kontroli stroškov razvoja novega izdelka, projektne matrične strukture in timsko delo pa pri upoštevanju rokov razvoja novega izdelka.

Navedena raziskava je bila izvedena na kvantitativen način med 547 menedžerji (s 64-odstotno stopnjo odzivnosti), vključenimi v razvoj novih izdelkov med kanadskimi in ameriškimi organizacijami farmacevtske, letalske, telekomunikacijske, petrokemične panoge ter programske opreme.

¹⁵ Raziskava iz leta 1994 je vključevala 45 projektov razvoja novega izdelka v 12 organizacijah različnih panog (večina med njimi je bila v letu 1995 na seznamu 500 najboljših organizacij po merilih revije Fortune). 11 projektov je razvijalo nov izdelek v svetovnem merilu, 9 jih je bilo posnemovalcev obstoječih izdelkov na trgu, 15 je bilo razširitev obstoječega spleta linijskih izdelkov organizacije, 10 pa sprememb obstoječega izdelka.

- pri prehodu od hierarhičnega pristopa organiziranosti razvoja nove storitve do manj hierarhičnih oblik organiziranosti se povečuje strukturna kompleksnost organizacije, saj prihaja do podvajanja tako vodstvenih kot strokovnih struktur;
- prav tako postaja avtoriteta bolj decentralizirana, postopki in procesi manj formalni, medsebojno sodelovanje ter pretok informacij večja, kar se odraža tudi pri inovativnosti ter kakovosti sprejemanja odločitev;
- po drugi strani pa so fleksibilnejše organizacijske strukture dražje z vidika vzdrževanja in časovno manj učinkovite, saj je lahko proces sprejemanja odločitev in doseganja kompromisov daljši;
- za visoko inovativne storitve v svetovnem merilu bodo manj centralizirane strukture sodelovanja vplivale na večji uspeh razvoja nove storitve. Pri tem gre za tiste storitve, o katerih ima organizacija manj informacij in izkušenj;
- če gre za razvoj nove storitve, ki pomeni razširitev linije obstoječih ali zgolj spremembo obstoječih storitev, so učinkovitejše strukture tiste, ki pomenijo več formalnosti, centraliziranosti in hierarhičnega nadziranja.

Lahko sklepamo, da se je oblikovanja procesa razvoja nove storitve treba lotiti analitično in sistematično (Shostack, 1984, str. 133). Tako naj bi bil proces razvoja nove storitve formaliziran, kar pomeni načrtovan in nadzorovan. Vendar pa mora biti pri tem navzoča tudi določena mera improviziranja, anarhije in notranje konkurence, ki stimulatивно vplivajo na inovativnost procesa razvoja (Edvardsson, Haglund, Mattsson, 1995, str. 34).

c) Upravljanje razvoja

Harborne in Johne (2003, str. 123-125) sta proučevala dejavnike uspeha z vidika vodenja, in sicer na osnovi različnih hierarhičnih vodstvenih struktur: vrhnjega, linijskega in projektnega menedžmenta. Za uspešen razvoj nove storitve je pomembna komunikacija, tako formalna kot neformalna med navedenimi različnimi ravni menedžmenta. Poleg tega je uspeh večji, če hierarhija ne temelji na izkazovanju moči, temveč na medsebojnih odnosih in delegiranju odgovornosti na nižje ravni. Vpletenost vrhnjega menedžerja je pri uspešnem razvoju nove storitve večja, predvsem z vidika glasnika in zagovornika pomembnosti projekta na ravni celotne organizacije (Harborne, Johne, 2002, str. 267-274). Njegova vloga je zlasti izjemnega pomena pri premagovanju ovir za doseganje optimalnih pogojev razvoja nove storitve, pri čemer se na mikro raven vodenja projekta razvoja posamezne storitve ne pogloblja in to prepušča drugim.

Prav tako je z menedžerskega vidika kritično za razvoj uspešne nove storitve tudi ustrezno odločanje s tehtanjem med časom razvoja, stroški razvoja in storitvenimi specifikacijami (prirejeno po Brownu in Karagozoglu, 1993, str. 42-46). Včasih je namreč treba dati prednost hitremu razvoju in uvedbi na trg na račun razvoja nekaterih storitvenih specifikacij, hitra uvedba storitve na trg pa lahko zahteva tudi višja sredstva od predvidenih. Hitrost procesa razvoja je posebej pomembna dandanes v razmerah visoke stopnje inoviranja in razmeroma lahkega posnemanja novih storitev. Vzpostavitev ustreznega informacijskega sistema v organizaciji je zato lahko izjemno pomemben dejavnik uspešnega razvoja novih storitev. Dobro razvit informacijski sistem namreč izboljšuje kakovost, pretok informacij ter raven znanja, ustvarja več

idej novih storitev in prinaša več informacij o porabnikovih potrebah (skozi orodja, kot so podatkovno skladišče, intranet ipd.). Uporabniku prijazen informacijski sistem pospešuje hitrost razvoja nove storitve, saj omogoča boljšo komunikacijo, zmanjšuje napake in odpravlja nepotrebne informacije (Froehle et al., 2000, str. 5-13)¹⁶.

d) Komunikacija znotraj in zunaj organizacije

K uspehu nove storitve pripomoreta tudi učinkovito notranje in zunanje komuniciranje, pri čemer se notranje nanaša na izmenjavo informacij, vezanih na razvoj nove storitve znotraj organizacije, zunanje pa na komuniciranje organizacije z okoljem. Tako empirična raziskava, ki jo navajajo Lievens, Moenaert in S'Jegers, ter se nanaša na finančne storitve, ugotavlja, da je proces razvoja nove storitve dejansko procesiranje komunikacijskih in informacijskih tokov, kakovost komuniciranja pa je odvisna od tega, v kolikšni meri oddajnik relevantnih informacij doseže sprejemnika, kateremu so informacije namenjene. Notranja komunikacija ima tri učinke (1999, str. 23-32)¹⁷:

- zmanjšuje negotovost s pridobivanjem in medsebojnim izmenjevanjem informacij o porabnikovih potrebah, tehnologijah in konkurenci ter na tej podlagi identificiranjem internih virov, potrebnih za razvoj nove storitve;
- izboljšuje organizacijsko klimo projekta, pri čemer so izjemnega pomena podpora vrhnjega menedžmenta, medsebojno zaupanje, usklajenost in razumevanje;
- pospešuje sodelovanje med različnimi organizacijskimi področji z željo po večji vpletenosti v proces razvoja nove storitve, zlasti ugodno pa vpliva na prodajno osebje, ki tako pridobiva zaupanje v novo storitev.

Poglavitni cilj zunanjega komuniciranja pa je ustvariti zavest o novi storitvi med potencialnimi porabniki ter obenem pri njih ustvariti realna pričakovanja, ki so skladna s kakovostjo storitve.

Posebna prednost pri razvoju nove storitve je nedvomno ravnanje z odnosi s porabniki z namenom celovitega in trajnega upravljanja odnosov z njimi (ang. relationship management) (Alexander, Colgate, 2000, str. 938). Uspeh razvoja nove storitve pa je odvisen tudi od deležnikov organizacije in njihovega vpliva, kot so distributerji, mnenjski voditelji, splošna javnost, ki imajo lahko s svojo avtoriteto in pozitivnim mnenjem velik vpliv na porabnikove nakupne odločitve (Mahajan, Wind, 1988, str. 354).

Uspešnost inovacijskega procesa v okviru razvoja nove storitve lahko poveča mreženje organizacije, tako notranje kot do okolja. Mreženje se navezuje na vzpostavljanje odnosov med nosilci razvoja, viri ter aktivnostmi, potrebnimi za razvoj nove storitve. Na podlagi mreženja tako lahko identificiramo vire, na podlagi večfunkcijskega znanja rešujemo kompleksne težave, povečamo ustvarjalni potencial in izboljšamo medsebojno komunikacijo. Z zunanjim mreženjem na podlagi informacij porabnikov, dobaviteljev, distributerjev in konkurentov zmanjšamo

¹⁶ Ugotovitev je podprta z empirično raziskavo, ki je bila izvedena kvantitativno v letu 1996 in vključuje 175 organizacij različnih storitvenih sektorjev v ZDA (med drugim zdravstvenega sektorja, finančnega sektorja, medorganizacijskih ponudnikov storitev, turizma, trgovine na drobno, transporta, javnega sektorja). Sodelujoči so bili predstavniki različnih področij in hierarhije v organizacijah.

¹⁷ Raziskava je bila izvedena kvalitativno in vključuje štiri primere razvoja nove finančne storitve v eni od vodilnih belgijskih bank. Izvedenih je bilo 32 globinskih intervjujev z izvršnimi direktorji in vodji projektov razvoja nove storitve. Primeri so vsebovali tako uspešne kot neuspešne nove finančne storitve (tako z vidika finančnih meril, kot so dobiček, stroški, prodaja, tržni delež, kot z vidika nefinančnih meril, kot npr. stopnja navzkrižnega trženja in konkurenčnosti), prav tako so vsebovali primere storitev, namenjenih končnemu porabniku, kot tudi storitev namenjenih medorganizacijskemu trgu. V povprečju je bilo za vsak primer nove finančne storitve izvedenih po osem globinskih intervjujev.

tveganja, povezana z razvojem nove storitve. Pomen mreženja pa je odvisen od vrste novosti, ki je predmet razvoja¹⁸. Pri tem velja, da je pomembnejše pri inovativnejših storitvah, ki pomenijo večjo novost za organizacijo, kot pri manjših novostih storitve. To pomeni, da je treba pri razvoju nove storitve upoštevati selektiven pristop k mreženju (Syson, Perks, 2004, str. 256-263).

e) Kakovost

Kakovost storitve je sestavljena iz kakovosti lastnosti storitve, ki pove, kaj storitev je in kaj ponuja, procesne kakovosti izvajanja storitve, ki pove, kako se storitev posreduje porabniku, ter tudi kakovosti imidža oz. ugleda ponudnika storitve, ki pove, kdo storitev ponuja (Burton, Easingwood, Murphy, 2001, str. 217-219).

Kakovost storitve je sicer kompleksnejša od zgoraj navedenega, saj obsega več dimenzij (Fitzsimmons, Noh, Thies, 1998, str. 371-372; Kotler, 1998, str. 476):

- zanesljivost je sposobnost storitve, da porabniku zagotavlja obljubljeni storitev zanesljivo in natančno,
- odzivnost pomeni pripravljenost pomagati porabniku in čimprejšnjo posredovanje storitve porabniku,
- zaupanje, ki ga ponudnik storitve nevsiljivo ponuja porabniku in se ustvarja skozi znanje in vljudnost zaposlenih ter sposobnost za ustvarjanje občutka varnosti,
- empatija, kar pomeni skrb in individualna pozornost ponudnika storitve, usmerjena k porabniku,
- opredmeteni dokazi, ki spremljajo storitev v obliki tiskovin, promocijskih gradiv, opreme ipd.

f) Nagnjenost k tveganju

Celoten proces razvoja nove storitve je tvegan – od odkrivanja novih idej, njihovega ovrednotenja, prepričevanja vrhnjega menedžmenta za odobritev razvoja, razporeditve virov do uvedbe na trg pred konkurenco (prirejeno po Donathu, 1992, str. 85-87). V splošnem velja, da inovativnejša storitev prinaša večje tveganje. Za razvoj inovativnih novih storitev je potrebno nagnjenje k tveganju in neovirano, a nadzorovano sodelovanje strokovnjakov z več področij, pri tem pa je izjemnega pomena, da nadzor ne deluje zaviralno in ne odvrča od inovativnosti (Sethi R., Sethi A., 2000, str. 70). Poudarek na podjetniškem, ofenzivnem pristopu k razvoju novih storitev ima za posledico seveda večjo izpostavljenost tveganju¹⁹.

g) Usklajenost z obstoječo ponudbo organizacije

Uspešno poslovanje organizacije dolgoročno sestoji iz uravnoveženega upravljanja z obstoječim spletom storitev in razvojem novih storitev, na podlagi česar je omogočena organska rast organizacije. Pri tem se razvoj novih storitev napaja iz prodaje obstoječih. Johne in Snelson (1990, str. 14-18) sta ugotavljala značilnosti uspešnega inoviranja v povezavi z upravljanjem

¹⁸ Trditev je empirično preverjena na podlagi proučevanja mreženja na primeru razvoja novih storitev hranilno-kreditne organizacije iz Velike Britanije. Predmet proučevanja je bila organizacija Yorkshire Building Society YBS, ki spada med večje britansko hranilno-kreditno organizacije s 131 poslovalnicami. Instrument raziskave je bil globinski intervju med posamezniki, vključenimi v razvoj novih storitev, tako znotraj YBS kot v organizacijah povezanih z YBS in vključenih v razvoj novih storitev.

¹⁹ Navedeno na področju izdelkov ugotavlja tudi Cooper, 1984, str. 256-257.

obstoječega spleta izdelkov, ki pa se mora prav tako razvijati in prilagajati stopnji življenjskega cikla. Zaradi zanimivosti njunih ugotovitev v Tabeli 1 (na str. 34) prilagojeno storitvam prikazujem odnos med upravljanjem obstoječe ponudbe ter razvojem novih storitev s posameznih vidikov poslovanja organizacije.

Tabela 1: Prikaz odnosa med upravljanjem obstoječe ponudbe storitev ter razvojem novih storitev s posameznih vidikov poslovanja organizacije

	Upravljanje obstoječega spleta storitev	Razvoj novih storitev
Strategija	Vrhni menedžment določi načrte in proračun nadaljnega razvoja obstoječih storitev	Vrhni menedžment določi okvirne cilje organske rasti organizacije z novimi storitvami
Vrednote v organizaciji	Vrhni menedžment širi pomen razumevanja nujnosti nadaljnega razvoja in prilagajanja obstoječih storitev	Vrhni menedžment širi pomen razumevanja potrebe po razvoju novih storitev
Stil vodenja	Vrhni menedžment podpira, a se ne vmešava v razvojne projekte prilagajanja obstoječih storitev	Vrhni menedžment je aktivno vključen v razvoj novih storitev
Organizacijska struktura	Razvoj poteka v okviru obstoječe organizacijske strukture skladno z obstoječimi odgovornostmi posameznikov	Razvoj poteka v okviru novih (začasnih) organizacijskih struktur izven obstoječe organizacijske strukture
Potrebne spretnosti	Ustrezno načrtovanje prilagajanj obstoječih storitev z uporabo trženjskih raziskovanj in analiz	Poudarek na metodah iskanja in vrednotenja idej, znanja o oblikovanju koncepta nove storitve in njegovem testiranju
Osebe	Obstoječi linijski menedžment	Podjetniški tip menedžerja, ki si sam izbere svoje razvojno osebje
Operativni sistemi	Podrobneje opredeljeni in utečeni	Manj podrobno opredeljeni, zgolj s smernicami

Vir: Prirejeno po Johnu, Snelsonu, 1990, str. 16.

1.3 VKLJUČEVANJE PORABNIKOV V PROCES RAZVOJA NOVE STORITVE

V preteklosti je doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti organizacij temeljilo na notranjeorganizacijskih izboljšavah, kot so ravnanje s kakovostjo (ang. quality management), ponovna opredelitev tehnologije oz. inženiringa (ang. reengineering), zmanjšanje števila zaposlenih (ang. downsizing) ipd. Dandanes pa je pomembnejše iskanje konkurenčne prednosti zunaj organizacije, natančneje pri porabnikih z namenom oblikovanja ponudbe, ki bo porabnikom predstavljala superiorno vrednost in zadovoljevala njihove potrebe bolje od konkurence (Woodruff, 1997, str. 139).

Cooper (Donath, 1992, str. 90) zagovarja stališče, da je najpomembnejši dejavnik uspeha novega izdelka, ne glede na značilnosti trga, zadovoljevanje porabnikovih potreb bolje kot konkurenca. To se je potrdilo tudi na področju storitev, empirično v raziskavi, ki jo navajata Oldenboom in Abratt, v kateri se je kot statistično značilno izkazalo vključevanje porabnikov v proces razvoja nove storitve z namenom konsistentnega razumevanja njihovega vedenja in potreb (2000, str. 238-243)²⁰. V splošnem velja, da bolj ko vključujemo porabnika v proces razvoja nove storitve, manjša je negotovost uvedbe nove storitve na trg in manjša je možnost njenega neuspeha

²⁰ Raziskava je bila izvedena v letu 1997 v Južni Afriki med menedžerji razvoja novih storitev, produktnimi ali trženjskimi menedžerji bank in zavarovalnic. Populacija je vključevala 40 bank in 85 zavarovalnic, ki so prejele kvantitativna vprašalnika, vezana na uspešen razvoj nove storitve in neuspešen razvoj nove storitve. Merilo vključevanja v raziskavo so bile nove storitve razvite v preteklih treh letih. Stopnja odzivnosti vezana na nove bančne storitve je bila 35-odstotna za uspešne storitve ter 37-odstotna za neuspešne. Stopnja odzivnosti, vezana na nove zavarovalniške storitve, je bila 65-odstotna za uspešne storitve ter 63-odstotna za neuspešne. Na podlagi izpolnjenih vprašalnikov je bila izvedena faktorska analiza aktivnosti razvoja nove storitve ter faktorska analiza kakovosti dela pri razvoju nove storitve.

(Martin, Horne, 1995, str. 40-51). Neposreden stik s porabniki oz. poglobljeno poznavanje njihovih potreb povečuje uspeh nove storitve, kar je prav tako empirično potrjeno²¹.

Vzdrževanje odnosov s porabniki ter uporaba metod ugotavljanja porabnikovega mnenja ustvarja znanje o porabnikih. To znanje organizacija lahko uporablja v procesu inovativnosti, pri tem pa v ponudbi ustvarja vrednost za porabnika (Gordon et al, 1993, str. 137). Organizacija je tržno uspešna, če zna razviti in tržiti storitve z maksimalno dolgoročno dodano vrednostjo za porabnike. Zato velja, da večje znanje o porabnikih pripomore k razvoju uspešne storitve in zadovolji porabnikove potrebe in želje (prirejeno po Hanni et al., 1995, str. 48). Ohranitev konkurenčnosti v današnjem, hitro spreminjajočem se okolju, narekuje razvoj novih porabnikovim potrebam prilagojenih storitev in pogojuje vzpostavitev stikov s porabniki v vseh fazah procesa razvoja nove storitve z namenom razumevanja njihovih potreb (Alam, 2002, str. 250). Vključevanje porabnikov v proces razvoja nove storitve postaja pomembnejša informacijsko-procesna aktivnost organizacij, saj velja, da tako skrajšujejo čas in stroške razvoja nove storitve ter zmanjšujejo negotovost, ki je sestavni del procesa (Lundkvist, Yakhlef, 2004, str. 249, Edgett, 1994, str. 47). Kljub vsemu pa je treba upoštevati, da so informacije, pridobljene od porabnikov, le en del informacij, potrebnih za uspešen razvoj nove storitve (prirejeno po Zahayju, Griffinu in Fredericsu, 2004, str. 660).

Vključevanje porabnikov v proces razvoja nove storitve je zlasti pomembno na medorganizacijskem trgu, kateremu bo namenjena tudi nova storitev, ki bo obravnavana v praktičnem delu magistrskega dela. Navadno imajo porabniki na medorganizacijskem trgu kompleksnejše potrebe kot porabniki na porabniškem trgu, stopnja potrebnega prilagajanja individualnemu porabniku je večja, standardizacija storitve pa manjša (Athanasopoulou, Johne, 2003, str. 100-101).

Razvoj nove storitve lahko opredeljujeta dve kategoriji porabnikovih potreb; eksplicitne, ki se jih porabniki zavedajo in jih znajo izraziti, ter implicitne oz. latentne, ki so prikrite, in jih porabniki ne znajo opredeliti. Slednje so lahko izrazita konkurenčna prednost za organizacijo, če jih uspe identificirati (Meyer, Zack, 1996, str. 58). Kanov model kakovosti podobno navaja tri vrste porabnikovih potreb (Gustafsson, Ekdahl, Edvardsson, 1999, str. 345-346): osnovne, zaželjene in nepričakovane. Osnovne potrebe porabniki zahtevajo in so samoumevne, zato jih je treba zagotavljati. Zaželjene potrebe porabniki želijo in znajo izraziti, njihovo izvajanje pa zadovoljuje porabnikova pričakovanja in so predmet konkuriranja med ponudniki. Nepričakovane potrebe pa ponudniki storitev razvijejo brez porabnikovega neposrednega vpliva. Dodatno lahko vplivajo na zadovoljstvo porabnikov, ne povzročajo pa njihovega nezadovoljstva, ker niso pričakovane. Seveda sčasoma vedno več potreb postaja osnovnih.

Pri razvoju nove storitve je treba upoštevati tudi, da se preference porabnikov spreminjajo skozi čas; ob raziskovanju njihovega mnenja na začetku procesa razvoja nove storitve lahko navedejo popolnoma drugačne želje, kot jih bodo imeli, ko bo storitev uvedena na trg. To pa bo negativno

²¹ Raziskava je bila izvedena na kvantitativen način z vzorcem 475 posameznikov vključenih v proces razvoja nove storitve, tako srednjevelikih kot velikih organizacij. Pri tem so vprašani izbrali po eno uspešno in neuspešno storitev razvito v preteklih dveh letih, pri čemer sta bili merili uspešnosti prodaja ter dobičkonosnost. Sodelovalo je 88 organizacij, predmet proučevanja pa je bilo 176 novih storitev.

vplivalo na njeno prodajo. Zato je treba biti posebej previden in občutljiv pri zbiranju osnovnih informacij o porabnikovih potrebah in željah ter nenehno spremljati njihove spremembe skozi celoten proces razvoja nove storitve (prirejeno po Donathu, 1992, str. 85).

Ideje novih storitev, ki jih ustvarijo porabniki, se mnogokrat izkažejo za inovativnejše kot ideje razvojnikov, poleg tega navadno prinašajo večjo korist končnemu porabniku. To so pokazali tudi rezultati raziskave, ki jo navajajo Matthing, Sanden in Edvardsson (2004, str. 479-494)²²; skozi vključevanje porabnikov v proces iskanja ideje nove storitve se namreč odkrivajo latentne potrebe porabnikov, ob tem pa poteka organizacijsko učenje. K inovativnosti pripomore tržna usmerjenost organizacije, saj se tako organizacija uči o porabnikovih potrebah, vplivih tehnologije, konkurenci in drugih silah, ki delujejo v zunanjem okolju, na podlagi tega znanja pa si organizacija ustvarja konkurenčno prednost.

Magnusson, Matthing in Kristensson ugotavljajo, da so v povprečju ideje, ki jih ustvarijo porabniki, manjkrat tudi izvedljive. Nadalje obstajajo slabše strani vključevanja porabnikov v proces razvoja nove storitve, in sicer (2003, str. 111-114):

- porabnikove ideje izhajajo iz izkustev obstoječe ponudbe,
- iskanje idej je omejeno, saj porabnikom niso znane možnosti tehnologije,
- porabnikove preference, želje, zahteve in potrebe se lahko spremenijo do uvedbe nove storitve na trg,
- porabniki težko opišejo nove storitve tako, kot bi ustrezalo ponudnikom storitev.

Prevelika odvisnost od porabnikovega mnenja lahko ponudnike storitev odvrne od raziskovanja možnosti, ki jih ponujajo nove tehnologije. V splošnem velja, da je pomen vključevanja porabnikov v fazo iskanja idej večji pri novih storitvah, ki pomenijo majhno novost in ohranjajo kontinuiteto z obstoječimi storitvami, medtem ko je vključevanje porabnikov v fazo iskanja idej za radikalne novosti omejeno (Lundkvist, Yakhlef, 2004, str. 250).

Tako Magnusson, Matthing in Kristensson ugotavljajo (2003, str. 113-121)²³:

- če so porabniki poučeni o možnostih, ki jih ponuja tehnološki razvoj, so njihove ideje nove storitve manj originalne, vendar je njihov razvoj uresničljivejši. To je posledica, da porabniki prevzamejo razmišljanje razvojnikov novih storitev. Kljub vsemu pa je za dejanski razvoj novih storitev, ki so sploh tehnološko izvedljive, potrebna vsaj rahla usmeritev porabnikov;
- razvojniki sami ne dosegaajo visoke ravni originalnosti novih storitev, ker je njihovo razmišljanje usmerjeno in omejeno s poznavanjem dejanskih možnosti tehnologije;
- za razvijalce novih storitev vključevanje porabnikov izboljšuje razumevanje njihovih potreb, saj lahko le tako razvijajo storitve z visoko vrednostjo za porabnika;

²² Raziskava je bila izvedena na Švedskem, med uporabniki kratkih sporočil SMS storitev mobilnih telefonov in je vključevala 86 oseb, s povprečno starostjo 26,4 let, ki so obstoječi ali potencialni uporabniki SMS storitev, ter pogosto uporabljajo komuniciranje prek mobilnih telefonov. Raziskava je potekala v treh fazah; prva je bila namenjena spodbuditi inovativnosti alternativne uporabnosti SMS sporočil tako v osebem življenju kot pri delu. V drugi fazi je potekalo dejansko iskanje idej, tretja faza pa je bila namenjena podrobnejši razlagi morebitnih nejasnosti ustvarjenih idej. Skupno je bilo ustvarjenih 429 idej novih storitev.

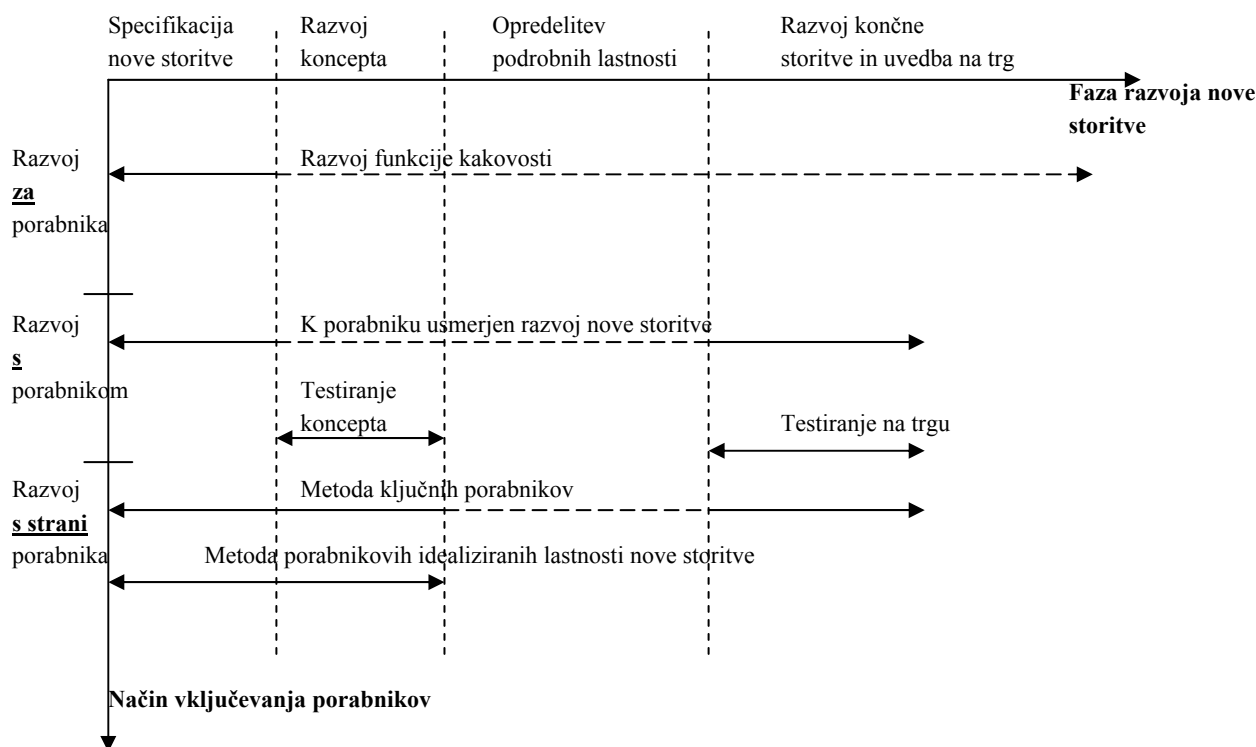
²³ Vezano na predhodno navedeno raziskavo so bili izvedeni trije poskusi iskanja novih storitev SMS v treh različnih skupinah: s strokovnjaki, s porabniki (študentsko populacijo, ki spada med najpogostejše uporabnike SMS storitev) brez znanja o možnostih tehnologije in s porabniki, ki so jim strokovnjaki razložili možnosti, ki jih nudi tehnologija. Ustvarjene ideje so bile ocenjevale na podlagi izvirnosti, uporabne vrednosti za porabnika in dejanske možnosti za razvoj.

- vključevanje porabnikov v proces razvoja novih storitev mora biti ustrezno upravljano, le tako lahko prinese pozitivne učinke.

Kaulio razlaga vključevanje porabnikov s treh različnih zornih kotov (1998, str. 143-148), ki jih v nadaljevanju prirejam na področje procesa razvoja nove storitve:

- *glede na metodo oz. pristop vključevanja* obstaja naslednje:
 - **razvoj funkcije kakovosti** (ang. quality function deployment) ponuja predvsem načine zbiranja informacij o porabnikovih potrebah in željah, ki se nato z deduktivno analizo prevedejo v lastnosti storitve in značilnosti procesa njenega izvajanja;
 - **k porabniku usmerjen razvoj nove storitve** (ang. user-oriented product development) ima tri stopnje: v okviru problemske analize se opredelijo porabnikove potrebe. Nato se potrebe prevedejo v merljive razvojne zahteve. Po končanem razvoju nove storitve sledi porabnikovo ovrednotenje, razvojno osebje pa nato preoblikuje storitev na podlagi ugotovitev uporabniških testiranj;
 - pri **testiranju koncepta** se uporabljajo različne tehnike opisa lastnosti in delovanja nove storitve, od slikovnih do tekstovnih opisov, še preden se nova storitev začne razvijati;
 - pri **metodi porabnikovih idealiziranih lastnosti nove storitve** (ang. customer idealized design) se v zgodnejših fazah razvoja nove storitve med nekaj skrbno izbranimi predstavniki ciljnega segmenta porabnikov ugotavljajo lastnosti nove storitve, zahteve razvoja nove storitve in razlogi za takšen razvoj. Metoda zagotavlja, da porabniki sami na podlagi svojih zahtev odkrivajo rešitve njenega razvoja;
 - **metoda vodilnih ali ključnih porabnikov** (ang. lead user method), ki so nekakšni mnenjski voditelji množice porabnikov in imajo potrebe, ki se bodo čez nekaj časa pojavljale pri povprečnem porabniku. Ta metoda na začetku ugotavlja pokazatelje ključnih porabnikov, nato jih dejansko odkriva. Nadalje ključni porabniki ustvarjajo koncepte nove storitve, ki se na koncu še testirajo pri povprečnih porabnikih;
 - **metodo testiranja nove storitve na trgu**, pri čemer se pri izbranih porabnikih ugotavlja, ali storitev v realnem, navadno geografsko omejenem okolju, funkcionira skladno s pričakovanji. Njen namen je predvsem odprava morebitnih napak in potrebne naknadne dopolnitve, ko je nova storitev že razvita;
- *glede na vlogo porabnikov* v procesu razvoja nove storitve ločimo med:
 - razvojem storitve za porabnika, pri čemer je porabnik pasiven objekt, za katerega je možno opredeliti potrebe in zahteve;
 - razvojem storitve s porabnikom, pri čemer se porabnik aktivno odziva na določene predstavljene koncepte;
 - razvojem storitve s strani porabnika, pri čemer je ločnica med razvojnikom in porabnikom zabrisana. Porabnik nastopa v vlogi reševalca svojih težav in aktivno išče odgovore na nezadovoljene potrebe ter zahteve;
- *glede na fazo v procesu razvoja* nove storitve pa se navedene metode vključevanja porabnikov povežejo z njihovo vlogo v procesu razvoja nove storitve, tako kot prikazuje Slika 10 (na str. 38).

Slika 10: Trije vidiki vključevanja porabnikov v proces razvoja nove storitve



Vir: Prirejeno po Kauliu, 1998, str. 146²⁴.

Raziskava, ki jo navajata Athanassopoulou in Johne, je usmerjena v vključevanje vodilnih ali ključnih porabnikov v proces razvoja nove storitve. Ključni porabniki naj bi imeli močno potrebo po novi storitvi in najširše vedenje o njej. Za te porabnike je značilno, da se soočajo z določeno potrebo, še preden jo začuti trg, nova storitev, ki se razvije iz te potrebe, pa postane splošno uporabljena na trgu. Vključevanje vodilnih porabnikov v proces razvoja nove storitve pospeši in poceni proces razvoja nove storitve. Rezultati raziskave vključevanja vodilnih porabnikov v proces razvoja nove storitve so pokazali, da uspešne storitve nastajajo na podlagi (2003, str. 102-120)²⁵:

- vključevanja široke palete komunikacijskih metod s ključnimi porabniki;
- vključevanja več poslovnih funkcij organizacije v komunikacijo s ključnimi porabniki, tako raziskav in razvoja, distribucije, informacijske tehnologije, prava, davčnega vidika, računovodstva itd. v odprt sistem medsebojnega komuniciranja;
- vključevanja večjega deleža zaposlenih v komunikacijo s ključnimi porabniki;
- intenzivne uporabe metod komunikacije s ključnimi porabniki, ki temeljijo na uporabi moderne interaktivne tehnologije (elektronska pošta, videokonference, virtualni pogovori);

²⁴ Kaulio glede na metodo oz. pristop vključevanja porabnikov v proces razvoja novega izdelka navaja tudi beta testiranje (ang. beta testing), ki se uporablja v fazi razvoja prototipa. Navedene metode na tem mestu ne apliciram na področje storitev, za katere faza razvoja prototipa ne obstaja, pač pa navajam metodo testiranja nove storitve na trgu.

²⁵ Raziskava je bila izvedena na prelomu tisočletja. Vključuje 9 finančnih organizacij v Veliki Britaniji (tako domačega kot tujega lastništva) s 75-odstotno stopnjo odzivnosti, proučevanje razvoja nove storitve pa je usmerjeno v storitve lizinga. Pri tem so bila merila izbora novih lizing storitev v preteklih treh letih, razviti in uvedeni na trg pravočasno, skladno z načrtovanimi roki, z usmeritvijo na ustrezno ciljno skupino. Izbira ponudnikov storitev lizinga je vključevala organizacije, ki so aktivne razvijalke storitev lizinga in so razvile vsaj dve storitvi lizinga v preteklih treh letih. Raziskava je bila izvedena na kvantitativen način s strukturiranim vprašalnikom, čemur je sledila še kvalitativna raziskava na podlagi osebnih intervjujev z vodilnimi na področju razvoja novih storitev. Rezultati so pokazali pet organizacij, katerih razvoj novih storitev je bil uspešen, pri drugih štirih pa neuspešen.

- spretnega komuniciranja s ključnimi porabniki skozi celoten proces razvoja nove storitve, ki vključuje odkrivanje ključnih porabnikov in pridobivanje relevantnih informacij z njihove strani ter njihovo procesiranje in združevanje z organizacijskim znanjem v novo znanje razvoja nove storitve.

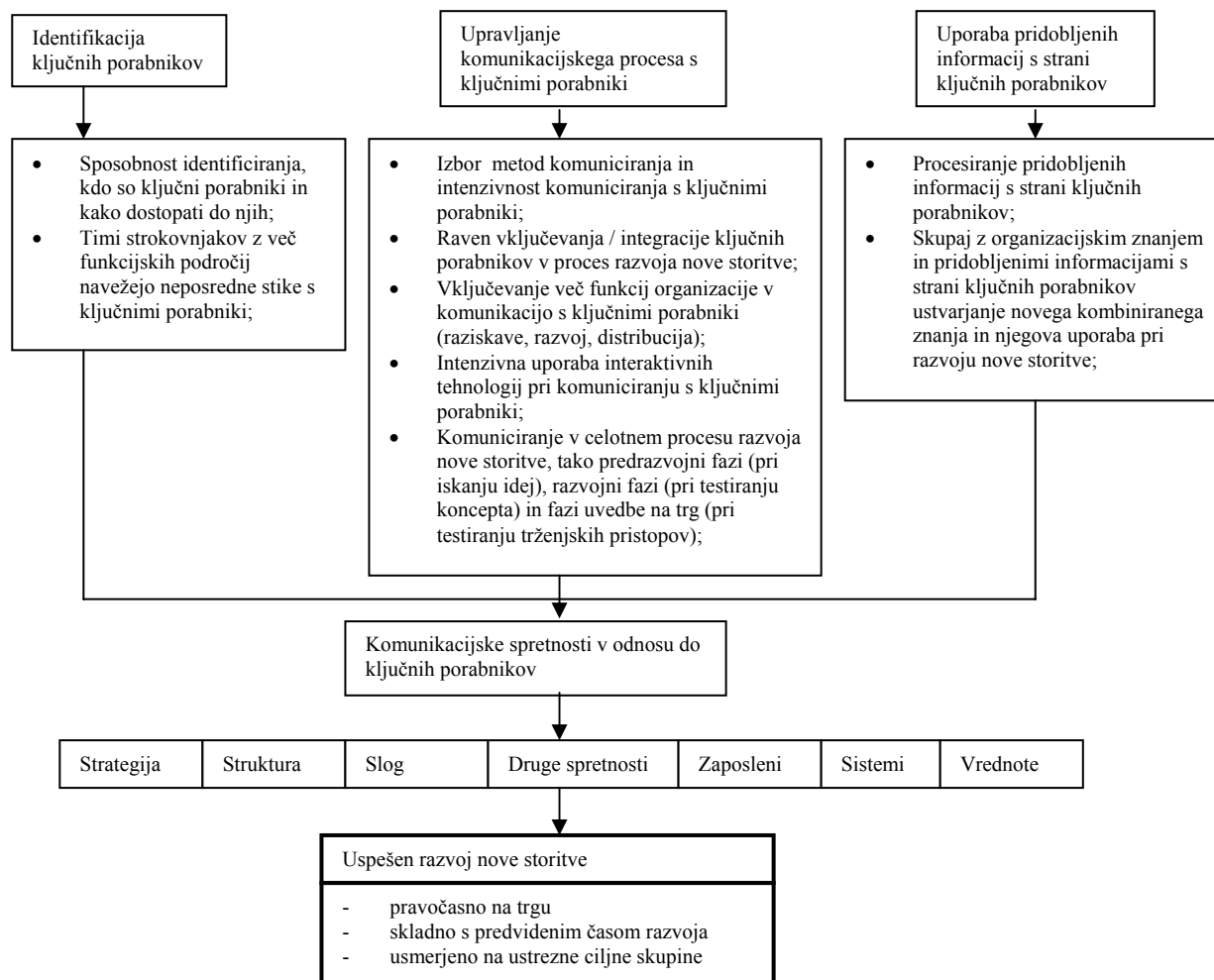
Razvoj učinkovitih komunikacijskih spretnosti, ki vplivajo na uspešen razvoj nove storitve, izvirajo iz identificiranja ključnih porabnikov, upravljanja komunikacijskega procesa s ključnimi porabniki ter uporabe pridobljenih informacij od ključnih porabnikov, kar je prikazano v Sliki 11 (na str. 40).

Cilje, intenzivnost in načine, nekakšno celovito sliko vključevanja porabnikov v proces razvoja nove storitve, je proučeval Alam na podlagi empirične raziskave (2002, str. 250-256)²⁶:

- cilji vključevanja porabnikov v proces razvoja nove storitve so večplastni, pri čemer pa je vodilni cilj zagotovo razviti uspešno novo storitev, drugi pa so:
 - razvoj superiorne od konkurenčnih diferencirane storitve,
 - skrajšanje razvoja nove storitve,
 - istočasno izobraževanje porabnikov,
 - hitro širjenje novosti in povečanje sprejemljivosti nove storitve za trg,
 - izboljšanje odnosov z javnostmi in pridobivanje naklonjenosti širše javnosti,
 - vzpostavljanje dolgoročnejših odnosov s porabniki,
- intenzivnost vključevanja porabnikov v proces razvoja nove storitve, pri čemer poznamo:
 - pasivno sprejemanje informacij od porabnika, kar zahteva proaktivnost s porabnikove strani,
 - ponudnikova vprašanja in iskanje odgovorov pri porabniku z določenih področij razvoja nove storitve,
 - poglobljena diskusija s porabniki s pomočjo intervjujev, fokusnih skupin in skupinskih posvetovanj,
 - vključitev porabnikov v razvojni tim,
- načini vključevanja porabnikov v proces razvoja nove storitve, kamor spadajo osebni intervjuji, porabnikovi obiski, nevihta možgan, porabnikovo opazovanje določenih aktivnosti razvoja nove storitve in povratne informacije, komuniciranje prek telefona, telefaksa elektronske pošte ter fokusne skupine z več porabniki. Najbolj zaželeni so osebni intervjuji in porabnikovi obiski. Izvajanje fokusnih skupin je redkejše, saj je dražje in s časovnega vidika dolgotrajnejše. Podobno velja za nevihte možgan in komuniciranje prek telefona, telefaksa, elektronske pošte.

²⁶ V raziskavi je sodelovalo 12 finančnih organizacij iz Avstralije, ki ponujajo storitve na medorganizacijskem trgu. Vzorec je bil izbran namensko, na podlagi tipa storitvene organizacije, lastništva organizacije in njene velikosti. Izbrani so bili ponudniki storitev investicijskih skladov, organizacijskega zavarovalništva in skladov upravljanja lastniškega kapitala. Lastništvo organizacije je bilo bodisi avstralsko, tuje ali mešano, velikost organizacij pa večja od 320 milijonov USD letnih prihodkov z več kot 50-imi zaposlenimi. Med storitvami so bile vključene splošne zavarovalniške storitve, storitve upravljanja z denarnimi sredstvi, sheme pokojninskih skladov, storitve lizinga, storitve denarnega trga, neposredne kapitalske investicije, vzajemni skladi ter storitve delnic in obveznic. Merilo proučevanja novih storitev je bil njihov razvoj v preteklih treh letih ter vključevanje porabnikov v proces njihovega razvoja. Skupno je bilo izvedenih 36 globinskih intervjujev, kar pomeni tri na organizacijo, pri čemer sta bila dva z vodilnimi kadri razvoja novih storitev, eden pa s porabniki.

Slika 11: Diagram poteka razvoja učinkovitih komunikacijskih spretnosti s ključnimi porabniki



Vir: Athanassopoulou, Johne, 2003, str. 114.

2 SVET PLAČILNIH KARTIC

Svet plačilnih kartic je zelo razgiban, tako z vidika vrst plačilnih kartic, čemur namenjam prvo podpoglavje, kakor tudi z vidika delovanja plačilnih kartic, ki je podrobneje prikazan v drugem podpoglavju. Plačilna kartica je dejansko nosilec podatkov za elektronski prenos podatkov o plačilu nakupa, dvigu gotovine ali drugih storitvah, ki jih kartica omogoča. Položaj plačilnih kartic v Sloveniji razkriva naslednje podpoglavje, pri čemer ugotovitve nakazujejo visoko razvitost tega posla in razširjenost uporabe med prebivalstvom ter poslovnimi subjekti. Ker se kartično poslovanje nenehno razvija, saj je visoko tehnološko pogojeno, učinkovitost samega mehanizma pa lahko izboljšuje tudi konkurenčnost gospodarstva, v zadnjem podpoglavju opisujem trende poslovanja, ki se obetajo v prihodnje, tako s poslovnega vidika izboljševanja ponudbe kot zakonodajnega vidika nadaljnjega poenotenja tega področja poslovanja. To poglavje je obenem tudi praktični izkustveni uvod v empirični del magistrskega dela.

2.1 VRSTE PLAČILNIH KARTIC

Krivec za nastanek plačilnih kartic je bil ameriški bogat poslovnež, ki ni mogel plačati večerje, ker je pozabil vzeti s seboj denarnico²⁷. Dogodek ga je tako razburil, da je na podlagi razmišljanj, kako bi ljudje lahko potrošili toliko, kot si lahko privoščijo, namesto toliko, kot imajo v denarnici, leta 1950 večerjo v isti restavraciji plačal z majhno kartonasto kartico Diners Club ter se podpisal na račun. Kartica Diners Club je kmalu zatem postala kulturna ikona in statusni simbol, že leta 1952 pa je postala mednarodno veljavna. V nekdanji Jugoslaviji se je kartica pojavila leta 1960 (Ribič, 2006, str. 22).

Vrste plačilnih kartic lahko opredelimo po različnih merilih:

1. **Glede na izdajatelje**, pri čemer med izdajatelje kartic uvrščamo:

- banke, ki lahko izdajajo kartice lastnih ali domačih blagovnih znamk (primer za Slovenijo sta blagovni znamki Karanta in Activa) ali kartice blagovnih znamk mednarodnih kartičnih sistemov (kot so blagovne znamke MasterCard, Maestro, Visa);
- nebančne izdajatelje, med katere uvrščamo kartice mednarodnih kartičnih sistemov (kot sta Diners Club International in American Express) in trgovce, ki razvijajo lastne zaprte kartične sisteme ter izdajajo lastne kartice (primer za Slovenijo so kartice Mercator Pika in Petrol Magna);

Pri tem velja omeniti, da izdajatelji kartic lahko izdajajo tudi kartice v sodelovanju z drugimi nefinančnimi organizacijami. Takšnim karticam pravimo partnerske kartice (ang. co-brand) ali pripadnostne kartice (ang. affinity). Za oboje je značilno, da poleg funkcionalnosti, ki jih ponuja izdajatelj, ponujajo tudi ugodnosti partnerske organizacije oz. z uporabo izražajo pripadnost imetnika, ki se navadno izkazuje v tem, da se del prihodkov kartičnega poslovanja nameni dobrodelnosti. Partnerske kartice tako nastajajo v sodelovanju z dobičkonosnimi organizacijami (primer za slovenski trg so kartice Mercedes MasterCard, AMZS Visa, Diners Club-Delo), pripadnostne kartice pa nastajajo v sodelovanju z društvi, humanitarnimi in drugimi dobrodelnimi organizacijami (primer za slovenski trg je Diners Club-Unicef). Zaradi majhnosti slovenskega trga so tržne priložnosti za razvoj dobičkonosnih tovrstnih kartic omejene.

2. **Po načinu uporabe** ločimo:

- predplačniške kartice (ang. pre-paid, gift), ki omogočajo uporabo v okviru predhodno zagotovljenih denarnih sredstev na kartici. Takšne kartice se lahko tudi večkrat predhodno pred uporabo polnijo z denarnimi sredstvi. Priložnosti za trženje tovrstnih kartic pa so predvsem v bolj tveganih segmentih strank, pri mladoletnikih in kot darilne kartice. Na slovenskem trgu plačilnih kartic predplačniške kartice še niso polno zaživele;
- debetne kartice (ang. debit), pri katerih se za porabo takoj bremeni transakcijski račun imetnika. To pomeni, da imetnik lahko posluje v okviru svojega trenutnega stanja na svojem računu. Sem spadajo BA Maestro kartice, Activa Maestro kartice in Visa Electron kartice.

²⁷ Gre za poslovneža Franka McNamara, ki je leta 1949 rezerviral poslovno večerjo v restavraciji Major's Cabin Grill. Februarja 1950 sta Frank McNamara in njegov partner Ralph Schneider ustanovila podjetje Diners Club, ki velja za predhodnika kartičnega sistema Diners Club International.

Debetne kartice so v manjši meri generator dobička kartičnega poslovanja. Kot orodje dostopanja do transakcijskih računov imetnikov omogočajo učinkovito in cenovno ugodnejše upravljanje storitev računa in so osnova za prodajo drugih vrst kartic, ki niso neposredno vezane na transakcijski račun, predvsem kartic z odlogom plačila do meseca dni in posojilnih kartic (Leader, 2006);

- kartice z odlogom plačila do meseca dni (ang. charge), pri katerih imetnik poravnava vse obveznosti iz naslova uporabe kartice enkrat mesečno. Za zamik pri plačilu se navadno ne zaračunajo obresti, čeprav banka prodajnemu mestu nakup načeloma poravnava že prej, zato se s tovrstno kartico imetniki lahko brezobrestno financirajo do 30 dni. Mednje uvrščamo kartice MasterCarda, Karante, Active in Vise;
- posojilne kartice (ang. revolving), pri katerih imetnik vsak mesec poravnava le del svojih obveznosti iz naslova uporabe kartice, za neplačani del pa se mu zaračunajo obresti. Poznamo posojilne kartice s sorazmernim deležem mesečnega plačila porabe (določenega v odstotkih) in absolutnim deležem mesečnega plačila (določenega v fiksnem absolutnem znesku);

3. Po blagovnih znamkah ločimo:

- kartice domačih blagovnih znamk, ki so uporabne samo v Sloveniji. Sem spadajo:
 - Karanta kartice, pri katerih je Nova Ljubljanska banka (NLB) lastnica blagovne znamke, med izdajateljice pa se uvrščajo tudi SKB banka, Probanka, Abanka Vipava, Banka Domžale, Koroška banka in Banka Zasavje. V okviru te blagovne znamke so na voljo kartice z odlogom plačila do meseca dni in posojilne kartice;
 - BA kartice, ki je blagovna znamka debetnih kartic, katere v povezavi z mednarodno veljavno blagovno znamko Maestro izdajajo NLB, Probanka, SKB banka, Abanka Vipava, Bank Austria Creditanstalt, Hypo-Alpe-Adria Bank, Hranilnica Lon, Banka Domžale, Banka Zasavje, Koroška banka, Delavska hranilnica in Banka Sparkasse;
 - Activa kartice, pri katerih je Banka Koper lastnica blagovne znamke, med izdajateljice uvrščamo tudi Banko Celje, Deželno banko Slovenije, Gorenjsko banko, Raiffeisen Krekovo banko, Novo kreditno banko Maribor, Poštno banko Slovenije in Volksbank-Ljudsko banko. V okviru te blagovne znamke so na voljo debetne kartice in kartice z odlogom plačila do meseca dni;
Te kartice so navadno povezane z mednarodno veljavno blagovno znamko (npr. BA Maestro, Activa Maestro, Activa MasterCard), kar jim daje širšo uporabnost (ang. co-badging).
- mednarodno veljavne blagovne znamke, katerih lastnik je tuja pravna oseba, kartice pa so mednarodno uporabne, tako na prodajnih mestih kot za dvigovanje gotovine. Sem spadajo npr. blagovne znamke MasterCard in Maestro mednarodnega kartičnega sistema MasterCard, Visa in Visa Electron kartice mednarodnega kartičnega sistema Visa ter kartice Diners Club in American Express. Navedene blagovne znamke so v svetu visoko prepoznavne. Vsak izmed mednarodnih kartičnih sistemov ima nekatere svoje značilnosti, ki jih zapiše v svojih pravilih in standardih (kartični dizajn in oblika, zaščita pred tveganji), po katerih se morajo ravnati banke, ki pridobijo njihovo licenco. Seveda lastništvo licence prinaša tudi stroške uporabe blagovne znamke določenega kartičnega

sistema. Uporaba domačih blagovnih znamk je zaradi tega cenejša, pa tudi možnost zlorab je manjša, saj je področje uporabe omejeno.

4. Glede na imetnika poznamo:

- osebne kartice, ki jih izdajatelj izdajajo fizičnim osebam – občanom, skladno z regulatornimi predpisi, ki veljajo za ponudbo finančnih storitev prebivalstvu;
- poslovne kartice, ki se izdajajo poslovnim subjektom – pravnim osebam in zasebnikom, pri čemer mora izdajatelj upoštevati regulatorne predpise veljavne za poslovne stranke;

Izdajanje obeh zgoraj navedenih vrst kartic se razlikuje predvsem po načinu odobritve, pri čemer se upošteva različen način in sistem rezervacij, ki jih morajo banke upoštevati zaradi različnih tveganj in izpostavljenosti do stranke. Praviloma velja, da je odobravanje poslovnih kartic bolj regulirano kot odobravanje osebnih kartic in temu ustrezno njihova izdaja bolj omejena. Področje poslovnih kartic je v slovenskem prostoru tako doživljalo manj sprememb, kot so jim bile podvržene osebne kartice, posledično tudi pestrost ponudbe ni tako izrazita. Najpogostejše poslovne kartice v Sloveniji so plačilne kartice z odlogom plačila do meseca dni. Pri tem se po Sklepu o spremembi in dopolnitvah Sklepa o razvrstitvi aktivnih bilančnih in zunajbilančnih postavk bank in hranilnic (Uradni list RS, 2002) poslovne kartice z odlogom plačila do meseca dni uvrščajo med naložbe banke in so podvržene predhodnemu bonitetnemu razvrščanju uporabnikov kartic ter zavarovanju odobrenega mesečnega limita poslovanja s karticami. Prav to je eden od razlogov za razmeroma malo razširjeno tako poznavanje kot tudi uporabo poslovnih kartic, saj njihova pridobitev načeloma ni preprosta, zato tudi ne spadajo med bančno storitev namenjeno širšemu medorganizacijskemu trgu.

2.2 OPIS DELOVANJA PLAČILNIH KARTIC

Opis delovanja plačilnih kartic bo omogočal lažje razumevanje lastnosti poslovne debetne kartice, ki je predmet praktičnega dela, in pristopov k trženju poslovne debetne kartice porabnikom, zato ga podrobneje opisujem v nadaljevanju.

Pri uporabi plačilne kartice v bančnih sistemih nastopajo naslednji štirje udeleženci:

- Banka izdajateljica kartice (ang. issuer),
- Imetnik kartice (ang. cardholder),
- Banka lastnica prodajnega mesta (ang. acquirer), ki opremi prodajno mesto za sprejemanje kartic določene blagovne znamke s posebno napravo – POS-terminalom ali imprinterjem,
- Ponudnik izdelkov ali storitev oz. trgovec (ang. merchant), ki ima z banko podpisano pogodbo o sprejemanju kartic kot možnost plačila izdelkov ali storitev, njegova prodajna mesta pa so opremljena z ustreznimi napravami (POS-terminali ali imprinterji).

V nadaljevanju so opisani koraki postopka uporabe plačilne kartice na prodajnem mestu in vloge posameznih udeležencev kartičnega poslovanja:

1. Imetnik plačilne kartice pri trgovcu izbere izdelke oz. storitve, ki jih želi plačati s kartico;
2. Trgovec s potegom kartice prek POS-terminala (ali z uporabo imprinterja) opravi potrditev plačilne sposobnosti imetnika kartice pri imetnikovi banke (prek svoje banke). Postopek se

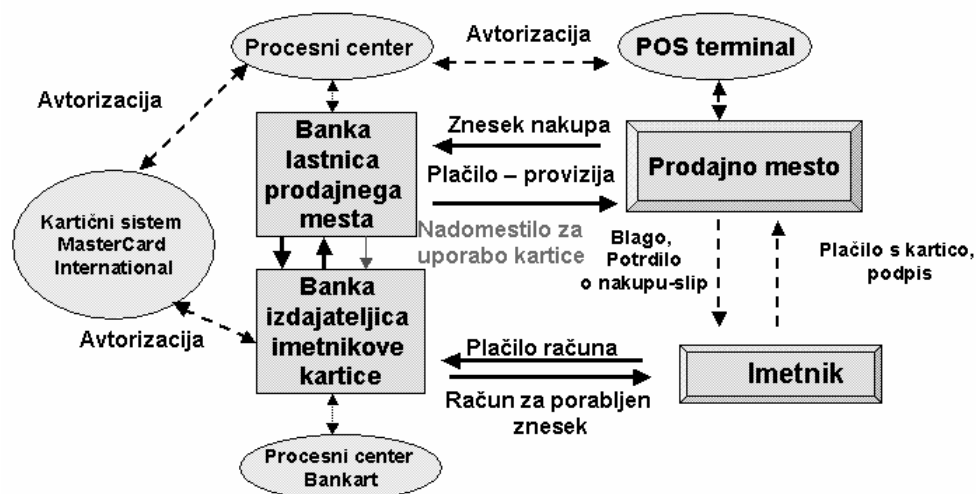
imenuje avtorizacija in lahko poteka elektronsko prek POS-terminala ali ročno prek telefona z uporabo imprinterja. Pri tem sta možna dva načina avtorizacije nakupov:

- t. i. on-line avtorizacija se izvaja neposredno na bazo podatkov kartice oz. v podporo kartičnega poslovanja izdajatelja kartice,
 - t. i. off-line avtorizacija pa te neposredne povezave nima;
3. Ko banka izdajateljica imetnikove kartice potrdi, da je nakup možen in da imetnik razpolaga z dovolj denarnih sredstev, da plača izdelke ali storitve, imetnik nakup potrdi s podpisom izpisa iz POS-terminala oz. prek imprinterja (ang. slip). Za potrditev nakupa prejme račun in en izvod slipa;
 4. Ob zaključku pogodbenega obračunskega obdobja trgovec svoji banki prek POS-terminala pošlje seznam nakupov, opravljenih s karticami, pri čemer velja:
 - če je banka lastnica prodajnega mesta hkrati tudi izdajateljica imetnikovih kartic, s katerimi so bili opravljeni nakupi, zneske nakupov poravna prodajnemu mestu,
 - če banka lastnica prodajnega mesta ni izdajateljica kartic, s katerimi so bili opravljeni nakupi, posreduje te transakcije bankam izdajateljicam;
 5. Banka izdajateljica kartice poravna nakup svojega imetnika banki lastnici prodajnega mesta;
 6. Banka lastnica prodajnega mesta, ki poravna trgovcu nakupe, opravljene s kartico, za to storitev odtegne pogodbeno dogovorjeno provizijo (ang. merchant commission). Del te provizije zadrži zase, del – nadomestilo za uporabo kartice (ang. interchange fee) pa odstopi banki izdajateljici imetnikove kartice;
 7. Imetnik kartice poravna vrednost opravljenih nakupov glede na vrsto kartice, ki jo ima.

Na strani izdajanja kartic pri tem nastanejo stroški procesiranja transakcij s karticami, banka izdajateljica nosi kreditno tveganje neplačila porabe opravljene s kartico, poleg tega trgovcu ni treba preverjati plačilne sposobnosti kupca (imetnika kartice), ker to opravi v postopku avtorizacije. Ker je večje breme stroškov in tveganj na strani izdajatelja kartic, večji del prihodkov pa nastane na strani prodajnih mest (prek provizij), se to neravnotežje uravnava z nadomestilom za uporabo kartice (ang. interchange fee). Ob tem velja poudariti, da je idealna situacija za banke tista, ko se kartica banke izdajateljice uporabi za plačilo nakupa na prodajnem mestu, ki je sklenilo pogodbo za sprejemanje kartic z isto banko. Tako namreč banka zadrži celoten prihodek.

Podoben postopek, kot je opisan zgoraj in prikazan v Sliki 12 (na str. 45), velja tudi, če imetniki plačilnih kartic dvigujejo gotovino na bankomatih (ang. ATM) ali v bančnih poslovalnicah. Razlika je le v tem, da plača nadomestilo za uporabo kartice na bankomatu banka izdajateljica kartice, kar je ravno obratno kot pri plačilu izdelkov ali storitev. Razlog je v transakcijskih in manipulativnih stroških zalaganja z gotovino, ki so na strani banke lastnice prodajnega mesta oz. v tem primeru bankomata.

Slika 12: Prikaz primera postopka uporabe plačilne kartice na prodajnem mestu za plačilo izdelkov ali storitev



Vir: Interni viri banke.

2.3 POLOŽAJ KARTIČNEGA POSLOVANJA V SLOVENIJI

V Sloveniji je izdanih 3,42 milijona plačilnih kartic, kar znaša 1,71 kartice na prebivalca oz. 4,19 kartice na delovno aktivnega prebivalca (Aktivno prebivalstvo, Slovenija, 2006). Promet z vsemi karticami, izdanimi v Sloveniji, je v letu 2005 znašal 3,8 milijarde EUR, od tega je bilo kar za 3,5 milijard EUR prometa opravljenega v Sloveniji (kar pomeni, da je 93 % prometa s plačilnimi karticami opravljenega v Sloveniji). Z bančnimi karticami je bilo v istem obdobju opravljenega za 2,7 milijard EUR prometa, kar nakazuje pomen bančnega sektorja kot izdajatelja plačilnih kartic. Število poslovnih kartic bančnih in nebančnih izdajateljev znaša 160.731, promet z njimi pa je v letu 2005 znašal 449 milijonov EUR. Iz statističnih podatkov, prikazanih v Tabeli 2 (na str. 45), lahko ugotovimo, da je znašala povprečna letna poraba 1.101 EUR na kartico. Nadalje je bilo v povprečju z osebno kartico opravljenega za 1.693 EUR prometa, s poslovno pa 2.793 EUR (Bilten Banke Slovenije, 2006, str. 98).

Tabela 2: Statistični podatki slovenskega trga plačilnih kartic

	Kartice z odloženim plačilom (kartice z odloženim plačilom do meseca dni in posojilne kartice)				Debetne kartice	Skupaj	Vrednost plačil v tujini
	Glede na imetnika		Glede na izdajatelja				
	Osebne kartice	Poslovne kartice	Podjetniške kartice	Bančne kartice			
Število kartic	933.588	160.731	466.384	627.935	2.330.220	3.424.539	
Promet (v mio EUR)	1.581	449	794	1.237	1.491	3.771	249

Vir: Bilten Banke Slovenije, 2006, str. 98.

Raziskava kartičnega sistema MasterCard v Sloveniji (Card Market and Usage in Slovenia, 2005)²⁸ je pokazala, da je poznavanje plačilnih kartic v Sloveniji zelo visoko, kar v sicer manjši

²⁸ Raziskava je bila izvedena marca 2005 na kvantitativen način s pomočjo osebnega anketiranja na vzorcu 1000 slovenskih gospodinjstev. V imenu MasterCard International jo je izvedlo podjetje GfK Gral-Iteo.

meri velja tudi za njihovo uporabo. 90 % vprašanih pozna plačilne kartice kot način plačila, od tega jih 81 % plačilne kartice tudi uporablja. Med uporabniki plačilnih kartic jih 89 % uporablja debetno kartico (kartico transakcijskega računa), 41 % kartico z odloženim plačilom (mesečne obveznosti poravnava enkrat mesečno v celoti ali delno) in 34 % podjetniško (trgovsko) kartico. 70 % plačilnih kartic je v uporabi vsaj enkrat tedensko, 20 % uporabnikov kartico uporablja vsak dan. Najpogostejši razlogi za uporabo bančnih plačilnih kartic so naslednji: denar je vedno pri roki, ponujajo varnejše poslovanje kot gotovina, so nadomestilo čekovnemu poslovanju, omogočajo plačilo izdelkov in storitev, omogočajo dvig gotovine v poslovalnicah in na bankomatih, možna je uporaba kartice za plačila v tujini, predstavljajo sodoben način vsakodnevnega poslovanja.

Kartični sistem MasterCard International je opravil tudi raziskavo na segmentu malega gospodarstva v Sloveniji. Ugotovitve so naslednje in nakazujejo velik potencial razvoja kartičnega trga na segmentu gospodarstva v Sloveniji (Small Business Study Slovenia, 2005)²⁹:

- 76 % podjetij uporablja svoje osebne ali poslovne kartice v poslovne namene;
- elektronski način plačevanja je najpogostejši, uporaben predvsem pri večjih zneskih plačil, medtem ko gotovina prevladuje pri manjših zneskih za vsakodnevno poslovanje;
- poslovne kartice se praviloma uporabljajo za plačevanje potnih stroškov, reprezentance in stroškov prevoznih sredstev;
- poslovne kartice uporabljajo večja podjetja v segmentu malega gospodarstva;
- med najbolj zaželjene dodane vrednosti ponudbe poslovne kartice spadajo postopno odplačevanje porabe, hitro odzivne svetovalne storitve, servis na potovanjih ob nujnih primerih, zavarovanja, pridobitev cenovnih popustov in hitra pridobitev nadomestne kartice;
- debetne kartice osebnega transakcijskega računa se pogosteje uporabljajo pri manjših podjetjih v segmentu malega gospodarstva;
- prek 50 % manjših podjetij uporablja svoje osebne kartice v poslovne namene.

Predstavljen položaj slovenskega trga plačilnih kartic vpliva na komuniciranje poslovne debetne kartice potencialnim porabnikom, kar bo predmet poslovne analize te storitve na podlagi rezultatov raziskave praktičnega dela.

2.4 TRENDI NA PODROČJU PLAČILNIH KARTIC

Trendi razvoja plačilnih kartic gredo v smeri izredno hitrih sprememb, ki omogočajo vedno nove funkcionalnosti, kar daje plačilnim karticam čedalje večje razsežnosti v smislu:

- dodanih vrednosti klasični ponudbi plačevanja s karticami in dvigovanja gotovine, tudi v kombinaciji z drugimi bančnimi storitvami, predvsem tržnimi potmi,
- programov zvestobe, pri katerih imetnikom kartice glede na uporabo pripadajo določene ugodnosti,

²⁹ Raziskava je bila izvedena v prvi polovici leta 2005, kvantitativno na vzorcu 204 podjetij. Izvedena je bila telefonska anketa v 14 mestih povsod po Sloveniji. Merili izbire podjetij sta bili naslednji: podjetje z manj kot 25 zaposlenimi, ki ustvari med 80.000 in 8 milijoni EUR letnega prihodka. Pri tem se je izkazalo, da je povprečni profil malega podjetja s številom zaposlenih manj kot štiri, povprečnimi letnimi prihodki približno 440.000 EUR, približno 12-letnim poslovanjem, njegova prevladujoča dejavnost pa je trgovina na drobno ali debelo. Stopnja njegove tehnološke opremljenosti (internet, telefaks, telefon) je visoka.

- alternativnega shranjevanja podatkov na medijih kartične plastike (digitalnih certifikatov, identifikacijskih dokumentov ipd.).

Področje poslovanja s plačilnimi karticami je podvrženo tudi zakonskim zahtevam, tako z vidika regionalnih in nacionalnih regulatorjev kot upravljalcev kartičnih shem, ki bodo korenito spremenile poslovanje in ponudbo. V okviru vzpostavitve vsesplošnega enotnega trga znotraj Evropske unije se na področju poslovanja s plačilnimi karticami namreč postopoma oblikuje okolje enotnega plačevanja v evrih ali ang. Single Euro Payments Area (SEPA). Vzpostavitev enotnega trga kartičnega poslovanja bo vplivala na standardizacijo ponudbe osnovne storitve plačilnih kartic – plačevanje nakupov na prodajnih mestih in dvigovanje gotovine na bankomatih, s ciljem zmanjšati raven uporabe gotovine, ki naj bi bila primerjalno s plačilnimi karticami dražja. S tega vidika bodo debetne kartice kot najbližji nadomestek za gotovino v prihodnje pridobivale na pomenu. Konkretnější učinki zahtev okolja enotnega plačevanja v evrih SEPA so prikazane v Prilogi 1.

Povečanje konkurence in odprtje prostora tujim bankam in drugim organizacijam omogoča ohranitev oz. krepitev tržnega položaja posamezne banke zgolj z dodajanjem vrednosti kartični ponudbi. Ne nazadnje to zahtevajo potrebe strank. Nadalje se krepijo kartične sheme posameznih trgovcev, tudi zaradi uspešnih programov zvestobe za kupce. Poleg tega pritiski trgovcev na zniževanje provizij iz naslova plačevanja s karticami dodatno silijo banke k iskanju alternativnih virov prihodkov kartičnega poslovanja.

Med dodanimi vrednostmi v ponudbi plačilnih kartic so najpogostejše naslednje: nujna pridobitev nadomestne kartice ali gotovine ob kraji ali izgubi kartice, asistenčne storitve na potovanjih, servis prijavljanja ukradenih ali izgubljenih kartic, asistenčne pravne in medicinske storitve v nujnih primerih, življenjska in premoženjska zavarovanja, podaljšanje garancijskih rokov nakupov, opravljenih s plačilnimi karticami, cenovni popusti za nakupe opravljene s plačilnimi karticami ipd. (Visa Business Card Overview, 2002).

Nadalje se plačilne kartice povezujejo z drugimi elektronskimi bančnimi storitvami in potmi. Tako lahko porabo s karticami plačujemo prek direktne obremenitve - avtomatično s transakcijskega računa na podlagi pooblastila banki, prenašamo dolg z enega kartičnega računa na drugega (ang. balance transfer), prek elektronske banke pregledujemo porabo s karticami in razpoložljiv limit poslovanja, prejemamo pomembnejše informacije o poslovanju s kartico prek mobilnega bančništva ter prek telefonskega bančništva naročamo spremembe vezane na poslovanje s kartico, npr. povišanje zneska odobrenega limita ali spremembo dneva plačevanja porabe.

V zadnjem času so med najpogostejšimi oblikami dodajanja vrednosti kartični ponudbi programi zvestobe (ang. loyalty scheme), ki ponujajo ugodnosti glede na število in vrednost transakcij, opravljenih s plačilnimi karticami, tudi v povezavi s trgovci. Pri tem se navadno nagrajujejo nakupi s karticami, ki so v nasprotju z dvigovanjem gotovine generator prihodkov za banke izdajateljice. Nagrajevanje uporabe s programi zvestobe je večinoma usmerjeno k imetnikom plačilnih kartic na trgu končnih porabnikov, uporabnike poslovnih kartic pa banke v večji meri

motivirajo z nudenjem ugodnosti drugih bančnih storitev z navzkrižnim trženjem (npr. s ponudbo vezano na transakcijske račune, depozite, kredite ali storitve elektronskega bančništva).

Če se osredotočimo na poslovne stranke, ki so področje obravnave tega magistrskega dela in obenem upoštevamo, da poslovna plačila predstavljajo enega najhitreje rastočih segmentov globalnega trga plačil, je prilagajanje kartične ponudbe potrebam segmenta poslovnih strank izjemnega pomena za banke. Z zmanjševanjem večjih podjetij na več specializiranih manjših, outsourcingom, globalnim elektronskim poslovanjem ter večjim pomenom informacijskih in tehnoloških dejavnosti postaja pomembna bančna stranka predvsem segment malega gospodarstva. Zato je bistveno poznavanje vedenja poslovnih strank na podlagi ustreznih informacijskih podlag, ki posebej cenijo prikladnost, enostaven dostop do denarnih sredstev, globalno uporabnost, globalni dostop do gotovine, možnost ločevanja osebnih in poslovnih financ, možnost plačevanja na daljavo, posebno prek interneta, varno poslovanje, dodane vrednosti v ponudbi, cenovne popuste, racionalizacijo administrativnega, pretežno knjigovodskega in računovodskega dela, učinkovito upravljanje z denarnim tokom ter zmanjšanje stroškov povezanih z gotovino (tako transakcijskih kot manipulativnih) (Visa Business Card Overview, 2002).

Spremembe kartičnega poslovanja v vse večji meri zadevajo tudi tehnološko plat poslovanja s plačilnimi karticami. Tehnologija magnetnega zapisa je stara več kot 100 let, njena uporaba na plačilnih karticah in kartični infrastrukturi sicer polovico manj, se pa iz bančnega sveta postopoma umika. Kartice z magnetnim zapisom so namreč pogosto tarča kriminalnih združb, saj jih je sorazmerno preprosto ponarediti (Sovdat, 2003). Tehnologijo magnetnega zapisa zato počasi že zamenjuje naprednejša čipna tehnologija. Leta 1993 so glavni trije mednarodni kartični sistemi opredelili t. i. EMV-standard, ki je zasnovan na ISO (ang. Organisation for Standardization) standardih. Ime EMV izvira iz prvih črk posameznega kartičnega sistema: Europay³⁰, MasterCard, Visa. Njihov cilj je bil opredeliti skupen enoten standard za aplikacije, ki operirajo s čipnimi plačilnimi karticami, ki naj bi postopoma nadomestile kartice z magnetnim trakom (An Introduction to EMV, 2001, str. 2).

Na podlagi EMV-standarda so kartični sistemi vpeljali mandat, ki ga predpisujejo bankam izdajateljicam blagovnih znamk njihovih kartičnih shem, in je zanje torej zavezujoč. Mandat temelji na čipni tehnologiji in od leta 2005 naprej za področje Evrope vpeljuje načelo, da (Liability Shift Deadlines Loom for EMV Solutions, 2003):

- bo stroške morebitnih zavrženih (reklamiranih) transakcij, ki bi bile opravljene s karticami brez čipa, morala kriti banka, ki je tako kartico izdala,
- reklamirane transakcije kartic, ki bi bile opravljene na POS-terminalih in bankomatih, ki ne podpirajo čipnih transakcij, pa bo krila banka lastnica POS-terminala ali bankomata.

Mandat nadalje zahteva tudi potrditev plačila s kartico z vtipkanjem osebne številke oz. PIN-številke (ang. PIN – Personal Identification Number Verification) namesto lastnoročnim

³⁰ Kartični sistem Europay kot nosilec blagovne znamke Eurocard se je po dolgoletnem tesnem sodelovanju leta 2002 združil s kartičnim sistemom MasterCard. Pri tem je kartični sistem MasterCard prevzel Europay, posledično pa postopoma tudi umaknil blagovno znamko Eurocard iz uporabe in jo v celoti nadomestil z blagovno znamko MasterCard.

podpisom potrdila o nakupu. Izdajanje čipnih kartic in nadgradnja kartične infrastrukture v skladu z EMV-standardi dodatno pospešujejo višja nadomestila za uporabo kartic kot stimulacija velikim investicijskim vložkom bank, ki jih mandat zahteva (Jones, 2003, str. 24-27).

Čipna tehnologija pa omogoča razširitev funkcije plačevanja in dvigovanja gotovine tudi na nova področja, na podlagi (LBB Finds Weak Business Case for EMV on Credit Cards, 2005, str. 9-11; Visa Smart Breakthrough, 2003, str. 2-3):

- izboljšanja varnosti: čipne kartice so varnejše in težje ponaredljive od kartic z magnetnim trakom;
- možnosti brezstičnega plačevanja (ang. contactless payment), kar omogočajo t. i. brezstične kartice, ki ne pogojujejo vzpostavitve fizičnega stika med kartico in sprejemno napravo, saj je zadosti, da je kartica v bližini čitalca;
- večje zmogljivosti, kar med drugim omogoča nudenje neizkoriščenega prostora v druge namene (elektronski podpis in shranjevanje digitalnega potrdila, ki lahko predstavlja neke vrste digitalno osebno izkaznico ter s tem zagotavlja istovetnost uporabnika različnih digitalnih storitev, kot je npr. e-javna uprava) in kompleksnejši programi zvestobe. Nekatere vrste čipov omogočajo hranjenje več različnih vrst podatkov (ang. multiapplication) ter dovoljujejo njihovo nalaganje in brisanje (Tranoy, 2006).

3 KONCEPT NOVE STORITVE (PLAČILNE POSLOVNE DEBETNE KARTICE) IN NJEGOVO PREVERJANJE PRI PORABNIKIH

Po spoznanju delovanja plačilnih kartic se v tem poglavju osredotočam na plačilno poslovno debetno kartico, ki je predmet razvoja v proučevani banki. Poglavje je namenjeno obravnavi vključevanja potencialnih uporabnikov te vrste kartice že v zgodnji fazi procesa razvoja, to je pri testiranju njenega koncepta. Zato najprej opredeljujem koncept storitve, čemur sledi opis priprave dobrega koncepta storitve in testiranja pri porabnikih. Ta znanja so v naslednjem podpoglavju aplicirana na konkretno storitev plačilne poslovne debetne kartice, pri čemer se poslužujem kvalitativne metode raziskovanja v obliki globinskih intervjujev potencialnih imetnikov te kartice med predstavniki segmenta malega gospodarstva. Poglavje sklenem z zanimivimi ugotovitvami in analizo rezultatov raziskave, ki so meni in proučevani banki v pomoč pri poslovnem analiziranju konkretne storitve ter opredelitvi njenih sestavin trženjskega spleta.

3.1 PODLAGE ZA POSTAVITEV DOBREGA KONCEPTA NOVE STORITVE

Kotler (1998, str. 329) konkretizira **koncept izdelka**, pri čemer razlikuje med idejo o izdelku, konceptom izdelka in njegovo podobo. Ideja o izdelku je možen izdelek, ki ga organizacija lahko ponudi trgu, koncept izdelka je predelana različica ideje, izražena z izrazoslovjem porabnika, podoba izdelka pa je določena predstava o dejanskem ali možnem izdelku, ki si jo porabnik ustvari. Meyer Goldstein et al. (2002, str. 121-124) pa opredelijo **koncept storitve**, ki se nanaša na to, kaj in kako pri oblikovanju storitve. Gre za oblikovanje nekakšnega prototipa z natančnim

opisom, kaj je treba narediti za porabnika (katere potrebe in želje naj bodo zadovoljene) ter kako to doseči. Koncept storitve opredeljujejo tudi kot skupek: aktivnosti, ki so potrebne za izvajanje storitve, izkustev, ki jih imajo porabniki pri porabi storitve, koristi in rezultatov uporabe storitve za porabnika ter vrednosti za porabnika z vidika koristi, ki jo je prinesla storitev, in njene cene. Koncept storitve je dejansko navidezna slika storitve in njenega delovanja v mislih razvijalcev, oblikovalcev in porabnikov.

Postavitev dobrega in privlačnega koncepta nove storitve spada med kritične dejavnike uspeha njenega razvoja. Fitzpatrick tako navaja naslednje pristope k **postavitvi dobrega koncepta** (1997, str. 26):

- ustrezna dolžina opisa, ki ne sme biti prekratek, mora pa biti jasen in enostaven,
- vključiti je treba pojasnila, kako bo storitev koristila porabnikom,
- skozi posamezne intervjuje se koncept lahko prilagaja, saj se naknadno pojasnijo prej nepredvideni dejavniki koncepta,
- nekatere lastnosti lahko pustimo odprte za prosto debato s porabniki (varnost, zanesljivost ipd.),
- porabnikom pustimo, da se brez ovir in vplivanja opredelijo do koncepta.

Porabnikove prve odzive na novo storitev pridobimo v okviru **testiranja koncepta storitve**. To je raziskovalna tehnika, s pomočjo katere ugotavljamo, ali potencialni porabnik razume idejo predlagane storitve, izrazi naklonjenost ideji in izrazi, da lastnosti storitve zadovoljujejo njegove potrebe. Testiranje koncepta nove storitve pomaga izjasniti sliko o tem, katere lastnosti storitve so koristne za porabnika, in na podlagi česar lahko ustvarimo za porabnika zanimivo celovito storitev (Scheuing, Johnson, 1989, str. 32). Pri tem moramo izhajati iz razlikovanja med obstoječim porabnikovim izkustvom in izkustvom, ki ga bo porabnikom povzročila nova storitev (Green, Krieger, Vavra 1997, str. 17). Rezultati testiranja koncepta nove, prenovljene ali repositionirane storitve služijo ovrednotenju zanimivosti za trg in pripomorejo k odločanju o nadaljevanju razvoja, ki navadno vključuje višja investicijska sredstva in angažiranje organizacijskih virov (Zikmund, 1999, str. 86-87). Pri tem moramo upoštevati, da testiranje koncepta navadno dopolnjuje širše izvedene (kvantitativne) raziskave, ne potrjuje pa odločitve za razvoj same po sebi (Axelrod, 1964, str. 42). Testiranje koncepta se namreč uporablja z namenom zmanjšati negotovost začetnih faz razvoja nove storitve (Ozer, 2002, str. 208-211).

Hills navaja naslednje **stopnje testiranja koncepta**. Pričenja s fazo predpriprav, v kateri se opredeli ciljni trg oz. segment porabnikov. Sledi priprava opisa koncepta, ki naj bo jasen, uresničljiv in bo omogočal porabnikovo predstavo delovanja storitve, z lastnostmi, za katere menimo, da so pomembne. V okviru priprave vprašalnika ugotavljamo tržno sprejemljivost koncepta. Vprašalnik ima navadno naslednje sestavine (1981, str. 32-37):

- predstavitev koncepta, tudi s pomočjo obstoječih na trgu razpoložljivih izdelkov ali storitev,
- poizvedovanje o zanimivosti koncepta za uporabo z vidika privlačnosti in koristi,
- vprašanja o pogostosti, načinih in namenih nakupa ter uporabe, tudi glede na predvideno ceno nakupa.

Po Kotlerju za pripravo vprašalnika prirejam naslednje primere vprašanj (1998, str. 331):

1. Ali se vam prednosti storitve zdijo jasne in uresničljive? S tem ugotavljamo komunikativnost koncepta in koliko kupci verjamejo navedenim trditvam.
2. Ali menite, da boste s pomočjo te storitve lahko rešili problem in zadovoljili potrebo? S tem ugotavljamo moč potrebe, pri čemer močnejša potreba prinaša večje pričakovano zanimanje kupcev.
3. Ali druge storitve trenutno zadovoljujejo to vašo potrebo in ste s tem zadovoljni? S tem ugotavljamo razliko med novo in obstoječo storitvijo. Večja je ta razlika, večje bo pričakovano zanimanje porabnika.
4. Ali je cena glede na vrednost predstavljene storitve primerna? S tem merimo vrednost storitve v očeh kupca.
5. Ali bi to storitev kupili? S tem ugotavljamo nakupni namen.
6. Kdo bi to storitev uporabljal, kdaj in kolikokrat? S tem merimo obseg in strukturo ciljnih porabnikov, nakupne priložnosti in pogostost nakupov.

Testiranje na trgu se je po raziskavi, ki jo navajata Salleh in Easingwood, izkazalo kot najmanjkrat uporabljena faza razvoja nove storitve. Obenem je bilo ugotovljeno, da četudi bi se testiranje na trgu izvajalo, ne bi imelo velikega vpliva na uspeh nove storitve. Razlogi za neuporabo te faze razvoja nove storitve so naslednji (1993, str. 23-28)³¹:

- testiranje zahteva enako finančnih sredstev za izvedbo kot sama uvedba na trg (stroški razvoja infrastrukture, stroški predstavitve porabnikom, stroški izobraževanja prodajnega osebja ipd.);
- zadovoljive so informacije iz faze kvantitativne trženjske raziskave testiranja koncepta;
- problematična je predstavitev nove storitve le delu porabnikov, saj je težko zagotoviti razmere realnega porabniškega okolja;
- testiranje zavira uvedbo na trg in s tem omogoča prodor konkurenčnih storitev.

Zaradi navedenega ugotavljam še toliko večji pomen in potrebo po izvajanju testiranja koncepta nove storitve pri potencialnih porabnikih primerjalno s testiranjem nove storitve na trgu, saj se dogaja v fazi pred obsežnejšim investiranjem v razvoj, poleg tega ostane nova storitev konkurenci prikrita.

3.2 TESTIRANJE KONCEPTA NOVE STORITVE

V tem delu na konkretnem primeru proučujem razumljivost, zanimivost, dejanske nakupne namere in druga mnenja porabnikov na primeru še ne razvite nove bančne storitve plačilne poslovne debetne kartice. Ker je ta vrsta plačilne kartice nova za banko, pri raziskovanju kot pomoč služi njen opis lastnosti in delovanja, na podlagi česar so se vprašani, ki so sodelovali v raziskavi, opredeljevali.

Razvoj plačilne poslovne debetne kartice je na ravni banke na podlagi priprave predloga projekta in študije izvedljivosti potrjen in organiziran v okviru projekta, v katerega so na podlagi začasno razporejenih nalog vključeni predstavniki trženja, tehnološke podpore kartičnega poslovanja in

³¹ Raziskava je bila objavljena leta 1993 in izvedena kvantitativno na podlagi vzorca 145 evropskih finančnih organizacij.

poslovanja s transakcijskim računom za pravne osebe ter zasebnike, procesne tehnologije in spremljave poslovanja. To pomeni, da so viri že načrtovani, temu pa sledi priprava zagonske koncepcije, ki v podrobnosti opredeljuje potrebne aktivnosti, njihovo težavnost in čas izvedbe. Tveganja, povezana z razvojem te kartice, se mesečno poročajo upravi banke v skladu s predpisano metodologijo ovrednotenja. Prav z namenom vključevanja porabnikov že v predrazvojni fazi, pri pripravi zagonske koncepcije, in z namenom lajšanja menedžerskih odločitev, vezanih na konkretne sestavine razvoja, bo opravljeno testiranje koncepta plačilne poslovne debetne kartice. V banki se takšnega načina raziskovanja trga navadno ne poslužujejo, saj primarnim trženjskim raziskavam za zdaj v zgodnjih fazah razvoja novih storitev ne pripisujejo velikega pomena, čeprav je inovativnost sestavni del poslanstva banke, vendar pa bolj na ravni zasledovalcev kot pionirjev.

Z razvojem plačilne poslovne debetne kartice banka želi ohraniti konkurenčno pozicijo na segmentu poslovnih strank s kakovostnim servisiranjem storitev poslovnega transakcijskega računa, realizirati ekonomije obsega in povečati neobrestne prihodke kartičnega poslovanja na najštevilčnejšem segmentu poslovnih strank - malem gospodarstvu³², s preusmerjanjem strank na kartično poslovanje racionalizirati raven operativnega (predvsem gotovinskega) poslovanja pri bančnih okencih ter lansirati kartico, ki je skladna z zahtevami SEPA okolja, kar bo za banko začetek spreminjanja ponudbe plačilnih kartic po standardih evro okolja. S testiranjem koncepta plačilne poslovne debetne kartice ugotavljam dejansko vrednost za porabnika, na podlagi česar se v nadaljevanju lotevam poslovne analize in opredelitve sestavin trženjskega spleta. Z ustreznimi opredelitvami bo namreč odvisna uspešnost te storitve in doseganje bistvenih ciljev razvoja, ki so:

- ponuditi možnost kartičnega poslovanja brez omejitev vsaki stranki z odprtim poslovnim računom pri banki,
- ponuditi možnost uporabe kartične infrastrukture na prodajnih mestih in bankomatih poslovnim strankam na učinkovitejši način, primerjalno z drugimi storitvami, predvsem gotovinskimi,
- doseči pozicioniranje plačilne poslovne debetne kartice za vsakodnevno poslovanje poslovnih strank banke, predvsem za segment malega gospodarstva.

3.2.1 METODOLOGIJA IN CILJI RAZISKAVE

Testiranje koncepta nove, prenovljene ali repositionirane storitve se izvaja z metodami preiskovalnega raziskovanja (ang. exploratory research) (Zikmund, 1999, str. 86-87). Preiskovalne raziskave so primerne na področjih razvoja storitev, ki predstavljajo novost za trg. V večini drugih pa je proučevanje zgolj prva stopnja projekta razvoja nove storitve, čemur sledijo še kvantitativne raziskave, uporablja pa se zato, da usmerja raziskovalca in raziskavo.

³² Pod malo gospodarstvo banka upošteva majhne do srednjevelike družbe, ki so po 52. členu Zakona o gospodarskih družbah opredeljene z naslednjimi merili, na bilančni presečni dan letne bilance stanja zadnjega poslovnega leta:

- Majhna družba je družba, ki izpolnjuje dve od naslednjih meril (Uradni list RS 15/2005):
 - povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega 50,
 - čisti prihodki od prodaje ne presegajo 7,1 milijonov EUR / 1.700 milijonov SIT,
 - vrednost aktive ne presega 3,5 milijonov EUR / 850 milijonov SIT.
- Srednjevelika družba je družba, ki ni majhna družba po prejšnjem odstavku, in ki izpolnjuje dve od naslednjih meril:
 - povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega 250,
 - čisti prihodki od prodaje ne presegajo 28 milijonov EUR / 6.800 milijonov SIT,
 - vrednost aktive ne presega 14 milijonov EUR / 3.400 milijonov SIT.

Namen proučevanja je razvoj hipotez, ne njihovo testiranje. Preiskovalna raziskava bo za proučevanje problema magistrskega dela temeljila na uporabi **kvalitativne raziskovalne metode** v obliki poglobljenega intervjuvanja.

Globinski intervjuji (ang. in-depth interview) ponavadi potekajo skozi pogovor in ne vnaprej strukturirano (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 69-80; Zikmund, 1999, str. 42-86). Za izvedbo globinskih intervjujev bo uporabljen raziskovalni inštrument v obliki **opomnika z odprtimi vprašanji**, ki so primernejša za vprašanja v začetni fazi, ko nas zanima, kaj in kako ljudje razmišljajo (Kotler, 1998, str. 135-137). Prednosti odprtih vprašanj so namreč naslednje (Fowler, 1989, str. 87): pridobimo lahko povsem nepričakovane odgovore, omogočajo realnejše odgovore, kar vprašani dejansko razmišljajo, poleg tega vprašani želijo odgovarjati na odprta vprašanja, ker jih ne omejujejo, saj ne želijo vnaprejšnjega predpisovanja odgovorov.

Pri globinskih intervjujih je **vloga spraševalca** oz. bolje, moderatorja, izjemno pomembna, saj mora spodbuditi vprašanega, da neovirano izraža svoja čustva, mišljenja in motivacije. Sposobnost moderatorja zagotavljati razmere konstruktivnega vzdušja in obenem usmerjati pogovor k doseganju ciljev raziskave je celo tako pomembna, da so od tega lahko odvisni rezultati raziskave (Zikmund, 1999, str. 99-101). Malhotra (2002, str. 17) pravi, da se dober moderator globinskega intervjuja izogiba vzvišenosti in poskrbi za to, da pogovor poteka v sproščenem vzdušju; ostaja objektiven, a hkrati dostopen in dovzeten, postavlja vprašanja informativne narave, se ne zadovolji s kratkimi odgovori »da ali ne« ter čimbolj poskuša prodreti v globino proučevanega problema. Moderator mora biti obenem tudi zelo dober poslušalec, pozoren pa mora biti tudi na ključne nebesedne znake, kot so drža, kretnje, intonacija glasu, obrazna mimika ipd., ki izražajo bodisi zanimanje, spodbudo, toplino in skrb bodisi dolgočasje, nestrinjanje in nevtralnost vprašanega. Zelenika (2000, str. 381) pripisuje poseben pomen tudi prvemu vtisu celovite pojave moderatorja, ki ga na vprašanega naredi moderator, čemur pravi halo-efekt in vključuje tako zunanji izgled kot vedenje in način nastopanja.

Konkretni cilji raziskave so usmerjeni v ugotavljanje razumevanja koncepta razvoja nove bančne storitve plačilne poslovne debetne kartice in njegove vrednosti pri zadovoljevanju porabnikovih potreb. Koncept plačilne poslovne debetne kartice vključuje naslednje sestavine, ki so predmet preverjanja v okviru globinskih intervjujev:

- **Ponudba kartičnega poslovanja vezanega na transakcijski račun:**

Plačilna poslovna debetna kartica bo namenjena medorganizacijskemu trgu, in sicer bo vezana na transakcijski računa za pravne osebe in zasebnike oz. poslovni račun. Omogočala bo gotovinsko poslovanje z možnostjo dvigovanja gotovine na bankomatih in v bančnih poslovalnicah ter brezgotovinsko poslovanje z možnostjo plačevanja nakupov na prodajnih mestih, opremljenih za sprejem plačilnih kartic. Nadalje bo elektronska pot dostopanja do poslovnega računa, saj bo na bankomatih možen vpogled v stanje na poslovnem računu. Tako bo pri uporabi plačilne poslovne debetne kartice šlo za prenašanje digitalnih informacij skozi informacijske kanale, osnova pri tem pa bo poslovanje v okviru denarnih sredstev na poslovnem računu, tako pozitivnega stanja kot dovoljene prekrčitve oz. razpoložljivega limita na poslovnem računu. Pri tem se bo stanje na poslovnem računu zmanjšalo neposredno

po opravljeni transakciji uporabe kartice - bodisi iz naslova dviga gotovine bodisi pri plačilu nakupa na prodajnem mestu.

- **Dostopnost plačilne poslovne debetne kartice:**

Debetna kartica je v splošnem namenjena najširši množici bančnih strank, vključno z visoko tveganimi strankami. Tako je tudi najprimernejša vrsta plačilne kartice za širše masovno kartično storitev v segmentu malega gospodarstva, kamor spadajo npr. tudi novoustanovljena podjetja brez kreditne zgodovine. Nizko tveganje uporabe debetne kartice namreč izhaja iz možnosti uporabe v okviru stanja na poslovnem računu in njegove takojšnje bremenitve po opravljeni transakciji iz naslova dviga gotovine ali plačila nakupa na prodajnem mestu. Plačilna poslovna debetna kartica bo tako namenjena vsem strankam z odprtim poslovnim računom pri banki, pri čemer pa bo najuporabnejša predvsem za segment malega gospodarstva, ki je obenem tudi največji, saj predstavlja prek 90 % poslovnih subjektov v Sloveniji in je najbolj dinamičen ter najhitreje rastoč del gospodarstva. Kartica bo izdana zakonitemu zastopniku, pooblaščenцу zakonitega zastopnika, samostojnemu podjetniku ali na podlagi pooblastila zakonitega zastopnika, pooblaščenca zakonitega zastopnika oz. samostojnega podjetnika. Široka dostopnost bo omogočena tudi z razmeroma nizko ceno oz. letno članarino, ob upoštevanju stroškov, konkurence in vrednosti za porabnika. Obveščanje o njeni uporabi bo zagotovljeno v okviru izpiskov za poslovni račun, v papirni ali elektronski obliki. V mesecu poteka veljavnosti bo uporabnik avtomatično prejel novo kartico.

- **Učinkovitost dostopanja do poslovnega računa prek plačilne poslovne debetne kartice:**

Čas postaja čedalje pomembnejša redka dobrina, zato je zlasti cenjeno, če storitev omogoča urejanje finančnih poslov s prihrankom časa (Boyes, Stone, 2003, str. 178). Prihranek časa v bančništvu velikokrat omogočajo samopostrežne tehnologije, ki ponujajo tudi prikladnost poslovanja, kar predstavlja razpoložljivost ob katerem koli času in na katerem koli mestu ter preprosto uporabo (Marr, Prendergast, 1993, str. 7). Na informacijski tehnologiji temelječe storitve, kot bo tudi plačilna poslovna debetna kartica, tako ponujajo procesiranje informacij v realnem času, standardizacijo in možnost samopostrežnega izvajanja storitev ter s tem racionalizacijo poslovanja ponudnikov storitev (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999, str. 12). Uporaba informacijske tehnologije je dandanes praktično potreba sodobnega načina življenja, tudi z vedno večjo tehnološko pismenostjo ljudi, porabnikom pa daje možnost aktivne vpletenosti v proces izvajanja storitve. Tako bo koncept plačilne poslovne debetne kartice omogočal imeti denar vedno pri roki za plačevanje poslovnih stroškov, brez opravljanja dvigov gotovine s poslovnega računa v izbrani bančni poslovalnici. Nadalje bo ob potrebi po gotovini omogočal tudi samopostrežnost storitev prek uporabe bankomata. Vse to bo povečevalo učinkovitost poslovanja strank segmenta malega gospodarstva, kjer so čas, preprostost in preglednost poslovanja posebej pomembni. Nezanemarljiva posledica uporabe plačilne poslovne debetne kartice pa bo tudi razbremenitev operativnega poslovanja bančne mreže poslovalnic, ki naj bi na dolgi rok zgolj dopolnjevale in ne podvajala alternativne elektronske poti do banke.

- **Blagovna znamka plačilne poslovne debetne kartice:**

Z uvajanjem nove blagovne znamke so povezani precejšnji stroški in tveganja, zato je razširitev obstoječe že uveljavljene blagovne znamke učinkovitejša in zanesljivejša pot k uspešnemu razvoju nove storitve (Ambler, Styles, 1996, str. 10). Tako bo blagovna znamka plačilne poslovne debetne kartice že uveljavljeno ime BA Maestro debetnih kartic, ki jih

banka izdaja vsem imetnikom transakcijskega računa za prebivalstvo oz. osebnega računa. Prav razširjenost te blagovne znamke bo olajšala predstavitev koncepta plačilne poslovne debetne kartice, saj predvidoma vsak vprašani razpolaga z bančno kartico vezano na svoj osebni račun. Nadalje blagovna znamka Maestro daje možnost mednarodne uporabe.

- **Dodane vrednosti vezane na ponudbo plačilne poslovne debetne kartice:**

Dodane vrednosti so po Lovelocku, Vandermerweju in Lewisu jedru storitve dodani elementi konkuriranja oz. zmagovanja (1999, str. 137), ki so lahko samoumevni elementi oz. higieniki (navadno vključeni v osnovno ponudbo) ali elementi, ki izboljšujejo zadovoljstvo, ga pa ne nujno poslabšujejo (navadno opcijski in plačljivi). Poslovna stranka želi več od poslovnega računa: izboljšanje upravljanja denarnega toka, stroškovno učinkovito vsakodnevno plačevanje, globalni dostop do svojih denarnih sredstev, ločevanje med osebnimi in poslovnimi financami in zmanjšanje administrativnih knjigovodskih in računovodskih postopkov poslovanja ter učinkovit klicni servis in druge dodane vrednosti največkrat povezane z zvestobo uporabe. Tako je zagotovljeno dolgoročno sodelovanje z banko (Visa Business, 2002, str. 2-8).

Jedro plačilne poslovne debetne kartice je možnost plačevanja nakupov na prodajnih mestih in dvigovanje gotovine. Možne konkretne dodane vrednosti bi bile lahko še:

- uporaba drugih storitev na bankomatu, kot so vpogled v razpoložljivo stanje na poslovnem računu, izpis papirnega potrdila o razpoložljivem stanju na poslovnem računu, možnost spremembe PIN-številke, plačevanje plačilnih nalogov, polog gotovine ipd.;
- slog predvsem v poudarjanju vidne sestavine storitvenega procesa, ki je na primeru plačilne poslovne debetne kartice privlačen dizajn kartične plastike, ki bi po najnovejši možnostih, ki jih dovoljuje kartični sistem MasterCard lahko nastal tudi po lastnem predlogu uporabnika kartice, s čimer bi bila dosežena visoka individualizacija storitve in možnost logotipa organizacije uporabnika na kartični plastiki. Nadalje je možno obliko kartične plastike prilagajati alternativam klasični pravokotni okblikli;
- doseganje standardov poslovanja s plačilno poslovno debetno kartico s postavitvijo tolerance maksimalnega števila dni od naročila do prejema kartice, časa za opravljanje elektronske transakcije, časa od dneva reklamacije do odgovora nanjo ipd.;
- dostava plačilne poslovne debetne kartice uporabniku z možnostjo hitre pridobitve kartice v dveh delovnih dneh, z možno dostavo nujne nadomestne kartice ob kraji ali izgubi kartice in možnim nujnim dvigom gotovine ob kraji ali izgubi kartice;
- učinkovita komunikacija pred in po prodaji, s strokovnim prodajnim osebjem pri naročilu kartice prek proaktivnega trženja in spodbujanja k nakupni odločitvi, z izobraževanjem porabnikov za pravilno in učinkovito uporabo plačilne poslovne debetne kartice, kar je posebnega pomena pri samopostrežnih tehnologijah, ter s 24-ur na dan delujočo servisno službo, dosegljivo prek telefona in elektronske pošte;
- varnost, ki bi bila omogočena s PIN-verifikacijo na prodajnih mestih, s hitrim preklicem in blokacijo kartice zaradi izgube, kraje, suma zlorabe ali neprejetja kartice prek osebnih, telekomunikacijskih in elektronskih poti, z zavarovanjem zlorab ob kraji ali izgubi kartice, z vzpostavitvijo varnih mehanizmov nakupovanja na daljavo, npr. prek oblikovanja enkratnega gesla ipd.;

- povezava z drugimi bančnimi storitvami, kot npr. identifikacija za opravljanje storitev poslovnega računa v vseh bančnih poslovalnicah, možnost plačevanja bančnih storitev v bančnih poslovalnicah ali kot hranjenje digitalnega certifikata za elektronsko bančništvo;
- programi zvestobe v odvisnosti od uporabe kartice, pri čemer bi največji pomen pripisovali uporabi kartice za plačevanje nakupov na prodajnih mestih. Plačilna poslovna debetna kartica bo namreč temeljila na čipni tehnologiji z razvito aplikacijo za vodenje fleksibilne politike programov zvestobe, bodisi vezanimi na samo kartico (npr. v obliki prilagodljivega zaračunavanja letne članarine, nadomestila za dvig gotovine, povišanja dnevnega limita za dvig gotovine, cenejše pridobitve vsake nadaljnje izdane kartice) ali na druge bančne storitve (npr. v obliki prilagodljivejšega zaračunavanja nadomestila za vodenje poslovnega računa, ugodnejše obrestne mere za financiranje ali nalaganje denarnih sredstev), lahko pa tudi v povezavi s popusti poslovnih partnerjev, vključenih v program zvestobe.

Pred izvedbo kvalitativne raziskave sem oblikovala **opomnik za vodenje globinskih intervjujev**, ki je le delno strukturiran in je Priloga 2 tega dela. Najprej je opisan koncept plačilne poslovne debetne kartice, nato pa sledi 12 okvirnih vprašanj in dodatnih podvprašanj odprtega tipa. Seznam vprašanj v opomniku sledi zastavljenim ciljem raziskave z naslednjimi izhodišči:

- na podlagi opisanega koncepta z morebitnimi dodatnimi razlagami doseči pri vprašanem razumevanje koncepta,
- dobiti vpogled v obstoječe poslovanje, predvsem gotovinsko in vezano na upravljanje s poslovnim računom,
- dobiti vpogled v obstoječi način plačevanja različnih skupin poslovnih izdatkov, katerih plačevanje bi lahko nadomestila uporaba kartice,
- ovrednotiti dodane vrednosti v ponudbi kartice, tako z vidika koristnosti za poslovanje podjetja kot verjetnosti njihove uporabe,
- skozi celoten intervju pridobiti zanimanje za kartico in stališča glede dejanske nakupne namere, ne samo z vidika izdaje kartice, temveč tudi njene uporabe za plačevanje nakupov in dvigovanje gotovine na bankomatih, tudi ob opredelitvi cenovne politike kartice,
- pridobiti stališča o obrobni, a konceptu kartice sorodnih vidikih bančnega poslovanja, kot so npr. narava obstoječega poslovanja s poslovnimi karticami, obstoječega poslovanje z debetno kartico osebnega računa, preverjanje morebitne uporabo kartice v tujini.

Rezultati raziskave bodo podlaga za poslovno analizo in opredelitev sestavin trženjskega spleta, še pred začetkom dejanskega razvoja, kar bo vplivalo na uspešnost nadaljnjih faz razvoja, prav tako pa bo raziskava služila kot usmeritev nadaljnjim trženjskim (kvantitativnim) raziskavam, ki bodo vključevale mnenja potencialnih porabnikov plačilne poslovne debetne kartice. Uspešnost izvedbe projekta razvoja te nove bančne storitve bo, upam, pripomogla k večjemu poudarku vključevanja porabnikov v procese razvoja tudi drugih bančnih storitev, ki se jih bo lotevala banka.

Vrsta vzorčenja, uporabljena v raziskavi, je nestatistična. **Nestatistično vzorčenje** je neslučajnostno in subjektivno. Velikost vzorca je pri tej obliki vzorčenja prvenstveno opredeljena s strokovno presojo raziskovalca (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 140-149). Glede oblik nestatističnega vzorčenja upoštevam **kombinacijo priročnega vzorca** (gre sicer za najmanj zanesljivo obliko, ki pa je hkrati najcenejša in najpreprostejša - za vzorec si lahko izberemo kogar koli, glede na to, kaj nam je v tistem trenutku najbolj priročno) **in ocene**, ki se uporablja, ko nas zanima le točno določen del populacije.

Raziskava se osredotoča na segment malega gospodarstva, katerim bi bila plačilna poslovna debetna kartica prvenstveno namenjena, in za katere predvidevam, da bi jim zadovoljevala potrebo po preprostem in učinkovitem vsakodnevnem poslovanju, brez čakanja v vrstah pri bančnih okencih in možnosti opravljanja gotovinskih storitev zgolj v določenih poslovalnicah, kar jim je omogočeno danes. Glavno **merilo izbire** vzorčnih enot (podjetij) je raznolikost dejavnosti po klasifikaciji poslovne dejavnosti, predvsem tistih, ki imajo različno raven vsakodnevnega gotovinskega poslovanja. To mi je omogočilo pridobiti kar se da širok nabor raznolikih odzivov. Pri tem so mi bila v pomoč tudi naslednja merila:

- finančno merilo na podlagi podatkov bilance stanja za leto 2005, in sicer višina gibljivih sredstev, dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina (kamor spadajo denarna sredstva in saldo pri bankah na transakcijskih računih, čeki in gotovina v blagajni podjetja). Ta kazalec je bil pri izbiri podjetja na ravni povprečja njegove dejavnosti. Podatki bilanc stanj slovenskih podjetij so na voljo v podatkovni zbirki iBON (Novi Forum, 2006)³³;
- merilo velikosti podjetja, na podlagi števila zaposlenih, pri čemer za podjetja z do 10 zaposlenimi obstaja velika verjetnost, da poslovanje s poslovnim računom upravlja njegov nosilec (samostojni podjetnik oz. direktor družbe z omejeno odgovornostjo). Število zaposlenih je prav tako zajeto v podatkovni zbirki iBON;
- podjetje z odprtim poslovnim računom pri banki, ki se prav tako najde v podatkovni zbirki iBON, kar je olajšalo predstavitev koncepta, vezanega na poznano storitev, ki jo ponuja poslovni račun. Poleg tega je obstajala tudi večja verjetnost, da predstavnik poslovne stranke, ki je sodeloval v globinskem intervjuju, posluje pri banki kot fizična oseba, kar pomeni, da pozna obstoječo plačilno debetno kartico BA Maestro, namenjeno prebivalstvu, in njene funkcionalnosti;
- podjetja osebnih družb – npr. samostojnih podjetnikov in kapitalskih družb – npr. družb z omejeno odgovornostjo, katerih pravnoformalna oblika je najpogostejša v segmentu malega gospodarstva;
- podjetja s sedežem v Ljubljani ali njeni okolici, kar bo merilo priročnosti za izvajanje globinskih intervjujev.

Na podlagi lastne presoje in dodatnih zgoraj navedenih meril sem izbrala 12 podjetij. Sodelovanje sem pridobila s pomočjo poslovnih skrbnikov banke, ki so s posameznim podjetjem navezali prvi stik, jim razložili namen raziskave, jih povabili na intervju in dogovorili datum, uro ter lokacijo intervjuja. Na podlagi takega osebnega pristopa s strani oseb, s katerimi podjetja

³³ iBON je najbolj razširjeno orodje v Sloveniji za iskanje podatkov o poslovanju slovenskih družb in samostojnih podjetnikov ter za vpogled v boniteto poslovanja.

urejajo svoje poslovne finance, sem pridobila privoljenje predstavnikov podjetij, ki so predstavljala vzorec raziskave. Pri tem je bilo treba zaradi časovne stiske treh podjetij, katerih predstavniki kljub predhodni potrditvi niso mogli zagotoviti svojega sodelovanja v raziskavi, naknadno določiti nove sogovornike. Naknadno izbrana podjetja so ustrezala vsem merilom izbora.

Tabela 3: Pregled dejavnosti in oblik podjetij ter funkcij udeležencev globinskih intervjujev

	Dejavnost	Vrsta dejavnosti	Oblika podjetja	Funkcija udeleženca intervjuja
1	Proizvodnja lesnih izdelkov in pohištva	Predelovalna dejavnost	Družba z omejeno odgovornostjo	Zakoniti zastopnik
2	Oskrba z računalniškimi programi, internetne storitve in svetovanje	Poslovna dejavnost in trgovina	Družba z omejeno odgovornostjo	Ustanovitelj in zakoniti zastopnik - direktor
3	Zlatarstvo	Predelovalna dejavnost in trgovina	Samostojni podjetnik	Ustanovitelj in nosilec dejavnosti
4	Frizerski salon	Storitvena dejavnost	Družba z omejeno odgovornostjo	Ustanovitelj in zakoniti zastopnik
5	Slikopleskarstvo	Storitvena dejavnost	Družba z omejeno odgovornostjo	Ustanovitelj in zakoniti zastopnik - direktor
6	Organiziranje zabavnih prireditev	Poslovna dejavnost	Samostojni podjetnik	Ustanovitelj in nosilec dejavnosti
7	Izvajanje lahkih gradbenih del	Gradbeništvo	Družba z omejeno odgovornostjo	Ustanovitelj in zakoniti zastopnik - direktor
8	Trgovina na debelo	Trgovina	Družba z omejeno odgovornostjo	Ustanovitelj in zakoniti zastopnik - direktor
9	Arhitekturni biro	Poslovna dejavnost	Družba z omejeno odgovornostjo	Ustanovitelj in zakoniti zastopnik
10	Grafično in tiskarsko podjetje	Predelovalna dejavnost in trgovina	Samostojni podjetnik	Zakoniti zastopnik
11	Računovodstvo, knjigovodstvo in svetovanje	Poslovna dejavnost	Družba z omejeno odgovornostjo	Ustanovitelj in zakoniti zastopnik - direktor
12	Oblikovanje vizualnih komunikacij in fotografska umetnost	Poslovna dejavnost	Samostojni ustvarjalec na področju kulture	Ustanovitelj

Vir: Kvalitativna raziskava Testiranje koncepta nove storitve plačilne poslovne debetne kartice, december 2006.

Sodelujočim sem v začetku decembra 2006 prek navadne ali elektronske pošte vnaprej poslala opis koncepta storitve plačilne poslovne debetne kartice, z namenom, da bi bil na intervjuju čas osredotočen na vprašanja in bi bila potrebna le uvodna pojasnila ter odpravljena morebitna nerazumevanja koncepta. V obdobju od 14. do 27. decembra 2006 sem opravila vse globinske intervjuje. Pri tem se je izkazalo, da so podjetniki kljub vsemu na začetku intervjujev želeli znova razlago lastnosti in delovanja plačilne poslovne debetne kartice, saj jim večinoma časovna stiska ni dovoljevala, da bi se predhodno lahko v zadostni meri posvetili poslanemu opisu storitve, poleg tega jim je bil pristop osebne razlage ljubši. Obenem je večina podjetnikov posebej izrazila zadovoljstvo, da s svojimi mnenji in predlogi lahko sodelujejo pri razvoju bančne storitve ter s tem pripomorejo k uvedbi njihovim potrebam prilagojene storitve, kar priča o resnem, zavzetem in konstruktivnem pristopu k intervjuju. Intervjuji so se večinoma izvajali v delovnem času poslovanja podjetij, manj pa tudi v večernem času oz. na dela proste dni. Imen podjetij zaradi zagotovitve anonimnosti sodelovanja, ne navajam, v Tabeli 3 (na str. 58) pa opisujem zgolj njihove dejavnosti, pravnoformalno obliko ter funkcijo predstavnika podjetja, s katerim je bil intervju opravljen.

Udeležba predstavnikov segmenta malega gospodarstva v raziskavi je bila pestra, od obrtniških do visokokvalificiranih poklicev, pri čemer jih je večina spadala v predelovalno, storitveno,

poslovno in trgovinsko dejavnost. Nadalje so bile večinoma navzoče pravnoformalne oblike bodisi samostojnega podjetnika bodisi družbe z omejeno odgovornostjo, kot pridobitna podjetniška dejavnost pa je bil vključen tudi predstavnik zasebnika, in sicer poklic svobodnega ustvarjalca na področju kulture. Predstavniki samostojnih podjetnikov so bili večinoma obenem tudi ustanovitelji podjetij in njihovi zakoniti zastopniki, predstavniki družb z omejeno odgovornostjo prav tako, ter obenem direktorji podjetij.

Na koncu tega dela navajam še **omejitve raziskavi**, ki izvirajo predvsem iz narave testiranja koncepta nove storitve ter izvajanja globinskih intervjujev. Omejitve raziskavam, ki ponujajo izdelan koncept lastnosti storitev, je v tem, da tehnika testiranja koncepta praviloma ne daje inovativnih originalnih rešitev oz. ni usmerjena v prikrita porabnikove potrebe (Matthing, Sanden, Edvardsson, 2004, str. 479). Nadalje je koncept lahko težko predstavljen v očeh porabnikov, poleg tega se lahko porabnikove potrebe od časa testiranja koncepta do uvedbe nove storitve na trg spremenijo, lahko pa se spremenijo celo z izboljševanjem predstave delovanja nove storitve skozi njen razvoj (Sanchez, Sudharshan, 1993, str. 31-37). Tveganje testiranja koncepta je lahko tudi v pripravljenosti vprašanega za sodelovanje in izražanje zanimanja za novosti, kar se lahko odraža v pozitivnem odnosu do koncepta, čeprav dejansko zanj storitev ne bo imela vrednosti in je tudi ne bo kupil. Lahko pa se soočamo tudi z naslednjo skrajnostjo, ko porabnik na splošno odklanja novosti in spremembe, kar se odraža tudi v odgovorih, čeprav bi mu storitev prinašala vrednost. Naslednje tveganje testiranja koncepta nove storitve je potrditev sicer neustreznega in tržno nezanimivega koncepta, kar nakazuje predvsem na neprimerno izbiro meril testiranja in neustrezno izvedbo (prirejeno po Iusu, 1975, str. 228-229).

Nadalje obstajajo tudi slabosti izvajanja globinskih intervjujev, in sicer (Zikmund, 1999, str. 99-159; Fowler, 1989, str. 70; Churchill, 1991, str. 322; Meidan, 1996, str. 55):

- vprašani niso anonimni, zaradi tega le težka pridobimo od njih odgovore, ki bi bili zaupne narave ali bi se jim bilo nerodno iskreno izraziti,
- moderator z nastopom (videzom, tonom glasu) lahko vpliva na odgovore, s čimer povzroči pristranskost rezultatov,
- težko izvajanje nadzorovanja nad moderatorjem, saj ni kontrolnih vzvodov, ki bi zagotavljali natančnost,
- pristransko tolmačenje odgovorov in opazovanja reakcij ter vedenja vprašanega, zaradi česar posploševanje ni zaželjeno,
- nereprezentativna izbira enot v vzorec, ker temelji na neslučajnostni osnovi,
- počasno pridobivanje odgovorov, saj se zahteva več časa za izvajanje posameznega intervjuja,
- navadno ni mogoče zagotoviti široke geografske ali demografske pokritosti vprašanih;
- razmeroma visoki stroški izvedbe,
- težka izvedba ponovitve, saj si mora vprašani znova rezervirati (razmeroma dolg) čas intervjuja.

3.2.2 REZULTATI RAZISKAVE

V nadaljevanju navajam rezultate raziskave po posameznih vsebinskih sklopih, kot so si sledili v opomniku za izvajanje globinskih intervjujev, zapisi vseh intervjujev pa so zapisani v Prilogi 3.

Raziskava je večinoma potrdila **zanimivost koncepta plačilne poslovne debetne kartice in koristnost** njene uporabe pri poslovanju podjetij, predvsem z vidika lažjega dnevnega poslovanja in manj administrativnega dela. Koncept kartice se je podjetnikom zdel razdelan in jasen, k predstavi njenega delovanja pa je zelo pripomogla tudi podobnost s plačilno debetno kartico osebnega transakcijskega računa, ki jo lahko pridobi vsak imetnik osebnega transakcijskega računa, in je zelo razširjena ter uporabna storitev, tudi med vprašanimi. Eden izmed podjetnikov je prepoznal tudi podobnost koncepta s kartico poslovnega transakcijskega računa konkurenčnih bank, ki po izkušnjah njegovih podjetniških kolegov, ki jo uporabljajo, v praksi povečuje učinkovitost poslovanja.

Pri konceptu plačilne poslovne debetne kartice so posebej izstopale prednosti preproste pridobitve, ko »bi bila sama po sebi umevna, takoj dosegljiva in brez stroškov« vsakemu, ki ima odprt poslovni račun pri banki, možnosti nakupovanja, ko »greš, izbereš, kupiš in plačaš«, ter dvigovanja gotovine neposredno s poslovnega transakcijskega računa na bankomatu. Uporabna bi bila predvsem za plačevanje nakupov manjših vrednosti, ki se ne izvedejo po principu »predračun - račun - nakazilo s poslovnega računa - dobava«, npr. drobnega materiala, reprezentance, poslovnih daril, storitev. Narava uporabe kartice bi bila različna glede na pravnoformalno obliko podjetja:

- samostojni podjetniki so v večji meri navajeni gotovinsko poslovati ter bolj uporabljajo sredstva osebnih financ tudi v namene poslovanja podjetja, kar jim je tudi zakonsko omogočeno. Plačilna poslovna debetna kartica bi jim po eni strani omogočala enostaven dostop do gotovine s poslovnega transakcijskega računa, kar bi jim zmanjševalo mešanje »osebnega in poslovnega« oz. »zalaganja lastnega denarja« ter pripomoglo k večji preglednosti poslovanja. Po drugi strani pa bi jim kartica omogočala tudi izogibanje manj učinkovitega gotovinskega poslovanja - s plačevanjem nakupov;
- družbe z omejeno odgovornostjo se že sedaj v kar se da veliki meri izogibajo gotovinskemu poslovanju in bi temu ustrezno v večji meri plačilno poslovno debetno kartico uporabljale za plačevanje nakupov, saj »gotovina daje večjo možnost manipulacijam, ker je anonimna«. Poleg tega bi z negotovinsko uporabo kartice tudi zmanjšali potrebo po izvajanju povračil stroškov, če občasno poslovne stroške plačujejo prek osebnih financ (kar se uporablja večinoma pri uveljavljanju potnih ali reprezentančnih stroškov). Negotovinsko poslovanje je odvisno tudi od večje reguliranosti njihovega poslovanja z vidika mešanja osebnih in poslovnih financ. »Gotovinsko poslovanje predstavlja dodatne stroške, dodatno administrativno delo, zahteva dodaten čas, kar je popolnoma nepotrebno. Obstajajo vse evidence, vsi izpiski... Treba je le pravilno usmeriti stroške, ki jih plačuješ s kartico.« Podjetjem, katerih dejavnost je tudi trgovina na drobno, bi koristila možnost polaganja gotovine na bankomatih, vendar predvsem v tistih podjetjih z manjšimi zneski dnevnih iztržkov v blagajni. Tako bi se izognili polaganju gotovine v poslovalnicah, kjer so tudi časovno omejeni, ali prek drugih poti (npr. dnevno-nočnega trezorja), ki se mora zaradi zahtev blagajniškega poslovanja opravljati redno. Prav tako bi bila koristna storitev

plačevanja nalogov prek bankomatov, ki bi lahko nadomestila plačevanje nalogov v bančnih ali poštnih poslovalnicah.

Nekoristnost poslovanja s plačilno poslovno debetno kartico so izrazili podjetniki predvsem, če so popolnoma zadovoljni z uporabo njihovih osebnih plačilnih kartic v poslovne namene, če jim zadostuje izvajanje povračil stroškov s poslovnega računa na osebni račun, ali če večino poslovanja opravljajo prek elektronske banke in jim specifičnost njihovega poslovanja ne bi povečevala učinkovitosti, če bi kartico imeli. Dvom je bil izpostavljen tudi z vidika dostopanja do celotnih sredstev na poslovnem transakcijskem računu, saj je na poslovnem računu navadno več denarja kot na osebni račun zaradi različnega denarnega toka pri upravljanju poslovnih financ. Pomisleki so šli predvsem v smeri zagotovitve visoke ravni varnosti uporabe, ki bi preprečevala morebitne zlorabe.

Raziskava pa je izpostavila tudi odnos plačilne poslovne debetne kartice do obstoječe poslovne kartice z odloženim plačilom, ki jo nekateri podjetniki že uporabljajo, in so večinoma nakazali, da bi uporabljali cenejšo kartico - plačilno poslovno debetno kartico ter vrnili obstoječo kartico z odloženim plačilom. Odlog plačila, ki jim ga omogoča obstoječa poslovna kartica, namreč ne prinaša velike koristi, ker nimajo likvidnostnih težav, poleg tega jih moti zahtevnost njene pridobitve, saj se odobrava kot kredit, za kar so morali zavarovati limit na kartici. Nadalje jim sprotna bremenitev poslovnega transakcijskega računa predstavlja preglednejše poslovanje. Le en podjetnik bi se odločil za obe kartici, predvsem z namenom imeti rezervo, če ena od kartic ne deluje.

Uporaba gotovine pri poslovanju podjetij je zelo različna od podjetja do podjetja, odvisno od individualnih potreb. Določena podjetja, katerih narava poslovanja je usmerjena na medorganizacijski trg, poslujejo popolnoma elektronsko, prek elektronske banke in nimajo potrebe po gotovinskem poslovanju, tako z vidika dvigovanja kot polaganja gotovine. Navajenost na negotovinsko poslovanje je pri teh podjetjih prevelika. To se je izkazalo predvsem pri družbah z omejeno odgovornostjo, kjer tudi plačila blaga in storitev, za katere se predhodno ne izstavlja predračun in račun, opravljajo bodisi s poslovnimi karticami z odloženim plačilom, osebnimi karticami ali gotovino osebnih financ. Slednja dva načina naknadno uredijo z nakazovanjem povračila stroškov s poslovnega računa na osebni račun upravičenca, običajno enkrat na mesec v skupnem znesku, prek elektronske banke. Potreba po gotovini v večji meri nastopa pri nakupih, ki ne omogočajo plačila s kartico, npr. pri poštnih storitvah³⁴. Polaganje gotovine pride bolj v poštev pri podjetjih, katerih kupci so fizične osebe in plačujejo njihovo blago ali storitve v gotovini, pri tem pa se podjetniki poslužujejo različnih poti polaganja gotovine iz blagajne na poslovni račun, bodisi pri bančnem okencu bodisi v posebnih trezorjih, do katerih imajo dostop tudi izven delovnega časa bančne poslovalnice. Dvigovanja in polaganja gotovine na poslovni račun se podjetja izogibajo opravljati v bančnih poslovalnicah ali pa jih opravljajo občasno, bodisi v večjih zneskih bodisi zaradi kovancev, ki jih ne morejo položiti

³⁴ Plačevanje nakupov s plačilnimi karticami v poštnih poslovalnicah se pojmuje kot dvigovanje gotovine, saj so poslovalnice Pošte Slovenije obenem tudi enote Poštne banke Slovenije. Nakup proizvodov in drugih storitev, ki so na voljo v teh poslovalnicah, se pri plačilu s kartico pojmuje kot dvig gotovine, pri čemer se zaračuna nadomestilo.

drugače. Obiskovanje poslovalnic, ki je še dodatno omejeno na zgolj eno podjetnikovo matično poslovalnico za gotovinsko poslovanje, bi raje namenili urejanju zahtevnejših bančnih storitev. Poleg tega samostojni podjetniki do gotovine prihajajo z nakazovanjem sredstev s poslovnega računa na osebni račun prek elektronske ali telefonske banke ter naknadnim dvigovanjem gotovine na bankomatih, z debetno kartico osebnega transakcijskega računa.

Za dvigovanje gotovine na bankomatih bi se podjetja odločila zelo različno, večinoma pa bi to uporabljali občasno, po potrebi, dvigi gotovine pa bi dosegali manjše vrednosti: »dvakrat tedensko, enkrat tedensko, enkrat mesečno, enkrat na tri mesece, v zneskih do 80 EUR, 200 EUR«. Pri tem bi bila gotovina priročna za opravljanje manjših nenačrtovanih nakupov blaga in storitev za vsakodnevno oz. redno poslovanje: »pisarniški material, obrazci, poštna storitve, reprezentanca, poslovna kosila«. Razmeroma veliko naklonjenost dvigovanju gotovine pri bankomatih, čeravno občasno, lahko pripišemo navajenosti ljudi za poslovanje na bankomatih po plati osebnih financ. Pri tem bi jim sprotna bremenitev poslovnega računa za vsak opravljeni dvig gotovine s plačilno poslovno debetno kartico povsem ustrezala. Podjetij minimalna provizija »v mejah normale« ne bi odvrnila od dvigovanja gotovine na bankomatu, bi pa bila zanje najsprejemljivejša podobnost cenovne politike pri debetnih karticah osebnega transakcijskega računa, z nadomestilom le na bankomatih v lasti drugih bank. Bi pa nadomestilu ustrezno podjetja prilagodila pogostost dvigov in znesek dvigov. Predvsem samostojni podjetniki takšno cenovno politiko pogojujejo, če bi se odločili za dvigovanje gotovine s plačilno poslovno debetno kartico, pri višjih nadomestilih bi namreč še vedno raje uporabljali obstoječe metode »vmesne poti prenakazovanja sredstev na poslovni račun« in uporabe debetne kartice osebnega transakcijskega računa. »Slika poslovanja bi bila čistejša« ob dvigovanju gotovine na bankomatih neposredno s poslovnega računa, poleg tega bi se z navajenostjo na plačevanje nakupov s kartico poslovnega računa lahko še dodatno izognili gotovinskemu poslovanju.

Način plačevanja izdatkov podjetij se večinoma izvaja z nakazili prek elektronske banke, če gre za vnaprej načrtovane izdatke za opravljanje osnovne poslovne dejavnosti višjih vrednosti ali stalne mesečne obratovalne stroške, ki se plačujejo na osnovi računov, saj »je popolnoma vse evidentirano, ker je v ozadju samo prenos podatkov«. Drobne stvari ali storitve podjetja plačujejo bodisi z gotovino ali osebnimi karticami, čemur sledi povračilo stroškov, bodisi s poslovno kartico z odloženim plačilom. Le eden od podjetnikov izdatke plačuje večinoma z gotovino, ker jo ima »raje že na otip«, poleg tega tudi prilive prejema v glavnem v gotovini, poslovanje pa mu omogoča, da so tako »prilivi kot odlivi časovno zelo blizu skupaj«, kar mu dodatno olajšuje likvidnost poslovanja.

Plačilno poslovno debetno kartico bi podjetja uporabila pri plačevanju drobnih nakupov blaga in storitev manjših vrednosti, povsem po potrebi za kritje podobnih stroškov, kot so navedeni pri vsebinskem sklopu glede obstoječih navad dvigovanja gotovine: »reprezentanca, knjigarna, fotokopiranje, sprotni administrativni stroški«. Potrebe po teh stroških so med podjetji zelo različne, zato bi bili tudi frekvenca in zneski nakupov različni: »po dva, tri nakupe tedensko, 20 nakupov mesečno, do 417,29 EUR / 100.000 SIT...« Pri tem jih sprotna bremenitev poslovnega računa po vsakem nakupu ne bi ovirala oz. bi jim bila v nekaterih primerih še preglednejši način poslovanja. Predvsem samostojni podjetniki bi manjkrat plačevali nakupe, saj

bi s kartico večkrat dostopali do gotovine na bankomatih. Ali bi se odločili za plačilo s kartico poslovnega računa, bi bilo odvisno tudi od dobaviteljeve zahteve; ob takojšnjem plačilu bi bila kartica primerno orodje plačila, v primeru »dobavnice in posledično računa« pa jim je ustrežnejše elektronsko nakazilo s poslovnega računa.

Pri tem so podjetja, ki že poslujejo s poslovno kartico z odloženim plačilom, znova nakazala, da bi jo zamenjala s plačilno poslovno debetno kartico, ker jim odlog plačila, ki ga ponuja obstoječa kartica, ne pomeni veliko, saj jim več pomeni cenejša kartica. Nadalje je bil izpostavljen neobstoj kartičnega poslovanja na medorganizacijskem trgu, na katerem v trgovini na debelo poslovanje poteka zgolj na osnovi računov in nakazil, pomembno vlogo pa igra tudi odlog plačila, da trgovec na drobno doseže »čas plačila dobavitelju kar se da blizu času kupčevega nakupa«.

Kartica poslovnega računa bi podjetnikom večinoma koristila tudi na poslovnih potovanjih v tujini, seveda pri tistih, katerih posel zahteva potovanja v druge države. Plačevanje s kartico bi uporabili za »izobraževanja, sejemske vstopnice, gorivo, letalske karte, prevoz do hotela, bivanje v hotelu, pa tudi dvigovanje gotovine« v valuti države, kamor bi potovali, s čimer bi se izognili obisku menjalnice.

Kartica poslovnega računa nikakor ne bi bila uporabna za samostojnega podjetnika, ki je navajen poslovati s svojo kartico osebnega transakcijskega računa, tudi v poslovne namene in bi »teže razlikoval med dvema karticama«, poleg tega bi si moral »zapomniti štiri številke več« ter za podjetje, ki vse ureja s pomočjo elektronske banke.

Podjetniki so navajeni poslovati s plačilnimi karticami, večinoma za osebne namene, kar je priložnost tudi za uporabo plačilne poslovne debetne kartice, pri čemer se je eden od vprašanih izrazil: »niti ne znam več poslovati brez kartic«. Nekatera podjetja pa razpolagajo tudi s poslovno kartico z odloženim plačilom, ki jo uporabljajo večinoma za manjše postranske, a neizogibne nakupe. **Obstoječe poslovanje s plačilnimi karticami** bi podjetniki predvidoma usmerili v uporabo plačilne poslovne debetne kartice, če bi jo imeli, in sicer nekateri tudi na račun obstoječe poslovne kartice. Razlog za slednje vprašani pripisujejo nizki zaznani vrednosti odloga plačila, ki jo poslovna kartica z odloženim plačilom ponuja, zapleteni pridobitvi ter razmeroma visoki ceni letne članarine. Osebne kartice uporabljajo tudi v poslovne namene, večinoma kartico osebnega transakcijskega računa in kartico z odloženim plačilom, in sicer »za nepredvidene stroške, ko drugega ni pri roki«. Podjetja, ki razpolagajo s poslovno kartico z odloženim plačilom, jo v večji meri uporabljajo za plačevanje nakupov, tisti, ki v poslovne namene v večji meri uporabljajo kartico osebnega transakcijskega računa, pa z njo dostopajo do gotovine. Uporabo osebnih kartic v poslovne namene naknadno uredijo s povračilom stroškov s poslovnega računa na osebni račun. Podjetja so posebno prednost uporabe plačilne poslovne debetne kartice pripisala nepotrebnosti prenakazovanja sredstev s poslovnega na osebni račun kot povračila stroškov.

Dodatne koristi oz. funkcije plačilne poslovne debetne kartice poleg plačevanja nakupov in dvigovanja gotovine so se izkazale kot dobrodošel, morda koristen, a ne pogojevan dodatni element v ponudbi:

- **vpogled na bankomatu v razpoložljivo stanje na poslovnem računu in izpisovanje potrdila o stanju** nima velike teže po mnenju podjetnikov, saj bi to storitev uporabljali le zelo občasno ali kot se je izrazil eden od vprašanih: »zgolj s tem namenom ne bi šel na bankomat«. Razlog je v prikladnejšem vpogledovanju v stanje prek elektronske banke ali s pomočjo telefonske banke. Poleg tega imajo podjetniki dobro evidenco dogajanja na poslovnem računu: »ker sem majhno podjetje, točno vem, komu in kdaj sem kaj plačal in koliko sem dobil od strank«. Nadalje podjetniki »z drugimi načini dostopajo do podatka o stanju v realnem času« npr. prek prenosnih telefonov, dlančnikov, prenosnih računalnikov v conah z brezžičnim dostopanjem do interneta;
- tudi **polaganje gotovine na poslovni račun in plačevanje plačilnih nalogov na bankomatu** ne bi prinašalo pomembne koristi podjetnikom. Polaganje gotovine bi morda opravljala mala podjetja v trgovini na drobno z nizkimi zneski dnevnih iztržkov, zlasti družbe z omejeno odgovornostjo, ki so k rednemu polaganju gotovine na poslovni račun zavezane. Pri tem se zavedajo, da bi bile zneskovne omejitve, glede na zmožnosti strojne in programske opreme bankomatov, ter vprašljivost sprejemanja kovancev. Polaganja gotovine na bankomatu bi opravljali, če bi bila cena storitve nižja od cene na bančnem okencu ali prek drugih načinov (npr. prek dnevno-nočnega trezorja). Konkretnije o nadomestilih niso želeli razmišljati, saj jih storitev ni zelo pritegnila. Za plačevanje plačilnih nalogov uporabljajo udobnejše načine, kot sta elektronska ali telefonska banka, ki jim povsem ustrezata;
- pri **dodatnih zavarovanjih**, vključenih v ponudbo plačilne poslovne debetne kartice, sem naletela na nekoliko večje zanimanje. Vprašanim se je zdelo privlačno predvsem zavarovanje zlorab ob kraji ali izgubi kartice, ki bi krilo škode iz nepooblaščenega uporabe kartice. Nezgodna zavarovanja niti niso smiselna, ker jih imajo podjetniki urejena po drugačnih poteh in vključena pri drugih storitvah, saj »zavarovanje na zavarovanje na zavarovanje ni smiselno«. Zanimiva pa bi bila tudi zavarovanja na potovanjih v smislu raznovrstnih asistenčnih storitev (npr. vleka avtomobila). Izredno zanimiv je bil predlog nekaj podjetnikov o zavarovanju pred izpadom prihodka iz dejavnosti ob boleznih ali poškodbi podjetnika v smislu: »Če si zlomiš nogo ali imaš neko poškodbo in si v bolnišnici, pa bi prejemal odškodnino, ker ne moreš opravljati svoje dejavnosti.« Podjetniška dejavnost je namreč precej odvisna od delovne sposobnosti samega podjetnika, saj »če te ni, potem pač ni aktivnega dohodka«. Za kakršno koli zavarovanje se bo banka odločila vključiti v ponudbo plačilne poslovne debetne kartice, naj po predlogih podjetnikov upošteva uporabnost zavarovanj (»ne neke izredno malo ali sploh neverjetne stvari, ki nima nikakršne vrednosti«), povezava zavarovanja z višino mesečnega prometa na poslovnem računu v smislu: »več imaš, višje zavarovalne vsote dobiš ali si zavarovan na širšem geografskem področju«, ali omogoči cenejše zavarovalne premije primerjalno z individualnim zavarovanjem;
- **nakupovanja** s plačilnimi karticami **prek interneta** se vprašani poslužujejo redko, tako v osebne kot poslovne namene. Za takšno nakupovanje večinoma nimajo potrebe, razen za nakupovanje v tujini ali stvari, ki jih v Sloveniji ni na voljo, kot so letalske karte, rezervacije hotelov, knjige, računalniški programi ipd. »Slovenija je premajhna, ker ni problema iti

nakupovat z enega konca države na drugega.« Nadaljnji razlogi tičijo tudi v nezaupanju do nakupovanja na daljavo, tako z vidika varnosti kot z vidika nemožnosti predhodnega preverjanja nakupljenega (»stvari moram osebno videti«). Če bi jim plačilna poslovna debetna kartica omogočala nakupovanje v spletnih trgovinah z višjo stopnjo varnosti, bi to podjetniki zgolj občasno opravljali. Sprejemljiv predlog varnega nakupovanja enega od vprašanih bi bil tudi naslednji: »če bi na čipu obstajal določen prostor, kamor bi si naložil znesek za potrebe določenega spletnega nakupa, in opravil nakup, z gotovostjo, da ob zlorabi ne bi utrpel večje škode od zneska tega nakupa«.

- **ugodnosti** vezane na uporabo plačilne poslovne debetne kartice bi bile za podjetja sicer privlačne, večinoma pa ne bi povečale njene uporabe, saj: »zaradi popustov nikoli ne grem nakupovat v poslovne namene« oz. »ugodnosti le namamijo, ničesar pa se ne da iz lastnega žepa ponudnika«. Sicer se vprašanim zdijo dokaj koristne ugodnosti, vezane na bančne storitve, npr. »cenejše vodenje poslovnega računa določeno obdobje«, po mnenju nekaterih bolj kot ugodnosti, vezane na nakupe. Nakupujejo namreč le v določenih njihovi dejavnosti prilagojenih trgovinah, pri čemer bi bili dodatni pogoji »če bi bili dobavitelji vključeni v dajanje ugodnosti«, »da bi se upoštevale pri nakupih, ki jih velikokrat opravljam« in da bi bile »dosegljive«. Posebej zanimiv predlog ugodnosti enega od vprašanih bi bil vezan na družinske člane, pri čemer bi bili člani deležni določenih ugodnosti, ker podjetniku že samoumevno primanjkuje časa, tudi za družinsko življenje;
- **izbira motiva in dizajna po predlogu posameznega podjetja** bi bila za nekatere podjetnike zelo privlačna dodana vrednost kartice, nekaterim pa ne bi pomenila ničesar. Tistim, ki se jim ideja zdi zanimiva, bi jim logotip podjetja na kartici predstavljal nek statusni simbol: »ker je moje podjetje ugledno in nima težav«, ker se podjetniki želijo tako izkazati tudi navzven, ker bi jim predstavljala reklamo, za katero bi bili nekateri tudi pripravljeni dodatno plačati: »nekje do 10 evrov«. Drugim »ni pomembno, kako kartica izgleda, ampak koliko denarja je na njej«.
- mnenja, ali bi omogočili poslovanje s **svojo plačilno poslovno debetno kartico tudi drugim v podjetju**, so deljena. Nekaterim, večinoma, ker so edini nosilci dejavnosti, bi zadostovala ena kartica, nekaterim pa večinoma dve, za pooblaščen osebno na poslovnem računu, ki je velikokrat tudi podjetnikov družinski član;
- odgovori podjetnikov glede **drugih dodanih vrednosti** v ponudbi plačilne poslovne debetne kartice, ki bi jim koristile, so zelo pestri:
 - ponujanje prostora na čipu kartice za druge alternativne funkcije (npr. upravna dovoljenja, digitalna potrdila in drugi za dejavnost pomembni podatki na čipu kartice),
 - prejemanje kratkih SMS sporočil prek mobilnih telefonov po opravljeni transakciji,
 - žepek za shranjevanje kartice, ki da glasovno opozorilo, ko je kartica več kot določen čas izven tega žepka,
 - ugodnosti pri plačevanju gostinskih storitev v združenju gostinskih podjetij,
 - sprotno plačevanje cestnin z vključitvijo kartice v sistem avtomatskega plačevanja cestnine brez ustavljanja vozil na cestninskih postajah.

Zadnji sklop vprašanj se je nanašal na **ugotavljanje nakupne namere** z odločitvijo, da bi plačilno poslovno debetno kartico imeli in bi jo tudi dejansko uporabljali. Večini podjetnikov se

zdiijo predstavljene lastnosti in delovanje plačilne poslovne debetne kartice tako zanimivi, da bi se odločili zanjo. Najbolj bi jih pri tem pritegnili njena preprosta in cenovno ugodna pridobitev, osnovni funkcionalnosti plačevanja nakupov in dvigovanja gotovine z neposrednim dostopanjem do denarja na poslovnem računu kjer koli in kadar koli, preglednost poslovanja s sprotno bremenitvijo poslovnega računa, obvladovanje malih stroškov poslovanja podjetja ter manj administrativnega dela. Med manj koristne oz. celo nepotrebne lastnosti kartice so vprašani odgovarjali različno, odvisno od njihovega poslovanja, pri čemer so v to kategorijo uvrstili možnost gotovinskega poslovanja s kartico, možnost uporabe bankomata - predvsem podjetja, ki ne poslujejo z gotovino, ter nekatere dodane vrednosti prejšnjega sklopa vprašanj. Nadalje nekaj vprašanih ni bilo prepričanih, da bi se za kartico odločili, drugi pa se za kartico ne bi odločili in je tudi ne bi uporabljali.

Plačevanje nakupov in dvigovanje gotovine na bankomatih sta po mnenju podjetnikov ključna elementa ponudbe plačilne poslovne debetne kartice. Njena preprosta pridobitev in neposredna povezava s poslovnim računom tako ponujata banki priložnost za razvoj kartičnega poslovanja segmenta malega gospodarstva, saj rezultati raziskave nakazujejo precejšen potencial uporabe in obstoj koristi za podjetnike. Tako plačevanje nakupov kot dvigovanje gotovine bi bilo koristno za manjše poslovne izdatke, ki so reden ali občasen poslovni strošek. Uporaba za plačevanje na prodajnih mestih ali dvigovanje gotovine na bankomatih bi bila odvisna od same dejavnosti podjetja, obstoječe navajenosti na elektronsko ali kartično poslovanje (tudi na osebem področju) in ravni gotovinskega poslovanja. Za banko so se izkazale priložnosti za minimiziranje obiska poslovalnic, ki se mu želijo vprašani že samoumevno izogniti, z uporabo bankomata, ter minimiziranje gotovinskega poslovanja, kar omogoča plačevanje nakupov na prodajnih mestih. Prav tako uporaba kartice ne zahteva mešanja osebnih in poslovnih financ, sprotna bremenitev pa prispeva k večji preglednosti poslovanja. Od dodanih vrednosti v ponudbi bi podjetnikom koristile tiste, ki bi povečevale učinkovitost njihovega poslovanja s poudarkom na prihranku časa in varnosti ali ponudile možnost povezave plačilne funkcije kartice z drugimi alternativnimi funkcijami.

4 NADALJNI KORAKI V PROCESU RAZVOJA NOVE PLAČILNE POSLOVNE DEBETNE KARTICE

Rezultati testiranja koncepta nove plačilne poslovne debetne kartice so lahko dobra podlaga za nadaljnje korake pri razvoju te storitve. Ta del je zato namenjen analiziranju plačilne poslovne debetne kartice s poslovnega vidika, pri čemer izhajam iz metodologije, ki jo banka uporablja pri razvoju novih storitev in teoretičnih podlag nadaljevanja razvojnega dela. Poslovna analiza vsebuje opise namenskih ciljev razvoja plačilne poslovne debetne kartice, pot uresničitve ciljev, alternative razvoja in utemeljitev izbire najustreznejše, tveganja razvoja, implementacijo z informacijsko-tehnološkega vidika ter mejnike oz. ključne dogodke razvoja. Za konec prvega podpoglavja predstavljam še svoj pogled na predstavljeno metodologijo poslovnega analiziranja novih storitev banke, predvsem z vidika vključevanja porabnikov v proces razvoja. Naslednje podpoglavje je namenjeno opisu osmih sestavin trženjskega spleta plačilne poslovne debetne kartice: storitve, tržnih poti in časa, izvedbe storitve, produktivnosti in kakovosti, ljudi,

komuniciranja in izobraževanja, fizično opredmetenih dokazov, cene in drugih negativnih koristi.

4.1 POSLOVNA ANALIZA

V nadaljevanju nakazujem nadaljnje korake procesa razvoja nove storitve po metodologiji proučevane banke ter se konkretnije lotevam analize razvoja plačilne poslovne debetne kartice še pred začetkom faze izdelave, s pomočjo rezultatov raziskave in teoretičnih usmeritev vrednotenja koncepta. Obenem se poskušam na podlagi spoznanj o pomembnosti vključevanja porabnikov v proces razvoja nove storitve tudi opredeliti do razvojne metodologije banke.

Vsebina poslovne analize razvoja plačilne poslovne debetne kartice po metodologiji razvojnih projektov banke spada v prvo fazo razvojnega procesa – specificiranje zahtev, v kateri se opredeli (prirejeno po internih virih banke): kakšen je namenski cilj razvoja, kako bomo ta cilj uresničili, kakšne so alternative, katera je najustreznejša, kakšna so tveganja, kako bomo dosegli cilj, kateri so mejniki oz. ključni dogodki razvoja. Fazi specificiranja zahtev nato sledijo faze načrtovanja, izdelave, testiranja in uvedbe.

Tudi na podlagi rezultatov kvalitativne raziskave testiranja koncepta plačilne poslovne debetne kartice je treba pri opredelitvi lastnosti kartice, njenemu razvoju in trženju upoštevati naslednje ugotovitve:

- **jedro storitve** plačilne poslovne debetne kartice, ki obenem porabnikom prinaša tudi bistveno korist, je možnost plačevanja nakupov in dvigovanja gotovine na bankomatih, za kar na trgu obstaja velika potreba, saj omogoča dostop do denarja na poslovnem računu praktično kadar koli in kjer koli. To nadalje pomeni dodatno povečanje učinkovitosti poslovanja podjetij, predvsem segmenta malega gospodarstva. Pri tem moramo upoštevati, da bo delež uporabe kartice, porazdeljen med plačevanje nakupov in dvigovanje gotovine, različen v odvisnosti od poslovne dejavnosti, pravne oblike podjetja in potrebe po gotovinskem poslovanju, čemur bo treba prilagoditi tudi komuniciranje potencialnim uporabnikom;
- kartica bo večinoma usmerjena k plačevanju nakupov **malih vrednosti**, ki se opravljajo redno ali občasno, in so sestavni del poslovanja podjetij (kot so administrativni in reprezentančni stroški). Z vidika gotovinskega poslovanja bo namenjena dvigom manjših zneskov gotovine na bankomatih, s čimer se bodo plačevali poslovni izdatki, ki jih ni moč poravnati z drugimi načini plačevanja;
- potrebno bo ustrezno **pozicioniranje** kartice v **odnosu do drugih bančnih storitev**, ki ne bo povzročilo kanibalizma pri prodaji. V ta namen bo služila ustrezna opredelitev segmentov strank, ki bi jim bila kartica dopolnilo k poslovanju, poleg elektronskega ali telefonskega bančništva, ali pa orodje preprostega dostopanja do gotovine. Posebno pozornost bi bilo treba nameniti njenemu pozicioniranju do obstoječe plačilne poslovne kartice z odloženim plačilom. Debetna kartica naj bi bila namenjena možnosti kartičnega poslovanja na poslovnem računu, ob preprosti in cenovno ugodni pridobitvi, ki bi jo uporabljali nosilci poslovne dejavnosti ali pooblaščen osebe za poslovanje na poslovnem računu, druga pa bi bila namenjena dodatnemu do enomesečnemu brezobrestnemu limitu poslovanja podjetja,

navzven statusno privlačnejša in primernejša za večja podjetja, ki poslujejo z večjim številom kartic. Ne nazadnje bo kartica z odloženim plačilom še vedno dobičkonosnejša od debetne, že zaradi višjih vrednosti nadomestila za uporabo kartice, ki je osnova prihodkov kartičnega posla. Razlog je v manjšem tveganju debetnih kartic, ki izhaja iz takojšnjega plačila po opravljeni transakciji;

- da bo banka tržno uspešna pri prodaji plačilne poslovne debetne kartice, bo potrebna ustrezna opredelitev **cenovne politike**, ki bo morala biti podobna cenovni politiki obstoječi debetni kartici osebnega transakcijskega računa. Tako jo bodo uporabljali podjetniki, ki v poslovne namene uporabljajo svojo osebno kartico, poleg tega bosta cenovno ugodna pridobitev in cenovno ugodno poslovanje omogočala veliko število uporabnikov in s tem doseganje ekonomij obsega;
- **dodane vrednosti** poleg možnosti nakupovanja in dvigovanja gotovine je smiselno povezavati z drugimi bančnimi storitvami v smislu ugodnosti glede na uporabo kartice, s čimer je obenem zagotovljena tudi večja priložnost navzkrižnega trženja. Nadalje uporaba kartice predstavlja priložnost za razvoj sistema zvestobnega programa ugodnosti pri tistih vrstah izdelkov in storitev, ki so pogosto na spisku poslovnih nakupov podjetij malega gospodarstva (npr. gostinske, poštne storitve in pisarniški material). Glede na možnosti, ki jih omogoča čipna tehnologija, ustvarjajo priložnosti dodajanja vrednosti ponudbi plačilne poslovne debetne kartice v prihodnje tudi alternativne storitve, kot so čipni prostor za hranjenje digitalnih potrdil, storitev javne uprave in drugih podatkov za poslovno uporabo, možnost brezstičnega plačevanja nakupov, možnost plačevanja nakupov na samopostrežnih terminalih (npr. na bencinskih servisih in parkiriščih), možnost varnega nakupovanja na daljavo z dodatnimi varnostnimi tehnologijami (npr. nakupovanja prek interneta) ipd. Pri oblikovanju dodanih vrednosti pa je treba vsekakor upoštevati upravičenost razvoja glede na tržni potencial, zanimivost za podjetnike, dosegljivost ter dejansko uporabnost. Ponudbo konkretnjših dodanih vrednosti bi bilo treba podkrepiti z dodatnimi, podrobnejšimi raziskavami, najbolje po uvedbi plačilne poslovne debetne kartice na trg, kar bi omogočalo izhajanje iz dejanske uporabe kartice;
- da bi bila kartica uporabna tudi za večje nakupe materiala, izdelkov ali storitev, potrebnih za opravljanje osnovne dejavnosti podjetij, za plačevanje dobaviteljev ali podizvajalcev, obstaja **priložnost razvoja kartičnega poslovanja na medorganizacijskem trgu**. Kartično poslovanje je namreč za zdaj v večji meri razvito na končnem potrošniškem trgu v trgovinski dejavnosti na drobno. Razvoj kartičnega poslovanja na medorganizacijskem trgu s stimulativnim načinom poslovanja (z ugodnostmi takojšnjega plačila kupcem, nižjimi provizijami ponudnikom zaradi višjih obsegov nakupov in izogibanjem poslovanju z naročilnicami, dobavnicami ter predračuni) bi lahko pomembno vplivalo na učinkovitost poslovanja podjetij v celotni verigi vrednosti ter prispevalo k še večji uporabnosti plačilne poslovne debetne kartice.

Na podlagi navedenega in ob upoštevanju poslovnih potreb banke lahko opredelimo naslednje **namenske cilje** razvoja plačilne poslovne debetne kartice:

- ohraniti konkurenčno pozicijo s kakovostnim servisiranjem storitev poslovnega računa,

- realizirati ekonomije obsega in povečati neobrestne prihodke kartičnega poslovanja na najštevilčnejšem segmentu poslovnih strank malega gospodarstva,
- s preusmerjanjem strank na kartično poslovanje racionalizirati raven operativnega (predvsem gotovinskega) poslovanja pri bančnih okencih v poslovalnicah banke,
- uvesti plačilno kartico, ki je skladna z zahtevami SEPA okolja z enotnimi pogoji poslovanja na celotnem območju Evropske unije.

Cilji bodo uresničeni z razvojem plačilne poslovne debetne kartice, ki bo neposredno povezana s poslovnim računom stranke, kar bo:

- omogočalo najširšemu segmentu strank možnost kartičnega poslovanja, vezanega zgolj na imetništvo poslovnega računa pri banki,
- omogočalo strankam možnost uporabe kartične infrastrukture na prodajnih mestih in bankomatih,
- vzpostavilo varno povezavo med uporabo kartice in poslovnim računom s prenosom in obdelavo podatkov v realnem času,
- širilo bančno ponudbo poslovnih kartic in omogočalo strankam izbiro njihovim potrebam ustrežnejše kartice.

Banka bo s prodajo plačilne poslovne debetne kartice sledila strategiji zadržanja tržnega deleža poslovnih strank in kakovostnega izvajanja storitev, vezanih na poslovni račun z naslednjimi konkretnimi cilji uvedbe na trg:

- ciljni trg za plačilno poslovno debetno kartico so poslovne stranke banke, ki spadajo v segment malega gospodarstva, in obsegajo prek 90 % poslovnih strank banke, pri čemer v to kategorijo spadajo pravne oblike, kot so samostojni podjetniki, zasebniki, družbe z omejeno in neomejeno odgovornostjo, komanditne družbe in svobodni poklici. Prodajo kartice bomo usmerili strankam, ki so dovzetne za elektronsko plačevanje nakupov s plačilnimi karticami in uporabo bankomatov;
- pri prodaji bo banka zasledovala cilje preproste in hitre dostopnosti ter cenovno ugodne pridobitve in uporabe kartice. Pridobitev kartice bo vezana na odprt poslovni račun pri banki in pooblastilo za poslovanje s poslovnim računom. Letne članarine uporabe kartice ne bo, minimalno nadomestilo bo uvedeno za dvigovanje gotovine na bankomatih v lasti drugih bank, pri čemer se bo razlikovalo za bankomate v Evropski uniji, ki izplačujejo evro gotovino in druge bankomate tako v Evropski uniji, ki ne izplačujejo evre, kot zunaj Evropske unije. Bistveno sporočilo pri trženju bo preprostost pridobitve in uporabe kartice, s posebnim poudarkom na možnosti plačevanja nakupov;
- učinek izdaje in uporabe plačilne poslovne debetne kartice na letni ravni je ocenjen od 10 do 15 EUR. Bistveni generator prihodkov bo plačevanje nakupov na prodajnih mestih, z namenom doseganja koristi ekonomij obsega bo cenovna politika usmerjena k lahki pridobitvi kartice s stroškovnega vidika za stranke (brez članarine oz. s članarino druge in nadaljnjih kartic podjetja). Podrobnejše finančne analize, investicije v razvoj in količinske ter vrednostne obsege prodaje ne navajam zaradi zaupnosti podatkov.

Nadomestne možnosti razvoja plačilne poslovne debetne kartice so plačilne kartice različnih blagovnih znamk in drugačnih posrednih povezav med uporabo kartice in poslovnim računom:

- kartični sistem MasterCard ponuja debetne kartice blagovnih znamk MasterCard Business, Business MasterCard Electronic in Maestro. Kartični sistem Visa pa ponuja debetne kartice blagovnih znamk Visa Debit, Visa Business Electron in VPay. V Sloveniji v splošnem prevladujejo MasterCardove kartice, od debetnih kartic pa Maestro kartice, samostojno ali pa v povezavi z domačima kartičnima shemama Activa in BA;
- glede na načine povezave med uporabo kartice in poslovnim računom obstajajo možnosti povezave v realnem času ali z določenim časovnim zamikom (npr. znotraj istega dne, enega dneva ali več). Pri časovnem zamiku med opravljeno transakcijo s kartico in bremenitvijo poslovnega računa pa regulativa poslovnih financ zahteva dodatne pogoje pridobitve kartice, kot je razloženo v poglavju 2.1, saj bi takšna kartica, sicer povezana s poslovnim računom, bila dejansko kartica z odloženim plačilom oz. kredit.

Banka ima na področju poslovanja z osebnimi računi že razvito povezavo v realnem času med podporo osebnih računov in kartično podporo, in sicer za blagovno znamko BA Maestro. Odločitev o izbiri kakršne koli druge blagovne znamke bi bila tako s časovnega kot investicijskega vidika zahtevnejša. Nadalje ima banka razvito široko mrežo prodajnih mest, ki sprejemajo BA Maestro kartice, s čimer so dane podlage za pridobivanje prihodkov od provizij trgovcev, kar ne velja za blagovne znamke kartičnega sistema Visa, ki jih banka ne ponuja. Nadalje omogočajo kartice BA Maestro cenejšo obdelavo transakcij opravljenih v Sloveniji na prodajnih mestih, ki sprejemajo domačo blagovno znamko BA, saj ni podvržena standardom upravljanja licence mednarodno veljavne blagovne znamke. Tako predstavlja najoptimalnejšo odločitev **BA Maestro** kartica, tako z vidika analogije že vzpostavljenega sistema pri osebnih transakcijskih računih in poslovne arhitekture integracije sistemov banke, ki bo omogočala povezavo med kartico in poslovnim računom v realnem času ter pridobivanje prihodkov tudi na strani prodajnih mest. V Prilogi 4 so navedene lastnosti posamezne blagovne znamke, ki služijo kot osnova analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti potencialno primernih blagovnih znamk in dodatno utemeljujejo izbiro BA Maestro za plačilno poslovno debetno kartico.

Tveganja razvoja plačilne poslovne debetne kartice imajo lahko vzrok v ljudeh, procesu, sistemih ali zunanji okolici. Med projektom razvoja kartice jih bo treba prepoznati, nadzorovati in obvladovati z ustreznimi načini, bodisi s sprejemanjem, zmanjševanjem, spremljanjem, izogibanjem, zavarovanjem ali prenašanjem na tretje osebe. V začetni fazi načrtovanja projekta razvoja plačilne poslovne debetne kartice lahko opredelimo naslednja tveganja glede na razmere v banki in njeni okolici:

- netrajnost poslovnih zahtev, ki se lahko spreminjajo v času, v odvisnosti od spreminjanja porabnikovih potreb,
- pomanjkanje kadrovskih virov oz. prioriteto izvajanje linijskih in drugih projektih nalog,
- nesodelovanje trženjskega in tehnološkega dela projekta razvoja,
- do zdaj še ne uresničene povezave sistemov informacijske tehnologije programske opreme poslovnih računov in plačilnih kartic,

- kasnitev zunanjega izvajalca, ki je pristojen za razvoj procesiranja transakcij opravljenih s karticami,
- povezanost programov, pri čemer odpoved enega vpliva na celoten sistem.

Razvoj plačilne poslovne debetne kartice bo **z informacijsko tehnološkega vidika** vezan na programsko podporo poslovnih računov, do zunanjega izvajalca procesiranja kartičnih transakcij - procesnega centra pa bo sistemsko povezana prek strežniškega vmesnika. Kartica bo delovala tehnološko in z vidika poročanja podobno kot obstoječa osebna debetna kartica BA Maestro, vezana na programsko podporo osebnih transakcijskih računov, z nekaterimi specifikami oz. prilagoditvami, vezanimi na potrebe strank in možnosti podpore poslovnih računov. Na strani kartične podpore bo razvoj zahteval definiranje nove storitve debetne kartice ter ustrezno certifikacijo kartice v kartičnem sistemu MasterCard. Povezava kartične podpore s podporo poslovnih računov bo zajemala usmerjanje, sprejem in obdelavo avtorizacij, potek finančnih transakcij, ki potrdijo avtorizacije, naročanje novih kartic in spremembo podatkov obstoječih kartic, izvrševanje blokacij kartic ter vpogled nad številom, številkami, imetniki, statusi kartic in njihovo uporabo. Potreben bo tudi razvoj rezervnih limitov poslovanja ob prekinjeni povezavi med obema podporama ter izdelovanje poročil za notranje in zunanje potrebe. Sestavni del razvoja bo tudi uporabniško testiranje, priprava izgleda kartične plastike in izdelava plastike, ureditev procesov in pogodbenih odnosov do procesnega centra ter personalizacijskega centra, ki na kartično plastiko gravira podatke o imetnikih, priprava obrazcev in pogodbenih odnosov do strank, priprava uporabniških navodil za uporabnike programske podpore poslovnih računov, priprava navodil za trženje in tehnoloških navodil, priprava načrta tržne komunikacije do notranje in zunanje javnosti, njegova izvedba ter organiziranje in izvedba izobraževanj. Razvoj bo predvidoma potekal pol leta, od formalne potrditve projekta. Profili kadrovskih virov potrebnih za razvoj plačilne poslovne debetne kartice so tehnolog podpore poslovnih računov, tehnolog podpore kartičnega poslovanja, tehnolog strežniškega vmesnika, procesni tehnolog, razvijalec informacijske tehnologije, tržni razvijalec z vidika poslovnih zahtev, tržni komunikator z vidika komunikacije do notranje in zunanje javnosti ter komercialist za uporabniško testiranje. **Mejniki v razvoju** plačilne poslovne debetne kartice bodo formalna potrditev projekta razvoja, integracija programske podpore poslovnih računov in podpore kartičnega poslovanja, uporabniško testiranje integriranega okolja, pilotska uvedba kartice in popolna uvedba ponudbe kartice na trg.

Opisana razvojna metodologija banke, po kateri smo nakazali lastnosti in nadaljnje aktivnosti razvoja plačilne poslovne debetne kartice, je sicer podrobna, formalizirana in omogoča nadzor nad izvedbo aktivnosti, vključevanje porabnikov pa se formalno predvideva šele v fazi testiranja. Testiranja koncepta na trgu se banka manj poslužuje, le ob zahtevnejših projektih, vmesnih raziskav trga pa praktično ni. Opravljena kvalitativna raziskava plačilne poslovne debetne kartice je dobra osnova za nadaljevanje podrobnejših, obsežnejših, tudi kvantitativnih raziskav trga. Banka ima velik potencial za izvajanje tržnih raziskav med obstoječimi strankami, ki bi bili glede na odziv raziskave tega dela, pripravljene na konstruktivno sodelovanje, kar bi dolgoročno gradilo še tesnejše vezi in povečevalo pripadnost strank banki. Pridobivanje povratne informacije s porabniške strani bo v prihodnje pridobivalo na pomenu, zlasti v razmerah trga, ki ga bodo vzpostavile zahteve SEPA okolja, v katerem bodo uspešnost poslovanja in konkurenčno prednost

bank krojile storitve oblikovane po meri porabnika. Tako banki lahko predlagamo formaliziranje tržnih raziskav v fazi specificiranja zahtev z namenom čim jasnejše opredelitve poslovnih zahtev, v fazi načrtovanja s sodelovanjem porabnikov pri podrobnejšem popisu procesa izvajanja storitve, v fazi testiranja z namenom zagotovitve strankinega razumevanja delovanja storitve in opravljanja morebitnih popravkov procesa izvajanja storitve, kar bi se nadaljevalo v fazi uvedbe, najprej pilotne v produkcijskem integriranem okolju za omejen trg in nato popolne uvedbe na trg. Z vključevanjem porabnikov v praktično vse faze procesa razvoja nove bančne storitve bi bila zagotovljena večja verjetnost tržne uspešnosti storitve na dolgi rok, bilo bi potrebnih manj korektivnih ukrepov po končanem razvoju, saj bi se proces razvoja lahko prilagajal spremembam v zahtevah porabnikov že med samim procesom razvoja. Vključevanje porabnikov v proces razvoja nove bančne storitve bi moralo biti tudi ustrezno opredeljeno v metodologiji razvoja banke, pri čemer bi bila način in metoda vključevanja porabnikov seveda prilagojena njenemu cilju.

4.2 TRŽENJSKI SPLET V ZVEZI S PLAČILNO POSLOVNO DEBETNO KARTICO

V nadaljevanju predlagam posamezne sestavine trženjskega spleta plačilne poslovne debetne kartice, ki izhajajo iz rezultatov kvalitativne raziskave in ugotovitev poslovne analize.

Storitev

Plačilna poslovna debetna kartica bo omogočala negotovinsko poslovanje prek plačevanja nakupov na prodajnih mestih in gotovinsko poslovanje z možnostjo dvigovanja gotovine na bankomatih in v bančnih poslovalnicah. Njena uporaba bo vezana neposredno na stanje na poslovnem računu, kar pomeni, da bo vsaka opravljena transakcija takoj bremenila poslovni račun. To kartici zagotavlja minimalno tveganje uporabe, kar daje priložnost za trženje najširši množici poslovnih strank, predvsem v segmentu malega gospodarstva. V Tabeli 4 (na str. 73) so prikazane podrobne lastnosti plačilne poslovne debetne kartice.

Glede na to, da bo plačilna poslovna debetna kartica sestavni del poslovnega računa, sama kartica ne bo dejavnik zmagovanja v okviru pozicioniranja do konkurenčne ponudbe plačilnih poslovnih debetnih kartic obstoječih na trgu, bo pa skupaj z drugimi storitvami, vezanimi na poslovni račun (npr. z dovoljenim limitom za prekračitev stanja, elektronsko banko), dopolnjevala paket storitev, na podlagi česar stranke izbirajo banko z najprivlačnejšo ponudbo in gradijo nadaljnje odnose, največkrat kreditne ali naložbene narave.

Tržne poti in čas

Plačilno poslovno debetno kartico bodo stranke lahko naročile v bančnih poslovalnicah, v katerih imajo odprt ali bodo odprle poslovni račun, obstoječi imetniki poslovnega računa bodo naročilo lahko oddali tudi prek elektronske banke, če jo uporabljajo. Sledila bo identifikacija stranke in nato naročilo. Naročilo se bo izvedlo z vnosom podatkov v programsko podporo poslovnih računov, podatki pa se bodo v paketnih obdelavah prenašali v procesni center, kjer poteka upravljanje kartične podpore. Sledila bo priprava podatkov za izdelavo kartic, ki se bo izvajala vsak delovni dan, nato pa se bodo podatki prek elektronskih poti prenašali v personalizacijski

center, ki bo na kartico in njen nosilec podatkov zapisoval podatke o imetniku kartice, kar bo izvajal prvi naslednji delovni dan po prenosu podatkov iz procesnega centra. Tako izdelane kartice se bodo s priporočeno pošto pošiljkale pošiljale na naslov strank ali naslov bančne poslovalnice, kjer jih bodo stranke osebno prevzele, najpozneje v petih delovnih dneh po izvedenem naročilu kartice. Poleg kartice se bo z enodnevnim zamikom izdelala tudi PIN-številka in ločeno z navadno pošto pošiljko poslala na izbran strankin naslov prevzema. Tudi kakršne koli spremembe vezane na podatke obstoječih kartic (npr. sprememba imena izpisanega na kartici, naročilo nove kartice zaradi poškodbe obstoječe, preklic kartice) bodo stranke lahko sporočale v bančnih poslovalnicah, z vnosom spremenjenih podatkov v podporo poslovnih računov pa se bodo prenašali v kartično podporo, čemur bo glede na spremembo sledila izdelava nove kartice. O poslovanju s plačilnimi poslovnimi debetnimi karticami, bodisi nakupih ali dvigih gotovine bodo stranke obveščene v izpisku poslovanja na poslovnem računu v papirni ali elektronski obliki.

Tabela 4: Podrobne lastnosti plačilne poslovne debetne kartice

PREDPOGOJ ZA PRIDOBITEV	Poslovni račun odprt pri banki.
NAČIN PLAČILA OBVEZNOSTI	Sprotna takojšnja obremenitev poslovnega računa.
BLAGOVNA ZNAMKA	Doma in v svetu uveljavljena BA Maestro, uporabna na prek 20.000 prodajnih mestih v Sloveniji ter na skoraj 1.500 slovenskih bankomatih. Poleg tega se lahko uporablja tudi pri plačevanju nakupov v tujini, na prek 7 milijonih lokacijah in prek 800.000 bankomatih.
NOSILEC PODATKOV O IMETNIKU	Čip in magnetni trak skladno z zahtevami kartičnega sistema MasterCard in EMV-standarda in zahtev SEPA, ob upoštevanju mednarodno veljavne številke bančnega računa IBAN.
VELJAVNOST KARTICE	4 leta, z avtomatično izdajo nove kartice v mesecu poteka veljavnosti.
IZDAJA	Zakonitemu zastopniku, pooblaščenцу zakonitega zastopnika, samostojnemu podjetniku ali drugemu s strani podjetja za kartično poslovanje pooblaščenemu posamezniku, izdaja na zahtevo stranke.
LIMIT POSLOVANJA	Pozitivno stanje evrskega dela na poslovnem računu vključno z dovoljeno prekoračitvijo oz. razpoložljivim limitom na poslovnem računu. Za blokirane račune in račune z izvršbami je uporaba kartic sistemsko blokirana, prav tako izdaja kartic.
ŠTEVILO KARTIC NA POSLOVNEM RAČUNU	Neomejeno
VARNOST	Vtipkanje PIN-številke pri nakupovanju in poslovanju na bankomatu.
UPORABA BANKOMATA	<ul style="list-style-type: none"> - Dvig gotovine; - Informacija o znesku dviga in stanju na poslovnem računu z vključeno dovoljeno negativno prekoračitvijo in izpis potrdila o stanju³⁵; - Sprememba PIN-številke pri bankomatih, ki to možnost omogočajo.

Vir: Kvalitativna raziskava Testiranje koncepta nove storitve plačilne poslovne debetne kartice, december 2006, ugotovitve poslovne analize in lastno razmišljanje.

Proces izvedbe storitve

Plačilna poslovna debetna kartica BA Maestro bo omogočala gotovinsko in brezgotovinsko poslovanje, in sicer:

- plačevanje nakupov na POS-terminalih na prodajnih mestih označenih za sprejem blagovnih znamk BA in/ali Maestro,
- možnost uporabe bankomata z oznako blagovnih znamk BA in/ali Maestro,
- dvigovanje gotovine na bankomatih in POS-terminalih v bančnih poslovalnicah,

³⁵ Dodana vrednost vpogleda v stanje na poslovnem računu prek bankomata se sicer ni izkazala za posebej potrebno v okviru rezultatov kvalitativne raziskave testiranja koncepta poslovne debetne kartice, zaradi nizkih stroškov razvoja pa bo ta funkcionalnost kljub vsemu vključena v ponudbo.

- možnost vpogleda v stanje na poslovnem računu prek bankomata.

Uporaba POS-terminalov ali bankomatov bo zahtevala potrditev transakcije z vtipkanjem PIN-številke. Kakršna koli uporaba kartice za nakupovanje ali dvigovanje gotovine bo zahtevala takojšnjo potrditev zadostnega stanja – avtorizacijo s povezavo do poslovnega računa, ne glede na znesek transakcije. Avtorizacija se bo kot zadržek zneska na poslovnem računu beležila na dan opravljene transakcije, knjiženje na poslovni račun oz. njegova bremenitev pa se bo izvajalo naslednji delovni dan po opravljeni transakciji z dnevom dejanskega nastanka. Če ne bo vzpostavljena povezava med kartično podporo in podporo poslovnih računov, se bo avtoriziranje zneskov opravljenih transakcij izvajalo na zadnje stanje sredstev na poslovnih računih pred prekinitvijo povezave.

Produktivnost in kakovost³⁶

Osnovna storitev poslovanja s plačilno poslovno debetno kartico bo visoko standardizirana, kar bo omogočalo hitro in učinkovito izvajanje transakcij ter hitro odzivnost elektronskega poslovanja. Kakovost bodo kartici dodajale vrednosti, ki bodo še povečevale učinkovitost poslovanja podjetniških strank in jim prinašale dodatne koristi. Naročilo in prvo uporabo kartice bomo pospeševali s pridobivanjem ugodnosti, ki so vezane na druge bančne storitve. Elektronski podatki o transakcijah bodo vir informacij o obnašanju poslovnih strank in bodo zagotavljali učinkovito upravljanje odnosov s strankami, predvsem z razvijanjem ugodnosti kartičnega poslovanja na medorganizacijskem trgu s povezovanjem podjetij v verigi vrednosti ali vzpostavljanjem ugodnosti ponudnikov široke podjetniške potrošnje ter s tem dodatno krepili dolgoročno zadovoljstvo in sodelovanje s poslovnimi strankami.

Ljudje

Plačilna poslovna debetna kartica bo v osnovi storitev usmerjena na informacijske procese z aktivno vpletenostjo porabnikov v proces izvajanja, saj bo obenem uporaba kartice samopostrežna. Poslovanje s plačilno poslovno debetno kartico bo nadomeščalo tradicionalno poslovanje v bančnih poslovalnicah in s tem prodajno osebje, na račun elektronskega izmenjevanja in prenosa podatkov. Strankam imetnikom plačilne poslovne debetne kartice bo namenjen klicni center za pomoč imetnikom ob dodatnih vprašanjih o poslovanju s kartico, dodatne informacije pa jim bodo na voljo tudi pri njihovih poslovnih skrbnikih v bančnih poslovalnicah, kjer imajo odprt poslovni račun. Poslovni skrbniki bodo tudi pristojni za sprejemanje reklamacij, njihovo reševanje ali odstopanje v nadaljnjo obravnavo. Posebej pomembno storitev preklica kartice zaradi izgube, kraje, suma zlorabe ali neprejetja kartice bodo stranke lahko prav tako prijavljale po telefonu v klicnem centru ali bančni poslovalnici.

Komuniciranje in izobraževanje

Plačilna poslovna debetna kartica bo strankam predstavljena kot vsakodnevna poslovna storitev. S kartico bo imela stranka denar vedno pri roki za plačevanje poslovnih izdatkov ali dvigovanje gotovine na bankomatih, brez opravljanja dvigov gotovine s poslovnega računa v bančni poslovalnici. Pri tem bo poudarek na prihranku časa in nepotrebnosti čakanja v vrstah pred

³⁶ Lovelock (1996, str. 20) namesto sedmih predlaga osem sestavin trženjskega spleta storitev, med katere uvršča tudi produktivnost in kakovost.

bančnim okencem. Obenem bo kartica tudi mednarodno uporabna, na poslovnih potovanjih v tujini, njena uporaba pri vsakodnevnem poslovanju pa bo omogočala tudi ločevanje poslovnih in osebnih financ. Možnost nakupovanja bo preferirana pred dvigovanjem gotovine, poseben poudarek bo tudi na preprosti in ugodni pridobitvi, poslovanje pa bo predstavljeno v povezavi s poslovanjem s kartico osebnega računa, ki jo pozna večina strank in jo tudi zna uporabljati. Navedeno bo povečevalo učinkovitost poslovanja poslovnih strank, ki dajejo poseben poudarek prihranku časa, preprostosti in preglednosti poslovanja. Pri tem bo banka izvajala predvsem neposredno trženje, z izvajanjem direktne pošte, naslovljene na obstoječe imetnike poslovnih računov in pošiljanjem obvestil prek elektronske banke, z namenom izkoristiti potencial obstoječih strank. Izvajali bodo tudi oglaševanja na spletnem portalu in v tiskanih medijih, namenjenih podjetniškemu segmentu.

Fizični (opredmeteni) dokazi storitve

Kartica kot oprijemljiv opredmeteni dokaz storitve bo morala izkazovati privlačen zunanji izgled, ki bo izpostavljal podjetništvo kot vrednoto ter obenem omogočal razlikovanje do drugih, predvsem plačilnih kartic za osebne namene. Izbira motiva po predlogu stranke z možnostjo dodajanja logotipa podjetja na kartično plastiko bo omogočeno naknadno ob doplačilu, namenjeno pa bo ožjemu segmentu strank, ki se navzven želijo tako izpostavljati in bi jim to predstavljalo statusni simbol ter neke vrste oglaševanja.

Cena in drugi stroški

Pridobitev kartice bo brezplačna, saj tako banka želi ustvariti priložnost za njihovo uporabo, ki bo prinašala glavno prihodkov iz kartičnega poslovanja. Nadomestila bodo uvedena za predčasno zamenjavo kartice, blokacijo, neupravičeno reklamacijo, možnost izbire motiva na kartični plastiki ter druge enkratne dogodke. Plačevanje nakupov se ne bo dodatno zaračunavalo, razen, če bodo to uveljavljali trgovci na prodajnih mestih³⁷, dvigovanje gotovine pa se bo zaračunavalo, in sicer v vseh bančnih poslovalnicah in na bankomatih, ki niso v lasti banke. Pri tem bo veljalo enako nadomestilo za dvig gotovine v evrih na bankomatih v Evropski uniji³⁸, nekoliko višje pa bo nadomestilo za dvigovanje gotovine na bankomatih zunaj Evropske unije. Dvig gotovine bo na bankomatih dnevno omejen, in sicer na 1.500 evrov.

Naveden opis sestavin trženjskega spleta plačilne poslovne debetne kartice je osnova, na podlagi katere se bodo podrobneje oblikovale lastnosti poslovanja s kartico v fazi specificiranja zahtev. Izvedena kvalitativna raziskava med podjetniki lahko le pozitivno vpliva k opredelitvi lastnosti kartice, seveda pa je treba upoštevati tudi informacijsko tehnološke zmožnosti banke, učinkovitost opravljanja procesov v različnih organizacijskih delih banke, ki bodo bodisi navzven bodisi v zaledju vključeni v izvajanje storitve poslovanja s to kartico. Kljub temu da je predstavljena kartica z opisanimi funkcionalnostmi dokaj preprosta, so v ozadju kompleksni sistemi, ki jih je treba integrirati v učinkovito delujočo celoto, ob istočasnem kakovostnem

³⁷ Kartični sistem MasterCard od leta 2004 dalje dovoljuje, da prodajno mesto zaračunava stranki določeno provizijo pri plačevanju s karticami blagovnih znamk MasterCard, kar prej ni bilo dovoljeno. Praksa zaračunavanja ob plačilu s kartico je pokazala, da to prodajnim mestom zmanjšuje prodajo, zato se kljub možnosti v veliki večini primerov tega ne poslužujejo.

³⁸ Enakost cenovne politike mora biti zagotovljena skladno z Uredbo Evropskega parlamenta št. 2560/2001 o čezmejnih plačilih v evrih na območju EU. Pri tem bankomati vključeni v mrežo banke izdajateljice kartic niso podvrženi tej zahtevi, saj so obdelave transakcij znotraj istega sistema cenejše, ker ni potrebno povezovanje z drugimi sistemi ponudnikov storitev kartičnega poslovanja.

servisiranju strank in kontinuiranem prilagajanju njihovim potrebam, kar dodatno pripisuje velik pomen vključevanju porabnikov v proces razvoja novih storitev.

SKLEP

Modeli razvoja nove storitve izhajajo iz spoznanj razvoja novih izdelkov, pri čemer se prilagajajo različnim značilnostim neopredmetenosti storitev, neločljivosti procesa od potrošnje, spremenljivosti, minljivosti, pri finančnih storitvah pa tudi pomanjkanju identitete, veliki raznolikosti ponudbe, implicitni odgovornosti finančnih organizacij pri upravljanju s porabnikovimi finančnimi sredstvi, nagnjenosti k finančnemu svetovanju ter pravni zaščiti novih storitev. Proces razvoja nove storitve lahko prikažemo različno, odvisno od cilja in vsebine, v osnovi pa ga lahko razdelimo na predrazvojno in razvojno stopnjo ter stopnjo uvajanja na trg, kar predstavlja konvencionalni način razmišljanja. Model razvoja in upravljanja storitve ob upoštevanju navedenega delimo na naslednje faze: opredelitev lastnosti storitve, opredelitev standardov storitvenega rezultata, oblikovanje in ovrednotenje konceptov storitve, oblikovanje podrobnosti storitve, izvedba razvoja storitve, merjenje rezultatov uvedbe storitve glede na zastavljene cilje, ocenjevanje zadovoljstva porabnikov ter izboljševanje rezultatov storitve.

Med pomembne dejavnike modelov razvoja nove storitve spadajo zmožnosti organizacije: tehnološke, trženjske, zunanje s pridobljenim znanjem zunaj organizacije in notranje, ki igrajo vlogo povezovanja tehnoloških ter trženjskih ugotovitev. Učinkovito upravljanje z znanjem o novih storitvah v organizaciji se kaže skozi njegovo pridobivanje, inoviranje, ščitenje, integriranje in širjenje. Tako lahko razvoj nove storitve gledamo kot integracijo inoviranja in organizacijskega učenja z uporabo intuicije, interpretacije, integracije znanja o novi storitvi ter njegovo institucionalizacijo v organizacijski spomin. Nadalje so modeli razvoja nove storitve zgrajeni tudi na povezavi storitve s trgom, v smislu doseganja vzdržljive konkurenčne prednosti ob ustrezni trženjski strategiji, visoko učinkovitem procesu razvoja, z izkoriščanjem sinergij med zahtevami razvoja in viri organizacije na poslovno privlačnem trgu. Med uveljavljene pristope modelov razvoja nove storitve spada tudi načrt poteka storitvenega procesa, ki omogoča opredelitev vseh dejavnikov izvajanja in upravljanja storitve, tako samega procesa, časa izvajanja, ozkih grl, možnosti nastanja nepravilnosti, kar ob njihovem odpravljanju povečuje kakovost storitve.

Literatura **dejavnikov uspeha novih storitev** se naslanja na ugotovitve empiričnih raziskav in lahko obsega organizacijsko okolje, v katerem mora obstajati jasna vizija vloge razvoja novih storitev, ustrezno metodologijo procesa razvoja, ljudi, zlasti razvojne kadre, prodajno osebje in porabnike, izvajanje trženjskih raziskav, dobro poznavanje in ustrezno opredelitev lastnosti nove storitve, onemogočanje posnemanja razvoja nove storitve konkurenci ter izvajanje ustrezne predstave porabnikov o kakovosti nove storitve skladno z dejansko. Uspeh razvoja novih finančnih storitev lahko pripišemo primarnim in sekundarnim dejavnikom, pri čemer med prve spadajo: usklajenost z zmožnostmi in viri organizacije, sinergija nove storitve s celovito (osnovno, korporacijsko) strategijo organizacije, usposabljanje kadrov z vidika razumevanja storitve, učinkovita komunikacija do zunanjega okolja, ki zna razložiti prednosti in koristi uporabe storitve, kakovost izvajanja storitve, s prijaznim, uglajenim, takojšnjim in učinkovitim

navezovanjem stika s porabnikom ter fizični dokazi, kot otipljiv vidik storitve. Sekundarni dejavniki uspeha nove storitve so tisti, ki sicer sami po sebi ne pogojujejo uspeha, lahko pa so pomembni z vidika izvajanja superiorne storitve. Mednje spadajo npr. obstoj pospeševalca razvoja nove storitve, ki zagotavlja pripadnost razvoju nove storitve in vire, hiter odziv na tržne priložnosti, ustrezna mera inovativnosti, ki je skladna s porabnikovim zaznavanjem nagnjenosti k tveganju, visoka razločevalna prednost pred obstoječimi storitvami in močan ugled organizacije.

Na podlagi klasifikacij dejavnikov uspeha različnih avtorjev sicer ne dobimo enoznačnega recepta za uspeh, še celo neuspešni primeri iz prakse nam potrjujejo kompleksnost izvajanja uspeha razvoja novih storitev, pa vendar so nekateri dejavniki za uspešen razvoj zlasti pomembni:

- zmožnosti organizacije v obliki različnih oblik znanja, sposobnosti ter vrednot, organizacijsko učenje z maksimiziranjem funkcije pridobivanja in procesiranja informacij o porabnikih, konkurenci in tehnologijah ter delovno okolje organizacije, v katerem velja načelo, da zadovoljstvo porabnikov v prvi vrsti izvira iz zadovoljstva prodajnega osebja;
- organizacija procesa razvoja, ki naj bi bil načrtovan in nadzorovan, ob določeni meri improviziranja in anarhije, kar stimulatивно vpliva na inovativnost;
- upravljanje razvoja z učinkovito medsebojno horizontalno in vertikalno komunikacijo ter delegiranjem odgovornosti,
- komunikacija znotraj in zunaj organizacije, pri čemer notranja komunikacija zmanjšuje negotovost, izboljšuje organizacijsko klimo in pospešuje sodelovanje med različnimi organizacijskimi področji, poglobitni cilj zunanjega komuniciranja pa je ustvariti zavest o novi storitvi med potencialnimi porabniki ter obenem pri njih ustvariti realna pričakovanja, ki so skladna s kakovostjo storitve;
- kakovost storitve, ki je sestavljena iz kakovosti storitve - kaj storitev je in kaj ponuja, procesne kakovosti, ki pove, kako se storitev uporabi ter kakovosti ugleda ponudnika storitve, ki pove, kdo storitev ponuja;
- nagnjenost k tveganju, pri čemer v splošnem velja, da inovativnejša storitev prinaša večje tveganje, kar je sestavni del podjetniškega pristopa k razvoju novih storitev;
- usklajenost z obstoječo ponudbo organizacije, saj uspešno poslovanje organizacije dolgoročno sestoji iz uravnoteženega upravljanja z obstoječim spletom storitev in razvojem novosti.

Dandanes je pomembnejše iskanje konkurenčne prednosti zunaj organizacije pri porabnikih z namenom oblikovanja ponudbe, ki bo porabnikom prinašala superiorno vrednost in zadovoljevala njihove potrebe bolje od konkurence. V splošnem velja, da bolj ko **vključujemo porabnika v proces razvoja nove storitve**, manjša je negotovost uvedbe nove storitve na trg in manjša je možnost njenega neuspeha. Organizacija je tržno uspešna, če zna razviti in tržiti storitve z maksimalno dolgoročno dodano vrednostjo za porabnike. Zato velja, da večje znanje o porabnikih pripomore k razvoju uspešne storitve in zadovolji porabnikove potrebe ter želje. Ohranitev konkurenčnosti v današnjem hitro spreminjajočem se okolju narekuje razvoj novih porabnikovim potrebam prilagojenih storitev in pogojuje vzpostavitev stikov s porabniki v vseh fazah procesa razvoja nove storitve. Razvoj nove storitve opredeljujeta dve kategoriji

porabnikovih potreb; eksplicitne, ki se jih porabniki zavedajo in jih znajo izraziti ter implicitne oz. latentne, ki so prikrite, in jih porabniki ne znajo opredeliti. Te zadnje so lahko izrazita konkurenčna prednost za organizacijo, če jih uspe identificirati. Pri razvoju nove storitve je treba upoštevati tudi, da se preference porabnikov spreminjajo skozi čas. Nadalje prevelika odvisnost od porabnikovega mnenja lahko ponudnike storitev odvrne od raziskovanja možnosti, ki jih ponujajo nove tehnologije, katerih polne možnosti porabnikom niso znane. V splošnem velja, da je pomen vključevanja porabnikov v fazo iskanja idej večji pri novih storitvah, ki pomenijo majhno novost, in ohranjajo kontinuiteto z obstoječimi storitvami, medtem ko je vključevanje porabnikov v fazo iskanja idej za radikalne novosti omejeno.

Obstajajo trije različni vidiki vključevanja porabnikov v proces razvoja nove storitve: glede na metodo oz. pristop vključevanja, kamor spada tudi testiranje koncepta nove storitve, glede na vlogo porabnikov v procesu razvoja nove storitve in glede na fazo v procesu razvoja nove storitve. Vključevanje porabnikov v proces razvoja nove storitve lahko nadalje opredelimo tudi z vidika ciljev, intenzivnosti in načinov vključevanja, kamor spadajo osebni intervjuji, porabnikovi obiski, nevihta možgan, porabnikovo opazovanje določenih aktivnosti razvoja nove storitve in povratne informacije, komuniciranje prek telefona, telefaksa, elektronske pošte ter fokusne skupine z več porabniki.

Vidik vključevanja porabnikov v proces razvoja nove storitve je v magistrskem delu prikazan na empiričnem primeru iz bančne realnosti razvoja plačilne poslovne debetne kartice, vezane na poslovni račun, in namenjene podjetjem. Pri uporabi **plačilne kartice** v bančnih sistemih nastopajo štirje udeleženci: banka izdajateljica kartice, imetnik kartice, banka lastnica prodajnega mesta in ponudnik izdelkov ali storitev oz. trgovec. Sama uporaba plačilne kartice je sicer navzven preprosta in predstavlja v svetu zelo razširjeno poslovanje, v ozadju pa pri tem poteka kompleksen sistem, ki temelji na elektronskem prenosu podatkov. Poznamo različne vrste plačilnih, ki jih lahko delimo glede na izdajatelja, glede na uporabo, blagovno znamko in imetnika. Trendi razvoja plačilnih kartic gredo v smeri izredno hitrih sprememb, ki omogočajo vedno nove funkcionalnosti, kar daje plačilnim karticam čedalje večje razsežnosti v smislu dodanih vrednosti klasični ponudbi plačevanja in dvigovanja gotovine, programov zvestobe in alternativnega shranjevanja podatkov na medijih kartične plastike. Področje poslovanja s plačilnimi karticami je podvrženo tudi zakonskim zahtevam, tako z vidika regionalnih in nacionalnih regulatorjev kot upravjalcev kartičnih shem, ki bodo korenito spremenile način poslovanja in ponudbo, predvsem z uresničevanjem EMV-standarda čipne tehnologije in zahtev SEPA okolja.

Namen kvalitativne raziskave magistrskega dela je **testirati koncept** plačilne poslovne debetne kartice **pri** potencialnih **porabnikih**, pri čemer koncept opredeljujemo kot navidezno sliko storitve in njenega delovanja v mislih razvijalcev, oblikovalcev in porabnikov, z njegovim testiranjem pa dobimo prve odzive porabnikov s trga. Testiranje nove storitve na trgu namreč omogoča organizaciji pridobiti povratne informacije s trga o uspešnosti nove storitve v realnih razmerah. Nadalje daje informacije o primernosti načrta trženja in trženjskega spleta nove storitve. Poleg tega je v razmerah vedno večje konkurenčnosti, zlasti na področju finančnih storitev lahko primernejše primerjalno s testiranjem že razvite nove storitve na trgu, saj se dogaja

v fazi pred obsežnejšim investiranjem v razvoj, nova storitev pa ostane prikrita pred konkurenco. Testiranje koncepta nove storitve spada med tehnike proučevalnega raziskovanja, na primeru **koncepta plačilne poslovne debetne kartice** pa je bilo izvedeno s pomočjo globinskih intervjujev s postavljanjem odprtih vprašanj. Izbor predstavnikov populacije v vzorec je bil izveden na podlagi nestatističnega vzorčenja, v kombinaciji priročnega vzorca in ocene, po vnaprej določenih merilih izbire podjetij.

Kvalitativna raziskava testiranja koncepta nove plačilne poslovne debetne kartice je bila izvedena v obdobju od 14. do 27. decembra 2006 med 12 podjetniki iz segmenta malega gospodarstva, s pomočjo osebnih intervjujev. **Rezultati raziskave** so naslednji:

- plačevanje nakupov in dvigovanje gotovine na bankomatih sta ključna elementa ponudbe plačilne poslovne debetne kartice,
- njena preprosta pridobitev in neposredna povezava s poslovnim računom nakazujeta precejšen potencial uporabe in koristi za podjetnike,
- tako plačevanje nakupov kot dvigovanje gotovine bi bilo koristno za manjše poslovne izdatke, ki so reden ali občasen poslovni strošek,
- uporaba za plačevanja na prodajnih mestih ali dvigovanje gotovine na bankomatih bi bila odvisna od same dejavnosti podjetja, obstoječe navajenosti na elektronsko ali kartično poslovanje in ravni gotovinskega poslovanja,
- kot prednost uporabe kartice sta bila izpostavljena nadomestitev mešanja osebnih in poslovnih financ ter sprotne bremenitev poslovnega računa, ki prispeva k večji preglednosti poslovanja,
- od dodanih vrednosti v ponudbi bi podjetnikom koristile tiste, ki bi povečevale učinkovitost njihovega poslovanja s poudarkom na prihranku časa in varnosti ali ponudile možnost povezave plačilne funkcije kartice z drugimi alternativnimi funkcijami,
- večini podjetnikov se zdijo predstavljene lastnosti in delovanje plačilne poslovne debetne kartice tako zanimive, da bi se odločili zanjo, s čimer je bila ugotovljena precej visoka raven nakupne namere.

Na podlagi rezultatov raziskave se konkretnije lotevam **poslovne analize** razvoja plačilne poslovne debetne kartice še pred začetkom faze izdelave, ob upoštevanju namenskih ciljev razvoja ohranitve konkurenčne pozicije banke, realiziranja ekonomije obsega in preusmerjanja z bančnih okencih v poslovalnicah banke. Cilji bodo doseženi s prilagojeno ponudbo plačilne poslovne debetne kartice segmentu malega gospodarstva, ki obsega prek 90 % poslovnih strank banke, s preprosto in hitro dostopnostjo ter cenovno ugodno pridobitvijo in uporabe kartice.

V delu ugotavljanja **sestavin trženjskega spleta** plačilne poslovne debetne kartice sem izdelala naslednji predlog njenih lastnosti:

- storitev negotovinskega in gotovinskega poslovanja z omejitvijo uporabe glede na stanje na poslovnem računu;
- z vidika tržnih poti in časa bo glavni kanal naročanja kartice bančna poslovalnica, izdelana kartica pa bo poslana večinoma na strankin naslov. Uporaba kartice bo takoj vidna na izpiskih poslovnega računa;

- izvedba storitve negotovinskega in gotovinskega poslovanja bo zahtevala potrditev transakcije z vtipkanjem PIN-številke in njeno avtorizacijo;
- produktivnost in kakovost poslovanja s kartico se bo izkazovala skozi njeno visoko standardiziranost, kar bo omogočalo hitro in učinkovito izvajanje transakcij ter hitro odzivnost elektronskega poslovanja. Kakovost bodo kartici dodajale vrednosti, ki bodo še povečevale učinkovitost poslovanja podjetniških strank in jim prinašale dodatne koristi;
- kartica bo usmerjena na informacijske procese z aktivno vpletenostjo porabnikov v proces, saj bo njena uporaba samopostrežna, temelječa na elektronskem izmenjevanju in prenosu podatkov. Imetnikom kartice bo namenjen klicni center za pomoč imetnikom ob dodatnih vprašanjih, pa tudi preklic kartice;
- kartica bo strankam predstavljena kot vsakodnevna poslovna storitev, s katero bo imela stranka denar vedno pri roki za plačevanje poslovnih izdatkov ali dvigovanje gotovine na bankomatih, in jo bo glede na obstoječo uporabo osebnih kartic tudi brez težav znala uporabljati;
- fizično opredmeteni dokaz poslovanja bo kartična plastika s privlačnim izgledom, ki bo izpostavljala podjetništvo kot vrednoto, in obenem omogočal razlikovanje do drugih plačilnih kartic;
- pridobitev kartice bo brezplačna, nadomestila bodo uvedena za enkratne dogodke. Plačevanje nakupov se ne bo dodatno zaračunavalo, dvigovanje gotovine pa se bo zaračunavalo na bankomatih, ki niso v lasti banke.

Predstavljen opis sestavin trženjskega spleta plačilne poslovne debetne kartice je osnova, na podlagi katere se bodo podrobneje oblikovale lastnosti poslovanja s kartico v fazi specificiranja zahtev. Izvedena kvalitativna raziskava med podjetniki lahko le pozitivno vpliva k opredelitvi lastnosti kartice, seveda pa je treba upoštevati tudi informacijsko tehnološke zmožnosti banke, učinkovitost opravljanja procesov v različnih organizacijskih delih banke, ki bodo bodisi navzven bodisi v zaledju vključeni v izvajanje storitve poslovanja s to kartico.

Testiranja koncepta na trgu se banka manj poslužuje, le ob zahtevnejših projektih, vmesnih raziskav trga pa praktično ni. Opravljena kvalitativna raziskava plačilne poslovne debetne kartice je dobra osnova za nadaljevanje podrobnejših, obsežnejših, tudi kvantitativnih raziskav trga. Pridobivanje povratne informacije s porabniške strani v vseh fazah procesa razvoja nove storitve bo v prihodnje pridobivalo na pomenu, zlasti v razmerah trga, ki ga bodo vzpostavile zahteve SEPA okolja, v katerem bodo posamezne banke konkurenčno prednost in uspešnost poslovanja krojile s po porabniku meri oblikovanimi storitvami.

Prispevek magistrskega dela k znanosti temelji na spoznanjih, da vključevanje porabnikov v proces razvoja nove storitve pomembno prispeva k uspehu storitve tudi po uvedbi na trg. Z magistrskim delom želim spodbuditi tudi druge organizacije k večjemu vključevanju porabnikov v proces razvoja novih storitev, s čimer bi bila negotovost uspeha po uvedbi na trg manjša. Temu ustrezno je lahko vsebina magistrskega dela v pomoč menedžerskim, projektnim in razvojnim profilom kadrov, predvsem z vidika preverjanja novih storitev še pred obsežnejšim investiranjem v nadaljnji razvoj. Velik prispevek magistrskega dela izhaja tudi iz same empirične raziskave, ki

je bila izvedena in nakazuje, kako lahko vsaka organizacija pride do oprijemljivih informacij s porabnikove strani. Menim, da se tovrstnih raziskav organizacije še vedno v premajhni meri poslužujejo, kljub osredotočenosti na izvajanje storitev prilagojenih porabniku. Priprava, izvedba raziskave kot tudi njena analiza nazorno prikazujejo smer razvoja ponudbe upoštevaje ugotovitve iz dela vključevanja porabnikov. Ključna dimenzija magistrskega dela je torej apliciranje teoretičnih podlag procesa razvoja nove storitve na konkretnem primeru razvoja nove bančne storitve ob upoštevanju porabnikovega mnenja.

LITERATURA

1. Aaby Nils-Erik, Discenza Richard: Strategic Marketing and New Product Development: An Integrated Approach. *Marketing Intelligence & Planning*, 13 (1995), 9, str. 30-36.
2. Adams Jane: Completing EMV. *European Card Review*. Norfolk : 12 (2005), 6, str. 10-16.
3. Alam Ian, Perry Chad: A Customer-Oriented New Service Development Process. *Journal of Services Marketing*, 16 (2002), 6, str. 515-534.
4. Alam Ian: An Exploratory Investigation of User Involvement in New Service Development. *Academy of Marketing Science Journal*. Greenvale : 30 (2002), 3, str. 250-262.
5. Alexander Nicholas, Colgate Mark: Retail Financial Services: Transaction to Relationship Marketing. *European Journal of Marketing*, 34 (2000), 8, str. 938-947.
6. Allen James: *Financial Services for Small Business: Taming the SME Market*. London: Lafferty Publications Ltd. 2002, 122 str.
7. Ambler Tim, Styles Chris: Brand Development versus New Product Development: Towards a Process Model of Extension Decisions. *Marketing Intelligence & Planning*, 14 (1996), 7, str. 10-22.
8. Athanassopoulou Peggy, Johne Axel: Effective Communication with Lead Customers in Developing New Banking Products. *The International Journal of Bank Marketing*, 22 (2004), 2, str. 100-125.
9. Axelrod Joel N.: Reducing Advertising Failures by Concept Testing. *Journal of Marketing*, 28 (1986), 4, str. 41-44.
10. Blazevic Vera, Lievens Annouk: Learning during the New Financial Service Innovation Process: Antecedents and Performance Effects. *Journal of Business Research*, 57 (2004), 5, str. 374-391.
11. Bogataj Maja, Simoniti Sergej: *Elektronsko poslovanje in pravo: Elektronsko poslovanje, finančne storitve in obdavčenje, Podjetje in delo*. Ljubljana : 2001, 6, str. 1319-1320.
12. Bowers Michael R.: Developing New Services: Improving the Process Makes It Better. *The Journal of Services Marketing*, 3 (1989), 1, str. 15-21.
13. Boyes Gary, Stone Merlin: E-Business Opportunities in Financial Services. *Journal of Financial Services Marketing*, 8 (2003), 2, str. 176-190.
14. Brown Warren B., Karagozoglu Naomi: Leading the Way to Faster New Product Development. *Academy of Management Executive*, 7 (1993), 1, str. 36-47.
15. Bullinger Hans-Jörg, Fähnrich Klaus-Peter, Meiren Thomas: Service Engineering – Methodical Development of New Service Products. *International Journal of Production Economics*, 85 (2003), 3, str. 275-287.
16. Burton Jamie, Easingwood Christopher, Murphy John: Using Qualitative Research to Refine Service Quality Models. *Qualitative Market Research*, 4 (2001), 4, str. 217-224.
17. Churchill Gilbert A. Jr.: *Marketing Research: Methodological Foundations*. 5. izdaja. Fort Worth : The Dryden Press, 1991, 1070 str.
18. Coates Nigel, Robinson Harry: Making Industrial New Product Development Market Led. *Marketing Intelligence & Planning*, 13 (1995), 6, str. 12-16.

19. Connell Jim et al.: Troubling Successes and Good Failures: Successful New Product Development Requires Five Critical Factors. *Engineering Management Journal*, 13 (2001), 4, str. 35-40.
20. Cooper Robert G.: The Strategy-Performance Link in Product Innovation. *R & D Management*, 14 (1984), 4, str. 247-259.
21. Cooper Robert G: New Products: The Factors that Drive Success. *International Marketing Review*, 11 (1994), 1, str. 60-76.
22. De Brentani Ulrike, Ragot Emmanuel: Developing New Business-to-Business Professional Services: What Factors Impact Performance. *Industrial Marketing Management*, 25 (1996), str. 517-530.
23. De Brentani Ulrike: Innovative versus Incremental New Business Services: Different Keys for Achieving Success. *The Journal of Product Innovation Management*, 18 (2001), 3, str. 169-187.
24. De Brentani Ulrike: New Industrial Service Development: Scenarios for Success and Failure. *Journal of Business Research*, 32 (1995), 2, str. 93-103.
25. De Brentani Ulrike: Success Factors in Developing New Business Services. *European Journal of Marketing*, 25 (1991), 2, str. 33-59.
26. De Jong Jeroen P.J., Vermeulen Patrick A.M.: Organizing Successful New Service Development: A Literature Review. *Management Decision*, 41 (2003), 9, str. 844-858.
27. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha: Metode raziskovalnega dela: 1. del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 154 str.
28. Donath Bob: The Customer as Consultant. *Sales and Marketing Management*, 144 (1992), 1, str. 84-90.
29. Dougherty Deborah, Hardy Cynthia: Sustained Product Innovation in Large Mature Organizations: Overcoming Innovation-to-Organization Problems. *Academy of Management Journal*, 39 (1996), 5, str. 1120-1153.
30. Drew Stephen A. W.: Strategic Benchmarking: Innovation Practices in Financial Institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 13 (1995), 1, str. 4-18.
31. Easingwood Christopher J., Storey Christopher D.: Marketplace Success Factors for New Financial Services. *The Journal of Services Marketing*, 7 (1993), 1, str. 41-55.
32. Easingwood Christopher J., Storey Christopher D.: The Impact of the New Product Development Project on the Success of Financial Services. *Logistics Information Management*, 8 (1995), 4, str. 34-40.
33. Edgett Scott, Parkinson Steven: The Development of New Financial Services: Identifying Determinants of Success and Failure. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (1994), 4, str. 24-38.
34. Edgett Scott: Developing New Financial Services within UK Building Societies. *The International Journal of Bank Marketing*, 11 (1993), 3, str. 35-44.
35. Edgett Scott: The Traits of Successful New Service Development. *Journal of Services Marketing*, 8 (1994), 3, str. 40-49.
36. Edvardsson Bo, Gustavsson Bengtöve: Quality in the Work Environment: A Prerequisite for Success in New Service Development. *Managing Service Quality*, 13 (2003), 2, str. 148-163.

37. Edvardsson Bo, Haglund Lars, Mattsson Jan: Analysis, Planning, Improvisation and Control in the Development of New Services. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (1995), 2, str. 24-35.
38. Edvardsson Bo, Olsson Jan: Key Concepts for New Service Development. *The Services Industrial Journal*, 16 (1996), 2, str. 140-164.
39. Ennew Christine, Watkins Trevor, Wright Mike: *Marketing Financial Services*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1990. 243 str.
40. Fitzpatrick Linda: Qualitative Concept Testing Tells Us What We Don't Know. *Marketing News*, 31 (1997), 12, str. 26.
41. Fitzsimmons James A., Fitzsimmons Mona J.: *Service Management for Competitive Advantage*. New York : McGraw-Hill, 1994. 462 str.
42. Fitzsimmons James A., Noh Jeonpyo, Thies Emil: Purchasing Business Services. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13 (1998), 4, str. 370-380.
43. Fowler Floyd J. Jr.: *Survey Research Methods*. London : Sage Publications, 1989, 159 str.
44. Froehle Craig M. et al.: Antecedents of New Service Development Effectiveness: An Exploratory Examination of Strategic Operations Choices. *Journal of Service Research*, 3 (2000), 1, str. 3-17.
45. Gehani Ray R.: Concurrent Product Development for Fast Track Corporations. *Long Range Planning*, 25 (1992), 6, str. 40-47.
46. Gordon Geoffrey L. et al.: Linking Customer Knowledge with Successful Service Innovation. *The Journal of Applied Business Research*, 9 (1993), 2, str. 129-139.
47. Green Paul E., Krieger Abba M., Vavra Terry G.: Evaluating New Products. *Marketing Research*, 9 (1997), 4, str. 12-21.
48. Griffin Abbie: Evaluating QFD's Use in US Firms as a Process for Developing Products. *Journal of Product Innovation Management*, 9 (1992), 3, str. 171-187.
49. Grove Stephen J., Fisk Raymond P., Joby John: The Future of Services Marketing: Forecasts from Ten Services Experts. *Journal of Services Marketing*, 17 (2003), 2, str. 17-20.
50. Gupta Ashok K., Raj S. P. , Wilemon David: Managing the R & D - Marketing Interface. *Research Management*, 30 (1987), 2, str. 38-43.
51. Gustafsson Anders, Ekdahl Fredrik, Edvardsson Bo: Customer Focused Service Developmnet in Practice: A Case Study at Scandinavian Airlines System. *International Journal of Service Industry Management*, 10 (1999), 4, str. 344-358.
52. Hanna et al.: New Product Development Practices in Consumer versus Business Products Organizations. *Journal of Product and Brand Management*, 4 (1995), 1, str. 33-55.
53. Harborne Paul, Johne Axel: Creating a Project Climate for Successful Product Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6 (2003), 2, str. 118-132.
54. Harborne Paul, Johne Axel: Many Leaders Make Light Work in Banking Innovation Projects. *Journal of Financial Services Marketing*, 6 (2002), 3, str. 267-281.
55. Hart Susan: *New Product Development: A reader*. London : The Dryden Press, 1996. 489 str.
56. Hills Gerald E.: Evaluating New Ventures: A Concept Testing Methodology. *Journal of Small Business Management*, 19 (1981), 4, str. 29-41.
57. Iuso Bill: Concept Testing: An Appropriate Approach. *Journal of Marketing Research*, 12 (1986), 2, str. 228-231.

58. Jensen Bjarne, Harmsen Hanne: Implementation of Success Factors in New Product Development - The Missing Links? *European Journal of Innovation Management*, 4 (2001), 1, str. 37-52.
59. John Axel, Snelson Patricia: Successful Product Innovation in UK and US Firms. *European Journal of Marketing*, 24 (1990), 12, str. 7-22.
60. John Axel, Storey Chris: New Service Development: A Review of the Literature and Annotated Bibliography. *European Journal of Marketing*, 32 (1998), 3, str. 184-251.
61. John Axel: Insurance Product Development: Managing the Changes. *International Journal of Bank Marketing*, 11 (1993), 3, str. 5-14.
62. Jones Peter: Developing New Products and Services in Flight Catering. *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (1995), 2, str. 24-28.
63. Jones Peter: Driving the SEPA Train. *European Card Review*. Norfolk : 12 (6), 2005, str.22-28.
64. Kaulio M. A.: Customer, Consumer and User Involvement in Product Development: A Framework and a Review of Selected Methods. *Total Quality Management*, 9 (1998), 1, str. 141-149.
65. Khurana Anil, Rosenthal Stephen R.: Integrating the Fuzzy Front-End of New Product Development. *Sloan Management Review*. 38 (1997), 2, str. 103-120.
66. Kotler Philip: *Marketing Management: Trženjsko upravljanje*. 2. izdaja. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
67. Larson Eric W., Gobeli David H.: Significance of Project Management Structure on Development Success. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 36 (1989), 2, str. 119-125.
68. Lievens Annouk, Moenaert Rudy K., S'Jegers Rosette: Linking Communication to Innovation Success in the Financial Services Industry: A Case Study Analysis. *International Journal of Service Industry Management*, 10 (1999), 1, str. 23-47.
69. Lovelock Christopher H., Vandermerwe Sandra, Lewis Barbara.: *Services Marketing: A European Perspective*. London : Prentice Hall, 1999. 718 str.
70. Lovelock Christopher H.: *Services Marketing*. New York : Prentice Hall, 1996. 660 str.
71. Lundkvist Anders, Yakhlef Ali: Customer Involvement in New Service Development: A Conversational Approach. *Managing Service Quality*, 14 (2004), 2, str. 249-257.
72. Magnusson Peter R., Matthing Jonas, Kristensson Per: Managing User Involvement in Service Innovation. *Journal of Service Research*, 6 (2003), 2, str. 111.
73. Mahajan Vijah, Wind Yoran: New Product Forecasting Models: Directions for Research and Implementation. *International Journal of Forecasting*, 4 (1988), 3, str. 341-358.
74. Malhotra Naresh K.: *Basic Marketing Research: Applications to Contemporary Issues*. New Jersey : Prentice Hall, 2002. 685 str.
75. Marr Norman E., Prendergast Gerard P.: Consumer Adoption of Self-Service Technologies in Retail Banking. *International Journal of Bank Marketing*, 11 (1993), 1, str. 3-10.
76. Martin Claude R., Horne David A.: Level of Success Inputs for Service Innovations in the Same Firm. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (1995), 4, str. 40-56.
77. Matthing Jonas, Sanden Bodil, Edvardsson Bo: New Service Development: Learning from and with Customers. *International Journal of Service Industry Management*, 15 (2004), 5, str. 479-498.

78. Meidan Arthur: Marketing Financial Services. London : MacMillian Business, 1996. 315 str.
79. Meyer Goldstein Susan et al: The Service Concept: The Missing Link in Service Design Research? *Journal of Operations Management*, 20 (2002), 2, str. 121-134.
80. Meyer Marc H., Zack Michael H.: The Design and Developmnet of Information Products. *Sloan Management Review*, 37 (1996), 3, str. 43-59.
81. Nyström Harry: Product Development Strategy: An Integration of Technology and Marketing. *Journal of Product Innovation Management*. 2 (1985), 1, str. 25-33.
82. Oldenboom Nicola, Abratt Russell: Success and Failure Factors in Developing New Banking and Insurance Services in South Africa. *International Journal of Bank Marketing*, 18 (2000), 5, str. 233-245.
83. Olson Eric, Walker Orville C., Ruckert Robert W. Jr.: Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness. *Journal of Marketing*, 59 (1995), 1, str. 48-62.
84. Ozer Muammer: Concept Testing of Internet Services. *European Journal of Innovation Management*, 5 (2002), 4, str. 208-212.
85. Ozer Muammer: Factors which Influence Decision Making in New Product Evaluation. *European Journal of Operational Research*, 163 (2005), 3, str. 784-801.
86. Papastathopoulou Paulina G., Avlonitis George, Indounas Kostis: The Initial Stages of New Service Development: A Case Study from the Greek Banking Sector. *Journal of Financial Services Marketing*, 6 (2001), 2, str. 147-162.
87. Peter Jones: Payment Systems: Next Steps in SEPA. Norfolk: *European Card Review*. 11 (2005), 2, str. 21-26.
88. Preissl Brigitte: Barriers to Innovation in Services. *Studies in Technology, Innovation and Economic Policy Group*, 1998, 18 str. [URL: <http://www.step.no/old/projectarea/si4s/papers/topical/si4s02.pdf>].
89. Ramaswamy Rohit: Design and Management of Service Processes: Keeping Customers for Life. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 415 str.
90. Ribič Mirjana: Vžigalniki zadolževanja so ameriška zamisel. Delo. Ljubljana : 3. februar 2006, str. 22.
91. Rolfe Richard: Card Associations Winning SEPA Role. *European Card Review*. Norfolk : 10 (2003), 5, str. 22-24.
92. Rolfe Richard: Card Markets: SEPA Must not be a »Technocratic Utopia«. *European Card Review*. Norfolk : 11 (2005), 2 str. 17-20.
93. Rolfe Richard: The Unstoppable Growth of Debit. *European Card Review*. Norfolk : 11 (2004), 3, str. 9-14.
94. Salleh Mohammed, Easingwood Chris Aliah: Why European Financial Institutions Do not Test-Market New Consumer Products. *The International Journal of Bank Marketing*, 11 (1993), 3, str. 23-28.
95. Sanchez Ron, Sudharshan D.: Real-Time Market Research. *Marketing Intelligence & Planning*, 11 (1993), 7, str. 29-39.
96. Scheuing Eberhard E., Johnson Eugene M.: A Proposed Model for New Service Development. *The Journal of Services Marketing*, 3 (1989), 2, str. 25-35.

97. Sethi Rajesh, Sethi Anju: Risk Taking versus Quality Orientation: Effect on New Product Innovativeness. American Marketing Association : Conference Proceedings, (2000), 11, str. 70-71.
98. Shostack Lynn G.: Designing Services that Deliver. Harvard Business Review, 62 (1984), 1, str. 133-139.
99. Sovdat Petra: Čipne kartice bodo vpeljali najpozneje do leta 2005, Finance. Ljubljana : 11. november 2003. [URL: <http://www.finance-on.net/print.php?id=60953&tip=1>].
100. Stevens Eric, Dimitriadis Sergios: New Service Development through the Lens of Organisational Learning: Evidence from Longitudinal Case Studies. Journal of Business Research, 57 (2004), 10, str. 1074-1084.
101. Storey Chris D., Easingwood Christopher J.: Determinants of New Product Performance: A Study in the Financial Services Sector. International Journal of Service Industry Management, 7 (1996), 1, str. 32-55.
102. Syson Fiona, Perks Helen: New Service Development: A Network Perspective. Journal of Services Marketing, 18 (2004), 4, str. 255-266.
103. Terrill Craig A.: The Ten Commandments of New Service Development. Management Review 81 (1992), 2, str. 24-27.
104. Tushman Michael, Nadler David: Organizing for Innovation. California Management Review, 28 (1986), 3, str. 74-92.
105. Tzokas Nikolaos, Hultink Erik Jan, Hart Susan: Navigating the New Product Development Process. Industrial Marketing Management, 33 (2004), 7, str. 619-626.
106. Van Birgelen Marcel: Book Review: New Service Development and Innovation in the New Economy. International Journal of Service Industry Management, 12 (2001), 5, str. 522-528.
107. Vermeulen Patrick: Managing Product Innovation in Financial Services Firms. European Management Journal, 22 (2004), 1, str. 43-50.
108. Verona Gianmario: A Resource-Based View of Product Development. Academy of Management Review, 24 (1999), 1, str. 132-142.
109. Woodruff Robert B.: Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. Journal of the Academy of Marketing Science. Academy of Marketing Science., 25 (1997), 2, str. 139-153.
110. Yang Jie, Yu Liming: Electronic New Product Development-A Conceptual Framework. Industrial Management & Data Systems, 102 (2002), 4, str. 218-225.
111. Zahay Debra, Griffin Abbie, Fredericks Elisa: Sources, Uses and Forms of Data in the New Product Development Process. Industrial Marketing Management, 33 (2004), 7, str. 657-666.
112. Zeithaml Valarie A., Bitner Mary Jo: Services Marketing. New York : McGraw Hill, 1996. 700 str.
113. Zelenika Ratko: Metodologija i tehnologija izrada znanstvenog i stručnog dijela. 4. izdaja. Rijeka : Ekonomski fakultet u Rijeci, 2000, 780 str.
114. Zikmund William G.: Essentials of Marketing Research. Fort Worth : The Dryden Press, 1999. 422 str.
115. Zirger Billie Jo, Maidique Modesto A.: A Model of New Product Development: An Empirical Test. Management Science, 36 (1990), 7, str. 867-883.

116. Zirger Billie Jo, Modesto Maidique A.: A Study of Success and Failure in Product Innovation: The Case of the US Electronics Industry. IEEE Transactions on Engineering Management, 31 (1984), 4, str. 192-203.

VIRI

1. Aktivno prebivalstvo, Slovenija. Statistični urad Republike Slovenije. [URL: http://www.stat.si/tema_demografsko_trg.asp], marec 2006.
2. An Introduction to EMV: The Smart Card Industry Standard. Ingenico, 2001, 16 str. [URL: <http://www.actcda.com/resource/emv.pdf>].
3. Bilten Banke Slovenije, Ljubljana : Banka Slovenije, 15 (2006), 4, 130 str.
4. Card Market and Usage in Slovenia: Development of Card Usage and Card Usage Habits. MasterCard Europe : MasterCard raziskava v Sloveniji. Tiskovna konferenca. Ljubljana, marec 2005.
5. Cards Associations: Special SEPA Arrangements in New MasterCard Governance. European Card Review. Norfolk : 12 (2005), 5, str. 6-8.
6. LBB Finds Weak Business Case for EMV on Credit Cards. Banking Automation Bulletin. London : 2005, 218, str. 9-11.
7. Desperately Seeking SEPA. MasterCard Europe: In Europe, 11 (2005), 2, str. 4-5.
8. Interchange Intervention by EU Authorities is »Misplaced« – New Report, European Card Review. Norfolk : 12 (2005), 5, str. 4-8.
9. Interni viri banke.
10. Leader Clive: Profitable Card Management. Seminar MasterCard International, Istanbul, 13.-15. 6. 2006.
11. Legal Affairs: Mixed Response to NLF. European Card Review. Norfolk : 13 (2006), 1, str. 4.
12. Liability Shift Deadlines Loom for EMV Solutions. Euronet Worldwide. [URL: http://www.euronetworldwide.com/newsletter/2003_q3q4/products.asp], 15. 7. 2006.
13. MasterCard Europe Delivers SEPA Action Plan. MasterCard Europe: In Europe, 12, (2005), 5, str. 4-5.
14. MasterCard Prepares for Debit Revolution. Lafferty London : Cards International, (2003), 296, str. 13-14.
15. Podatkovna zbirka iBON: Podatki o poslovanju slovenskih družb in samostojnih podjetnikov ter vpogled v boniteto poslovanja. Novi Forum, 2006.
16. Put the Signs up: Ready for VPay. Visa Europe : Visa Europe News, (2005), 7, str. 3.
17. SEPA Cards Framework: Towards our Single Payment Area. Bruselj : European Payments Council, 8. marec 2006, 23 str. [URL: http://www.europeanpaymentscouncil.org/documents/Cards_027_05_Version2%20Approved.pdf].
18. SEPA: EC Threat to Impose Terms. European Card Review. Norfolk : 12 (2005), 2, str. 4-5.
19. SEPA: SCF Gives Power to the Banks. European Card Review. Norfolk : 12 (2005), 3, str. 4-5.
20. Sklep o spremembi in dopolnitvah Sklepa o razvrstitvi aktivnih bilančnih in zunajbilančnih postavk bank in hranilnic (Uradni list Republike Slovenije, št. 85/2002).

21. Small Business Study: Slovenia. MasterCard Europe: Predstavitev rezultatov raziskave uporabe plačilnih kartic na segmentu malih podjetij. Tiskovna konferenca. Gospodarska zbornica Slovenije, 15. april 2005.
22. Sneijers Arnold: Opportunities in Outsourcing Payment Cards Processing. Seminar Marcus Evans: Banking on Cards In The CEE: Enhancing Your Card Portfolio and Propelling Your Product Offering to the Next Level. Ljubljana, 19.-20. junij 2006.
23. Šega Lidija: Veliki moderni poslovni slovar: Angleško-slovenski. Ljubljana : Cankarjeva založba, 1997, 957 str.
24. Teng Adrian: Ensuring the Successful Development of SEPA within the Markets of the South & Central Eastern Europe. Seminar Marcus Evans: Banking on Cards In The CEE: Enhancing Your Card Portfolio and Propelling Your Product Offering to the Next Level. Ljubljana, 19.-20. junij 2006.
25. The War on Cash. European Card Review. Norfolk : 13 (2006), 2, str. 12-17.
26. Tranoy Espen: Improving Card Business Profitability in the New Europe. Seminar Marcus Evans: Banking on Cards In The CEE: Enhancing Your Card Portfolio and Propelling Your Product Offering to the Next Level. Ljubljana, 19.-20. junij 2006.
27. Tumpel – Gugerell – Round 2. European Card Review. Norfolk : 12 (6), 2005, str. 8.
28. Uredba Evropskega parlamenta in Sveta številka 2560/2001 z dne 19. december 2001 o čezmejnih plačilih v evrih (Uradni list Evropskih skupnosti, št. 344/2001). [URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32001R2560:SL:HTML>].
29. Visa Business Card Overview. Visa Business Card Educational Programme, 2002.
30. Visa Business: A Card for Every Business. New York : Visa international, 2002, 9 str.
31. Visa Smart Breakthrough. VISA International Services Association, 2003, str. 2-3.
32. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS št. 15/2005). [URL: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200515&stevilka=433>].

PRILOGE

PRILOGA 1:	RAZLAGA ZAHTEV SEPA OKOLJA NA PODROČJU POSLOVANJA S PLAČILNIMI KARTICAMI	1
PRILOGA 2:	OPOMNIK ZA IZVAJANJE GLOBINSKIH INTERVJUJEV	6
PRILOGA 3:	ZAPISI GLOBINSKIH INTERVJUJEV	10
PRILOGA 4:	PRIKAZ PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI, NEVARNOSTI PO POTENCIALNO PRIMERNIH BLAGOVNIH ZNAMKAH PLAČILNE POSLOVNE DEBETNE KARTICE	50
PRILOGA 5:	POJMOVNIK IZRAZOV S PODROČJA PLAČILNIH KARTIC	51
PRILOGA 6:	SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV UPORABLJENIH TUJIH IZRAZOV	54

PRILOGA 1: RAZLAGA ZAHTEV SEPA OKOLJA NA PODROČJU POSLOVANJA S PLAČILNIMI KARTICAMI

Ideja vzpostavitve SEPA okolja iz leta 2002 je v zagotovitvi homogenega trga prostega in cenovno učinkovitega pretoka skupne evropske valute evro v kateri koli obliki (bodisi v gotovini, s plačilnimi karticami, prek direktne obremenitve transakcijskih računov, z elektronskimi prenosi denarnih sredstev ipd.), tako znotraj nacionalnih meja držav članic Evropske unije kot na mednacionalni ravni znotraj Evropske unije (Rolfe, 2003, str. 22). Temelji zahtev SEPA okolja so bili postavljeni z oblikovanjem Evropskega plačilnega sveta (ang. European Payment Council), ki združuje predstavnike ponudnikov storitev kartičnega poslovanja in pod okriljem Evropske komisije (ang. European Commission) ter Evropske centralne banke (ang. European Central Bank) pripravlja konkretne zahteve SEPA okolja na področju plačilnih kartic. Razlog, da so plačilne kartice podvržene zahtevam SEPA okolja je v tem, da so najbolj razširjeno sredstvo čezmejnega plačevanja in sredstvo plačevanja na daljavo (pri spletnem nakupovanju, plačevanju prek katalogov, telefona, rezervacije hotelov ipd.) (Desperately Seeking SEPA, 2005, str. 4-5).

V okviru delovanja enotnega trga na področju elektronskega poslovanja in finančnih storitev si Evropska komisija prizadeva predvsem zavarovati položaj potrošnika. Ukrepi, potrebni za učinkovito delovanje enotnega trga na področju finančnih storitev, so razdeljeni v tri skupine (Bogataj, 2001, str. 1319-1320):

- uskladitev različnih zakonodaj na področjih:
 - trženja s harmonizacijo pravil o varstvu potrošnikov,
 - pravil o informacijah, ki jih mora ponudnik finančnih storitev dati potrošniku z namenom primerjave med različnimi ponudniki,
 - pogodb o finančnih storitvah;
- varnost elektronskega poslovanja, tako pravna z vplivom na učinkovito reševanje pritožb in sporov, kot tehnična z uporabo novih tehnologij (kot je npr. čipna tehnologija);
- nadzor nad ponudniki finančnih storitev z namenom zagotavljati finančno stabilnost.

Za kartično področje navedeno pomeni zagotovitev varnega, preprostega poslovanja, ki je predvsem s stroškovnega vidika pregledno in ima vrednost za stranke.

Izhodiščne usmeritve zahtev SEPA okolja vsebuje dokument Okvir kartičnega poslovanja v SEPA okolju (ang. SEPA Cards Framework), ki ga je Evropska komisija potrdila 8. 3. 2006, zakonske podlage pa predstavlja dokument Evropske komisije Nov pravni okvir notranjega trga (ang. New Legal Framework for Payments in the Internal Market), ki se nanaša predvsem na pravno izvajanje enakega obravnavanja čezmejnih transakcij in transakcij znotraj nacionalnih gospodarstev Evropske unije. Pravno področje se v določeni meri že in se bo tudi v prihodnje na podlagi slednjega dokumenta skozi uredbe in direktive Evropske komisije prenašalo v nacionalna okolja držav Evropske unije. Področje enakih stroškov plačevanja znotraj nacionalnih gospodarstev in med nacionalnimi gospodarstvi Evropske unije tako pravno že ureja Uredba Evropskega parlamenta in Sveta številka 2560/2001 z dne 19. 12. 2001 o čezmejnih plačilih v evrih (Legal Affairs: Mixed Response to NLF, 2006, str. 4; Uradni list Evropske skupnosti, 2001, str. 13 - 16).

Konkretne zahteve SEPA okolja so naslednje (SEPA: SCF Gives Power to the Banks, 2005, str. 4-5; SEPA Cards Framework, 2006, str. 3-12):

1. Veljajo za t. i. večnamenske plačilne kartice (ang. general purpose cards), ki so uporabne za plačevanje nakupov in dvigovanje gotovine znotraj Evropske unije, razen predplačniških kartic in kartic nebančnih izdajateljev. Imetniki večnamenskih plačilnih kartic bodo opravljali plačila ali dvigovali gotovino pod enakimi pogoji, pravicami in obveznostmi v evrih znotraj Evropske unije, ne glede na nacionalne meje.
2. Na svojih prodajnih mestih bodo lahko trgovci sprejemali vse kartice kartičnih shem prilagojenih zahtevam SEPA okolja, pri tem pa ne bo pravnih, tehničnih ali poslovnih omejitev. Trгоvec bo plačeval isto provizijo svoji banki, tako za nakupe opravljene s kartico izdano v državi trgovca, kot za nakupe, opravljene s kartico izdano v drugi državi znotraj SEPA okolja.
3. Vsi izdajatelji plačilnih kartic in ponudniki kartičnega poslovanja trgovcem v Evropski uniji morajo ponuditi in omogočiti sprejem kartic, ki so skladne z zahtevami SEPA okolja od 1. 1. 2008 naprej. To pomeni, da morajo banke že takrat začeti s prilagajanjem, tako na strani izdajanja kartic kot poslovanja s prodajnimi mesti. Podobno velja tudi za procesne centre in druge ponudnike kartične infrastrukture (dobavitelje strojne in programske opreme, proizvajalce kartične plastike in personalizacijske centre). Za dokončno prilagoditev celotnega kartičnega poslovanja imajo banke in ponudniki kartične infrastrukture na voljo do izteka leta 2010.
4. Plačilne kartice morajo biti skladne z EMV-standardom čipne tehnologije in PIN-verifikacijo ter uporabne na ravni Evropske unije, kar pomeni ukinitvev kartic uporabnih zgolj v eni državi Evropske unije, najpozneje do leta 2010. Pri tem so možnosti za doseg skladnosti poslovanja z zahtevami SEPA okolja na strani izdajanja kartic naslednje:
 - nadomestitev nacionalnih (ali regionalno omejenih) kartičnih shem s shemami, ki so skladne z zahtevami SEPA okolja;
 - prilagoditev nacionalnih (ali regionalno omejenih) kartičnih shem z zahtevami SEPA okolja;
 - partnerstvo nacionalnih (ali regionalno omejenih) kartičnih shem s shemami prilagojenimi zahtevam SEPA okolja.
5. Kartični sistem mora postaviti enotne in pregledne pogoje članstva, pridobitve licence in cenikov operativnega poslovanja in upravljanja kartičnih shem. Podeljevanje licenc in članstvo v kartičnih sistemih, ki upravljajo blagovne znamke plačilnih kartic, bo temeljilo na nediskriminatorni in pregledni politiki. Kartični sistemi bodo morali zaračunavati enako ceno za kartične transakcije opravljene znotraj nacionalnih meja in zunaj v okviru SEPA okolja. Poleg tega bo morala biti ločena funkcija upravljanja kartične sheme od procesiranja in izvajanja kartične infrastrukture. Kartični sistem članom tudi ne bo smel predpisovati ponudnikov procesiranja in infrastrukture. Pristojen bo tudi za oblikovanje politike nadomestil za uporabo kartic njenih kartičnih shem, pregledno, izhajajoč iz stroškov poslovanja.
6. Banke izdajateljice in ponudniki kartične infrastrukture, se bodo prilagodili po principu samoregulative za doseg večje konkurenčnosti in učinkovitosti trga, kar bo vplivalo tudi na zmanjšanje stroškov celotnega kartičnega procesiranja.

7. Do leta 2008 mora biti vzpostavljena podatkovna baza zlorab kartičnih transakcij na ravni Evropske unije z namenom učinkovitega upravljanja tveganj zlorab.
8. Dodane vrednosti v ponudbi plačilnih kartic, poleg plačevanja na prodajnih mestih in dvigovanja gotovine, niso podvržene zahtevam SEPA okolja, bodo pa vir konkurenčnosti na enotnem trgu.

Kakšen bo dejanski učinek uresničevanja zahtev SEPA okolja na področju poslovanja s plačilnimi karticami, je velika neznanka, saj niti zgoraj navedene konkretne zahteve jasno ne nakazujejo prihodnjega položaja. Uveljavitev zahtev SEPA okolja pomeni prihranek celotnega gospodarskega območja v višini od 50 do 100 milijard EUR letno. Poleg tega bo postavitve standardov, ki bodo omogočali finančno integracijo in konsolidacijo na področju celotne Evropske unije, utrdilo evropski bančni sektor v globalnem konkurenčnem svetu (Tumpel-Gugerel – Round 2, 2005, str. 8).

Za kartično infrastrukturo in procese bo to pomenilo enotne standarde izdajanja plačilnih kartic, upravljanja POS-terminalov, bankomatov in enotno obračunavanje ter poravnavanje prometa, opravljenega s plačilnimi karticami prek te infrastrukture (ang. clearing and settlement). Lahko rečemo, da na kratek rok prevzem zahtev SEPA okolja ne upraviči visoke investicije v infrastrukturno in procesno prilagoditev, dolgoročno pa vsekakor prinaša koristi bankam (Jones, 2005, str. 22, 25). Zmanjšana uporaba gotovine naj bi z uporabo plačilnih (predvsem debetnih) kartic zmanjšala obseg sive in črne ekonomije v Evropski uniji, čeprav popolne nadomestitve ni pričakovati. Ker je gotovina anonimna, prosto razpoložljiva in preprosta za uporabo. Raziskave izvedene v posameznih nacionalnih gospodarstvih Evropske unije so pokazale, da je točka preloma stroškovno učinkovitejše uporabe plačilnih kartic pri 12 EUR. To pomeni, da so plačila z gotovino manjša od 12 EUR, cenejša od uporabe kartice (The War on Cash, 2006, str. 12).

Obstajajo pa tudi pasti zahtev SEPA okolja, ki se nanašajo predvsem na cenovno regulacijo, ki bo morala biti stroškovno utemeljena (Interchange Intervention by EU Authorities is »Misplaced« – New Report, 2005, str. 4-5):

- cenovna regulacija je le redko učinkovita in v praksi ne pospešuje konkurenčnosti;
- cenovna regulacija nujno ne zmanjšuje stroškov ali znižuje cen. Pride le do realokacije stroškov, prihranki pa le redko dosežejo končne uporabnike;
- cenovna regulacija zmanjša inovativnost in rast poslovanja, saj nižji prihodki ne stimulirajo bank k pospeševanju izdaje in uporabe kartic;
- zahteve SEPA okolja ne veljajo za nebančne izdajateljce.

Teng (2006) navaja naslednje posledice uvajanja zahtev SEPA okolja:

- najbolj in najhitreje bodo imeli koristi multinacionalni ponudniki s področja kartičnega poslovanja, ki že sedaj poslujejo v več državah Evropske unije. Banke, ki nastopajo zgolj na enem trgu, ne bodo deležne velikih prihrankov, bo pa konkurenčnost na njihovih domačih trgih večja;
- ni nujno, da bodo banke sprejele zahteve SEPA okolja (za zdaj je le samoregulativa in pričakovanje, da bo trg zahteval sprejetje zahtev). Evropska komisija tudi ni zadovoljna z

doseženim napredkom. Zaradi tega je možno podaljšanje prehodnega obdobja do leta 2012 in vpeljava bolj zavezujočih regulativ;

- za banke ne bo dovolj zgolj prilagoditev ponudbe zahtevam SEPA okolja, ker bodo takšne vse kartice na trgu, ampak ponudba kartic z več vrednostmi za stranke. Implementacija zahtev SEPA okolja bo povzročila zmanjšanje prihodkov na eni strani ter povečanje stroškov investicij v prilagoditev na drugi strani;
- debetne kartice, uporabne po vsej Evropski uniji, bodo zmanjšale uporabo za banke dobičkonosnejših kartic z odloženim plačilom do meseca dni in posojilnih kartic.

Standardizacija poslovanja bo imela velike učinke tudi na procesiranje kartičnega poslovanja. Sneijers pričakuje, da bodo šli trendi procesiranja v naslednji smeri (2006):

- drastično zmanjšanje števila procesnih centrov (predvidoma iz obstoječih 75 v vsej Evropski uniji na 5 do 10) na podlagi širjenja dejavnosti oz. prek t. i. in-sourcinga za večje multinacionalke, z izdvajanjem stranskih dejavnosti oz. prek t. i. outsourcinga za manjše procesorje ali s kombinacijo obojega;
- merilo izbire outsourcinga bodo: zmanjšanje stroškov, večje dodane vrednosti in zagotovitev hkratnega kontinuiranega inoviranja.

Kartice z odloženim plačilom do meseca dni in posojilne kartice so v večini Evropske unije blagovnih znamk MasterCard ali Visa, kar pomeni, da bo prehod na zahteve SEPA okolja lažji, drugače pa je pri debetnih karticah, ker so domače kartične sheme podvržene različnim standardom, pravnim, operativnim in infrastrukturnim razlikam. Tako imamo trenutno 15 medseboj neskladnih debetnih kartičnih shem znotraj Evropske unije (Jones, 2005, str. 21). Med najneposrednejše nadomestke za gotovinsko poslovanje v ponudbi plačilnih kartic spadajo prav debetne kartice transakcijskega računa. Gotovina namreč še vedno predstavlja več kot 70 % transakcij v Evropski uniji, kar je letni strošek 0,5 % bruto domačega proizvoda gospodarstva Evropske unije (EC Threat to Impose Terms, 2005, str. 4). Strošek gotovine poslovnih bank držav Evropske unije z uvedeno nacionalno valuto evro znaša 32 milijard EUR letno. Debetne kartice bodo tako najhitreje rastoči negotovinski instrument plačevanja. V 15 državah Evropske unije je bilo že sedaj 12 % nakupov osebne potrošnje plačanih z debetnimi karticami (Rolfe, 2004, str. 9, 14).

Trenutno sta na trgu na voljo dve zgolj debetni blagovni znamki mednarodnih kartičnih sistemov, ki bosta prilagojena zahtevam SEPA okolja na vseevropskem trgu s 456-imi milijoni potrošnikov (Cards Associations, 2005, str. 8; Put the Signs Up, 2005, str. 3):

- Maestro kartičnega sistema MasterCard International, ki je uveljavljena blagovna znamka po vsej Evropi s prek 250 milijoni kartic in
- VPay kartičnega sistema Visa Europe, ki bo širše uvedena v letu 2007, do leta 2010 pa je pričakovati 100 milijonov VPay kartic, že zdaj pa je njihova uporaba možna na 2 milijonih prodajnih mestih po Evropi.

Pomembna prednost Maestro blagovne znamke je v tem, da je upravljanje in procesiranje v pristojnosti Evrope. Nadalje je to globalna blagovna znamka (MasterCard Europe Delivers SEPA Action Plan, 2005, str. 4-5). Maestro kartice so namreč razširjene tudi v Azijsko-pacifiški regiji

(188 milijonov izdanih kartic), Latinski in medmorski Ameriki (30 milijonov izdanih kartic) ter v južni Aziji in na Bližnjem Vzhodu (15 milijonov izdanih kartic) (MasterCard Prepares for Debit Revolution, 2003, str. 13). Blagovna znamka Vpay si šele ustvarja svoj položaj v Evropski uniji, je pa popolnoma skladna z zahtevami SEPA okolja, poleg tega je glavni in edini nosilec podatkov o imetniku čip. Zaradi večje varnosti poslovanja, ki ga ponuja čip, bo namreč zapis podatkov na magnetnem traku postopoma izginil iz uporabe v evropskem gospodarstvu, ker je transakcij, ki so opravljene zunaj Evrope, zgolj 1 do 2 %, kar ne upraviči koristi večje izpostavljenosti tveganju ohranitve magnetnega traku (Rolfe, 2005, str. 19-20).

Implementacija zahtev SEPA okolja kot dokončni datum popolnega delovanja in spoštovanja EMV-tehnologije navaja konec leta 2010. Po tem datumu se bo moralo uporabljati zgolj EMV-standarde, domači oz. lokalni standardi pa ne bodo veljali več. Vsi, ki bodo sprejemali plačilne kartice, bodo morali zagotoviti opremo za sprejem PIN-številke, ni pa nujno da bodo izdajatelji kartic zahtevali uporabo PIN-verifikacije na vseh plačilnih karticah. Težava je tudi v tem, da trgovci, ki imajo v lasti svoje POS-terminale, niso zainteresirani za nakup novih, ki bi sprejemali tudi EMV-kartice (Adams, 2005, str. 10, 12).

PRILOGA 2: OPOMNIK ZA IZVAJANJE GLOBINSKIH INTERVJUJEV

Opis plačilne kartice poslovnega računa ali poslovne debetne kartice:

Plačilna kartica poslovnega računa ali poslovna debetna kartica omogoča plačevanje nakupov izdelkov in storitev na prodajnih mestih, ki sprejemajo plačilne kartice kot način plačila. Kartica nosi blagovno znamko BA Maestro, kar ji daje možnost sprejemanja na vseh prodajnih mestih, ki so označena z eno ali obema izmed spodnjih nalepk.



Poleg tega omogoča tudi dvigovanje gotovine na bankomatih in v bančnih poslovalnicah, ki nosijo nalepko BA ali Maestro.

Kartica je uporabna na več kot 20.000 prodajnih mestih v Sloveniji ter na skoraj 1.500 slovenskih bankomatih. Poleg tega se lahko uporablja za plačevanje nakupov in dvigovanje gotovine v tujini, in sicer na prek 7 milijonov prodajnih mestih ter na prek 800.000 bankomatih.

Značilnost te plačilne kartice je v tem, da je neposredno vezana na transakcijski oz. poslovni račun. To pomeni, da vsak nakup ali dvig gotovine s kartico bremeni poslovni račun takoj po opravljeni transakciji. To kartici omogoča pregledno poslovanje v okviru stanja na poslovnem računu, vključno z limitom za prekračitev v dovoljeno negativno stanje. Njeno delovanje je tako zelo podobno uporabi BA Maestro kartice osebnega računa, ki je namenjena fizičnim osebam, kot sta npr. kartici, prikazani spodaj.



S plačilno kartico poslovnega računa je moč uporabljati tudi druge storitve na bankomatu:

- Vpogled v stanje na poslovnem računu;
- Izpisovanje stanja na poslovnem računu s papirnim potrdilom;
- Menjavanje PIN-številke (to je štirimestna številka, ki jo dobite ob plačilni kartici za poslovanje na bankomatu, kartica poslovnega računa pa zahteva uporabo PIN-številke tudi pri plačevanju nakupov).

Plačilno kartico poslovnega računa lahko pridobi vsaka poslovna stranka, ki ima pri banki odprt poslovni račun, brez dodatnega preverjanja finančnega položaja. Kartico lahko prejme zakoniti zastopnik podjetja, pooblaščenec zakonitega zastopnika, samostojni podjetnik ali drug, ki ga zakoniti zastopnik, pooblaščenec zakonitega zastopnika ali samostojni podjetnik pooblasti za kartično poslovanje. V podjetju tako lahko ima svojo kartico več oseb. Nakupi s kartico in dvigi gotovine so prikazani na izpiskih poslovnega računa.

Nadalje je možno plačilni kartici poslovnega računa dodati poljubne storitve, ki naj bi koristile njenemu imetniku, kot npr.:

- plačevanje plačilnih nalogov in izvrševanje nakazil prek bankomatov;

- polaganje gotovine prek bankomatov;
- dostava nujne nadomestne kartice ob kraji ali izgubi kartice v tujini;
- nujni dvig gotovine ob kraji ali izgubi kartice v tujini;
- 24-ur na dan delujoča servisna služba za vprašanja, napotke, pritožbe, dosegljiva prek telefona in elektronske pošte;
- zavarovanje zlorab ob kraji ali izgubi kartice, ki krije škode za izgubljene ali ukradene kartice in druge vrste zavarovanj (npr. življenjsko, nezgodno, na potovanjih);
- izbira motiva in dizajna na kartici po predlogu stranke;
- možnost plačevanja na daljavo: prek interneta, telefona, katalogov;
- povezava z drugimi bančnimi storitvami, kot npr. identifikacija za opravljanje drugih bančnih storitev v vseh bančnih poslovalnicah, možnost plačevanja bančnih storitev v vseh bančnih poslovalnicah ali kot hranjenje digitalnega certifikata za elektronsko bančništvo - na čipu kartice;
- nagrajevanje uporabe kartice z ugodnostmi pri drugih bančnih storitvah (npr. brezplačno vodenje poslovnega računa, brezplačno dvigovanje gotovine na bankomatih, ugodnejše obrestne mere kredita) ali s popusti pri določenih podjetjih (npr. z zbiranjem točk zvestobe).

S plačilno kartico poslovnega računa boste imeli denar vedno pri roki za plačevanje poslovnih izdatkov ali dvigovanje gotovine na bankomatih, brez opravljanja dvigov gotovine s poslovnega računa v bančni poslovalnici. Pri tem boste prihranili čas in se izognili čakanju v vrstah pred bančnim okencem. Lahko jo boste uporabljali doma in na poslovnih potovanjih v tujini, njena uporaba pri vsakodnevnem poslovanju pa vam bo omogočala tudi ločevanje poslovnih in osebnih financ.

Vprašalnik testiranja koncepta plačilne kartice poslovnega računa oz. poslovne debetne kartice:

Glede na predstavljen koncept plačilne kartice poslovnega računa me zanima, če vam je opis te kartice razumljiv in si lahko jasno predstavljate, kako bi kartica delovala. Bi morda želeli kakšno dodatno pojasnilo, kar se vam je iz opisa zdelo premalo jasno ali premalo podrobno?

Na podlagi opisa koncepta plačilne kartice poslovnega računa vas vljudno prosim za vaše odgovore, mnenja in predloge na spodaj navedena vprašanja, oblikovana po vsebinskih sklopih. Obenem vas prosim tudi za dovoljenje, da pogovor snemam izključno zaradi potreb konsistentnega ugotavljanja zanimivosti koncepta te kartice. Anonimnost vašega sodelovanja je zagotovljena.

Prvi sklop vprašanj se nanaša na ugotavljanje, kako zanimiv in koristen se vam zdi predstavljeni koncept plačilne kartice vezane na vaš poslovni račun.

1. Se vam zdi predstavljeni opis kartice zanimiv?
2. Bi vam kartica koristila pri poslovanju vašega podjetja?

Drugi sklop vprašanj se nanaša na uporabo gotovine pri poslovanju vašega podjetja.

3. Kolikšen znesek gotovine vam zadostuje dnevno za poslovne namene?

4. Ali velikokrat dvigujete gotovino s poslovnega računa oz. jo polagate na poslovni račun v bančni poslovalnici? Kako sicer upravljate z denarnim tokom (prilivi in odlivi) na vašem poslovnem računu (prek nakazil elektronskega bančništva, z dvigovanjem in polaganjem gotovine ipd.)?
5. Ali bi dvigovali gotovino na bankomatih in ne v bančni poslovalnici, če bi imeli plačilno kartico poslovnega računa in bi vsak dvig takoj bremenil vaš poslovni račun? Kako pogosto bi dvigovali gotovino na bankomatih in v kakšnih zneskih? Ali in kolikšno nadomestilo bi bili pripravljene plačati za dvig gotovine na bankomatu?

Pri tretjem sklopu vprašanj me zanimajo načini, kako oz. s čim plačujete izdatke za poslovanje vašega podjetja.

6. Kako plačujete izdatke, kot so stroški poslovnih prostorov, reprezentance (npr. darila, gostinske storitve, izobraževanja), pisarniškega materiala, vzdrževanja, izobraževanja, prevoza? Ali in katere izdatke bi raje plačevali s kartico?
7. Kako plačujete material za opravljanje dejavnosti, surovine, opremo, obveznosti do dobaviteljev ali podizvajalcev (npr. računalnike, orodje), poslovne storitve? Ali in katere izdatke bi raje plačevali s kartico?

Četrty sklop vprašanj se nanaša na ugotavljanje, kako uporabna bi bila plačilna kartica poslovnega računa pri opravljanju poslovne dejavnosti vašega podjetja.

8. Ali in kako pogosto bi predvidoma uporabljali kartico poslovnega računa za plačevanje blaga in storitev za podjetje, če bi stroški nakupa takoj bremenili vaš poslovni račun?
9. Ali bi kartico uporabljali za plačevanje nakupov in dvigovanje gotovine tudi na poslovnih potovanjih v tujini?

Peti sklop vprašanj se nanaša na vaše sedanje poslovanje s plačilnimi karticami.

10. Ali že poslujete s poslovno kartico, vezano na vaše podjetje? Katero?
11. Ali imate kartico svojega osebnega transakcijskega računa in ali jo uporabljate? Ali jo v večji meri uporabljate za plačevanje nakupov ali za dvigovanje gotovine in opravljanje storitev na bankomatih? Katere koristi vam ponuja njena uporaba? Ali svoje osebne plačilne kartice, ki jih imate izdane za vaše osebne potrebe kdaj uporabite tudi v poslovne namene? Ob kakšnih priložnostih?

Šesti sklop vprašanj je namenjen ugotavljanju drugih koristnih funkcij plačilne kartice poslovnega računa, ki bi ponudile več kot plačevanje nakupov in dvigovanje gotovine.

12. Kaj bi za vas pomenile naslednje dodatne storitve, če bi jih vključili v ponudbo plačilne kartice poslovnega računa?
 - Ali bi vam koristila možnost uporabe bankomata za vpogledovanje v razpoložljivo stanje na poslovnem računu in njegovo izpisovanje?
 - Kaj bi vam bolj koristilo - storitev polaganja gotovine na bankomatu ali plačevanje obveznosti s plačilnimi nalogi in nakazili prek bankomata? Ali in koliko bi bili pripravljene plačati za to storitev?
 - Ali bi vam dodatna zavarovanja vezana na lastništvo kartice kaj koristila: npr. življenjsko, nezgodno, zavarovanje zlorab ob kraji ali izgubi kartice, zavarovanje na potovanjih?

- Ali bi vam precej koristila možnost plačevanja s kartico prek interneta?
- Ali bi kartico v večji meri uporabljali za plačevanje nakupov, če bi vam to prinašalo ugodnosti, kot so cenejše bančne storitve, ali zbiranje točk zvestobe na določenih prodajnih mestih?
- Koliko bi vam pomenilo, če bi si lahko na vaši plačilni kartici poslovnega računa sami izbrali motiv in dizajn? Ali bi kartico uporabljali v večji meri in večkrat, če bi imeli na njej logotip vašega podjetja?
- Ali bi omogočili poslovanje s svojo kartico tudi drugi osebi v vašem podjetju? Komu in zakaj?
- Katero dodatno storitev, ki bi vam zelo koristila pri poslovanju, bi še vključili v ponudbo plačilne kartice poslovnega računa?

Z **zadnjim sklopom** vprašanj ugotavljam, ali bi se za poslovanje s plačilno kartico poslovnega računa v bližnji prihodnosti tudi dejansko odločili.

13. Ali se vam zdijo lastnosti plačilne kartice poslovnega računa tako zanimive, da bi se odločili za njeno uporabo v naslednjih 12 mesecih? Katere lastnosti se vam zdijo zlasti koristne pri poslovanju vašega podjetja? Zakaj? Katere lastnosti se vam zdijo zlasti nepotrebne za podjetniško uporabo?
14. Ali bi uporabljali kartico, če bi bila njena izdaja povsem brezplačna, prav tako bi bila brezplačna njena uporaba za plačevanje nakupov, dvigovanje gotovine pa bi se zaračunavalo v manjših zneskih, npr. s 100 SIT / 0,42 EUR?

PRILOGA 3: ZAPISI GLOBINSKIH INTERVJUJEV

Globinski intervju 1:

Podjetje: Proizvodnja lesnih izdelkov in pohištva

Kontaktna oseba: Zakoniti zastopnik

Datum intervjuja: 14. 12. 2006, od 8.00 ure do 9:45 ure

V: Ali se vam zdi predstavljen koncept nove storitve zanimiv?

O: Absolutno. Zadeva je bistveno širša od obstoječe poslovne kartice MasterCard z odloženim plačilom. Kot razumem, bo ta kartica kot nadomestilo obstoječi kartici, saj bo potreben pogoj za njeno pridobitev le odprt poslovni račun. Potemtakem bo verjetno tudi sama pridobitev kartice preprostejša in hitrejša, kar je bila tudi pri meni kar ovira, ko sem se odločal za poslovni MasterCard. Saj bi jo imel, vendar zakaj pa moram prinesiti še bilanco in druge finančne izkaze, če želim dobiti samo kartico?! Menim, da je pridobitev bistvena prednost te kartice poslovnega računa, ker bi bila sama po sebi umevna, takoj dosegljiva in brez stroškov. Uporaba kartic bi se po moje zelo povečala.

V: Ali bi vam kartica poslovnega računa koristila pri poslovanju vašega podjetja?

O: Sigurno, imam poslovno kartico MasterCard z odloženim plačilom že od samega začetka, ne uporabljam je sicer v zelo velikem obsegu. Podjetje popolnoma brezgotovinsko posluje, ne vodimo blagajne. Poslovno kartico z odloženim plačilom uporabljamo za manjše nakupe, takojšnje nakupe, za manjše obsege materiala, ko ponudnik ne izstavi blaga na osnovi dobavnice in potem fakture, ampak je treba pač takoj plačati. Take nakupe običajno izvedemo s poslovno kartico. Primer v zadnjem času so bila poslovna darila, ko greš, izbereš, kupiš in plačaš – za take stvari uporabljamo poslovno kartico. Če kartice ne bi imel, bi moral plačati z gotovino, torej voditi blagajno, to pa so dodatni stroški, dodatne evidence in je to popolnoma nepotrebno. Jaz v tem vidim bistveno prednost poslovanja s kartico. S tega vidika podjetje kartico skoraj mora imeti. So vse evidence, vsi izpiski in glede tega ni nobenega problema, treba je le pravilno usmeriti stroške, ki jih plačuješ s kartico. Ni nobene omejitve, kaj s kartico plačuješ, naj bo to reprezentanca, material, storitev, skratka ni pomembno.

V: Naslednji sklop vprašanj se nanaša na gotovinsko poslovanje vašega podjetja.

O: Ga ni. Tudi če dam primer...npr. podjetja veliko izplačujejo potne stroške v gotovini, mi tega sploh ne počnemo. Potne stroške obračunamo in potem gre nakazilo neposredno na osebni račun delavca. Skratka poslujemo popolnoma elektronsko.

V: Torej dvigovanje gotovine s poslovnega računa oz. polaganje na poslovni račun v vašem primeru sploh ne prideta v poštev?

O: Ne nikakor, mogoče je to povezano tudi s samo naravo našega poslovanja. Mi delamo večinoma s podjetji ne s končnimi potrošniki. Morda le, če bi prišel nekdo, ki bi želel npr. spalnico plačati v gotovini in bi pri tem vztrajal. V tem primeru bi morali gotovino sprejeti, položiti na račun in v tistem trenutku odpreti blagajno in jo voditi. Lahko pa se s stranko dogovorimo, da denar nakaže na naš poslovni račun. To se mi zdi bistveno preprostejše. Tako da gotovinskega poslovanja v našem podjetju ni, in ga ni že od vsega začetka našega obstoja.

V: Kako sicer upravljate z denarnim tokom na vašem poslovnem računu, zgolj z nakazili?

O: Zgolj prek elektronske banke.

V: Pa bi dvigovali gotovino s poslovnega računa na bankomatu, če bi bilo to možno s plačilno kartico poslovnega računa?

O: Ne.

V: Torej bi plačilno kartico poslovnega računa dejansko uporabljali zgolj za plačevanje nakupov?

O: Tako je.

V: Kako oz. s čim plačujete izdatke za poslovanje vašega podjetja?

O: Mi smo zelo preprosti, vse neposredno s poslovnega računa in vse elektronsko. Verjetno je ta zadeva pestrejša pri kakšnem samostojnem podjetniku, ker ima le en račun, kjer se prelivajo tudi sredstva iz gospodinjstva in v gospodinjstvo, pa za osebne in poslovne namene.

V: Takšen elektronski način vam torej povečuje učinkovitost poslovanja podjetja?

O: Tako je, z elektronskim poslovanjem je popolnoma vse evidentirano, ker je v ozadju samo prenos podatkov. Se mi zdi, da če bi imeli gotovino, pa bi nekaj tako, nekaj drugače, bi zadevo zelo zapletli. Mi se tudi ne poslužujemo kakšnih manipulacij, verjetno je vzrok, kot sem že povedal, tudi v tem, da večinoma ne poslujemo s končnimi potrošniki. Ne delamo razlikovanj med vrstami izdatkov, če ne gre prek elektronske banke, se pravi s plačilom računa, potem se poslužimo plačilne kartice, in to je vse.

V: Ali in kako pogosto bi uporabljali plačilno kartico poslovnega računa za plačevanje nakupov, če bi stroški nakupa takoj bremenili vaš poslovni račun?

O: Pri nas ne bi bilo nobene spremembe, pri nas se povprečne fakture za material gibljejo od 500.000 SIT do 1.000.000 SIT in tega ne boš plačal s kartico, lahko pa tudi. Manjši zneski, recimo 20.000 SIT, 50.000 SIT, 100.000 SIT se plačujejo s plačilno kartico. Je pa ta zadeva pogojena izključno z zahtevo dobavitelja, na kakšen način želi plačilo. Če takoj, potem je takšno plačilo opravljeno s kartico, če pa na podlagi dobavnice in posledično računa, potem pa z elektronskim nakazilom denarnih sredstev.

V: Glede na to, da imate že poslovno kartico z odloženim plačilom, pri kateri s plačilom dobavitelj denar dobi takoj, vi pa vse stroške porabe s kartico plačate enkrat mesečno, se mi zdi, da vam takšen način poslovanja popolnoma ustreza. Ali bi bila potemtakem potreba po dodatni plačilni kartici poslovnega računa, kjer bi bil poslovni račun bremenjen takoj po nakupu ali vam ta vidik sedanje kartice z odlogom plačila ustreza?

O: Koliko je pa razlike v članarini?

V: Kartica poslovnega računa bi bila brezplačna.

O: Če je tako, potem lahko rečem, da dveh kartic zagotovo ne potrebujem, morda bi se marsikdo odločil med njima na podlagi stroškov.

V: Se pravi vam ne bi pretehtal odlog plačila, ki ga danes dobite s poslovno kartico z odloženim plačilom?

O: Pri nas ne, ker je tako majhen odlog plačila, da na likvidnost podjetja ne vpliva, pa tudi sicer nimamo težav z likvidnostjo podjetja. Tako, da bi se verjetno odločili za plačilno kartico poslovnega računa.

V: Ali bi kartico uporabljali tudi v tujini?

O: Seveda.

V: Pa vašo obstoječo poslovno kartico z odloženim plačilom uporabljate tudi na poslovnih potovanjih?

O: Zelo redko, je pa že bila uporabljena v tujini. Je pa to znova neposredno pogojeno s poslovno dejavnostjo. Mi neposredno ne poslujemo s tujino, tako tudi ni potrebe po plačevanju čez mejo.

V: Ali imate tudi kartico svojega osebnega računa in jo kdaj uporabljate v poslovne namene?

O: Da, za kakšen majhen nepredviden strošek, ko nimam s seboj poslovne kartice, zelo redko. Ta strošek, plačan z mojo kartico osebnega računa, si potem pokrijem z odlivom sredstev s poslovnega računa na osebni račun. V bistvu prikažem kot povračilo stroškov.

V: Torej poslovno kartico že danes uporabljate v glavnem za plačevanje nakupov?

O: Da.

V: Naslednji sklop vprašanj je namenjen dodatnim vrednostim, ki bi jo dodali v ponudbo plačilne kartice poslovnega računa. Ali bi vam koristila možnost uporabe bankomata za vpogledovanje v razpoložljivo stanje na poslovnem računu in njegovo izpisovanje?

O: Ne, ker za to uporabljamo elektronsko banko.

V: Kaj bi vam bolj koristilo - storitev polaganja gotovine na bankomatu ali plačevanje obveznosti s plačilnimi nalogi in nakazili prek bankomata?

O: Bankomatsko poslovanje pri nas nikakor ne pride v poštev.

V: Ali bi vam dodatna zavarovanja vezana na lastništvo kartice kaj koristila: npr. življenjsko, nezgodno, zavarovanje zlorab ob kraji ali izgubi kartice, zavarovanje na potovanjih?

O: Zavarovanje zlorab, to se mi zdi najbolj koristno. Druga pa ne, ker je danes že taka poplava raznovrstnih zavarovanj, da bi bila še nadaljnja odveč.

V: Ali bi bili pripravljeni plačati nadomestilo za zavarovanje zlorab?

O: Da, absolutno. In mislim, da bi tudi druga podjetja bila pripravljena plačati tak strošek zavarovanja.

V: Ali poznate zavarovanje zlorab na sedanji poslovni kartici?

O: Ne, žal ne.

V: Ali bi vam precej koristila možnost plačevanja s kartico prek interneta?

O: Da, smo tudi že plačevali s poslovno kartico. Vendar se takega načina ne poslužujemo pogosto.

V: Ali bi kartico v večji meri uporabljali za plačevanje nakupov, če bi vam to prinašalo ugodnosti, kot so cenejše bančne storitve, ali zbiranje točk zvestobe na določenih prodajnih mestih?

O: To pride malo manj v poštev, morda za plačevanje pisarniškega materiala ali splošnih stroškov.

V: Koliko bi vam pomenilo, če bi si lahko na vaši plačilni kartici poslovnega računa sami izbrali motiv in dizajn? Ali bi kartico uporabljali v večji meri in večkrat, če bi imeli na njej logotip vašega podjetja?

O: Čisto iskreno, koristilo nič, pomenilo prav tako nič. Verjetno je ta vidik problematičen tudi za trgovce, saj se ti kar naenkrat pojavi ogromno različnih kartic, morda je to moteče, in je boljše, da ima kartica standardiziran dizajn in standardizirano obliko. To je eno, kar zadeva podjetje, pa je za tistega, ki plačuje, logotip sicer zelo primeren, je pa vprašanje, ali se je plačnik pripravljen izkazati, iz katerega podjetja prihaja. Ker to so neki podatki, ki takoj padejo v oči, nekemu, ki stoji zraven. Saj podatke moraš tako ali tako dati dobavitelju, da ti izstavi originalni račun, na tej relaciji ni problema. Problem je širši, več oči, se vidi, in mogoče nekdo noče. Nekateri s tega

vidika niti nočejo imeti zlate kartice, ker se nočejo popolnoma nič izpostavljati in od tega nič nimajo. Razen nekdo, ki se hoče navzven izpostavljati in pokazati, iz katerega podjetja prihaja, morda to vzame tudi kot nek vidik brezplačne reklame. Če pa govorim s svojega stališča, pa popolnoma nič.

V: Ali bi omogočili poslovanje s svojo kartico tudi drugi osebi v vašem podjetju, seveda ob ustreznem pooblastilu? Komu in zakaj?

O: V tem trenutku mislim, da ne bi, ker ni potrebe. Nabavne funkcije podjetja so centralizirane v dveh osebah, se mi pa ne zdi narobe, da bi morda bilo lahko izdajati tudi dodatne kartice na poslovnem računu. Pri nas za zdaj zadostuje ena poslovna kartica.

V: Kaj pa, če bi znotraj dodatne kartice omejili plačevanje na poslovnem računu, se pravi, da se postavijo fiksni limiti na kartico poslovnega računa? Bi imeli morda več kartic vezanih na vaše podjetje?

O: Morda, da bi bila kartica splošna. Vse kartice so in morajo biti verjetno na določeno ime. Vidim pa potrebo po neki splošni kartici, ki bi jo lahko uporabljali vsi, ko nastopi potreba, morda uporabljena z geslom. Mi se tega poslužujemo pri naši poslovni kartici Magna. Kdor koli uporablja naše tovorno vozilo, jo lahko uporablja za plačevanje goriva.

V: Katero dodatno storitev, ki bi vam zelo koristila pri poslovanju, bi še vključili v ponudbo plačilne kartice poslovnega računa?

O: Ne, mislim, da nobene. Glavna in bistvena funkcija mi predstavlja možnost plačevanja nakupov.

V: Ali se vam zdijo lastnosti plačilne kartice poslovnega računa tako zanimive, da bi se odločili za njeno uporabo v naslednjih 12 mesecih? Katere lastnosti se vam zdijo zlasti koristne pri poslovanju vašega podjetja? Zakaj? Katere lastnosti se vam zdijo zlasti nepotrebne za podjetniško uporabo?

O: Absolutno bi se odločil. Posebej bi me pritegnila njena brezplačna pridobitev, ni pa to pogoj. Nepotrebna lastnost se mi zdi možnost uporabe bankomata in pa zavarovanja, z izjemo zavarovanja zlorab.

V: Ali bi uporabljali kartico, če bi bila njena izdaja povsem brezplačna, prav tako bi bila brezplačna njena uporaba za plačevanje nakupov, dvigovanje gotovine pa bi se zaračunavalo v manjših zneskih, npr. s 100 SIT?

O: Da, bistvena prednost bi bila zame tudi sprotne evidenca na poslovnem računu, vsaka uporaba bi se poznala na poslovnem računu in poslovanje bi bilo preglednejše z vidika, da pač nimamo težav z likvidnostjo, pa tudi z vidika vodenja računovodstva. Za dvigovanje gotovine pa me nadomestilo ne bi zanimalo.

Globinski intervju 2:

Podjetje: Oskrba z računalniškimi programi, internetne storitve in svetovanje

Kontaktna oseba: Ustanovitelj in zakoniti zastopnik - direktor

Datum intervjuja: 15. 12. 2006, od 12.30 ure do 13:30 ure

V: Se vam zdi predstavljeni opis kartice zanimiv?

O: Ja, seveda.

V: Bi vam kartica koristila pri poslovanju vašega podjetja?

O: Mislim, da ja.

V: **Kolikšen znesek gotovine vam zadostuje dnevno za poslovne namene?**

O: V glavnem ne poslujem gotovinsko, v glavnem gre vse prek poslovnega računa, na elektronski način, prek elektronske banke.

V: **Ali velikokrat dvigujete gotovino s poslovnega računa oz. jo polagate na poslovni račun v bančni poslovalnici? Kako sicer upravljate z denarnim tokom (prilivi in odlivi) na vašem poslovnem računu (prek nakazil elektronskega bančništva, z dvigovanjem in polaganjem gotovine ipd.)?**

O: Bolj ali manj za pologe gotovine v bančni poslovalnici od mojih strank, izjemno redko grem dvignit gotovino s poslovnega računa.

V: **Ali bi dvigovali gotovino na bankomatih in ne v bančni poslovalnici, če bi imeli plačilno kartico poslovnega računa in bi vsak dvig takoj bremenil vaš poslovni račun? Kako pogosto bi dvigovali gotovino na bankomatih in v kakšnih zneskih?**

O: V primeru, da bi gotovino potreboval, bi se poslužil bankomata, ker je prikladnejše kot dvigovanje gotovine v poslovalnici. Gotovino bi dvignil na bankomatu povsem po potrebi, tudi zneskovno, enkrat mesečno, enkrat na tri mesece morda.

V: **Kako plačujete izdatke, kot so stroški poslovnih prostorov, reprezentance (npr. darila, gostinske storitve, izobraževanja), pisarniškega materiala, vzdrževanja, izobraževanja, prevoza? Ali in katere izdatke bi raje plačevali s kartico?**

O: V glavnem prek elektronske banke, kar pa je sprotnih stroškov jih največkrat plačujem s karticami in potem se naredi povračilo s poslovnega računa na osebni račun, na katerega imam vezane kartice. Uporabljam namreč osebne kartice tudi v poslovne namene, sem in tja, po potrebi, ker se stroški nato povrnejo.

V: **Kako plačujete material za opravljanje dejavnosti, surovine, opremo, obveznosti do dobaviteljev ali podizvajalcev (npr. računalnike, orodje), poslovne storitve? Ali in katere izdatke bi raje plačevali s kartico?**

O: Z nakazili s poslovnega računa, znova prek elektronske banke.

V: **Ali in kako pogosto bi predvidoma uporabljali kartico poslovnega računa za plačevanje blaga in storitev za podjetje, če bi stroški nakupa takoj bremenili vaš poslovni račun?**

O: Načeloma mi sprotne bremenitev poslovnega računa ne dela težav, bi bilo pa to odvisno od same provizije plačevanja s kartico, tudi od letne članarine za uporabo kartice. Če bi bila uporaba kartice brezplačna, oz. dvakrat cenejša kot gotovinsko poslovanje v bančni poslovalnici, bi se raje poslužil kartice.

Mislim pa, da bi kartico v večji meri uporabljal za dvigovanje gotovine kot za nakupovanje. Menim, da je največji problem trgovske panoge, kot je moja, da tam, kjer smo povezani s prodajalci na debelo in dobavitelji, ni sistema kartičnega poslovanja, ker so vedno papirji v ozadju (dobavnice, predračuni in računi). Plačilo računa potem uredimo z nakazili prek elektronske banke, zato za grosistične nakupe kartice ne bi uporabljal. Za malenkosti vsakodnevnega poslovanja pa bi bila kartica uporabna. Pri nakupih na debelo so namreč aktualni odlogi plačil, 7, 15, tudi 30 dni. En mesec prej dati denar bi bilo preveč, čeprav je le malo obresti. Pač tako je, mi gledamo, kako bi neko stvar dobaviteljem čim pozneje plačali, ker imamo v materialu vezan denar, stranka pa nam plača šele ob nakupu. Zato moramo imeti čas plačila dobavitelju kar se da blizu času nabave s strani našega kupca.

V: Ali bi kartico uporabljali za plačevanje nakupov in dvigovanje gotovine tudi na poslovnih potovanjih v tujini?

O: Redko. Bi bilo pa nedvomno privlačno, da bi bila kartica uporabna tudi v tujini.

V: Ali že poslujete s poslovno kartico, vezano na vaše podjetje? Katero?

O: Ne.

V: Ali imate kartico svojega osebnega transakcijskega računa in ali jo uporabljate? Ali jo v večji meri uporabljate za plačevanje nakupov ali za dvigovanje gotovine in opravljanje storitev na bankomatih? Katere koristi vam ponuja njena uporaba? Ali svoje osebne plačilne kartice, ki jih imate izdane za vaše osebne potrebe kdaj uporabite tudi v poslovne namene? Ob kakšnih priložnostih?

O: Da, uporabljam kartice z odloženim plačilom in kartice osebnega računa, vendar slednje redkeje. Kot rečeno, kartice uporabljam tudi v poslovne namene.

V: Ali bi vam koristila možnost uporabe bankomata za vpogledovanje v razpoložljivo stanje na poslovnem računu in njegovo izpisovanje?

O: Bi, zakaj ne, vendar samo vpogled, brez izpisovanja stanja na papirju.

V: Kaj bi vam bolj koristilo - storitev polaganja gotovine na bankomatu ali plačevanje obveznosti s plačilnimi nalogi in nakazili prek bankomata? Ali in koliko bi bili pripravljene plačati za to storitev?

O: Bi, zagotovo. Plačevanje plačilnih nalogov pa bi koristil zelo redko, ker imam elektronsko banko in je lažje ter udobneje to urejati doma s fotelja.

V: Ali bi vam dodatna zavarovanja vezana na lastništvo kartice kaj koristila: npr. življenjsko, nezgodno, zavarovanje zlorab ob kraji ali izgubi kartice, zavarovanje na potovanjih?

O: Na skoraj vsaki kartici je dandanes že neko dodatno zavarovanje, več zavarovanj naenkrat se tako ali tako ne da uveljavljati, zato menim, da so ta zavarovanja precej brezpredmetna in nezanimiva. Tudi zavarovanje zlorab; načeloma bi moral biti sistem toliko zavarovan, da sama kartica ne bi nekemu nič pomenila, če bi jo ukradel ali našel, zato tudi to zavarovanje ne bi bilo potrebno. Čisto varnih stvari na svetu ni, bi pa za uporabo plačilne kartice poslovnega računa zahteval neko raven varnosti storitev. Kot dodatna varnost bi bila PIN-številka in čip, kar mi ne bi delalo težav, ker si številke lahko zapomnim. Varnosti pa ni nikoli preveč, tudi če to malo vpliva na ceno same storitve.

V: Ali bi vam precej koristila možnost plačevanja s kartico prek interneta?

O: Ja, čeprav ne verjamem, da vam bo uspelo v doglednem času vzpostaviti take nakupe, ker je problem vzpostavitve varnega plačevanja tudi na strani trgovcev, se pravi ne zadostuje le imetniška stran. Prek interneta za Slovenijo dvomim, da se spleta to razvijati, ker je premajhna in ni problema iti nakupovati z enega konca države na drugega. Stvari, ki jih nabavljam prek interneta, nabavljam v tujini, pa ne prek plačilnih kartic, ker jih v teh spletnih trgovinah ne sprejemajo.

V: Ali bi kartico v večji meri uporabljali za plačevanje nakupov, če bi vam to prinašalo ugodnosti, kot so cenejše bančne storitve, ali zbiranje točk zvestobe na določenih prodajnih mestih?

O: Zaradi popustov nikoli ne grem nakupovat v poslovne namene, dvomim, da to kdo počne, je pa privlačno, če že popust, zakaj ne, vendar to ne bi pospešilo moje uporabe kartice.

V: Koliko bi vam pomenilo, če bi si lahko na vaši plačilni kartici poslovnega računa sami izbrali motiv in dizajn? Ali bi kartico uporabljali v večji meri in večkrat, če bi imeli na njej logotip vašega podjetja?

O: To mi nič ne pomeni.

V: Ali bi omogočili poslovanje s svojo kartico tudi drugi osebi v vašem podjetju? Komu in zakaj?

O: Nikomur.

V: Katero dodatno storitev, ki bi vam zelo koristila pri poslovanju, bi še vključili v ponudbo plačilne kartice poslovnega računa?

O: Še veliko je možnosti, posebej z novimi tehnologijami, ki jih ponuja čip. Recimo, da bi kombinirali kakšne administrativne storitve s karticami, upravna dovoljenja, da bi hranili certifikate na kartici ali kakšne podatke vezane na dejavnost. Vendar mislim, da je to pogovor za najmanj deset let naprej. Z dobro čip kartico, ne s tako majhnimi zmogljivostmi, kot so danes na plačilnih karticah, bi morala ena kartica zadostovati za vse funkcije, ki jih imamo sedaj na vseh in raznovrstnih karticah ter drugih napravah. Danes je število kartic, ki jih imamo v denarnicah, občutno preveč. Vendar je problem, ali bi bil interes vseh, npr. tudi državnih institucij, da se naredi projekt enotne kartice, kar pa bi bil velik investicijski zalogaj. V mislih imam kombiniranje popolnoma alternativnih funkcionalnosti na kartici, kot so odklepanje in vžiganje avta, odklepanje hišnih vrat, namesto šopa ključev ipd.. Mislim, da enkrat v daljnji prihodnosti to bo mogoče, verjetno pa bi bil to globalni projekt. Je pa sedaj, ko se uveljavljajo čipne kartice, morda pravi čas za razmislek v tej smeri. Ko se bo proizvodnja zmogljivih čipov pocenila in ko bo dodatnih vrednosti na karticah več, potem bodo ljudje videli, da se to splača in bodo pripravljene tudi plačati za takšno kartico. Vendar se potem pojavi problem, kdo je potem lastnik čipa in integracije različnih standardov aplikacij, ki so na čipu, ker gre v bistvu za prodajanje prostora na čipu. Problem takšne večfunkcionalne kartice pa bi bila zagotovo izguba kartice, ko bi bil imetnik popolnoma onesposobljen. Čeprav se to morda sliši noro, ampak tehnološki napredek je že v zadnjih petdesetih letih neverjeten.

V: Ali se vam zdijo lastnosti plačilne kartice poslovnega računa tako zanimive, da bi se odločili za njeno uporabo v naslednjih 12 mesecih? Katere lastnosti se vam zdijo zlasti koristne pri poslovanju vašega podjetja? Zakaj? Katere lastnosti se vam zdijo zlasti nepotrebne za podjetniško uporabo?

O: Od zastonj stvari nič ne boli, če bi bila kartica zastonj, bi jo vzel, morda bi jo vzel tudi za nek določen znesek denarja. Treba bi bilo videti, kaj boste dejansko ponudili in bi se potem lažje odločil. Načeloma pa bi se odločil za takšno kartico.

V: Ali bi uporabljali kartico, če bi bila njena izdaja povsem brezplačna, prav tako bi bila brezplačna njena uporaba za plačevanje nakupov, dvigovanje gotovine pa bi se zaračunavalo v manjših zneskih, npr. s 100 SIT?

O: Verjetno da.

Globinski intervju 3:

Podjetje: Zlatarstvo

Kontaktna oseba: Ustanovitelj in nosilec dejavnosti

Datum intervjuja: 17. 12. 2006, od 17.30 ure do 18:30 ure

V: Se vam zdi predstavljeni opis kartice zanimiv?

O: Ja.

V: Bi vam kartica koristila pri poslovanju vašega podjetja?

O: Mislim, da bi. Dejansko jaz delam do pol šestih, banka je odprta do šestih popoldne, prav tako ne posluje ob sobotah oz. nedelovnih dneh.

V: Kako pa hodite na banko? Vmes med delovnim časom?

O: Ne. Pet minut prej zaprem, pa grem tja. Kar se tega tiče, bi bila kartica dobrodošla. Dejansko potem ne bi potreboval hoditi na banko. Lahko bi s kartico dvignil s poslovnega računa na bankomatu in tega ne bi več delal papirno prek bančne poslovalnice, ki je lahko samo moja matična poslovalnica, ampak bi lahko to takoj opravil prek bankomata. Prav tako bi delal za pologe gotovine. Verjetno bi potemtakem kar zaprl osebni račun, na katerem kartice ne uporabljam. Vsa sredstva že danes dobim samo na poslovni račun. In kot samostojnemu podjetniku osebni račun ne bi koristil, ker ga že danes skoraj ne uporabljam. Prav tako ne uporabljam elektronske banke, ker z njo nisem bil zadovoljen. Plačevanje položnic in plačilnih nalog opravljam prek poštne poslovalnice.

V: Kolikšen znesek gotovine vam zadostuje dnevno za poslovne namene?

O: 20.000 SIT dnevno popolnoma zadostuje.

V: Ali velikokrat dvigujete gotovino s poslovnega računa oz. jo polagate na poslovni račun v bančni poslovalnici? Kako sicer upravljate z denarnim tokom (prilivi in odlivi) na vašem poslovnem računu (prek nakazil elektronskega bančništva, z dvigovanjem in polaganjem gotovine ipd.)?

O: Ne, dvigujem in polagam gotovino občasno, povsem po potrebi, povprečno pa na 14 dni hodim to urejat na banko. Vse denarne tokove, tako prilive kot odlive urejam z gotovino. Ko pride do določenega zneska, odnesem na banko in položim na poslovni račun.

V: Ali bi dvigovali gotovino na bankomatih in ne v bančni poslovalnici, če bi imeli plačilno kartico poslovnega računa in bi vsak dvig takoj bremenil vaš poslovni račun? Kako pogosto bi dvigovali gotovino na bankomatih in v kakšnih zneskih? Ali in kolikšno nadomestilo bi bili pripravljeni plačati za dvig gotovine na bankomatu?

O: Najbrž ne, skušam se sicer čim bolj izogibati gotovinskemu poslovanju, kolikor se da. Raje se poslužujem nakazovanja na banki. S to kartico pa najbrž bi v večji meri dvigoval gotovino, ker bi osebni račun zaprl in bi poslovni račun koristil za vse in bi bila večja frekventnost uporabe dvigovanja gotovine na bankomatu, ker ne bi potreboval hoditi na banko. Lahko bi šel sicer zjutraj, ampak je običajno takrat gneča v moji poslovalnici, ki mi je na poti v službo.

V: Pa če bi bilo nadomestilo za dvig gotovine na bankomatu, bi kljub temu uporabljali bankomat za dvigovanje gotovine, recimo okoli 100 SIT?

O: Bi, dejansko me te provizije ne motijo, saj niso tako zelo visoke. 100 SIT mi ne pomeni oviro. Če bi hodil dvigovat po 1.000 SIT, bi se mi zdela taka provizija visoka, potemtakem bi pač dvigoval višje zneske.

V: Kako plačujete izdatke, kot so stroški poslovnih prostorov, reprezentance (npr. darila, gostinske storitve, izobraževanja), pisarniškega materiala, vzdrževanja, izobraževanja, prevoza? Ali in katere izdatke bi raje plačevali s kartico?

O: Imam lastniški lokal, plačujem socialno zavarovanje, vodo, elektriko, skratka stalne stroške, vse z gotovino.

V: Zakaj pa toliko uporabljate gotovino pri poslovanju?

O: Tako sem se navadil. Elektronskim načinom poslovanja sicer zaupam, se mi zdijo tudi dovolj varne, ampak se mi zdi poslovanje z gotovino lažje. Tudi pri delu bolj ali manj prejemam gotovino in tak način potem uporabljam tudi za odhodeke oz. gotovino položim na poslovni račun. Raje imam gotovino, že na otip. Ker pa ponujam tudi možnost plačevanja s karticami prek POS-terminala, gre ta prihodek neposredno na poslovni račun, jaz potem opravi dvig na moji matični poslovalnici. Je pa moteče, da lahko opravljam storitve dvigovanja in polaganja gotovine samo na eni, moji matični, poslovalnici in sem s tega vidika omejen.

V: Pa vas moti to, da morate hoditi na banko in prej zapreti lokal?

O: Ja, to me moti. S kartico bi banko lahko preskočil, ker bi uporabljal bankomat, kljub provizijam, v banko moram prej in stati v vrsti, kar me odbija, zato grem po potrebi, ko se mimo zapeljem, pogledam gnečo in v primeru, da je ni, skočim v poslovalnico.

V: Kako plačujete material za opravljanje dejavnosti, surovine, opremo, obveznosti do dobaviteljev ali podizvajalcev (npr. računalnike, orodje), poslovne storitve? Ali in katere izdatke bi raje plačevali s kartico?

O: Vse z gotovino. Sicer so zamiki plačila. Če grem po čisto zlato, dobim račun in potem plačam prek virmana. Običajno kupim majhne količine zlata, v vrednostih od 50.000 SIT do 100.000 SIT, zato grem iskat take količine, plačam in potem dobim račun. Ne potrebujem odloga plačila, ker sproti nakupujem za sprotno poslovanje. Imam stranke, s katerimi se domenim za datum, zlato potem naročim nekaj dni prej in ga kupim ter predelam, tako da imam odhodek in prihodek časovno zelo blizu skupaj. Delo si tudi tako porazdelim, da imam ves čas pokrito poslovanje in mi ni treba zalagati strank za več kot 10 dni. Imam pa tudi nekaj zaloge, če nekdo rabi nekaj na hitro. Če pa recimo stranka želi nek dragocen kamen, recimo briljant do enega karata, kar je okoli 7.000 EUR, potem se zmenim, da trgovec s kamni prinese kamen na isti dan, kot sem zmenjen s stranko. Stranka plača kamen po tržni ceni, se pravi skupaj z mojim delom, jaz pa plačam dobavitelju za veleprodajno ceno, za katero mi izstavi tudi račun. Trgovci so, kar se rokov tiče, zelo fleksibilni.

V: Ali in kako pogosto bi predvidoma uporabljali kartico poslovnega računa za plačevanje blaga in storitev za podjetje, če bi stroški nakupa takoj bremenili vaš poslovni račun?

O: Načeloma ne bi plačeval nakupa, niti kartice osebnega računa ne uporabljam, sem jo dvakrat ali trikrat v življenju, nikoli v poslovne namene. Kartico bi uporabljal samo za dvigovanje gotovine in polaganje gotovine prek bankomata.

V: Ali bi kartico uporabljali za plačevanje nakupov in dvigovanje gotovine tudi na poslovnih potovanjih v tujini?

O: Niti ne, ker nisem pogosto v tujini v poslovne namene. Kartico imam s seboj, če zmanjka gotovine, povsem za rezervo.

V: Ali že poslujete s poslovno kartico, vezano na vaše podjetje? Katero?

O: Ne.

V: Ali imate kartico svojega osebnega transakcijskega računa in ali jo uporabljate? Ali jo v večji meri uporabljate za plačevanje nakupov ali za dvigovanje gotovine in opravljanje storitev na bankomatih? Katere koristi vam ponuja njena uporaba? Ali svoje osebne plačilne kartice, ki jih imate izdane za vaše osebne potrebe kdaj uporabite tudi v poslovne namene? Ob kakšnih priložnostih?

O: Kartic sploh ne uporabljam, trikrat sem jo uporabil, ker nisem imel gotovine, da sem si plačal bencin. Pri gotovinskem plačevanju blagajničarko vedno preverjam, da mi vrne dovolj gotovine. Moj brat, ki je tudi zlatar in ima podjetje, pa zelo uporablja kartico, tudi v poslovne namene. Lokacijo ima na manj frekventni lokaciji in potrebuje kreditno kartico, da se čez mesec kreditira. V moji branži je namreč pomembna tudi lokacija poslovanja. Imam dobro lokacijo, ki je frekventna in imam stalne stranke od blizu in daleč. Zato z vidika likvidnosti ni težav.

V: Ali bi vam koristila možnost uporabe bankomata za vpogledovanje v razpoložljivo stanje na poslovnem računu in njegovo izpisovanje?

O: Najbrž da, ampak redko, ker v glavnem sledim gibanju denarnega toka na računu. Dejansko spremembe sam opravljam s polaganjem in dvigovanjem v poslovalnici. Ker sem majhno podjetje, točno vem, komu in kdaj sem kaj plačal in koliko sem dobil od strank. Izpisovanje stanja pa bi bilo dobro pri kakšnih večjih nakupih. Ko grem kaj večjega kupovat, tudi kot fizična oseba, moram imeti izpisek poslovanja na računu in bi lahko do tega izpiska hitro prišel prek bankomata, kar bi mi olajšalo nakupovanja. Ker sem pač samozaposlen, da se vidi moj stalni prihodek.

V: Kaj bi vam bolj koristilo - storitev polaganja gotovine na bankomatu ali plačevanje obveznosti s plačilnimi nalogi in nakazili prek bankomata? Ali in koliko bi bili pripravljene plačati za to storitev?

O: Da, storitev polaganja gotovine, ne pa plačevanje položnic. Še vedno bi koristil gotovino. Morda, da bi šel z nalogi na pošto in plačal s potegom kartice. Pošto uporabljam zato, ker mi je najbližja. Imam od 150.000 SIT do 180.000 SIT fiksnih stroškov, pa mi provizija na pošti ali na banki ne predstavlja veliko, da bi gledal na provizijo in plačeval tam, kjer je najceneje. Za zdaj mi ne gre tako slabo, da mi ta provizija ne predstavlja veliko in zato raje gledam na priročnost. Višina provizije mi ni problem.

V: Ali bi vam dodatna zavarovanja vezana na lastništvo kartice kaj koristila: npr. življenjsko, nezgodno, zavarovanje zlorab ob kraji ali izgubi kartice, zavarovanje na potovanjih?

O: Še najbolj zavarovanje zlorab, če ti jo ukradejo ali če ti ukradejo denarnico, se pravi zavarovanje posebej vezano na kartico, ne pa osebno zavarovanje, vezano name, ker to že imam precej dobro urejeno neposredno z zavarovalnico. Se pa bojim zlorab, recimo, kot so bile na bankomatih, kjer so ti s kamero posneli PIN-številko in prekopirali magnetni zapis. Nikoli ni 100-odstotne varnosti. Pač posebej paziš, če je to kartica poslovnega računa, kjer je več denarja, ne bi imel PIN-številke zraven, pač pa doma in bi si jo zapomnil.

V: Ali bi vam precej koristila možnost plačevanja s kartico prek interneta?

O: Ne. V mojem poslu so tako specifične stvari, da skoraj ne upam. Čeprav se da kupovat pri preverjenih trgovcih, jaz kar se tiče orodja, hodim v Italijo dvakrat letno in če bi imeli svojo spletno trgovino, bi si sicer prihranil pot tja in bi kupil prek interneta. Običajno pa moram stvari osebno videti, preden jih kupim, četudi so uveljavljeni trgovci. So namreč tako dobri ponaredki, da jih včasih še trgovci ne prepoznajo. Verjamem samo svojim očem in mi ne zadošča slika ali kakšno zagotovilo trgovca.

V: Ali bi kartico v večji meri uporabljali za plačevanje nakupov, če bi vam to prinašalo ugodnosti, kot so cenejše bančne storitve, ali zbiranje točk zvestobe na določenih prodajnih mestih?

O: Odvisno, na kakšen način rangiranja točk bi bil in ali se mi splača. Imam pa Mercator Piko kartico, pri kateri plačujem osebne nakupe z gotovino in uveljavljam popuste. Če bi bil podoben način rangiranja popustov, vrednostno, potem bi verjetno tudi plačeval s kartico poslovnega računa. Bi vsekakor premislil.

V: Koliko bi vam pomenilo, če bi si lahko na vaši plačilni kartici poslovnega računa sami izbrali motiv in dizajn? Ali bi kartico uporabljali v večji meri in večkrat, če bi imeli na njej logotip vašega podjetja?

O: Dizajn mi nič ne pomeni. Izbiro motiva po izbiri stranke poznam, kar ponuja Visa na Hrvaškem. Ker logotip imam, bi pa to bilo privlačno, ker bi bila že neke vrste reklama in če bi se to dalo narediti, bi jaz to želel imeti. Ker sta tudi moja oče in brat zlatarja, s svojo dejavnostjo in svojim poslovnim računom, a istim logotipom, bi se verjetno vsi odločili za kartico poslovnega računa.

V: Ali bi omogočili poslovanje s svojo kartico tudi drugi osebi v vašem podjetju? Komu in zakaj?

O: Ne, ker sem sam in edini nosilec dejavnosti.

V: Katero dodatno storitev, ki bi vam zelo koristila pri poslovanju, bi še vključili v ponudbo plačilne kartice poslovnega računa?

O: Pravzaprav nič. Že veliko bi mi pomenilo dostopanje do računa neposredno prek bankomata.

V: Ali se vam zdijo lastnosti plačilne kartice poslovnega računa tako zanimive, da bi se odločili za njeno uporabo v naslednjih 12 mesecih? Katere lastnosti se vam zdijo zlasti nepotrebne za podjetniško uporabo?

O: Da. Vse se mi zdi privlačno.

V: Ali bi uporabljali kartico, če bi bila njena izdaja povsem brezplačna, prav tako bi bila brezplačna njena uporaba za plačevanje nakupov, dvigovanje gotovine pa bi se zaračunavalo v manjših zneskih, npr. s 100 SIT?

O: Da, kot rečeno me provizije ne motijo, če so v mejah normale, recimo, če bi bila članarina kartice recimo 5.000 SIT letno, bi bilo pa preveč, ker se denar pobira že od samega vodenja poslovnega računa.

Globinski intervju 4:

Podjetje: Frizerski salon

Kontaktna oseba: Ustanovitelj in zakoniti zastopnik

Datum intervjuja: 19. 12. 2006, od 14.00 ure do 15:00 ure

V: Se vam zdi predstavljeni opis kartice zanimiv?

O: Da, zelo.

V: Bi vam kartica koristila pri poslovanju vašega podjetja?

O: Bi, posebej če je možen plog gotovine na bankomatu, prav tako za dvige gotovine, kar bi bilo uporabno sicer v manjši meri, npr. za občasne nakupe drobnega materiala, za katere potrebuješ gotovino. Morda bi v teh primerih plačevali s kartico.

V: Kolikšen znesek gotovine vam zadostuje dnevno za poslovne namene?

O: Z gotovino poslujemo zelo malo. So sicer dnevni iztržki iz poslovanja, ki jih občasno polagamo na poslovni račun. Sicer pa stroške plačujemo z nakazili prek elektronske banke.

Gotovina je uporabna samo za manjše nakupe drobnega materiala, obrazcev. Vse nakupe s predhodno izstavljenim računom poravnamo prek elektronske banke.

V: Ali velikokrat dvigujete gotovino s poslovnega računa oz. jo polagate na poslovni račun v bančni poslovalnici? Kako sicer upravljate z denarnim tokom (prilivi in odlivi) na vašem poslovnem računu (prek nakazil elektronskega bančništva, z dvigovanjem in polaganjem gotovine ipd.)?

O: Ne, ko se nabere neka vsota, že zaradi knjiženja za nazaj...Pologe gotovine dokaj redno opravljamo v dnevno-nočni trezor. V poslovalnico zahajam zelo redko, če je recimo kakšen kompleksnejši posel za opraviti, če imam kovance, ki jih ne morem pustiti v trezorju ali znesek, ki ga ne moremo dati v dnevno-nočni trezor. Se pravi gotovina mi pride v poštev pri polaganju na poslovni račun, kar opravljam prek dnevno-nočnega trezorja, dvigovanja s poslovnega računa se poslužujem občasno, v poslovalnici, stroške posla pa v večini plačujem prek elektronske banke, le redko z gotovino.

V: Ali bi dvigovali gotovino na bankomatih in ne v bančni poslovalnici, če bi imeli plačilno kartico poslovnega računa in bi vsak dvig takoj bremenil vaš poslovni račun? Kako pogosto bi dvigovali gotovino na bankomatih in v kakšnih zneskih? Ali in kolikšno nadomestilo bi bili pripravljani plačati za dvig gotovine na bankomatu?

O: Vsekakor bi se za tiste občasne potrebe po gotovini poslužila bankomata. Sedaj s poslovnega računa dvignem nekoliko večji znesek, ko je smiselno iti v poslovalnico čakati v vrsto. Ti dvigi so recimo za kritje stroškov pošte ali nakup drobnega materiala, ko načrtno ne opraviš nakupa vnaprej oz. ne greš zgolj naročiti, da ti izstavijo račun in šele potem plačaš. Vse, kar je večjega materiala ali v večjem obsegu gre z naročili, izstavitvijo računa, dobavo in plačilom. To gre prek elektronske banke. Tudi če bi bilo neko minimalno nadomestilo za dvig gotovine, bi se raje poslužili bankomata, recimo tako kot je pri osebnih računih. Sedaj je že polog gotovine 500 SIT razmeroma visok strošek. Če ga delaš vsak dan, kot bi ga moral, je to 20.000 SIT na mesec, kar je za majhno družbo z omejeno odgovornostjo kar precej. Sicer nekaj prihraniš z uporabo elektronske banke, vendar pa ne moreš vse opraviti prek nje. Zato se pologov poslužujemo v povprečju enkrat na teden. Če bi bilo s kartico možno položiti gotovino na bankomatu, seveda skladno z omejitvijo zneska in količine bankovcev, potem bi se poslužili te poti, če bi bila cenejša kot polog gotovine prek dnevno-nočnega trezorja. Tako bi verjetno dnevno polagali gotovino, če bi recimo za ceno petih pologov na bankomatu nadomestili ceno enega pologa v trezor in letne uporabnine. Seveda bi bili potem pologi manjši, v manjših zneskih, bi se pač prilagodili zmožnosti pologa na bankomatu. Seveda za sprejemljivo ceno. Verjetno bi bili odločujoči stroški. Vsekakor mi odtehta tudi razširjenost bankomatov, ko bi lahko pologe opravljali na več bankomatih oz. tistih, ki so našemu podjetju najbližji.

V: Kako plačujete izdatke, kot so stroški poslovnih prostorov, reprezentance (npr. darila, gostinske storitve, izobraževanja), pisarniškega materiala, vzdrževanja, izobraževanja, prevoza? Ali in katere izdatke bi raje plačevali s kartico? Kako plačujete material za opravljanje dejavnosti, surovine, opremo, obveznosti do dobaviteljev ali podizvajalcev (npr. računalnike, orodje), poslovne storitve? Ali in katere izdatke bi raje plačevali s kartico?

O: Drobn material z gotovino, pa tudi s svojo kartico osebnega računa, in potem, ko se nabere dovolj stroškov, naredim nakazilo s poslovnega računa kot povračilo. Za reprezentanco isto, kombinacija gotovine oz. osebna kartica, vse drugo, kar se da dobiti na račun, pa prek elektronske banke.

V: Ali in kako pogosto bi predvidoma uporabljali kartico poslovnega računa za plačevanje blaga in storitev za podjetje, če bi stroški nakupa takoj bremenili vaš poslovni račun?

O: Takšen način plačevanja bi mi ustrezal, nimam sicer večjih likvidnostnih težav, bi pa kar poredko kupili s kartico, recimo enkrat na teden, več kot 20.000 SIT na mesec ne.

V: Ali bi kartico uporabljali za plačevanje nakupov in dvigovanje gotovine tudi na poslovnih potovanjih v tujini?

O: Morda za kakšno izobraževanje ali sejme, ki se jih udeležujem, recimo vstopnice, gorivo ali dvig gotovine na bankomatu, da ni treba prej v menjalnico.

V: Ali že poslujete s poslovno kartico, vezano na vaše podjetje? Katero?

O: Ne, so mi jo v moji poslovalnici že ponudili, pa se stroškovno ne splača za tiste drobne nakupe se mi zdi članarina previsoka. Za to ceno je preprosto ne potrebujem.

V: Ali imate kartico svojega osebnega transakcijskega računa in ali jo uporabljate? Ali jo v večji meri uporabljate za plačevanje nakupov ali za dvigovanje gotovine in opravljanje storitev na bankomatih? Katere koristi vam ponuja njena uporaba? Ali svoje osebne plačilne kartice, ki jih imate izdane za vaše osebne potrebe kdaj uporabite tudi v poslovne namene? Ob kakšnih priložnostih?

O: V poslovne namene uporabljam kartico osebnega računa ali kartico z odloženim plačilom, odvisno, koliko imam denarja na osebni računu. Če pa bi imeli to poslovno kartico, ne bi bilo treba teh vmesnih aktivnosti, pologov v blagajno ipd, ker ne bi bilo mešanja osebnih in poslovnih financ. Če bi imel v denarnici obe kartici, osebno in poslovno, bi raje plačal s poslovno kartico.

V: Ali bi vam koristila možnost uporabe bankomata za vpogledovanje v razpoložljivo stanje na poslovnem računu in njegovo izpisovanje?

O: Za te namene uporabljam elektronsko banko, samo zaradi tega ne bi šel na bankomat, razen, če bi se recimo sesul računalnik.

V: Kaj bi vam bolj koristilo - storitev polaganja gotovine na bankomatu ali plačevanje obveznosti s plačilnimi nalogi in nakazili prek bankomata?

O: Polog gotovine.

V: Ali bi vam dodatna zavarovanja vezana na lastništvo kartice kaj koristila: npr. življenjsko, nezgodno, zavarovanje zlorab ob kraji ali izgubi kartice, zavarovanje na potovanjih?

O: Zavarovanje zlorab bi bilo aktualno, kakšna življenjska zavarovanja so manj interesantna, je pa odvisno, kakšna ponudba konkretno bi bila. Je pa tako pri podjetnikih, če te ni več, potem velikokrat ni nadaljevanja dejavnosti. Morda bi prišlo v poštev zavarovanje pred izpadom prihodka, če greš npr. v bolnico in ne moreš opravljati dejavnosti. Kot nekakšno zavarovanje poslovne nezmožnosti. Za kakšne večje boleznine, dolgotrajna zdravljenja. Če te pač ni, potem ni aktivnega prihodka.

V: Ali bi vam precej koristila možnost plačevanja s kartico prek interneta?

O: Ne, tudi nič ne naročamo v tujino. Vsi dobavitelji oz. zastopniki frizerskih ali kozmetičnih pripomočkov so iz Slovenije, morda le, če bi se začeli ukvarjati tudi s trgovino. To bi prišlo bolj v poštev pri tistih dejavnostih, ki so bolj trgovske narave, in recimo nakupujejo na debelo v tujini ali pa morda proizvodna podjetja, ki potrebujejo za opravljanje dejavnosti material ali surovine, ki jih pri nas ni.

V: Ali bi kartico v večji meri uporabljali za plačevanje nakupov, če bi vam to prinašalo ugodnosti, kot so cenejše bančne storitve, ali zbiranje točk zvestobe na določenih prodajnih mestih?

O: Tega je tako malo, da samo za točke ne bi več kupovali, razen, če bi bili naši dobavitelji vključeni v dajanje teh ugodnosti, se pravi, da bi lahko material kupovali pri takih trgovcih, ki dajejo ugodnosti na zvestobo in bi se nakupi seštevali, ne glede na trgovca. Koristno bi bilo tudi dajanje ugodnosti na bančne storitve, da so le tiste, ki jih velikokrat uporabljáš. Recimo zmanjšani stroški vodenja poslovnega računa, če bi se zmanjšal dvig gotovine v poslovalnici in se preusmeril na bankomat ali celo plačeval nakupe s kartico. To bi bilo še celo smiselneje, ker je pri dajanju ugodnosti s strani trgovcev težje najti tiste, pri katerih bi kupovala večina podjetnikov. Je vsekakor dobro, če občasno dobiš kakšno korist, recimo v mojem konkretnem primeru znižano nadomestilo za plog gotovine v dnevno-nočnem trezorju za neko določeno obdobje ali nadomestilo za uporabo elektronske banke.

V: Koliko bi vam pomenilo, če bi si lahko na vaši plačilni kartici poslovnega računa sami izbrali motiv in dizajn? Ali bi kartico uporabljali v večji meri in večkrat, če bi imeli na njej logotip vašega podjetja?

O: To bi bilo zanimivo. Morda bi bili za to pripravljeni letno plačati tudi neko določeno nadomestilo.

V: Ali bi omogočili poslovanje s svojo kartico tudi drugi osebi v vašem podjetju? Komu in zakaj?

O: Verjetno bi se odločili za dve kartici, ena bolj za polaganje gotovine, druga pa za nakupe drobnega materiala.

V: Ali se vam zdijo lastnosti plačilne kartice poslovnega računa tako zanimive, da bi se odločili za njeno uporabo v naslednjih 12 mesecih? Katere lastnosti se vam zdijo zlasti koristne pri poslovanju vašega podjetja? Zakaj? Katere lastnosti se vam zdijo zlasti nepotrebne za podjetniško uporabo?

O: Da in bi jo tudi uporabljali. Najkoristnejši so plogi gotovine in plačevanje nakupov, ker se s tem izogneš tudi dvigu gotovine, kjer je v ozadju več administracije, več knjižb.

V: Ali bi uporabljali kartico, če bi bila njena izdaja povsem brezplačna, prav tako bi bila brezplačna njena uporaba za plačevanje nakupov, dvigovanje gotovine pa bi se zaračunavalo v manjših zneskih, npr. s 100 SIT?

O: Da.

Globinski intervju 5:

Podjetje: Slikopleskarstvo

Kontaktna oseba: Ustanovitelj in zakoniti zastopnik - direktor

Datum intervjuja: 19. 12. 2006, od 16.00 ure do 16:40 ure

V: Se vam zdi predstavljeni opis kartice zanimiv?

O: Da, vendar ni nič novega, take kartice v poslovne namene že obstajajo. Kljub temu se mi zdi koncept zelo razdelan in jasen. Mislim, da je prednost te kartice, da ne bi bilo potrebnega zalaganja lastnega denarja in bi bilo temu ustrezno manj administracije. Sicer kar nekaj mojih podjetniških kolegov to kartico že ima in odzivi so ugodni, ker jim resnično zmanjšuje

administrativno delo in je nimajo le v denarnici. Vse gre namreč lahko neposredno in takoj s poslovnega računa. Poleg tega sem slišal tudi, da uporaba te kartice lajša delo računovodskim servisom, ki vodijo poslovne knjige teh podjetnikov. Pa tudi vodenje blagajne bi bilo olajšano, pri katerem si obvezan dnevno polagati gotovino iz blagajne na poslovni račun, seveda pri tem obstajajo neke tolerance od dveh do treh dni.

V: Bi vam kartica koristila pri poslovanju vašega podjetja?

O: Da, verjetno bi.

V: Kolikšen znesek gotovine vam zadostuje dnevno za poslovne namene?

O: Približno 20.000 SIT tedensko.

V: Ali velikokrat dvigujete gotovino s poslovnega računa oz. jo polagate na poslovni račun v bančni poslovalnici? Kako sicer upravljate z denarnim tokom (prilivi in odlivi) na vašem poslovnem računu (prek nakazil elektronskega bančništva, z dvigovanjem in polaganjem gotovine ipd.)?

O: Niti ne, ker odhodke urejam v glavnem z nakazili prek elektronske banke, torej vse prek poslovnega računa. Prav tako mi stranke večinoma nakazujejo prihodke na poslovni račun, blagajne nimamo. Polaganja gotovine na poslovni račun nimamo.

V: Ali bi dvigovali gotovino na bankomatih in ne v bančni poslovalnici, če bi imeli plačilno kartico poslovnega računa in bi vsak dvig takoj bremenil vaš poslovni račun? Kako pogosto bi dvigovali gotovino na bankomatih in v kakšnih zneskih? Ali in kolikšno nadomestilo bi bili pripravljene plačati za dvig gotovine na bankomatu?

O: Da, občasno bi uporabil bankomat, vendar za manjše zneske in to samo, če bi bil dvig zastoj. Takojšnja bremenitev poslovnega računa me ne bi motila.

V: Kako plačujete izdatke, kot so stroški poslovnih prostorov, reprezentance (npr. darila, gostinske storitve, izobraževanja), pisarniškega materiala, vzdrževanja, izobraževanja, prevoza? Ali in katere izdatke bi raje plačevali s kartico? Kako plačujete material za opravljanje dejavnosti, surovine, opremo, obveznosti do dobaviteljev ali podizvajalcev (npr. računalnike, orodje), poslovne storitve? Ali in katere izdatke bi raje plačevali s kartico?

O: Večino odhodkov plačujem z nakazili s poslovnega računa s pomočjo elektronske banke, prav tako prilivi prihajajo neposredno na poslovni račun.

V: Ali in kako pogosto bi predvidoma uporabljali kartico poslovnega računa za plačevanje blaga in storitev za podjetje, če bi stroški nakupa takoj bremenili vaš poslovni račun?

O: Kartice ne bi veliko uporabljala za plačevanje nakupov, uporabila bi jo za manjše nakupe, pisarniškega materiala, reprezentance, fotokopiranja npr.. Uporabila bi jo povsem po potrebi.

V: Ali bi kartico uporabljali za plačevanje nakupov in dvigovanje gotovine tudi na poslovnih potovanjih v tujini?

O: Da, v glavnem zaradi dvigovanja gotovine.

V: Ali že poslujete s poslovno kartico, vezano na vaše podjetje? Katero?

O: Ne.

V: Ali imate kartico svojega osebnega transakcijskega računa in ali jo uporabljate? Ali jo v večji meri uporabljate za plačevanje nakupov ali za dvigovanje gotovine in opravljanje storitev na bankomatih? Katere koristi vam ponuja njena uporaba? Ali svoje osebne plačilne kartice, ki jih imate izdane za vaše osebne potrebe kdaj uporabite tudi v poslovne namene? Ob kakšnih priložnostih?

O: Da, v poslovne namene uporabljam svojo kreditno kartico, nato pa naredim nakazilo s poslovnega računa na osebni račun z namenom povračila stroškov.

V: Ali bi vam koristila možnost uporabe bankomata za vpogledovanje v razpoložljivo stanje na poslovnem računu in njegovo izpisovanje?

O: Da, vendar zelo občasno.

V: Kaj bi vam bolj koristilo - storitev polaganja gotovine na bankomatu ali plačevanje obveznosti s plačilnimi nalogi in nakazili prek bankomata? Ali in koliko bi bili pripravljene plačati za to storitev?

O: Verjetno bi se kdaj pa kdaj odločila za plačevanje nalogov prek bankomata, vendar samo, če bi bilo brezplačno. Za dvig gotovine pridejo v poštev dejavnosti, ki poslujejo s fizičnimi osebami kot končnimi odjemalci. Navadno imajo takšne dejavnosti večje zneske gotovine, ki jih bankomat po mojem mnenju ne bi mogel absorbirati. Za te namene so druge poti, recimo dnevno-nočni trezorji v bankah.

V: Ali bi vam dodatna zavarovanja vezana na lastništvo kartice kaj koristila: npr. življenjsko, nezgodno, zavarovanje zlorab ob kraji ali izgubi kartice, zavarovanje na potovanjih?

O: Ne.

V: Ali bi vam precej koristila možnost plačevanja s kartico prek interneta?

O: Ne.

V: Ali bi kartico v večji meri uporabljali za plačevanje nakupov, če bi vam to prinašalo ugodnosti, kot so cenejše bančne storitve, ali zbiranje točk zvestobe na določenih prodajnih mestih?

O: Da, zanimal bi me predvsem tisti del, ko bi bile ugodnosti na bančne storitve, ki jih uporabljam, recimo, da bi bilo potem nadomestilo nekaj časa brezplačno.

V: Koliko bi vam pomenilo, če bi si lahko na vaši plačilni kartici poslovnega računa sami izbrali motiv in dizajn? Ali bi kartico uporabljali v večji meri in večkrat, če bi imeli na njej logotip vašega podjetja?

O: Nič.

V: Ali bi omogočili poslovanje s svojo kartico tudi drugi osebi v vašem podjetju? Komu in zakaj?

O: Da, svojo kartico bi ponudila pooblaščenca na poslovnem računu podjetja.

V: Katero dodatno storitev, ki bi vam zelo koristila pri poslovanju, bi še vključili v ponudbo plačilne kartice poslovnega računa?

O: Mislim, da je najkoristnejša prednost te kartice dvigovanje gotovine in plačevanje, neposredno s poslovnega računa in takojšnja bremenitev.

V: Ali se vam zdijo lastnosti plačilne kartice poslovnega računa tako zanimive, da bi se odločili za njeno uporabo v naslednjih 12 mesecih? Katere lastnosti se vam zdijo zlasti koristne pri poslovanju vašega podjetja? Zakaj? Katere lastnosti se vam zdijo zlasti nepotrebne za podjetniško uporabo?

O: Da, če bi bila njena izdaja brezplačna. Najpomembnejše je dvigovanje gotovine in plačevanje nakupov, manj koristne bi bile druge dodatne storitve, ki ste jih navedli.

V: Ali bi uporabljali kartico, če bi bila njena izdaja povsem brezplačna, prav tako bi bila brezplačna njena uporaba za plačevanje nakupov, dvigovanje gotovine pa bi se zaračunavalo v manjših zneskih, npr. s 100 SIT?

O: Da, vendar dvigovanja gotovine potem ne bi opravljala. Dejansko bi kartica zmanjševala administracijo in preprečevala zalaganje lastnega denarja v poslovne namene. Mislim pa, da bi samostojnim podjetnikom kartica zaleгла v manjši meri, ker so navajeni poslovati prek svojega osebnega računa in lahko v poslovne namene razpolagajo s svojim osebnim premoženjem. Pri družbah z omejeno odgovornostjo vidim večjo priložnost, ker so v svojem poslovanju bolj omejeni. Pri slednjih ni nakazovanja z osebnega računa na poslovni račun, ampak to lahko dela le zakoniti zastopnik.

Globinski intervju 6:

Podjetje: Organiziranje zabavnih prireditev

Kontaktna oseba: Ustanovitelj in nosilec dejavnosti

Datum intervjuja: 20. 12. 2006, od 12.30 ure do 13:45 ure

V: Se vam zdi predstavljeni opis kartice zanimiv?

O: Nisem tipičen Slovenec in ramišljam drugače kot večina, tudi večina podjetnikov. V opisu kartice nisem slišal nič novega, ker je dejansko to kartica osebnega računa. Razen morda čipa, ki pa je prihodnost kartičnega poslovanja, čez kakšna tri leta.

V: Bi vam kartica koristila pri poslovanju vašega podjetja?

O: Mislim da ne. Ker mi zadostuje moja zlata kartica osebnega računa. Poleg tega sem vezan tudi na elektronsko banko, prek katere nakažem sredstva s poslovnega računa na moj osebni račun. Ne vidim razloga, zakaj bi imel še eno kartico, ker z obstoječo dobro poslujem in mi zadošča. Potem je možnost za škodo večja, če jo izgubiš ali ti jo ukradejo, pozabiš PIN, predstavlja balast v denarnici ipd.. Vsekakor ne potrebujem uporabljati več kartic hkrati. Samostojni podjetniki smo v prednosti pred družbami z omejeno odgovornostjo, ker lahko mešamo osebne in poslovne finance in nismo tako strogo omejeni in je zato lažje poslovati.

V: Kolikšen znesek gotovine vam zadostuje dnevno za poslovne namene?

O: Zelo različno, odvisno od trenutnega položaja, od dogovora med sodelavci, od prireditve, od obsega prireditve. Če je recimo velika prireditev, mednarodna, zahteva do 13-krat večja sredstva kot pri lokalnih prireditvah manjšega obega. Zneski se tako gibljejo do nekaj 100.000 SIT do nekaj milijonov SIT. Se pravi popolnoma odvisno od potrebe.

V: Ali velikokrat dvigujete gotovino s poslovnega računa oz. jo polagate na poslovni račun v bančni poslovalnici? Kako sicer upravljate z denarnim tokom (prilivi in odlivi) na vašem poslovnem računu (prek nakazil elektronskega bančništva, z dvigovanjem in polaganjem gotovine ipd.)?

O: Večinoma polagam denar s poslovnega računa na osebni račun, prek elektronske banke, potem pa dvigujem gotovino s kartico osebnega računa pri bankomatu, recimo za plačevanje gostinskih storitev ipd..

V: Ali bi dvigovali gotovino na bankomatih in ne v bančni poslovalnici, če bi imeli plačilno kartico poslovnega računa in bi vsak dvig takoj bremenil vaš poslovni račun? Kako pogosto bi dvigovali gotovino na bankomatih in v kakšnih zneskih? Ali in kolikšno nadomestilo bi bili pripravljeni plačati za dvig gotovine na bankomatu?

O: Pri moji dejavnosti poteka vse prek nakazil na poslovni račun. Ker poslujem z raznoraznimi organizacijami in velikimi podjetji, se vsi prihodki dejavnosti nakazujejo na poslovni račun.

Glede odhodkov pa se moram velikokrat posluževati gotovinskega poslovanja, ker občasno plačujem delavce, delam z družinskimi člani in študenti. Dejansko me potem stane več, kot dejansko dam fizični osebi, ker gre vse, kar se tiče plačil, prek poslovnega računa. Ne želim pa poslovati »na roko«, brez računov. Poleg tega se gotovina hitro zapravi.

V: Kako plačujete izdatke, kot so stroški poslovnih prostorov, reprezentance (npr. darila, gostinske storitve, izobraževanja), pisarniškega materiala, vzdrževanja, izobraževanja, prevoza? Ali in katere izdatke bi raje plačevali s kartico? Kako plačujete material za opravljanje dejavnosti, surovine, opremo, obveznosti do dobaviteljev ali podizvajalcev (npr. računalnike, orodje), poslovne storitve? Ali in katere izdatke bi raje plačevali s kartico?

O: Zneski, ki se dajo dogovoriti vnaprej, se pravi poslovanje s podjetji, gre prek nakazil, kar pa zadeva plačevanje družinskim članom oz. pomagačem na prireditvah, pa prek študentskega servisa ali kako drugače. Bi pa raje plačal vse prek računa, na elektronski način, pa se pač ne da. V poslovalnico, kjer imam odprt poslovni račun, grem v treh letih dvakrat, če rabim kakšno pojasnilo, če se odločim za kakšno kompleksnejšo storitev ipd.. Za preproste stvari ne hodim v poslovalnico. V glavnem poslujem prek elektronskih poti.

V: Ali in kako pogosto bi predvidoma uporabljali kartico poslovnega računa za plačevanje blaga in storitev za podjetje, če bi stroški nakupa takoj bremenili vaš poslovni račun?

O: Ne bi je uporabljal sploh. Ne vidim razlike med mojo sedanjo kartico osebnega računa. Ne vidim bistvene prednosti, poleg tega bi bilo dve kartici težje razlikovati, zapomniti bi si moral štiri številke več, to pa ni več v prid preprostosti in učinkovitosti poslovanja. Teh PIN-števil in raznoraznih gesel je že preveč v glavi. Če mi ena stvar zadostuje, tako z vidika časa kot stroškov, zakaj bi si zapletal življenje?

V: Ali že poslujete s poslovno kartico, vezano na vaše podjetje? Katero?

O: Ne, so mi jo pa v banki že ponudili.

V: Ali imate kartico svojega osebnega transakcijskega računa in ali jo uporabljate? Ali jo v večji meri uporabljate za plačevanje nakupov ali za dvigovanje gotovine in opravljanje storitev na bankomatih? Katere koristi vam ponuja njena uporaba? Ali svoje osebne plačilne kartice, ki jih imate izdane za vaše osebne potrebe kdaj uporabite tudi v poslovne namene? Ob kakšnih priložnostih?

O: Kartico osebnega računa uporabljam za dvigovanje gotovine in potem plačevanje delavcev na prireditvah, le v manjši meri mi pride v poštev plačevanje nakupov, morda za plačevanje storitev, recimo gostinskih.

V: Ali bi vam koristila možnost uporabe bankomata za vpogledovanje v razpoložljivo stanje na poslovnem računu in njegovo izpisovanje?

O: Mislim, da je to v redu za starejše podjetnike, ki so tudi že navajeni uporabljati bankomate. Recimo naročim tajnici, naj plača neke račune, medtem grem na poslovni sestanek in potem preverim na najbližjem bankomatu, ali se je plačilo računov že izvedlo in je bil poslovni račun bremenjen, kar mi bo pokazalo manjše stanje denarja na njem. Vsi mladi podjetniki pa imajo to že na telefonu oz. dlančniku, z neposredno povezavo z elektronsko banko in ne potrebujejo bankomata. Z drugimi načini dostopajo do podatka o stanju na računu v realnem času ali na prenosnem računalniku, pri čemer se v conah z brezžičnim internetom povežejo z elektronsko banko. Mislim, da zanje to ne bi bilo uporabno, nima nobene teže.

V: Kaj bi vam bolj koristilo - storitev polaganja gotovine na bankomatu ali plačevanje obveznosti s plačilnimi nalogi in nakazili prek bankomata? Ali in koliko bi bili pripravljene plačati za to storitev?

O: Moje mnenje je isto kot pri prejšnjem vprašanju, ni neke posebne vrednosti storitve, ker za to obstajajo drugi podjetnikom prikladnejši načini.

V: Ali bi vam dodatna zavarovanja vezana na lastništvo kartice kaj koristila: npr. življenjsko, nezgodno, zavarovanje zlorab ob kraji ali izgubi kartice, zavarovanje na potovanjih?

O: Bi premislil, odvisno bi bilo od cene. Banka bi morala jamčiti do nekega zneska ali do nekega časovnega obdobja. Nekateri imajo ogromno denarja, pa ne razsipavajo naokrog z njim. Če želiš nekaj imeti, moraš gledati na vsak tolar. Mislim, da bi moralo biti kakršno koli zavarovanje zapakirano v nek privlačen paket z drugimi storitvami, ki bi bil interesanten za podjetniški segment. Zavarovanje na zavarovanje na zavarovanje ni smiselno. Recimo prometna nesreča v Evropski uniji, vleka avtomobila do 200 km, mora biti nekaj stvari, ki se dogajajo večini ljudi. Ne pa recimo neka izredno malo ali sploh neverjetna stvar, ki nima nikakršne vrednosti. Da je vsaj neka verjetnost zavarovalnega dogodka. Pri vsaki stvari je treba najti neko stvar, da sta obe strani zadovoljni, tako stranka, ki nekaj dobi, kot banka, ki ima s tem stroške. Mislim, da bi bila potrebna obsežnejša raziskava trga. Morda bi bilo zanimivo zavarovanja vezati na mesečni promet na poslovnem računu – več ga imaš, bolj si zavarovan, bodisi z zavarovalnimi vsotami bodisi v določenem geografskem prostoru.

V: Ali bi vam precej koristila možnost plačevanja s kartico prek interneta?

O: Ne, sem precej nezaupljiv do teh stvari, je preveč vdorov v sisteme. Če se bom odločil za takšen način nakupovanja, si bom v banki odprl račun, položil nekaj denarja na ta račun, vendar samo v vrednosti nakupa.

V: Ali bi kartico v večji meri uporabljali za plačevanje nakupov, če bi vam to prinašalo ugodnosti, kot so cenejše bančne storitve, ali zbiranje točk zvestobe na določenih prodajnih mestih?

O: Že sedaj imam na svoji kartici osebne računa možnost nekih zdravstvenih pregledov in drugih stvari, pa tega sploh ne koristim. Takšno pač je podjetniško življenje, sam podjetnik zase stori minimalno ali celo nič. Morda bi bilo koristno ugodnosti vezati na družinske člane podjetnika. Namreč ker podjetnik nima časa za svojo družino, bi lahko prejel ugodnosti, ki bi jih koristili njegovi družinski člani, recimo popust pri izobraževanju tujih jezikov za podjetnikove otroke ali karte za kino.

V: Koliko bi vam pomenilo, če bi si lahko na vaši plačilni kartici poslovnega računa sami izbrali motiv in dizajn? Ali bi kartico uporabljali v večji meri in večkrat, če bi imeli na njej logotip vašega podjetja?

O: To bi bila reklama mojega podjetja. Vendar bi potem vsak takoj vedel, iz katerega podjetja sem. Meni bi bilo všeč, ker je moje podjetje ugledno in nima težav. To bi bila dobra dodatna vrednost v ponudbi kartice.

V: Ali bi omogočili poslovanje s svojo kartico tudi drugi osebi v vašem podjetju? Komu in zakaj?

O: Ne.

V: Katero dodatno storitev, ki bi vam zelo koristila pri poslovanju, bi še vključili v ponudbo plačilne kartice poslovnega računa?

O: Mislim, da bi bil sočasno s prodajo te kartice zanimiv trženjski pristop ponudba žepka s kartico, ki da glasovno opozorilo, ko je kartica več kot trideset sekund izven tega žepka. To se mi zdi kar dobra varnost, saj bi takoj, ko kartice ne bi bilo niti v žepku niti se ne bi z njo plačevalo dovolj hitro opozorilo, da je nekaj narobe, nakar bi se še pravočasno lahko ukrepalo. Kartice torej ne bi pozabili, pa tudi kraja bi bila manj verjetna. Poleg tega je cena takega žepka minimalen strošek glede na vrednost, ki vam jo uporaba kartice lahko prinese. Kot nekakšna žvižgajoča denarnica, lahko ga imate tudi v žepu od srajce, za pasom ipd..

V: Ali se vam zdijo lastnosti plačilne kartice poslovnega računa tako zanimive, da bi se odločili za njeno uporabo v naslednjih 12 mesecih? Katere lastnosti se vam zdijo zlasti koristne pri poslovanju vašega podjetja? Zakaj? Katere lastnosti se vam zdijo zlasti nepotrebne za podjetniško uporabo?

O: Verjetno ne, mogoče, če bi mi jo ponudili z možnostjo mojega logotipa na njej. Jaz bi jim po elektronski pošti poslal moj logotip, banka pa meni v roku tedna dni narejeno kartico. Sicer nimam potrebe po taki kartici, če mi zadostuje moja osebna kartica.

V: Ali bi uporabljali kartico, če bi bila njena izdaja povsem brezplačna, prav tako bi bila brezplačna njena uporaba za plačevanje nakupov, dvigovanje gotovine pa bi se zaračunavalo v manjših zneskih, npr. s 100 SIT?

O: Ne. Mislim, da so primernejši trg za to kartico družbe z omejeno odgovornostjo.

Globinski intervju 7:

Podjetje: Izvajanje lahkih gradbenih del

Kontaktna oseba: Ustanovitelj in zakoniti zastopnik - direktor

Datum intervjuja: 21. 12. 2006, od 10.00 ure do 11:30 ure

V: Se vam zdi predstavljeni opis kartice zanimiv?

O: Ja, zanimivo vsekakor.

V: Bi vam kartica koristila pri poslovanju vašega podjetja?

O: Bi, poslovno kartico z odloženim plačilom že imamo, tako da bi verjetno izbirali med eno in drugo, obeh pa ne bi uporabljali.

V: Kolikšen znesek gotovine vam zadostuje dnevno za poslovne namene?

O: Za naše podjetje ne potrebujemo veliko gotovine, zelo malo. Sem in tja kdaj. Bolj bi mi prišlo v poštev polog gotovine, ker stranke hodijo k nam plačevat račune in potem uredimo prek blagajne. Za znamke, za poštno storitve, za drobne storitve, sicer ne operiramo z gotovino. Morda za plačevanje tistih stvari, kjer se ne da plačevat z gotovino, v takih trgovinah, kjer ne sprejemajo kartic.

V: Ali velikokrat dvigujete gotovino s poslovnega računa oz. jo polagate na poslovni račun v bančni poslovalnici? Kako sicer upravljate z denarnim tokom (prilivi in odlivi) na vašem poslovnem računu (prek nakazil elektronskega bančništva, z dvigovanjem in polaganjem gotovine ipd.)?

O: Zelo redko dvigujem gotovino s poslovnega računa, mogoče nekajkrat na leto, večkrat se poslužujem pologov gotovine. Vse uredimo v glavnem z nakazili prek elektronske banke, kar velja tudi za naše odjemalce, ki so v glavnem fizične osebe. Pošiljamo jim posebne položnice, ki jih plačujejo z različnimi načini, v banki, prek pošte, prek elektronske ali telefonske banke

neposredno na poslovni račun. So pa v zadnjem času čedalje bolj problematične provizije, ki jih banke računajo za različne načine plačevanja položnic. Zaradi tega kar nekaj naših strank hodi k nam in plačuje z gotovino, kar prenesemo v našo blagajno, potem pa gotovino odvedemo na banko na naš poslovni račun. Tem je pač pomembnejše, da ne plačujejo te provizije. Vsakemu svetujemo naj si odprejo trajnike oz. pooblastijo banko, da jim izvajajo direktne obremenitve z osebnega računa vsak mesec. Dolgoročno si bodo stranke našle najcenejše poti plačevanja.

V: Ali bi dvigovali gotovino na bankomatih in ne v bančni poslovalnici, če bi imeli plačilno kartico poslovnega računa in bi vsak dvig takoj bremenil vaš poslovni račun? Kako pogosto bi dvigovali gotovino na bankomatih in v kakšnih zneskih? Ali in kolikšno nadomestilo bi bili pripravljene plačati za dvig gotovine na bankomatu?

O: Seveda bi uporabila bankomat. V banko si želim iti čim manjkrat, samo za nujne stvari, ker je vedno vrsta, poleg tega sem že po plati osebnih financ navajena na bankomate in bi osnovne zadeve, kot so dvigi in pologi gotovine urejala prek bankomata tudi v poslovne namene. V banko bi tako hodila za pologe večjih zneskov gotovine, za dvigovanje tuje valute in urejanje zahtevnejših storitev. Glede nadomestil me neki minimalni zneski ne bi motili, dokler bi bili v mejah normale. Četudi bi bilo pri bančnem okencu brezplačno, bi se še vedno poslužila bankomata, četudi bi šla na bankomate drugih bank. V poslovne namene bi na bankomatih dvigovala gotovino priložnostno, po potrebi.

V: Kako plačujete izdatke, kot so stroški poslovnih prostorov, reprezentance (npr. darila, gostinske storitve, izobraževanja), pisarniškega materiala, vzdrževanja, izobraževanja, prevoza? Ali in katere izdatke bi raje plačevali s kartico? Kako plačujete material za opravljanje dejavnosti, surovine, opremo, obveznosti do dobaviteljev ali podizvajalcev (npr. računalnike, orodje), poslovne storitve? Ali in katere izdatke bi raje plačevali s kartico?

O: Kar se tiče sprotnih stroškov poslovanja, gre vse brezgotovinsko prek izstavljenih računov in potem nakazil prek elektronske banke. Kar se pa tiče potrošnega, pisarniškega materiala, poštnih storitev in drugih malenkosti, jih plačujemo z gotovino, če gremo na pošto, če pa v knjigarno, pa jih plačamo s poslovno kartico. Tudi bencin plačujemo s poslovno kartico. Kar se tiče reprezentance, tudi to, čeprav tega je malo, plačujemo s poslovno kartico. Gotovino uporabljamo kar se da malo, recimo na pošti, kjer ne gre s kartico, ker se nakup tretira kot dvig gotovine in za to se plača provizijo za dvig gotovine.

V: Ali in kako pogosto bi predvidoma uporabljali kartico poslovnega računa za plačevanje blaga in storitev za podjetje, če bi stroški nakupa takoj bremenili vaš poslovni račun?

O: Verjetno bi imela obe kartici, z odloženim plačilom in to debetno. Tudi za osebne namene imam več kartic, saj lahko prideš v položaj, ko ena od kartic ne prime ali na njej nimaš zadostnega kritja. Poznati bi morala samo specifikko posamezne poslovne kartice, za tisto z odloženim plačilom je rok plačila 18. v mesecu, pri tej, ki je vezana na poslovni račun, pa plačam takoj. Posebej bi me pritegnilo, da bi kartico poslovnega računa lahko pridobila brez nekih posebnih bilanc, brez nekih pogojev ampak hitro in preprosto. Kartico bi uporabljala za plačevanje drobnih stvari, sprotne administrativne stroške, po potrebi pa bi dvigovala tudi gotovino. Za zdaj slednje sicer ne potrebujemo veliko, lahko pa še bomo, če bomo npr. širili poslovno dejavnost.

V: Ali bi kartico uporabljali za plačevanje nakupov in dvigovanje gotovine tudi na poslovnih potovanjih v tujini?

O: Da seveda, tudi sedaj nosim na potovanja s seboj vse kartice, ki so veljavne v tujini. V tujino niti ne nosimo veliko gotovine, bolj ali manj smo se navadili za plačevanje s kartico, morda potrebujemo gotovino za kakšno kavo in kaj podobnega.

V: Ali že poslujete s poslovno kartico, vezano na vaše podjetje? Katero?

O: Da, imam kartico z odloženim plačilom.

V: Ali imate kartico svojega osebnega transakcijskega računa in ali jo uporabljate? Ali jo v večji meri uporabljate za plačevanje nakupov ali za dvigovanje gotovine in opravljanje storitev na bankomatih? Katere koristi vam ponuja njena uporaba? Ali svoje osebne plačilne kartice, ki jih imate izdane za vaše osebne potrebe kdaj uporabite tudi v poslovne namene? Ob kakšnih priložnostih?

O: Zelo sem navajena na uporabo kartic, imam vse od domačih blagovnih znamk do mednarodnih blagovnih znamk. Posebej mi pridejo v poštev pri plačevanju nakupov. Osebnih kartic ne uporabljam za poslovne namene, ker imam za te namene poslovno kartico, kjer pride račun na podjetje. Nimamo navade, da bi mešali osebno in poslovno. To je pogosteje pri samostojnih podjetnikih.

V: Ali bi vam koristila možnost uporabe bankomata za vpogledovanje v razpoložljivo stanje na poslovnem računu in njegovo izpisovanje?

O: Mogoče da, če bi bila npr. v tujini in bi me zanimalo stanje na poslovnem računu. Če sem pa vsak dan v službi, pa ne bi, ker imam za te potrebe elektronsko banko. To bi mi torej prišlo v poštev zelo redko.

V: Kaj bi vam bolj koristilo - storitev polaganja gotovine na bankomatu ali plačevanje obveznosti s plačilnimi nalogi in nakazili prek bankomata? Ali in koliko bi bili pripravljeni plačati za to storitev?

O: Samo polaganje gotovine. Pripravljena bi plačati čim manj, manj kot pri bančnem okencu, če želite stranke odtegniti od polaganja pri bančnem okencu. Sem pa že malo alergična na dvig bančnih provizij, ki se je zgodil v zadnjem času. Tudi ker vem, kako je pri nas podjetnikih, kjer ne moremo kar tako dvigniti cene, ker je pač taka konkurenca in si ne moreš privoščiti zviševanj, banke pač za zdaj lahko, ko še ni take konkurence in se med seboj zmenijo oz. imajo isto poslovno politiko. Potrošniki proti temu ne moremo nič.

V: Ali bi vam dodatna zavarovanja vezana na lastništvo kartice kaj koristila: npr. življenjsko, nezgodno, zavarovanje zlorab ob kraji ali izgubi kartice, zavarovanje na potovanjih?

O: Recimo zavarovanje na potovanjih bi mi koristilo, morda če bi bilo to zavarovanje pripeto na kartico ugodnejše, kot če bi šel sam na zavarovalnico sklenit enako zavarovanje. Recimo, če bi bila nižja premija. Če ne, me ne bi zanimalo, posebej če določene vrste zavarovanja ne bi nujno potrebovala. Ali če bi bili kakšni popusti pri zavarovanjih, če bi imela to kartico.

V: Ali bi vam precej koristila možnost plačevanja s kartico prek interneta?

O: Sem že v osebne namene, za potovanja, da sem rezervirala. Za poslovne namene pa še ne, nekako se tega nerada poslužujem zaradi zlorab in vseh opozoril v zadnjem času, naj ne dajemo podatkov o kartici prek spleta.

V: Ali bi kartico v večji meri uporabljali za plačevanje nakupov, če bi vam to prinašalo ugodnosti, kot so cenejše bančne storitve, ali zbiranje točk zvestobe na določenih prodajnih mestih?

O: Verjetno da. Vsak gleda na ugodnosti, čeprav potrošnika verjetno samo namamijo, da kupi, v ozadju pa mu verjetno ničesar ne dajo zastonj.

V: **Koliko bi vam pomenilo, če bi si lahko na vaši plačilni kartici poslovnega računa sami izbrali motiv in dizajn? Ali bi kartico uporabljali v večji meri in večkrat, če bi imeli na njej logotip vašega podjetja?**

O: Nič, ni mi pomembo, kako kartica izgleda, ampak, koliko je denarja na njej. To bi bila že neka prestižna storitev, status, za tiste podjetnike, ki bi jim bilo to zelo pomembno.

V: **Ali bi omogočili poslovanje s svojo kartico tudi drugi osebi v vašem podjetju? Komu in zakaj?**

O: Da, imeli bi dve kartici, ker sva dva lastnika podjetja, tudi sedaj imava oba svojo poslovno kartico z odloženim plačilom.

V: **Katero dodatno storitev, ki bi vam zelo koristila pri poslovanju, bi še vključili v ponudbo plačilne kartice poslovnega računa?**

O: Največ bi mi pomenile take storitve, pri katerih bi se izognila čakanju v vrstah pred bančnem okencem.

V: **Ali se vam zdijo lastnosti plačilne kartice poslovnega računa tako zanimive, da bi se odločili za njeno uporabo v naslednjih 12 mesecih? Katere lastnosti se vam zdijo zlasti koristne pri poslovanju vašega podjetja? Zakaj? Katere lastnosti se vam zdijo zlasti nepotrebne za podjetniško uporabo?**

O: Bi, ker če je ugodna pridobitev in imaš potem dve kartici, za vsak slučaj. To kartico bodo imeli verjetno samo lastniki ali nekdo, ki bo izrecno pooblaščen na računu. Tudi podjetniki te kartice ne bodo dali prav vsakemu delavcu oz. tistemu, ki mu zaupajo.

V: **Ali bi uporabljali kartico, če bi bila njena izdaja povsem brezplačna, prav tako bi bila brezplačna njena uporaba za plačevanje nakupov, dvigovanje gotovine pa bi se zaračunavalo v manjših zneskih, npr. s 100 SIT?**

O: Da.

Globinski intervju 8:

Podjetje: Trgovina na debelo

Kontaktna oseba: Ustanovitelj in zakoniti zastopnik - direktor

Datum intervjuja: 21. 12. 2006, od 18.00 ure do 19:00 ure

V: **Se vam zdi predstavljeni opis kartice zanimiv?**

O: Samo delno. Na svojem poslovnem računu, ki ga imamo odprtega pri banki, že danes poslujemo prek elektronske banke. Tako lahko rečem, da se 99 % vsega prometa na poslovnem računu opravi s pomočjo elektronske banke. Kar se tiče dviga gotovine nam kartica ne bi prišla v poštev, ker gotovinsko ne poslujemo. Tudi kadar gremo v tujino, se poslužujemo drugačnih načinov plačevanja. Blaganje v okviru podjetja ne vodimo, ker nismo maloprodajno podjetje. Skratka ne barantamo z gotovino. Kartica bi prišla eventuelno v poštev pri določenih nakupih, kjer trgovci oz. prodajalci, pri katerih bi kupovali, niso istočasno tudi naši kupci. Pri poslovanju našega podjetja namreč gledamo, da material, ki ga potrebujemo, bodisi sanitetni, pisarniški ipd., vedno kupujemo tam, kjer nastopa prodajalec tudi kot naš kupec, zato da kompenziramo. Skratka, nič ne plačujemo, mi vse kompenziramo. Zelo malo je dobaviteljev ali pa naših prodajalcev, kjer

bi si ustvarjali stroške oz. plačevali račune z gotovino. Lahko rečem, da je takšnih nakupov zagotovo manj kot 5 %. Za takšne nakupe plačamo prek elektronske banke. Z gotovino nam sploh ni treba poslovati, za nobeno stvar. Kar se tiče goriva, službenih avtomobilov nimamo, kar se tiče pisarniškega, sanitetnega materiala, čistil in podobnih stvari za poslovne prostore, potem kupimo vse pri naših kupcih.

V: Bi vam kartica koristila pri poslovanju vašega podjetja?

O: Glede na povedano, skoraj ne.

V: Kolikšen znesek gotovine vam zadostuje dnevno za poslovne namene?

O: Sploh ne pride v poštev.

V: Ali velikokrat dvigujete gotovino s poslovnega računa oz. jo polagate na poslovni račun v bančni poslovalnici? Kako sicer upravljate z denarnim tokom (prilivi in odlivi) na vašem poslovnem računu (prek nakazil elektronskega bančništva, z dvigovanjem in polaganjem gotovine ipd.)?

O: Samo elektronsko, prek elektronske banke. Po principu dobavnice, predračuna, računa, z nakazili prek elektronske banke. In to v obe smeri, tako od svojih dobaviteljev kot do svojih kupcev.

V: Ali bi dvigovali gotovino na bankomatih in ne v bančni poslovalnici, če bi imeli plačilno kartico poslovnega računa in bi vsak dvig takoj bremenil vaš poslovni račun? Kako pogosto bi dvigovali gotovino na bankomatih in v kakšnih zneskih? Ali in kolikšno nadomestilo bi bili pripravljene plačati za dvig gotovine na bankomatu?

O: Ni nobene potrebe po gotovinskem poslovanju. Gre sicer za malenkosti, ki jih plačamo z gotovino, recimo če je to tako blago, ki ni dobavljivo tudi prek našega kupca, kar pa potem uredimo s povračili tistemu, ki je material plačal, spet prek elektronske banke. Vendar je to zelo redko. Mi namreč poslujemo oz. prodajamo vsem velikim in malim trgovskim organizacijam v Sloveniji. Tako tudi material za poslovanje lahko dobimo pri vseh teh trgovcih.

V: Kako plačujete izdatke, kot so stroški poslovnih prostorov, reprezentance (npr. darila, gostinske storitve, izobraževanja), pisarniškega materiala, vzdrževanja, izobraževanja, prevoza? Ali in katere izdatke bi raje plačevali s kartico?

O: Potne stroške urejamo kot upravljanje z lastnimi osebnimi vozili zaposlenih. Enkrat mesečno obračunavamo potne stroške in jih izplačamo prek elektronske banke na račune fizičnih oseb.

V: Ali bi kartico uporabljali za plačevanje nakupov in dvigovanje gotovine tudi na poslovnih potovanjih v tujini?

O: Ne, ker poslujemo na enak način kot za potovanja po Sloveniji, akontacij si ne izplačujemo. To temelji na zalaganju iz svojega žepa in posledično povračilu potnih stroškov.

V: Ali že poslujete s poslovno kartico, vezano na vaše podjetje? Katero?

O: Nimamo poslovnih kartic.

V: Ali imate kartico svojega osebnega transakcijskega računa in ali jo uporabljate? Ali jo v večji meri uporabljate za plačevanje nakupov ali za dvigovanje gotovine in opravljanje storitev na bankomatih? Katere koristi vam ponuja njena uporaba? Ali svoje osebne plačilne kartice, ki jih imate izdane za vaše osebne potrebe kdaj uporabite tudi v poslovne namene? Ob kakšnih priložnostih?

O: Nikoli ne uporabljamo lastnih kartic za poslovne namene. Tudi kolikor imamo gostinskih storitev, imamo odprt račun v lokalu in potem plačamo z elektronskim nakazilom. Če pa nanese,

da nimamo odprtega računa v lokalu, potem pač gostitelj oz. nekdo iz našega podjetja plača in na osnovi računa opravimo povračilo pri potnem nalogu enkrat mesečno, tudi za gostinske storitve.

V: Ali bi vam koristila možnost uporabe bankomata za vpogledovanje v razpoložljivo stanje na poslovnem računu in njegovo izpisovanje?

O: Glede na to, da je podjetje privatno, ima vpogled v stanje na poslovnem računu samo lastnik. V našem podjetju sva lastnika samo dva in delujeva na osnovi medsebojnega zaupanja. Če koga od naju zanima, kakšno je stanje na računu, potem uporabiva vpogled prek elektronske banke. Jaz vodim finance, on sklepa posle in takšen način nama ustreza.

V: Ali bi vam dodatna zavarovanja vezana na lastništvo kartice kaj koristila: npr. življenjsko, nezgodno, zavarovanje zlorab ob kraji ali izgubi kartice, zavarovanje na potovanjih?

O: S tem je tako: če kartice ne boš uporabljal, potem je tudi ne boš imel samo zaradi zavarovanja. Mi imamo vse naše uslužbence posebej zavarovane glede na specifičnost delovnega mesta, ponujamo zdravstvene preglede zaposlenim. Urejeno imamo tudi dodatno zdravstveno zavarovanje, ki ga podjetje plača na začetku vsakega leta, potem pa trgamo mesečno zaposlenim od njihovih plač, ker je plačnik fizična oseba. Dodatno zavarovanje tako ne pride v poštev.

V: Ali bi vam precej koristila možnost plačevanja s kartico prek interneta?

O: Delali smo samo nekaj poizvedb, kako bi se plačevalo prek interneta, dejanskega plačila pa še nismo izvedli. Ker gre tehnika naprej, se bomo v prihodnosti posluževali tudi nakupovanja prek interneta, ali bo to s plačilnimi karticami, pa je odvisno od mnogo dejavnikov. Je pa narava našega posla tesno povezana s tujino, saj smo generalni dobavitelj kozmetike za področje Slovenije, celoten asortiman izdelkov, ki jih prodajamo, kupujemo od tujih dobaviteljev. Le nabave za samo poslovanje podjetja kupujemo v Sloveniji.

V: Ali bi kartico v večji meri uporabljali za plačevanje nakupov, če bi vam to prinašalo ugodnosti, kot so cenejše bančne storitve, ali zbiranje točk zvestobe na določenih prodajnih mestih?

O: To se sicer lepo sliši. Vendar imajo danes že vsi trgovci neke ugodnosti oz. točke zvestobe in ne vem kaj še vse. Ker poznam natančno, kako te stvari potekajo, lahko rečem, da vse te »ugodnosti« plačamo njihovi dobavitelji, trgovci iz lastnega žepa ne dajo popolnoma ničesar. Ker torej poznam funkcioniranje v ozadju, nisem naklonjen tovrstnemu privabljanju kupcev, še več, sem izrazito proti temu. Raje kot bi točke zvestobe koristil, bi jih povsem ukinitil.

V: Koliko bi vam pomenilo, če bi si lahko na vaši plačilni kartici poslovnega računa sami izbrali motiv in dizajn? Ali bi kartico uporabljali v večji meri in večkrat, če bi imeli na njej logotip vašega podjetja?

O: To je odvisno znova od specifičnosti posameznega podjetja. Nekomu bi taka kartica godila in bi jo rad imel. Osebnostno pa mislim, da smo premajhni, da bi nam to bistveno koristilo. Če bi se podjetja masovno odločala za to kartico, potem bi koristi verjetno bile, ker bi bila podjetja prepoznavna, tudi pri medorganizacijskem poslovanju.

V: Ali bi omogočili poslovanje s svojo kartico tudi drugi osebi v vašem podjetju? Komu in zakaj?

O: Nikomur.

V: Katero dodatno storitev, ki bi vam zelo koristila pri poslovanju, bi še vključili v ponudbo plačilne kartice poslovnega računa?

O: Verjetno kaj v zvezi s povečevanjem učinkovitosti poslovanja podjetij in prihrankom časa. Vendar so elektronske banke to že precej izboljšale, primerjalno s preteklostjo, ko smo poslovali prek virmanov. Elektronsko bančništvo se nam zdi najcenejše, najpreprostejše in najučinkovitejše. Imamo poslovni račun, na njem limit, za katerega zaprosimo vsako leto, ne zato, ker bi imeli probleme, ampak zato, ker poznamo situacijo v Sloveniji s plačilno disciplino kupcev, ki ga država ne ureja ustrežno. Tujina pa zahteva plačilo. Dodatne vrednosti vidim torej v stvarih, ki bi olajšale poslovanje podjetjem na način, kot sem ga opisal. Lahko pa bi razvili dodatno funkcionalnost te kartice vezano na gostinske storitve. Namreč večina podjetij uporablja gostinske storitve pri sklepanju poslov in takšni reprezentančni stroški bi se lahko poravnali s to kartico, in sicer v nekem združenju gostinskih podjetij, da ne bi bili omejeni na določene lokale, kjer so odprti računi. Tako bi bili prepoznavni gostinski lokali, primerni za gostovanje podjetnikov in poslovnežev.

V: Ali se vam zdijo lastnosti plačilne kartice poslovnega računa tako zanimive, da bi se odločili za njeno uporabo v naslednjih 12 mesecih? Katere lastnosti se vam zdijo zlasti koristne pri poslovanju vašega podjetja? Zakaj? Katere lastnosti se vam zdijo zlasti nepotrebne za podjetniško uporabo?

O: Ne sigurno ne, ker nimamo potrebe po takšni kartici. To, da bi bila zastoj, bi me zlasti motilo, za vsako storitev mora biti določena cena. Nobena stvar ni zastoj in to spoštujem. Moti pa me, da bi morda uporabnino za kartico vključili v vodenje poslovnega računa in bi vsem zvišali nadomestilo za vodenje poslovnega računa. Cene morajo biti po mojem zelo transparentne.

V: Ali bi uporabljali kartico, če bi bila njena izdaja povsem brezplačna, prav tako bi bila brezplačna njena uporaba za plačevanje nakupov, dvigovanje gotovine pa bi se zaračunavalo v manjših zneskih, npr. s 100 SIT?

O: Kartica bi bila uporabna, predvsem za samostojne podjetnike, ker je več manevrskega prostora za finančno poslovanje. Kartica bi jim omogočila preprostejše poslovanje, ki je transparentnejše, manj se meša z osebnimi financami. Morda bi bila kartica uporabna tudi podjetjem z več zaposlenimi, katerih zaposleni veliko potujejo v tujino. Ne rečem, da je koncept kartice slab, je pa uporaben za določene vrste podjetij.

Globinski intervju 9:

Podjetje: Arhitekturni biro

Kontaktna oseba: Ustanovitelj in zakoniti zastopnik

Datum intervjuja: 21. 12. 2006, od 12.30 ure do 13:30 ure

V: Se vam zdi predstavljeni opis kartice zanimiv?

O: Da.

V: Bi vam kartica koristila pri poslovanju vašega podjetja?

O: Da. Sploh v naše drugema podjetju, ki ga imamo definiranega kot samostojnega podjetnika, ker je dopuščena večja svoboda finančnega poslovanja. Za družbo z omejeno odgovornostjo nekoliko manj, ker ne moremo kupiti ravno vsake stvari prek podjetja. Tam plačaš po računu kot fizična oseba in potem moraš urejati prek povračila stroškov, nič ne dajemo vnaprej. Sigurno pa na samostojnem podjetniku, kjer prenašamo sredstva z osebnega računa na poslovnega.

V: Kolikšen znesek gotovine vam zadostuje dnevno za poslovne namene?

O: Z gotovino sploh ne operirano. Blagajne tudi nimamo. Za vse uporabljamo poslovno kartico z odloženim plačilom.

V: Ali velikokrat dvigujete gotovino s poslovnega računa oz. jo polagate na poslovni račun v bančni poslovalnici? Kako sicer upravljate z denarnim tokom (prilivi in odlivi) na vašem poslovnem računu (prek nakazil elektronskega bančništva, z dvigovanjem in polaganjem gotovine ipd.)?

O: Gotovine s poslovnega računa še nismo dvigovali, prav tako ne izvajamo polaganja gotovine, ker vse poteka prek računov stranki in potem stranka nakaže neposredno na poslovni račun. To nam pač dopušča narava našega posla. Poslujemo elektronsko, prek elektronske banke, če je odlivov, prav tako prilive na poslovni račun stranke nakazujejo prek elektronske banke. V bančno poslovalnico nam ni treba hoditi. Za kakšen material, ki ga je treba kupiti, poštno storitve, reprezentanca, poslovna kosila, to urejamo s poslovno kartico. Potne stroške, ker imamo službeni avto, se pravi gorivo kupujemo tudi na poslovno kartico. Prav tako cestnine, ki jih plačujemo predplačniško s tablicami. Ampak bi raje imeli debetno kartico kot kartico z odloženim plačilom, ker bi nam bila sprotna bremenitev poslovnega računa preglednejša.

V: Ali bi dvigovali gotovino na bankomatih in ne v bančni poslovalnici, če bi imeli plačilno kartico poslovnega računa in bi vsak dvig takoj bremenil vaš poslovni račun? Kako pogosto bi dvigovali gotovino na bankomatih in v kakšnih zneskih? Ali in kolikšno nadomestilo bi bili pripravljani plačati za dvig gotovine na bankomatu?

O: Da, verjetno, vendar redkokdaj. Morda za nižje zneske, poštno storitve, kjer sedaj uporabljamo gotovino osebnih financ, potem pa, ko se nabere nek določen znesek, nakažemo povračilo stroškov s poslovnega računa na osebni račun. Takih stroškov imamo kar vsakodnevno, mesečno so pa nizki skupni zneski. Tudi če bi bilo neko minimalno nadomestilo za dvig gotovine na bankomatu, me ne bi motilo in bi se poslužil bankomata, zlasti, če bi bilo podobno, kot je za kartico osebnega računa, da plačaš na bankomatih druge banke. Če ima podjetje majhne prilive in stroške, potem je provizija pomembnejša, kot če operiraš z večjimi prilivi in večjimi stroški.

V: Kako plačujete izdatke, kot so stroški poslovnih prostorov, reprezentance (npr. darila, gostinske storitve, izobraževanja), pisarniškega materiala, vzdrževanja, izobraževanja, prevoza? Ali in katere izdatke bi raje plačevali s kartico? Kako plačujete material za opravljanje dejavnosti, surovine, opremo, obveznosti do dobaviteljev ali podizvajalcev (npr. računalnike, orodje), poslovne storitve? Ali in katere izdatke bi raje plačevali s kartico?

O: Višje zneske, recimo računalniški material, kartuše, CD rome za arhive, plačamo s poslovno kartico, se pravi to so zneski nad 50.000 SIT. Če pa je papir, kuverte ipd., pa potem na gotovino in potem naredimo povračilo stroškov na osebni račun. Imamo pa sedaj že sklenjeno pogodbo s knjigarno, kjer nabavljamo sproti in potem mesečno plačujemo vse stroške. Problematična je samo še pošta, kjer potrebujemo gotovino. Večje stvari, računalnike, ki so specializirani za dejavnost gre prek predračunov, računov in potem nakazil prek elektronske banke.

V: Ali in kako pogosto bi predvidoma uporabljali kartico poslovnega računa za plačevanje blaga in storitev za podjetje, če bi stroški nakupa takoj bremenili vaš poslovni račun?

O: Potem ne bi imeli poslovne kartice z odloženim plačilom in bi vse, kar se da plačati z Maestro kartico, plačevali s to kartico. Tisti odlog plačila na sedanji kartici nam ne predstavlja neke prednosti, ker smo likvidni, in bi nam tak način takojšnje bremenitve s poslovnega računa koristil. Bi pa morda še več uporabljali to poslovno kartico, kot sedaj uporabljamo poslovno

kartico z odloženim plačilom. Mislim, da bi tedensko opravljali po tri nakupe, tja do 5.000 SIT ter še malo večje nakupe, te pa občasno.

V: Ali bi kartico uporabljali za plačevanje nakupov in dvigovanje gotovine tudi na poslovnih potovanjih v tujini?

O: Da, in bi to kartico vzel s seboj in jo uporabljal npr. na letališčih, za transfer do hotela, hotel, za dvige gotovine na bankomatu. Že sedaj v tujini zelo uporabljam obstoječo poslovno kartico, skoraj povsod.

V: Ali že poslujete s poslovno kartico, vezano na vaše podjetje? Katero?

O: Da.

V: Ali imate kartico svojega osebnega transakcijskega računa in ali jo uporabljate? Ali jo v večji meri uporabljate za plačevanje nakupov ali za dvigovanje gotovine in opravljanje storitev na bankomatih? Katere koristi vam ponuja njena uporaba? Ali svoje osebne plačilne kartice, ki jih imate izdane za vaše osebne potrebe kdaj uporabite tudi v poslovne namene? Ob kakšnih priložnostih?

O: Uporabljam osebne kartice, tako debetno kot z odloženim plačilom za zelo drobne stvari, kartuše ipd.. Potem naredim povračilo stroškov s poslovnega računa. Niti ne znam več poslovati brez kartic.

V: Ali bi vam koristila možnost uporabe bankomata za vpogledovanje v razpoložljivo stanje na poslovnem računu in njegovo izpisovanje?

O: Niti ne, ker imamo elektronsko banko. V tujini pa verjetno itak ne vidiš stanja.

V: Kaj bi vam bolj koristilo - storitev polaganja gotovine na bankomatu ali plačevanje obveznosti s plačilnimi nalogi in nakazili prek bankomata? Ali in koliko bi bili pripravljeni plačati za to storitev?

O: Morda bi oddal nalog prek bankomata, sicer bi ga uporabljal samo za dvigovanje gotovine. Minimalna nadomestila me ne ovirajo in zaradi njih ne bi šel v poslovalnico

V: Ali bi vam dodatna zavarovanja vezana na lastništvo kartice kaj koristila: npr. življenjsko, nezgodno, zavarovanje zlorab ob kraji ali izgubi kartice, zavarovanje na potovanjih?

O: Da, vsa ta zavarovanja se mi zdijo koristna. Zlasti zavarovanja v tujini, kakšne asistence bi se mi zdele zanimive, ker moram sedaj to urediti vsakokrat posebej, pred potovanjem.

V: Ali bi vam precej koristila možnost plačevanja s kartico prek interneta?

O: Da, recimo letalske karte, predvsem bi se takega načina poslovanja poslužili za nakupe v tujini.

V: Ali bi kartico v večji meri uporabljali za plačevanje nakupov, če bi vam to prinašalo ugodnosti, kot so cenejše bančne storitve, ali zbiranje točk zvestobe na določenih prodajnih mestih?

O: Pri plačevanju goriva npr., pri tistih nakupih, ki jih velikokrat opravljamo, bi nam bilo zanimivo. Sicer pa verjetno ne bi samo zaradi teh ugodnosti več kupovali s kartico, ker že sedaj v kar največji meri plačujemo z obstoječo kartico.

V: Koliko bi vam pomenilo, če bi si lahko na vaši plačilni kartici poslovnega računa sami izbrali motiv in dizajn? Ali bi kartico uporabljali v večji meri in večkrat, če bi imeli na njej logotip vašega podjetja?

O: Sedaj je že tako, da te recimo v tujini, če imaš zlato kartico, drugače obravnavajo. Zato, če bi bila takšna kartica prestižna in izkazovala nek status, potem bi se verjetno odločili za takšno

kartico. Pri poslovanju doma mislim, da se to ne bi poznalo in bi te obravnavali enako. V tujini recimo zlata kartica res nekaj pomeni, pri nas pa je že kar razvrednotena. Prav za logotip našega podjetja se ne bi odločili, ker nam to ne pomeni veliko. Bi nam pa pomenilo, da bi nam sam izgled kartice izkazoval, da smo dobrostoječe podjetje.

V: Ali bi omogočili poslovanje s svojo kartico tudi drugi osebi v vašem podjetju? Komu in zakaj?

O: Da, imeli bi vsaj dve. Sedaj imamo samo eno poslovno kartico.

V: Katero dodatno storitev, ki bi vam zelo koristila pri poslovanju, bi še vključili v ponudbo plačilne kartice poslovnega računa?

O: Morda da bi videl transakcije opravljene s kartico prek elektronske banke. Morda tudi ločen izpisek z vsemi transakcijami s poslovno kartico poslovnega računa in potem še ločen promet po osebah, ki imajo tako kartico. V smislu zbirnega poročila na mesečni ravni, kar bi prišlo posebej v poštev, če bi imela podjetja izdanih več kartic. Morda bi pri tem koristilo tudi definiranje različnih rangov uporabe. Recimo direktor nima omejitev razpolaganja s sredstvi na poslovnem računu, tajnica pa ima določene omejitve. Za izvajanje nadzora, ki v manjših podjetjih oz. v primeru le ene kartice izdane v podjetju ne bi bilo potrebno.

V: Ali se vam zdijo lastnosti plačilne kartice poslovnega računa tako zanimive, da bi se odločili za njeno uporabo v naslednjih 12 mesecih? Katere lastnosti se vam zdijo zlasti koristne pri poslovanju vašega podjetja? Zakaj? Katere lastnosti se vam zdijo zlasti nepotrebne za podjetniško uporabo?

O: Da sigurno. Obvladovanje malih stroškov se mi zdi najpomembnejša kakovost te kartice, večje nakupe nad recimo 100.000 SIT urejaš že prek predračunov in računov ter nakazil z elektronsko banko. Mislim, da po zakonu družba z omejeno odgovornostjo in samostojni podjetnik niti ne sme iti mimo računa, oz. gotovinsko poslovati in v ta namen obstajajo neki predpisi. Trgovec ti bo že dal, kar si kupil, zlasti, če je debetna kartica, ki gre takoj z računa. Je pa potem vprašanje, če davčna uprava prizna to kot negotovinsko poslovanje. Z obstoječo poslovno kartico z odloženim plačilom moram vsak mesec delati posebne knjižbe; najprej na en konto, potem pa, ko plačam enkrat na mesec, ta prehodni konto razbremenim, in prenesem na novega v dobro glede na vrsto stroška in v breme poslovnega računa. Imeti moram evidenco, če je bilo kaj v osebne namene, moram vedeti. Knjiženje je bolj komplicirano. Če bi imeli to kartico poslovnega računa, pa bi vmesno knjiženje na prehodni konto odpadlo in bi neposredno dali v breme poslovnega računa ter v dobro stroškovnega konta.

V: Ali bi uporabljali kartico, če bi bila njena izdaja povsem brezplačna, prav tako bi bila brezplačna njena uporaba za plačevanje nakupov, dvigovanje gotovine pa bi se zaračunavalo v manjših zneskih, npr. s 100 SIT?

O: Da, kot rečeno. Nadomestila me ne bi odvrnila. Je zagotovo prednost preprosta pridobitev. Ko smo začeli kot družba z omejeno odgovornostjo, poslovne kartice sploh nismo mogli dobiti, potem pa smo morali prinesiti bilance ter podpisati menice kot zavarovanje. Po mojem mnenju bi bila prodaja te kartice uspešnejša kot obstoječe kartice z odloženim plačilom. Poleg tega je polno administracije, polno obrazcev za izpolniti, ko smo želeli pridobiti še eno poslovno kartico z odloženim plačilom.

Globinski intervju 10:

Podjetje: Grafično in tiskarsko podjetje

Kontaktna oseba: Zakoniti zastopnik

Datum intervjuja: 22. 12. 2006, od 11.00 ure do 12:15 ure

V: Se vam zdi predstavljeni opis kartice zanimiv?

O: Odličen in nujno potreben.

V: Bi vam kartica koristila pri poslovanju vašega podjetja?

O: Ja sigurno, olajšala bi mi delo, ker se moram sedaj ukvarjati z gotovino. Zaradi tega bi imel manj administracije.

V: Kolikšen znesek gotovine vam zadostuje dnevno za poslovne namene?

O: Že imam poslovno kartico z odloženim plačilom in v kar največji meri jo uporabljam. Gotovino zato uporabljam zgolj tam, kjer plačilo s kartico ni možno. Tudi v osebne namene poslujem večinoma s karticami. Bi pa uporabljal to kartico v večji meri kot uporabljam sedanjo poslovno kartico z odloženim plačilom. Dnevno gotovine ne uporabljam, zato jo uporabljam občasno.

V: Ali velikokrat dvigujete gotovino s poslovnega računa oz. jo polagate na poslovni račun v bančni poslovalnici? Kako sicer upravljate z denarnim tokom (prilivi in odlivi) na vašem poslovnem računu (prek nakazil elektronskega bančništva, z dvigovanjem in polaganjem gotovine ipd.)?

O: Ne tega se ne poslužujem, niti dvigovanja niti polaganja. Ker sem samostojni podjetnik, lahko prenakažem z osebnega računa ali nakažem na osebni račun, zato poslujem na takšen način. Potem pa na osebнем računu uporabljam tudi elektronsko banko. Za samo dvigovanje gotovine kartice ne bi uporabljal oz. v manjši meri, bi jo pa večinoma uporabljal za plačevanje nakupov. V poslovalnico sploh ne hodim.

V: Ali bi dvigovali gotovino na bankomatih in ne v bančni poslovalnici, če bi imeli plačilno kartico poslovnega računa in bi vsak dvig takoj bremenil vaš poslovni račun? Kako pogosto bi dvigovali gotovino na bankomatih in v kakšnih zneskih? Ali in kolikšno nadomestilo bi bili pripravljani plačati za dvig gotovine na bankomatu?

O: Verjetno da. Če potrebujem gotovino, potem najprej prenakažem sredstva s poslovnega računa na osebni račun, s pomočjo telefonske banke, potem pa s kartico osebnega računa dvignem gotovino na bankomatu. S to kartico pa ta vmesna pot prenakazovanja s poslovnega na osebni račun in uporaba moje osebne kartice ne bo več potrebna, ker bom s kartico dvignil takoj s poslovnega računa. Ustrezalo bi mi tudi sprotno trganje s poslovnega računa, ker mi enomesečni odlog plačila na zdajšnji poslovni kartici ne pomeni veliko, ker jo uporabljam za manjše zneske, z likvidnostjo pa nimam težav. Bilo bi mi celo preglednejše. Potem bi verjetno obstoječo kartico vrnil in posloval samo s to kartico poslovnega računa.

V: Kako plačujete izdatke, kot so stroški poslovnih prostorov, reprezentance (npr. darila, gostinske storitve, izobraževanja), pisarniškega materiala, vzdrževanja, izobraževanja, prevoza? Ali in katere izdatke bi raje plačevali s kartico? Kako plačujete material za opravljanje dejavnosti, surovine, opremo, obveznosti do dobaviteljev ali podizvajalcev (npr. računalnike, orodje), poslovne storitve? Ali in katere izdatke bi raje plačevali s kartico?

O: V glavnem po računih kar je večjih nakupov. Pisarniški material in druge drobnarije za samo funkcioniranje podjetja pa plačujem s poslovno kartico ali debetno kartico mojega osebnega računa.

V: **Ali in kako pogosto bi predvidoma uporabljali kartico poslovnega računa za plačevanje blaga in storitev za podjetje, če bi stroški nakupa takoj bremenili vaš poslovni račun?**

O: Bi rekel, da 20 nakupov na mesec zagotovo, če ne še kaj več.

V: **Ali bi kartico uporabljali za plačevanje nakupov in dvigovanje gotovine tudi na poslovnih potovanjih v tujini?**

O: Ne, mogoče sedaj, ko smo v evro območju, če bom šel kdaj kupit kakšen računalnik ali drugo stvar, ki jo rabim pri poslu, v tujino.

V: **Ali že poslujete s poslovno kartico, vezano na vaše podjetje? Katero?**

O: Da, MasterCardovo z odloženim plačilom. Imam jo edino jaz.

V: **Ali imate kartico svojega osebnega transakcijskega računa in ali jo uporabljate? Ali jo v večji meri uporabljate za plačevanje nakupov ali za dvigovanje gotovine in opravljanje storitev na bankomatih? Katere koristi vam ponuja njena uporaba? Ali svoje osebne plačilne kartice, ki jih imate izdane za vaše osebne potrebe kdaj uporabite tudi v poslovne namene? Ob kakšnih priložnostih?**

O: Da, od osebnih kartic se najpogosteje v poslovne namene poslužim kartice mojega osebnega računa. Ponavadi za drobni potrošni material; ko kupujem špecerijo za doma, kupim še toaletni papir, pisarniški material ipd., za poslovne namene. Na blagajni potem razdelim blago za osebno rabo in v poslovne namene. Za znesek nakupa, ki sem ga plačal s svojo osebno kartico, si naredim nakazilo s poslovnega računa na svoj osebni račun. Takšen princip uporabljam tudi, ko nakupe in plačila v poslovne namene opravi moja žena. Takrat naredim nakazilo s poslovnega računa na svoj osebni račun, prek telefonske banke, potem pa prek elektronske banke opravim še nakazilo s svojega osebnega računa na njen osebni račun. Zato, ker brez dokazila ne smem nakazovati neposredno s poslovnega računa na osebni račun tretje osebe.

V: **Ali bi vam koristila možnost uporabe bankomata za vpogledovanje v razpoložljivo stanje na poslovnem računu in njegovo izpisovanje?**

O: Mislím, da ja. Potem mi ne bi bilo treba vsakokrat klicati telefonsko banko in povpraševati po stanju na računu. Je pa res, da zgolj s tem namenom ne bi šel na bankomat, saj bi mi bila potem še vedno prikladnejša telefonska banka. Bolj kot neka dodatna storitev, da lahko informacijo pridobim kjer koli že sem in kadar koli. Tega bi se posluževal povsem občasno.

V: **Kaj bi vam bolj koristilo - storitev polaganja gotovine na bankomatu ali plačevanje obveznosti s plačilnimi nalogi in nakazili prek bankomata? Ali in koliko bi bili pripravljeni plačati za to storitev?**

O: Ne, ker mi funkcioniranje prek telefonske banke ustreza. Storitve polaganja gotovine nikakor ne pride v poštev, za plačevanje plačilnih nalogov pa bi se prej odločil za elektronsko banko.

V: **Ali bi vam dodatna zavarovanja vezana na lastništvo kartice kaj koristila: npr. življenjsko, nezgodno, zavarovanje zlorab ob kraji ali izgubi kartice, zavarovanje na potovanjih?**

O: Zavarovanje zlorab ja, ne pa druga zavarovanja, v njih ne vidim prednosti. Takšna zavarovanja naj se urejajo po drugih poteh. Ker je na poslovnem računu običajno kar precej denarja, bi bilo zavarovanje zlorab sigurno koristno, čeprav sam na obstoječi poslovni kartici tega zavarovanja nimam. Imam raje nižji limit.

V: Ali bi vam precej koristila možnost plačevanja s kartico prek interneta?

O: Da, občasno, morda za računalniške programe, ki jih potem prenesem na svoj disk. Sem pa pozoren, da nakupujem v varnih spletnih trgovinah.

V: Ali bi kartico v večji meri uporabljali za plačevanje nakupov, če bi vam to prinašalo ugodnosti, kot so cenejše bančne storitve, ali zbiranje točk zvestobe na določenih prodajnih mestih?

O: Ne, ker že sedaj v kar se da veliki meri uporabljam plačilne kartice, tako v osebne kot poslovne namene. Se pa lepo sliši, da se uporaba nagrajuje in imaš dodatne koristi od tega. Poleg tega mi veliko pomeni, da lahko kartico uporabljam povsod, ne le v določenih trgovinah.

V: Koliko bi vam pomenilo, če bi si lahko na vaši plačilni kartici poslovnega računa sami izbrali motiv in dizajn? Ali bi kartico uporabljali v večji meri in večkrat, če bi imeli na njej logotip vašega podjetja?

O: Sem precej občutljiv za motive in na svoji kartici osebnega računa sem takoj, ko so mi ponudili, šel zamenjat motiv. Mislim, da bi se odločil za tako kartico z logotipom mojega podjetja.

V: Ali bi omogočili poslovanje s svojo kartico tudi drugi osebi v vašem podjetju? Komu in zakaj?

O: Ja, bi jo dal še svoji ženi.

V: Katero dodatno storitev, ki bi vam zelo koristila pri poslovanju, bi še vključili v ponudbo plačilne kartice poslovnega računa?

O: Tako kot ima recimo Diners, po opravljenem nakupu s kartico vedno dobim SMS sporočilo. To se mi zdi zelo dober varnostni element in zato s tako kartico kupujem tudi prek interneta. Da v primeru, če ima kdo mojo kartico ali podatke o moji kartici takoj obvestim center za pomoč uporabnikom in sprožim alarm. Morda tudi, če bi bili na hrbtni strani podatki o podjetju, ki jih pogosto potrebujem, npr. davčna in matična številka, da je vse pri roki. Čeprav ne vem, koliko je to smotrno z vidika varnosti, ker bi bila potem to osebna izkaznica podjetja in še vrednost bi imela.

V: Ali se vam zdijo lastnosti plačilne kartice poslovnega računa tako zanimive, da bi se odločili za njeno uporabo v naslednjih 12 mesecih? Katere lastnosti se vam zdijo zlasti koristne pri poslovanju vašega podjetja? Zakaj? Katere lastnosti se vam zdijo zlasti nepotrebne za podjetniško uporabo?

O: Vsekakor bi se odločil za tako kartico. Najuporabnejša bi bila možnost plačevanja nakupov. Je pa odvisno od stroškov pridobitve te kartice. Ker bi bila cenejša od moje obstoječe poslovne kartice, bi to vrnil in vzela debetno. Se pravi ob neki normalni letni članarini, ne pa ob povečanju stroškov vodenja poslovnega računa. Vpogled v stanje na poslovnem računu prek bankomata in zavarovanja se mi ne zdijo posebej uporabna.

V: Ali bi uporabljali kartico, če bi bila njena izdaja povsem brezplačna, prav tako bi bila brezplačna njena uporaba za plačevanje nakupov, dvigovanje gotovine pa bi se zaračunavalo v manjših zneskih, npr. s 100 SIT?

O: Da, potem bi.

Globinski intervju 11:

Podjetje: Računovodstvo, knjigovodstvo in svetovanje

Kontaktna oseba: Ustanovitelj in zakoniti zastopnik - direktor

Datum intervjuja: 22. 12. 2006, od 19.00 ure do 20:15 ure

V: Se vam zdi predstavljeni opis kartice zanimiv?

O: Malo me skrbi neposredna povezava s transakcijskim računom in dvig gotovine. Na transakcijskem računu nimaš tako malo denarja in bi bilo zelo problematično, če bi ti jo kdo ukradel ali zlorabil ter s tem spraznil račun. Na osebnem transakcijskem računu imaš navadno manj denarja, zato se samostojni podjetniki odločajo za to vrsto poslovanja v poslovne namene. Na poslovnem transakcijskem računu imaš več že s tega vidika, da uravnavaš tekočo likvidnost, kjer dejansko rabiš več in je drugačen denarni tok kot pri poslovanju na osebnem transakcijskem računu. Glede dviga gotovine sem zato skeptična. Dviga gotovine ne bi potrebovala, bi se le bala za kartico. Če bi bila namenjena zgolj nakupovanju, bi bilo bolje oz. bi bilo koristnejše zame. Za samostojnega podjetnika bi bil dvig gotovine sigurno uporabnejši, ker radi poslujejo z gotovino, je pa potem spet tveganje zlorabe kartice in bi morala biti kartica visoko varna in zaščitena, kar se da varovati s PIN-številko. Gotovine se skušam v poslovanju izogniti, prav tako jo priporočam minimizirati pri mojih naročnikih. Z gotovino plačuješ drobne račune, recimo potne stroške. To lahko brezgotovinsko uravnavaš z akontacijami za potne stroške in potnimi nalogi, kjer lahko potem plačaš na transakcijske račune posameznikov. Gotovine pravzaprav ne potrebuješ, zlasti s to kartico. Zlasti, če bi jo lahko dal še drugim v podjetju, je še toliko manj verjetnosti, da bi posegali v gotovinsko poslovanje, ki obenem daje tudi večje možnosti manipulacij. Konec koncev je gotovina anonimna in ni sledljiva, računi in elektronski tokovi podatkov o plačilih pa so. Samostojni podjetniki po mojih izkušnjah porabijo 30 % sredstev na poslovnem transakcijskem računu za povračilo stroškov, vse drugo je njihovo, se pravi za gotovinsko poslovanje. In se gotovinskemu poslovanju ne morejo izogniti.

V: Bi vam kartica koristila pri poslovanju vašega podjetja?

O: Verjetno da, dala bi jo solastniku, hčerki, ki je zaposlena in tudi tajnici. No, če bi bil dnevni limit za dvig gotovine, bi bilo bolje, čeprav bi gotovino lahko učinkovito zmanjšali tudi s to kartico. Pri nas bi bila kartica uporabna za plačevanje nakupov. Morda je to vaša priložnost, da samostojne podjetnike navadite negotovinsko poslovati, tu vidim priložnost. Je pa preglednejše pri kreditnih karticah, če imaš več kartic, in imaš vse obračune enkrat mesečno. Se pravi moraš zbirati tudi račune posameznih nakupov. Plačaš sicer vse v enem kosu, ko dobiš mesečni izpisek, vendar pa moraš ta znesek potem še razporediti po različnih vrstah stroškov in za to rabiš posamezne račune. To je z obstoječo kartico enkrat na mesec. S to kartico poslovnega računa boš verjetno razknjiževanje tudi delal na mesečni ravni, saj podjetniki ne bodo vsak dan nosili račune. Za enega uporabnika bo vodenje evidenc in knjiženje lažje, se pravi bi bila kartica res prikladnejša samostojnim podjetnikom, ki so tudi edini zaposleni v podjetju, velika podjetja bodo še vedno imela kreditne kartice.

V: Kolikšen znesek gotovine vam zadostuje dnevno za poslovne namene?

O: Za nabave reprezentančnega blaga in nujne nakupe se poslužujemo gotovine, v minimalnih zneskih, in me motijo drobni računi, ki jih moram plačati z gotovino. Z drugo mojo kartico moram že jaz v trgovino po nakupe, in ne morem pooblastiti nekoga drugega. Zato pač dam

gotovino, ampak se jo preprosto popolnoma ne moremo izogniti. Sicer pa z gotovino zelo malo poslujemo, nimamo blagajne. Poslužujemo se tega, da za to založim, ko pa se nabere določena vsota, si naredim povračilo stroškov s transferjem s poslovnega računa na osebni račun. Tako navajam tudi moje stranke in sem banki že nekaj prihanila na vrstah in gotovinskem poslovanju.

V: Ali velikokrat dvigujete gotovino s poslovnega računa oz. jo polagate na poslovni račun v bančni poslovalnici? Kako sicer upravljate z denarnim tokom (prilivi in odlivi) na vašem poslovnem računu (prek nakazil elektronskega bančništva, z dvigovanjem in polaganjem gotovine ipd.)?

O: Ne, dviganje gotovine enkrat na dva meseca, če je potreba, polaganje gotovine pa sploh ne. To pride v poštev pri maloprodaji, ki morajo polagati, ker so k temu zavezani. Vse gre prek nakazil prek elektronskega bančništva.

V: Ali bi dvigovali gotovino na bankomatih in ne v bančni poslovalnici, če bi imeli plačilno kartico poslovnega računa in bi vsak dvig takoj bremenil vaš poslovni račun? Kako pogosto bi dvigovali gotovino na bankomatih in v kakšnih zneskih? Ali in kolikšno nadomestilo bi bili pripravljene plačati za dvig gotovine na bankomatu?

O: Mogoče bi dvigovala gotovino na bankomatih, ampak zelo zelo redko, zelo po potrebi. Recimo danes bi gotovino že potrebovala, ko sem dvignila paket z denarnicami za evre za zaposlene pri poštarju, kjer ne bi mogla plačati s kartico. Nadomestila me ne bi motila oz. odvrnila od dviga, če bi gotovino potrebovala, bi se pa tega posluževala res v redkih izjemnih primerih. Na nadomestilo bi bila pozorna le, če bi bilo res visoko, recimo 5.000 SIT.

V: Kako plačujete izdatke, kot so stroški poslovnih prostorov, reprezentance (npr. darila, gostinske storitve, izobraževanja), pisarniškega materiala, vzdrževanja, izobraževanja, prevoza? Ali in katere izdatke bi raje plačevali s kartico? Kako plačujete material za opravljanje dejavnosti, surovine, opremo, obveznosti do dobaviteljev ali podizvajalcev (npr. računalnike, orodje), poslovne storitve? Ali in katere izdatke bi raje plačevali s kartico?

O: Vse plačujemo prek računov, od poslovnih storitev, izobraževanj, opreme za poslovne prostore ipd., prek elektronske banke. Le za reprezentanco, pisarniški material, ki ga ne dobavljamo pri svojem dobavitelju, rabimo gotovino. Tudi stranke nam plačujejo prek nakazil neposredno na poslovni transakcijski račun.

V: Ali in kako pogosto bi predvidoma uporabljali kartico poslovnega računa za plačevanje blaga in storitev za podjetje, če bi stroški nakupa takoj bremenili vaš poslovni račun?

O: Morda za te drobne stvari, vendar bi za to že morala pooblastiti nekoga na transakcijski račun, da bi sploh lahko dobil svojo kartico.

V: Ali bi kartico uporabljali za plačevanje nakupov in dvigovanje gotovine tudi na poslovnih potovanjih v tujini?

O: Morda za hotel, za dvigovanje gotovine, vendar tega pri našem poslovanju ni veliko.

V: Ali že poslujete s poslovno kartico, vezano na vaše podjetje? katero?

O: Ne, bi mi pa verjetno bolj koristila, kot ta kartica vezana neposredno na poslovni račun, prav s tega vidika, ker ne bi dovolila dostopanja do sredstev na računu kar vsakemu in v izogib zlorabam ter ker bi imel na kreditni kartici moj pooblaščenec nek minimalen limit, samo za plačevanje reprezentance. Potem meni ne bi bilo treba dvigovati gotovino in zalagati ter potem prenakazovati s poslovnega računa kot povračilo stroškov. Se pravi bi s kartico plačevala bolj moja tajnica kot jaz, jaz v izjemnih, redkih primerih.

V: Ali imate kartico svojega osebnega transakcijskega računa in ali jo uporabljate? Ali jo v večji meri uporabljate za plačevanje nakupov ali za dvigovanje gotovine in opravljanje storitev na bankomatih? Katere koristi vam ponuja njena uporaba? Ali svoje osebne plačilne kartice, ki jih imate izdane za vaše osebne potrebe kdaj uporabite tudi v poslovne namene? Ob kakšnih priložnostih?

O: Tudi se zgodi, da moram plačati z mojo kartico osebnega računa ali s kreditno kartico. Še raje s kreditno kartico, ker je preglednejša.

V: Ali bi vam koristila možnost uporabe bankomata za vpogledovanje v razpoložljivo stanje na poslovnem računu in njegovo izpisovanje?

O: Ne, ker ne potrebujem te storitve.

V: Kaj bi vam bolj koristilo - storitev polaganja gotovine na bankomatu ali plačevanje obveznosti s plačilnimi nalogi in nakazili prek bankomata? Ali in koliko bi bili pripravljene plačati za to storitev?

O: Nič od navedenega.

V: Ali bi vam dodatna zavarovanja vezana na lastništvo kartice kaj koristila: npr. življenjsko, nezgodno, zavarovanje zlorab ob kraji ali izgubi kartice, zavarovanje na potovanjih?

O: Zavarovanje zlorab bi bilo sigurno dobro, druga pa me ne bi zanimala.

V: Ali bi vam precej koristila možnost plačevanja s kartico prek interneta?

O: Ne, takega načina poslovanja se sploh ne poslužujem, že zato, ker se bojim, ker splet še ni tako varen in zaščiten.

V: Ali bi kartico v večji meri uporabljali za plačevanje nakupov, če bi vam to prinašalo ugodnosti, kot so cenejše bančne storitve, ali zbiranje točk zvestobe na določenih prodajnih mestih?

O: Mogoče bi mi to kaj pomenilo.

V: Koliko bi vam pomenilo, če bi si lahko na vaši plačilni kartici poslovnega računa sami izbrali motiv in dizajn? Ali bi kartico uporabljali v večji meri in večkrat, če bi imeli na njej logotip vašega podjetja?

O: Ne, to me ne bi pritegnilo, tisto kartico bi videlo zelo malo ljudi in niti ne bi bilo reklame iz tega naslova.

V: Ali bi omogočili poslovanje s svojo kartico tudi drugi osebi v vašem podjetju? Komu in zakaj?

O: Da, verjetno, čeprav bi morala imeti veliko omejitev, prišla bi mi v poštev le za reprezentančne storitve in bi jo morala dobiti tista oseba, ki skrbi za te drobnarije. Meni kartica verjetno ne bi prav velikokrat koristila.

V: Katero dodatno storitev, ki bi vam zelo koristila pri poslovanju, bi še vključili v ponudbo plačilne kartice poslovnega računa?

O: Ne, mislim, da gredo lastnosti v pravo smer, je pa uporabnost te kartice tudi stvar same organizacije v posameznem podjetju. Da se učinkovito poslovati tudi brez te kartice, ker druge storitve že sedaj zelo disciplinirajo gotovinsko poslovanje in pospešujejo tiste mehanizme, ki pocenijo poslovanje. Morda je večji manevrski prostor pri tistih dejavnostih, kjer imajo več raznolikih dnevnih izdatkov in tam, kjer kreditna poslovna kartica ne pride v poštev.

V: Ali se vam zdijo lastnosti plačilne kartice poslovnega računa tako zanimive, da bi se odločili za njeno uporabo v naslednjih 12 mesecih? Katere lastnosti se vam zdijo zlasti

koristne pri poslovanju vašega podjetja? Zakaj? Katere lastnosti se vam zdijo zlasti nepotrebne za podjetniško uporabo?

O: Bi razmislila, kaj dejansko bi kartica ponudila. Vendar sem sedaj bolj prepričana v kreditno kartico, ki bi mi olajšala poslovanje.

V: Ali bi uporabljali kartico, če bi bila njena izdaja povsem brezplačna, prav tako bi bila brezplačna njena uporaba za plačevanje nakupov, dvigovanje gotovine pa bi se zaračunavalo v manjših zneskih, npr. s 100 SIT?

O: Verjetno bi se raje odločila za kreditno poslovno kartico, tudi glede na mojo filozofijo plačevanja iz osebnih financ, ko zelo veliko uporabljam kreditno kartico.

Globinski intervju 12:

Podjetje: Oblikovanje vizualnih komunikacij in fotografska umetnost

Kontaktna oseba: Ustanovitelj

Datum intervjuja: 27. 12. 2006, od 13.30 ure do 15:00 ure

V: Se vam zdi predstavljeni opis kartice zanimiv?

O: Ja, super je.

V: Bi vam kartica koristila pri poslovanju vašega podjetja?

O: Da.

V: Kolikšen znesek gotovine vam zadostuje dnevno za poslovne namene?

O: To podjetje je zelo specifično, ker je v obliki svobodnega kulturnega delavca, torej podoben status kot samostojni podjetnik, ne pa čisto tako. Za dnevne stvari uporabljamo osebne finance, tako plačilne kartice kot osebni račun. Gotovinsko podjetje so enkrat do dvakrat mesečno nakaže sredstva na osebni račun in potem z njega posluje naprej, kar se tretira kot neke vrste plača. Poslovni račun ima, ker pa je preprostejše poslovanje z osebnim, vse stroške, vezane na dejavnost plačujemo iz osebnega računa. S poslovnega računa pa se plačujejo prispevki, davki, DDV, stvari, ki so do države, druge stvari so osebnega značaja. Ko kupimo neko stvar za dejavnost, mu trgovec celo da popust, za gotovino, ki jo dvignemo na bankomatu z osebnega računa, račun pa je pisan na davčnega zavezanca, podjetje. Poslovni račun uporabljamo še za to, da pridejo prilivi iz dejavnosti nanj. Takšno poslovanje nam omogoča položaj, ki je nekje vmes med osebnimi in poslovnimi financami, moram pa imeti vse prijavljeno in evidentirano. Ker se tretira kot fizično osebo, ki opravlja pridobitno dejavnost. Če presega prilive v določeni višini, je obenem tudi davčni zavezanec za DDV in zavezanec za vodenje poslovnih knjig, ni pa nujno, da so vse stvari s poslovnega računa, evidentirano kot strošek na podlagi računa. Lahko pa so mi priznani določeni stroški, ki jih izvedem kot fizična oseba, če so za dejavnost. Gotovinskega poslovanja za dnevne potrebe je čisto odvisno, vendar v kombinaciji s karticami osebnih financ.

V: Ali velikokrat dvigujete gotovino s poslovnega računa oz. jo polagate na poslovni račun v bančni poslovalnici? Kako sicer upravljate z denarnim tokom (prilivi in odlivi) na vašem poslovnem računu (prek nakazil elektronskega bančništva, z dvigovanjem in polaganjem gotovine ipd.)?

O: Ne, nikoli, ker gre transfer s poslovnega računa na osebni račun, in sicer prek telefonske banke, ker se nam elektronska banka zaradi tako malo transakcij ne izplača. V primeru, da pa bi bila kartica poslovnega računa, bi jo uporabljal dvakrat tedensko za dvigovanje gotovine

neposredno s poslovnega računa. Verjetno bi bilo potem tudi manj prenakazil s poslovnega na osebni račun, ker bi večino stvari kupili s poslovnega računa neposredno, bodisi s kartico ali pa po predhodnem dvigu gotovine, če bi trgovec dal popust. Slika poslovanja bi bila čistejša, ker ne bi bilo v tolikšni meri mešanja osebnih in poslovnih financ.

V: Ali bi dvigovali gotovino na bankomatih in ne v bančni poslovalnici, če bi imeli plačilno kartico poslovnega računa in bi vsak dvig takoj bremenil vaš poslovni račun? Kako pogosto bi dvigovali gotovino na bankomatih in v kakšnih zneskih? Ali in kolikšno nadomestilo bi bili pripravljeni plačati za dvig gotovine na bankomatu?

O: Da, prav zaradi specifičnosti dejavnosti, ker nekih rednih stroškov za dejavnost niti ni. Vse temelji na avtorskem delu, edini stroški, ki nastanejo, so občasni, kot nakup fotoaparata, papirja, prehrana za reprezentanca. Če trgovec ne bi dal popusta, bi plačal kar s kartico. Ob uporabi te poslovne kartice bi bilo preglednejše, ker bi bilo nakazilo na osebni račun bliže dejanski plači, saj je sedaj okoli 60 % nakazila s poslovnega računa. S kartico bi bilo še vedno več gotovinskih transakcij kot transakcij prek POS-terminala, ker bi moral imeti v ozadju račun oz. dokazilo in to potem evidentirano. Tu so pa ponavadi navzkrižni interesi, kaj je osebno in kaj za poslovne namene. Potem bi tudi uveljavljal več reprezentance in potnih stroškov, ki jih danes ne uveljavljam in gre vse prek mojih osebnih financ. Verjetno bi dve tretjini plače še vedno drugo kot nakazilo s poslovnega računa na osebni računa, eno tretjino tega pa bi porabil za dvigovanje gotovine pri bankomatih oz. plačevanje nakupov na POS-terminalih. Tako bi dvignil dvakrat tedensko s poslovnega računa v skupni višini 200 evrov maksimalno. Nadomestila me ne bi motila, če bi bil princip zaračunavanja enak, kot je sedaj na osebnih računih. Če bi bila razlika med nadomestilom s kartico osebnega računa in kartico poslovnega računa, bi šel raje dvignit s kartico osebnega računa. Potem bi bila kartica zame čisto razvrednotena, prav zaradi tega, ker lahko enako funkcioniram kot fizična in pravna oseba. Če bi bila pa organiziranost podjetja kot družba z omejeno odgovornostjo, bi se verjetno odločil za dvig na bankomatu s kartico poslovnega računa, kljub višjemu nadomestilu, samo da ni treba stati v vrsti v poslovalnici.

V: Kako plačujete izdatke, kot so stroški poslovnih prostorov, reprezentance (npr. darila, gostinske storitve, izobraževanja), pisarniškega materiala, vzdrževanja, izobraževanja, prevoza? Ali in katere izdatke bi raje plačevali s kartico? Kako plačujete material za opravljanje dejavnosti, surovine, opremo, obveznosti do dobaviteljev ali podizvajalcev (npr. računalnike, orodje), poslovne storitve? Ali in katere izdatke bi raje plačevali s kartico?

O: Stalni mesečni stroški do države s poslovnega računa, drugo z osebnega računa. Nekih rednih izdatkov za material ni, ker jih dejavnost ne zahteva. Stroški za obratovanje dejavnosti, voda, elektrika, telefon ipd., se plačuje s trajniki z osebnega računa, ker je naslov dejavnosti obenem tudi naslov stalnega bivališča, računovodstvo del teh stroškov prikaže v poslovnih knjigah.

V: Ali in kako pogosto bi predvidoma uporabljali kartico poslovnega računa za plačevanje blaga in storitev za podjetje, če bi stroški nakupa takoj bremenili vaš poslovni račun?

O: Sprotna bremenitev poslovnega računa ne bi bila problematična in bi mi ustrezala, bi bilo pa več gotovinskega poslovanja, nekaj pa tudi plačevanja nakupov. Verjetno bi to pospešilo plačevanje stroškov za dejavnosti tudi prek POS-terminalov, kjer že sedaj uporabim kartico osebnega računa, recimo nakup knjige, administrativni stroški ipd..

V: Ali bi kartico uporabljali za plačevanje nakupov in dvigovanje gotovine tudi na poslovnih potovanjih v tujini?

O: Da tudi, npr. za letalske karte.

V: Ali že poslujete s poslovno kartico, vezano na vaše podjetje? Katero?

O: Ne.

V: Ali imate kartico svojega osebnega transakcijskega računa in ali jo uporabljate? Ali jo v večji meri uporabljate za plačevanje nakupov ali za dvigovanje gotovine in opravljanje storitev na bankomatih? Katere koristi vam ponuja njena uporaba? Ali svoje osebne plačilne kartice, ki jih imate izdane za vaše osebne potrebe kdaj uporabite tudi v poslovne namene? Ob kakšnih priložnostih?

O: Da, v poslovne namene uporabljam tako kartico svojega osebnega računa kot kartico z odloženim plačilom. Vendar slednjo izjemoma.

V: Ali bi vam koristila možnost uporabe bankomata za vpogledovanje v razpoložljivo stanje na poslovnem računu in njegovo izpisovanje?

O: Načeloma ne, ker so izpiski redni dnevni, ki jih prejmem dnevno. Ali pa pokličem prek telefonske banke, da izvem stanje na poslovnem računu.

V: Kaj bi vam bolj koristilo - storitev polaganja gotovine na bankomatu ali plačevanje obveznosti s plačilnimi nalogi in nakazili prek bankomata? Ali in koliko bi bili pripravljene plačati za to storitev?

O: Nič. Polaganje gotovine sploh ne, ker so vsi prilivi neposredno na poslovni račun z nakazili, nobena stranka ne plača avtorskega honorarja v gotovini. Gotovinska izplačila honorarjev bi zapletla poslovanje, ker bi potem moral položiti na račun in bi potreboval dokazilo, za kakšen namen je bilo opravljeno.

V: Ali bi vam dodatna zavarovanja vezana na lastništvo kartice kaj koristila: npr. življenjsko, nezgodno, zavarovanje zlorab ob kraji ali izgubi kartice, zavarovanje na potovanjih?

O: Zavarovanje zlorab se mi zdi super, skoraj obvezno. Zanimiva bi bila tudi zavarovanja na potovanjih, če poslovna dejavnost zahteva veliko potovanj, morda tudi samo po Sloveniji. Z nezgodnim je pa tako; vsi ga imamo nekje, pri nekaterih storitvah, pa sploh ne vemo, da ga imamo, premije so pa nizke. Mogoče bi bilo zanimivo tudi zavarovanje v primeru bolniške, zavarovanje izpada prihodka, kar daje visoko raven varnosti podjetnikom. Če si zlomiš nogo ali imaš neko poškodbo in si v bolnišnici, pa bi prejemal odškodnino, ker ne moreš opravljati svoje dejavnosti. To bi bilo vsekakor zanimivejše kot nezgodno zavarovanje.

V: Ali bi vam precej koristila možnost plačevanja s kartico prek interneta?

O: Da, in tudi bi bilo super, da bi čip omogočal varno spletno nakupovanje. Sem tudi že nakupoval prek spleta, seveda s svojo osebno kartico z odloženim plačilom. Ker je moja dejavnost povsem specifična, potrebujem fotografije iz določenih svetovnih spletnih fotogalerij, za katere pravice do objave lahko kupim prek spleta. To pa uporabljam zgolj, ko gre za nakupovanje v tujini. Drug tak primer so programi za urejanje fotografij, knjige, stvari, ki jih ne morem kupiti v Sloveniji. Isto je tudi z rezervacijo hotelov in letalskih kart. To storitev spletnega nakupovanja bi uporabil, če bi bila storitev varnejša, kot s sedanjimi karticami in bi bil za to pripravljen tudi plačati določeno nadomestilo. Dobro bi bilo, če bi na čipu obstajal določen prostor, kamor bi si naložil znesek za potrebe določenega spletnega nakupa in opravil nakup, z gotovostjo, da v primeru zlorabe ne bi utrpel večje škode od zneska tega nakupa. Na poslovnem računu je zelo velikokrat zelo veliko denarja, več kot na osebnem računu, več kot znašajo limiti na osebnih karticah z odloženim plačilom, zato bi bila potrebna res visoka raven varnosti internetnega nakupovanja, do neke meje, da bi se zavestno odločil opraviti nakup prek interneta.

Ne bi si upal dati številke kartice poslovnega računa na internet, na poslovnem računu je pa nekaj milijonov SIT.

V: Ali bi kartico v večji meri uporabljali za plačevanje nakupov, če bi vam to prinašalo ugodnosti, kot so cenejše bančne storitve, ali zbiranje točk zvestobe na določenih prodajnih mestih?

O: Mogoče da, če bi bile ugodnosti dosegljive in vezane na bančne storitve. Glede na to, da nimam veliko stroškov mesečno, bi mi moralo biti dosegljivo oz. prilagojeno zmožnostim ter naravi mojega posla.

V: Koliko bi vam pomenilo, če bi si lahko na vaši plačilni kartici poslovnega računa sami izbrali motiv in dizajn? Ali bi kartico uporabljali v večji meri in večkrat, če bi imeli na njej logotip vašega podjetja?

O: Veliko bi mi pomenilo in bi bil za to tudi pripravljen plačati, tam nekje do 10 evrov, več ne.

V: Ali bi omogočili poslovanje s svojo kartico tudi drugi osebi v vašem podjetju? Komu in zakaj?

O: Mislim, da ne.

V: Katero dodatno storitev, ki bi vam zelo koristila pri poslovanju, bi še vključili v ponudbo plačilne kartice poslovnega računa?

O: Ne vem, morda gledam na kartico preozko, ker mi že veliko pomeni, da je to debetna kartica poslovnega računa, ki bo omogočala dostop do poslovnega računa, pri čemer ne potrebuješ vmesnika. Vmesnik je recimo telefonska banka oz. nekdo, ki nakaže sredstva nekam. Morda v primeru družbe z omejeno odgovornostjo, da ne potrebuješ naročilnice, da nekaj kupiš. Glavna prednost je, da prideš do gotovine takoj ter da lahko plačaš takoj. Dnevni izpisek, ki ti ga mora banka dati najpozneje v enem dnevu po spremembi stanja, bo vse to zavedel, katera transakcija se je zgodila, pri tem bo še opis transakcije in bo to zelo pomagalo računovodstvu urejati račune in nadzor bo po mojem mnenju lažji. Morda bi bil na tej kartici zanimiv koncept Dinersove poplačniške kartice pri nakupu ABC tablice. Dinersova kartica ti namreč omogoča, da uporabljaš avtoceste in plačuješ cestnine in ko pride dan zapadlosti, plačaš za nazaj, in sicer za celotno preteklo mesečno obdobje. Tako ti tudi ne bi bilo treba čakati v vrsti na cestninski postaji, ampak bi zapeljal čez zapornico, čez ABC pas. Potrebna pa bi bila povezava med tvojo ABC tablico in to kartico poslovnega računa. Morda pri tem ne bi bilo potreben poplačniški sistem, ampak bi ti takoj trgali s poslovnega računa. Mislim, da bi bila tudi ta varianta sprejemljiva. Veliko podjetnikov je na cestah in uporabljajo avtoceste, zato bi jim bila ta storitev zelo dobrodošla, ker jim čas zelo veliko pomeni. In prav zaradi te funkcije veliko podjetnikov, mojih znancev, sploh ima Diners kartico. Da bi vezali neke ugodnosti kartice na plačevanje goriva, ki predstavlja prav tako množičen nakup med podjetniki, niti ni smiselno, ker to funkcijo zelo dobro opravlja Petrolova Magna kartica.

V: Ali se vam zdijo lastnosti plačilne kartice poslovnega računa tako zanimive, da bi se odločili za njeno uporabo v naslednjih 12 mesecih? Katere lastnosti se vam zdijo zlasti koristne pri poslovanju vašega podjetja? Zakaj? Katere lastnosti se vam zdijo zlasti nepotrebne za podjetniško uporabo?

O: Da, takoj.

V: Ali bi uporabljali kartico, če bi bila njena izdaja povsem brezplačna, prav tako bi bila brezplačna njena uporaba za plačevanje nakupov, dvigovanje gotovine pa bi se zaračunavalo v manjših zneskih, npr. s 100 SIT?

O: Seveda, mislim, da je velika prednost te kartice, da lahko povsod in kadar koli dostopaš do denarja na tvojem poslovnem računu, ni ti treba iti v poslovalnico, ki ima omejen čas poslovanja, ni ti treba loviti rokov oddaje plačilnih nalogov, ni ti treba vmesnika, kot je telefonska banka ipd..

PRILOGA 4: PRIKAZ PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI, NEVARNOSTI PO POTENCIALNO PRIMERNIH BLAGOVNIH ZNAMKAH PLAČILNE POSLOVNE DEBETNE KARTICE

	BA Maestro	MasterCard Business	Business MasterCard Electronic	VPay
PREDNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> - možna izraba obstoječe infrastrukture - PIN-verifikacija zagotavlja varno poslovanje - prihodki iz naslova prodajnih mest ⇒ široka mreža prodajnih mest 	<ul style="list-style-type: none"> - možna izraba obstoječe infrastrukture poslovnih kartic z odloženim plačilom - prihodki iz naslova prodajnih mest - visok interchange fee 	<ul style="list-style-type: none"> -100 % on line avtorizacija zagotavlja večjo varnost - prihodki iz naslova prodajnih mest 	<ul style="list-style-type: none"> -100 % on line avtorizacija zagotavlja večjo varnost - popolna skladnost z zahtevami SEPA okolja
SLABOSTI	<ul style="list-style-type: none"> - nizek interchange fee 	<ul style="list-style-type: none"> - off-line avtorizacija zagotavlja manjšo varnost poslovanja - treba bi bilo opredeliti časovni zamik plačila, ker ni neposredne povezave med kartico in poslovnim računom ⇒ pridobitev kartice bi bila vezana na izpolnjevanje dodatnih (kreditnih) pogojev 	<ul style="list-style-type: none"> - implementacija nove kartice in lansiranje nove blagovne znamke na trg zahtevnejša s finančne in časovne plati - nižji interchange fee, vendar višji kot pri Maestru 	<ul style="list-style-type: none"> - banka nima licence za pridobivanje prodajnih mest ⇒ prihodek le iz izdajanja kartic - neprisotnost blagovne znamke v Sloveniji - počasno uveljavljanje blagovne znamke v Evropi - neuporabna izven Evrope
PRILOŽNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> - obstoječa debetna kartica na segmentu občanov ⇒ poznane funkcionalnosti tudi strankam - vodilna debetna kartica v Evropi - cenejša obdeava BA transakcij primerjalno z Maestro transakcijami na BA prodajnih mestih 	<ul style="list-style-type: none"> - velika razširjenost prodajnih mest v lasti banke - banka prva pri uvajanju MasterCard poslovne debetne kartice na slovenski trg 	<ul style="list-style-type: none"> - možen razvoj na posojilni (in v primeru ustrezne infrastrukture tudi predplačniški) kartici - banka prva pri uvajanju MasterCard Electronic blagovne znamke na slovenski trg 	<ul style="list-style-type: none"> - banka prva pri uvajanju blagovne znamke na slovenski trg
NEVARNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> - manjša možnost pridobivanja dodatnih prihodkov iz naslova tarife, ki bi se razlikovali od obstoječe za BA Maestro kartice občanov 	<ul style="list-style-type: none"> - težko razlikovanje med obstoječo poslovno kartico z odloženim plačilom in poslovno debetno kartico - zaradi večje tveganosti kartice potrebna ožja opredelitev ustrezne ciljne skupine ⇒ manjši potencial uporabnikov 	<ul style="list-style-type: none"> - nepoznanost blagovne znamke v Sloveniji in v svetu 	<ul style="list-style-type: none"> - velika diferenciacija poslovnih kartic glede blagovnih znamk - v primeru podpore pridobivanja prodajnih mest manjša možnost za ustvarjanje prihodkov iz provizij zaradi zasičenosti trga

Vir: Interni viri banke.

PRILOGA 5: POJMOVNIK IZRAZOV S PODROČJA PLAČILNIH KARTIC

Analiziranje bonitete - Credit scoring - Bonitetno razvrščanje obstoječih in potencialnih imetnikov plačilnih kartic oz. matematično-analitično ugotavljanje poslovanja s karticami po določenih segmentih strank na podlagi njihovega vedenja pri uporabi kartic.

Avtorizacija - Authorisation - Postopek, s katerim je transakcija nakupa ali dviga gotovine odobrena oz. zavrnjena s strani izdajatelja plačilne kartice. Postopek avtorizacije se lahko izvede elektronsko prek POS-terminala ali ročno prek telefonskih povezav ob uporabi imprinterja.

Bankomat - ATM (Automated Teller Machine) - Avtomat, ki omogoča dvigovanje gotovine in opravljanje drugih storitev (vpogled v stanje, plačevanje plačilnih nalogov, polaganje gotovine, nakup vrednostnih kartic za predplačniške storitve mobilne telefonije ipd.).

Blokacija kartice - Card blocking – Omejitev ali zaustavitev možnosti uporabe plačilne kartice, ki je največkrat posledica izgubljenosti ali ukradene kartice.

Brezkontaktno - Contactless - Brezstično plačevanje, kar omogočajo brezstične plačilne kartice, ki ne pogojujejo vzpostavitve fizičnega stika med kartico in sprejemno napravo, saj je zadosti, da je kartica v bližini čitalca. Čitalec zazna kartico na podlagi radijskih valov in izvede transakcijo.

Debetna plačilna kartica - Debit card – Debetna plačilna kartica. Za te kartice je značilno, da se za porabo takoj bremeni transakcijski račun imetnika. To pomeni, da imetnik lahko posluje v okviru svojega trenutnega stanja na svojem računu.

Imetnik - Cardholder – Imetnik plačilne kartice.

Imprinter - Imprinter - Naprava, na podlagi katere trgovec ročno odtisne podatke s plačilne kartice imetnika, ki plačuje na njegovem prodajnem mestu, in sicer na poseben obrazec, s katerim uveljavlja pravice do denarja iz naslova opravljenega nakupa.

Izdajanje plačilnih kartic - Issuing - Se nanaša na stran izdajanja kartic. Kartice lahko izdajajo finančne institucije (banke) ali drugi nefinančni izdajatelji (Diners, American Express).

Izdajatelj plačilnih kartic - Issuer - Se nanaša na organizacijo, ki izdaja plačilne kartice. Uporabljamo tudi prevod izdajatelj plačilne kartice.

Kartična shema - Card scheme – Shema blagovne znamke, ki jo ponuja kartični sistem na podlagi izdaje licenc organizacijam, tako za izdajanje plačilnih kartic določene kartične sheme kot za pridobivanje prodajnih mest te kartične sheme.

Kartični sistem - Card system – Ponudnik licence za izdajanje plačilnih kartic ali pridobivanje prodajnih mest določenih nacionalnih ali mednarodnoveljavnih blagovnih znamk. Kartični sistem določa pravila in postopke, ki jih mora upoštevati organizacije, ki razpolaga z njegovo licenco.

Lastnik prodajnega mesta - Acquirer – Se nanaša na organizacijo, ki trgovcem ponuja možnost plačevanja na njihovih prodajnih mestih s plačilnimi karticami. Uporabljamo tudi prevod lastnik prodajnega mesta.

Nadomestilo za uporabo kartice - Interchange fee - Vrednost nakupa, ponavadi predpisana v odstotku od zneska nakupa (ali dviga gotovine), ki ga lastnik prodajnega mesta (ali izdajatelj plačilne kartice) plača izdajatelju kartice (ali lastniku prodajnega mesta) kot nadomestilo za uporabo kartice - izvedbo nakupa s kartico (ali dviga gotovine).

Neposredna avtorizacija - On-line authorisation –Avtorizacija se izvaja neposredno na bazo podatkov plačilne kartice oz. v podporo kartičnega poslovanja izdajatelja kartice.

Obračun in poravnava kartičnega prometa - Clearing and settlement – Postopek obračuna in poravnave med izdajateljem plačilne kartice in lastnikom prodajnega mesta. V procesu clearinga se izmenjajo podatki o transakciji med izdajateljem kartice in lastnikom prodajnega mesta, v procesu settlementa pa si izdajatelj in lastnik prodajnega mesta temu ustrezno medsebojno poravnata znesek transakcije in ustrezna nadomestila.

Osebna številka - PIN (Personal Identification Number) - osebna, navadno štirimestna številka imetnika plačilne kartice, s katero lahko opravlja storitve na bankomatih in se identificira ob nakupu s kartico.

Partnerska plačilna kartica - Co-brand card - Izdajatelji plačilnih kartic lahko izdajajo kartice v sodelovanju z drugimi nefinančnimi dobičkonosnimi organizacijami. Za te kartice je značilno, da poleg funkcionalnosti, ki jih ponuja izdajatelj, ponujajo tudi ugodnosti partnerske organizacije.

Personalizacija – Personalisation - Proces, s katerim izdajatelj plačilnih kartic natisne podatke o imetniku na kartično plastiko in jih vključi v program kartičnega poslovanja ter s tem omogoči imetniku poslovanje s kartico.

PIN-verifikacija – Personal Identification Number Verification - Postopek, pri katerem imetnik plačilne kartice potrdi nakup s kartico z vtipkanjem svoje PIN-številke v zato prilagojen POS-terminal (služi namesto potrditve nakupa s podpisom).

Plačilna kartica z odlogom plačila do meseca dni - Charge kartica - Kartica z do enomesečnim odloženim plačilom, pri čemer se obveznosti iz naslova kartičnega poslovanja akumulirajo (navadno v obdobju enega meseca) in plačajo v enkratnem znesku na datum njihove zapadlosti.

Plačilna kartica z dvema ali več blagovnimi znamkami kartičnih shem - Co-badge card – Plačilna kartica, ki ima vsaj dve blagovni znamki, kar ji razširja možnost uporabe. Navadno se na eni kartici združujeta blagovna znamka uporabna na nacionalni ravni in mednarodna blagovna znamka. Prednost take kartice je v tem, da njena uporaba na nacionalni ravni ni podvržena pravilom in stroškom delovanja mednarodne blagovne znamke ter je za njenega izdajatelja tako navadno cenejša.

Posojilna plačilna kartica - Revolving card – Posojilna plačilna kartica, za katero je značilno, da se ob datumu zapadlosti plača le del obveznosti nastalih iz naslova kartičnega poslovanja v določenem obdobju (navadno enega meseca), bodisi v sorazmernem odstotkovnem delu bodisi v absolutnem fiksnem delu, na neplačan del obveznosti pa se zaračunavajo obresti.

Posredna avtorizacija - Off-line authorisation - Avtorizacija se ne izvaja neposredno na bazo podatkov plačilne kartice oz. v podporo kartičnega poslovanja izdajatelja kartice, pač pa na bazo podatkov, ki je približek dejanski in se z dejanskimi podatki osvežuje periodično.

Potrdilo o nakupu - Slip - Potrdilo, ki ga podpiše imetnik plačilne kartice na prodajnem mestu in s tem potrdi znesek nakupa.

Predplačniška plačilna kartica - Pre-paid / gift card - Predplačniška plačilna kartica, ki omogoča uporabo v okviru predhodno zagotovljenih denarnih sredstev na kartici. Takšne kartice se lahko tudi večkrat predhodno pred uporabo polnijo z denarnimi sredstvi. Priložnosti za trženje tovrstnih kartic pa so predvsem v bolj tveganih segmentih strank, pri mladoletnikih in kot darilne kartice.

Prenos dolga - Balance transfer – Prenos dolga z enega računa plačilne kartice na drugega. Navadno se uporablja pri prevzemanju strank od konkurenčnega izdajatelja oz. zaradi boljše

likvidnosti stranke s kartičnega računa kartice z do enomesečnim odloženim plačilom na posojilno kartico.

Preverjanje podatkov - Data authentication – Postopek preverjanja imetnikove istovetnosti, navadno s pomočjo tridimenzionalnih tehnologij, katerih namen je povečevanje varnosti uporabe plačilnih kartic, predvsem za poslovanje na daljavo.

Pridobivanje prodajnih mest - Acquiring - Banka na podlagi licence kartičnega sistema sklepa pogodbe s trgovci oz. prodajnimi mesti in njihovim kupcem na podlagi opremljanja s POS-terminali ali imprinterji omogoča plačevanje blaga in storitev s karticami. Banka sklepa pogodbe s trgovci za sprejemanje različnih plačilnih kartic kot način plačila blaga ali storitev (pravimo, da s tem banka postane lastnica prodajnega mesta).

Pripadnostna plačilna kartica - Affinity card – Pripadnostna plačilna kartica. Izdajatelji plačilnih kartic lahko izdajajo kartice v sodelovanju z drugimi nefinančnimi organizacijami, največkrat društvi, humanitarnimi in drugimi dobrodelnimi organizacijami. Za te kartice je značilno, da poleg funkcionalnosti, ki jih ponuja izdajatelj, z uporabo izražajo pripadnost imetnika, ki se navadno izkazuje v tem, da se del prihodkov kartičnega poslovanja nameni dobrodelnosti.

Procesiranje transakcij – Transaction processing – Obdelava transakcij nakupa ali dviga gotovine s plačilno kartico v podatkovnem sistemu procesnega centra, tako na strani izdajanja kartic kot na strani prodajnih mest.

Procesni center – Processor - Organizacija oz. del organizacije za obdelovanje transakcij opravljenih s plačilnimi karticami.

Provizija trgovca - Merchant commission - Pogodbeno dogovorjena provizija med lastnikom prodajnega mesta in trgovcem, ki ga plača trgovec vsakokrat, ko se na njegovem prodajnem mestu opravi plačilo s plačilno kartico. Del te provizije lastnik prodajnega mesta zadrži zase, del – nadomestilo za uporabo kartice pa odstopi izdajatelju kartice.

Program zvestobe - Loyalty scheme - Program zvestobe, ki imetnikom plačilne kartice ponuja ugodnosti glede na število in vrednost transakcij opravljenih s kartico.

Standard čipne tehnologije - EMV (Europay/MasterCard/Visa) - Standard čip tehnologije na plačilnih karticah, POS-terminalih in bankomatih, ki ga morajo upoštevati organizacije, ki izdajajo ali sprejemajo kartice blagovnih znamk ter kartičnih sistemov in temu ustrezno prilagoditi svoje sisteme kartičnega poslovanja.

Štiripartitni sistem – Four party system - Pri uporabi plačilne kartice v sistemih kartičnega poslovanja nastopajo štirje udeleženci: izdajatelj kartice, imetnik kartice, lastnik prodajnega mesta in ponudnik izdelkov ali storitev oz. trgovec.

Terminal za sprejem plačilnih kartic - POS (Point-of-sale) - Naprava na prodajnem mestu za avtomatsko izvajanje elektronskih avtorizacij in prenos podatkov v procesni center o transakcijah nakupov ali dvigov gotovine s plačilno kartico.

Trgovec - Merchant - Ponudnik izdelkov ali storitev oz. trgovec, ki ima z lastnikom prodajnih mest podpisano pogodbo o sprejemanju plačilnih kartic kot možnost plačila izdelkov ali storitev.

Večaplikacijski čip - Multiapplication chip - Vrsta čipa na plačilni kartici, ki omogoča hranjenje več različnih vrst podatkov.

Večnamenska plačilna kartica - General purpose card - Večnamenska plačilna kartica, ki je splošno uporabna za plačevanje nakupov in dvigovanje gotovine, na mednarodni ravni.

PRILOGA 6: SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV UPORABLJENIH TUJIH IZRAZOV

***Benchmarking** – Primerjalno preverjanje, primerjava (na podlagi določenih meril)

***Blueprint** – Načrt, osnutek, podlaga, zasnova; Service Blueprint - Načrt poteka storitvenega procesa

Cross-functional team – Večfunkcijski tim posameznikov z različnih področij

Customer idealized design - Metoda porabnikovih idealiziranih lastnosti nove storitve

***Downsize** – Zmanjšati število zaposlenih, zmanjšati velikost podjetja

European Central Bank – Evropska centralna banka

European Commission – Evropska komisija

European Payment Council – Evropski plačilni svet

Exploratory research – Preiskovalno raziskovanje

Halo-efekt - Prvi vtis, ki ga pri globinskem intervjuvanju na vprašanega naredi spraševalec oz. moderator in se nanaša tako na nastop, intonacijo glasu kot zunanji izgled

IBAN številka - ang. International Bank Account Number, razširitev številke transakcijskega računa, ki ga ima imetnik pri banki ali hranilnici, s številko uporabno v mednarodnem plačilnem prometu

In-depth interview – Globinski intervju

In-sourcing – Širjenje dejavnosti poslovanja organizacije na nova poslovna področja

ISO – ang. Organization for Standardization, organizacija, ki določa standarde poslovanja na različnih področjih

Lead-user method – Metoda vodilnih ali ključnih porabnikov

SMS – ang. Short Message Service, tehnologija na mobilnih telefonih in tudi računalnikih, ki omogoča prenos kratkih besedilnih sporočil

NLF - ang. New Legal Framework for Payments in the Internal Market, Nov pravni okvir notranjega trga Evropske unije, dokument Evropske komisije, ki se nanaša predvsem na pravno izvajanje zahtev SEPA okolja

***Out-sourcing** – Izkoriščanje zmogljivosti zunaj lastne hiše, oddajanje storitev / del v izvajanje zunanjim partnerjem, najemanje tujih storitev, vključevanje zunanjih sodelavcev

Quality function deployment – Razvoj funkcije kakovosti kot metoda oz. pristop vključevanja porabnikov v proces razvoja nove storitve

Quality management – Ravnanje s kakovostjo

Reengineering – Ponovna opredelitev tehnologije oz. inženiringa

Relationship management – Upravljanje odnosov s porabniki

SEPA - ang. Single Euro Payments Area, okolje enotnega plačevanja v evrih

SEPA Cards Framework - Okvir kartičnega poslovanja v SEPA okolju, dokument uradno potrjen s strani Evropske komisije

Sustainable competitive advantage – Vzdržljiva konkurenčna prednost

Temporary task force – Začasno delegirane delovne naloge

User - oriented product development - K porabniku usmerjen razvoj nove storitve

*Prevodi prirejeni po Šega, 1997.