UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

VLOGA INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE PRI RAZVOJU BANK V SLOVENIJI

Ljubljana, januar 2007 **MATEVŽ KOPAR**

IZJAVA

Študent MATEVŽ KOPAR izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. ALEŠA GROZNIKA in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 12. 1. 2007

Podpis:_____

KAZALO VSEBINE

UVOD *1*

1. TEORETIČNO OZADJE *4*

1.1. STRATEGIJE **4**

1.1.1. Celovite strategije – Corporate Strategies 4

1.1.2. Poslovne strategije – Business Strategies 5

1.2. STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE **6**

1.3. CAP MATRIKA **7**

1.4. EKONOMIJA OBSEGA **9**

1.5. VERIGA VREDNOSTI **11**

2. SVETOVNI TRENDI BANČNEGA OKOLJA *13*

3. BANČNA INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA *14*

4. ANALIZA BANK V SLOVENIJI *21*

4.1. KAZALEC BILANČNE VSOTE **24**

4.2. INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA **27**

5. PREDSTAVITEV ANALIZIRANIH BANK *28*

5.1. PREDSTAVITEV SKUPINE NLB **28**

5.2. PREDSTAVITE SKUPINE BANK AUSTRIA CREDITANSTALT **32**

6. CELOVITE STRATEGIJE BANK V SLOVENIJI *34*

6.1. SPLOŠNO O BANKAH V SLOVENIJI **34**

6.2. STRATEGIJA V IZBRANIH BANKAH V SLOVENIJI **36**

6.2.1. Nova Ljubljanska banka 37

6.2.2. Celovita strategija BA-CA 42

7. POSLOVNE STRATEGIJE BANK V SLOVENIJI *46*

8. ANALIZA INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE V BANKAH V SLOVENIJI *48*

8.1. SPLOŠNO O BANKAH V SLOVENIJI **48**

8.2. STRATEGIJA INFORMATIZACIJE V NLB SKUPINI **52**

8.3. STRATEGIJA INFORMATIZACIJE V SKUPINI BA-CA **53**

8.4. PRIMERJAVA SKUPINAMA NLB IN BA-CA **54**

9. SKLEP *60*

10. LITERATURA *62*

VIRI *66*

KAZALO TABEL

Tabela 1: Osnovni podatki bančnega sektorja 24
Tabela 2: Pregled rasti bilančne vsote bank in hranilnic v Sloveniji od leta 1998 do 2005 25
Tabela 3: Bilančne vsote in tržni deleži bank v Sloveniji konec leta 2005 26
Tabela 4: Bilančna vsota Skupine NLB 31
Tabela 5: Bilančna vsota Skupine Bank Austria Creditanstalt 33
Tabela 6: Tržna koncentracija slovenskega bančnega trga, merjena s tržnim deležem prvih prvih petih bank 35
Tabela 7: Cilji poslovnih strategij posameznih skupin bank 47
Tabela 8: Primerjava bilančne vsote skupine Bank Austria Creditanstalt in Skupine NLB 55

KAZALO SLIK

Slika 1: Poslovne strategije 6
Slika 2: CAP matrika 8
Slika 3: Področja razvoja novih produktov v finančnih storitvah 15
Slika 4: Bančni informacijski sistem 18
Slika 5: Primer elektronskega bančništva 19
Slika 6: Geografska prisotnost NLB Skupine 30
Slika 7: Tržni deleži bank Skupine NLB v slovenskem bančnem sistemu 31. decembra 2005 31
Slika 8: Trgi Skupine BA-CA 33
Slika 9: Ključni cilj Skupine NLB 38
Slika 10: Deleži posameznih trgov v čistem poslovnem izidu Skupine NLB za leta 2004 in 2005 40
Slika 11: Tržni deleži Skupine NLB na posameznih trgih v letu 2005 41
Slika 12: BA-CA: Regionalna banka v srcu Evrope 43
Slika 13: Postopen razvoj odnosov BA-CA 44
Slika 14: Primerjava bilančne vsote skupine Bank Austria Creditanstalt in Skupine NLB 55

UVOD

Banka je finančna institucija, ki oskrbuje trg z različnimi finančnimi storitvami. Primarna dejavnost banke je omogočiti storitve, ki so povezane z ohranjanjem vrednosti ter s ponudbo denarja. Čeprav se vloga bank v svetu z razvojem kapitalskih trgov zmanjšuje, so v veliko državah še vedno najpomembnejši finančni posredniki. To še posebej velja za centralno in vzhodno regijo Evrope ter s tem Slovenijo, kjer trg kapitala še vedno ni dovolj razvit in zato banke igrajo pomembno vlogo. Uvrščamo jih med ključne akterje tržnega gospodarstva, saj so glavni vir financiranja gospodarstva in opravljajo vrsto drugih ključnih funkcij: prenašajo sredstva med suficitarnimi in deficitarnimi entitetami, nadzorujejo podjetja, zagotavljajo likvidnost in zmanjšujejo cenovno tveganje, kanalizirajo monetarno politiko centralne banke, omogočajo kreditiranje zapostavljenih panog, prenašajo premoženje med generacijami, opravljajo plačilni promet, omogočajo diverzifikacijo z manjšimi enotami sredstev itd. (Cornett, Saunders, 2006).

Finančne institucije so med najmanj koncentriranimi industrijami na Evropskem trgu, za razliko od ostalih ključnih industrij, ki so visoko koncentrirane in poslujejo po principu delitev dela po regijah. Svetovni trendi v bančništvu kažejo na nastajanje čedalje večjih bančnih konglomeratov, ki opravljajo poleg zgoraj naštetih funkcij še ostale obrobne storitve, kot npr. zavarovalništvo, upravljanje vzajemnih skladov, itd. Vzrok temu je strateška negotovost, zaradi katere banke ne vedo kakšne kompetence bodo iskane v prihodnosti (Boot, 2003). Vzrok te negotovosti je predvsem v deregulaciji okolja in liberalizaciji bančne panoge predvsem zaradi hitrega razvoja tehnologije ter povečevanja konkurence.

Evropski bančni prostor se nahaja v obdobju velikih sprememb. V sklopu hitrega razvijanja Evrope v enotno ekonomsko cono prihaja do neizogibne konsolidacije bančništva tudi na mednarodni ravni. Banke se tega zavedajo in želijo pri tem igrati pomembno vlogo. Zato niso zadovoljne s trenutnim delom trga, pač pa širijo dejavnost na vedno večji del evropskega trga (Letno poročilo HVB 2005). S tem lahko dosegajo prednosti ekonomije obsega ter razpršijo svoje delovanje v različnih regijah. Značilnosti bančništva so podobne povsod, čeprav se potrošniške navade in lokalne poslovne strukture razlikujejo med državami. Zato se banke vedno bolj zgledujejo na ostale industrije in uporabljajo industrijske modele za strukturiranje svojega poslovanja. Kapital je omejen in vse industrije vključno z bankami konkurirajo za ta kapital in poskušajo generirati presežne dobičke, ustrezno s tveganostjo njihovega portfelja (BA-CA Annual Report, 2005).

V državah Centralno-Vzhodne Evrope se je v zadnjih letih močno zvišal življenjski standard prebivalstva. S tem je napredovalo tudi bančno posredništvo, kar je

občutno povečalo bančni potencial omenjene regije. Ravno v državah centralno-vzhodne Evrope so ene najvišjih stopenj rasti bančnih prihodkov. Porast bančnega potenciala se odraža v večjem povpraševanju po posojilih, naložbenih izdelkih ter finančnem posredništvu, ki zmerno narašča. Kljub temu trendu je finančno posredništvo še vedno na relativno nizki ravni v primerjavi z bolj naprednimi državami evro območja (Letno poročilo HVB 2005, 2006). Prav zato sta v magistrski nalogi za podrobno raziskavo izbrani dve skupini bank, Skupina bank Nova Ljubljanska Banka in Skupina Bank Austria Creditanstalt, ki prodirata na omenjene trge.

V magistrskem delu podajam celovit pregled razvoja Slovenskega bančnega trga, podrobneje prikazan s primerjavo slovenske in avstrijske največje bančne skupine. V primerjavo sem vključil še informacijsko tehnologijo, kot eno ključnih orodij za doseganje uspešnosti v sodobnem bančništvu. Preučil sem razvojne strategije bank v Sloveniji, s preverjanjem pozicioniranja bank glede na obstoječe okolje. Analiziral sem vlogo informacijske tehnologije in informatike pri sledenju razvojnih strategij ter raziskal proces načrtovanja strategije informatike v bankah, še posebej prehod od poslovne strategije do strategije informatike.

Kot praktični primer sem v magistrski nalogi podrobneje raziskal dve bančni skupini, skupino bank Nova Ljubljanska Banka (v nadaljevanju Skupina NLB) in Bank Austria Creditanstalt (v nadaljevanju Skupina BA-CA) pri njunem prodoru na trge centralne in jugovzhodne Evrope. Obe skupini bank sta jasno opredelili svojo strateško pozicijo na evropskem trgu. Tudi glavna regija njihovega poslovnega interesa je podobna, saj predstavlja območje Centralne, Vzhodne in Južne Evrope (CEE in SEE), ki raste po občutno višji stopnji kot povprečja zahodnoevropskih držav (Creating the first truly European bank, 2006). Sama primerjava omenjenih skupin je narejena na več različnih nivojih. Kot izhodišče primerjave sem uporabil CAP matriko za določitev strateškega pozicioniranja posamezne bančne skupine. V nadaljevanju je predstavljen proces internacionalizacije na primeru obravnavanih bančnih skupin. Posebej je analizirana še vloga informacijske tehnologije, kot orodja za učinkovito vpeljavo celovitih bančnih strategij. Na koncu so predstavljene ključne razlike, podobnosti in ugotovitve.

Analiza je izvedena na podlagi relevantne bančne literature ter ostalih sekundarnih virov. Dodano vrednost analizi dodajajo poglobljeni osebni intervjuji in anketiranje najpomembnejših predstavnikov obeh bančnih skupin.

Magistrsko delo je razdeljeno na 10 poglavij. Za uvodom sledi teoretično ozadje, kjer so podane razlage osnovnih pojmov, opis trenutnega bančnega okolja in svetovnih trendov, razlaga CAP matrike in pregled literature o ekonomijah obsega

(»economies of scale«) in ekonomijah povezanosti (»economies of scope«). V drugem poglavju je predstavljen svetovni okvir bančništva, trendi in spremembe po svetu, z vplivi na Slovenijo. V tretjem poglavju je podan podrobnejši opis bančne informacijske tehnologije. Četrto in peto poglavje obsegata analizo bank v Sloveniji s posebnim poudarkom na NLB d.d. in Bank Austria Creditanstalt. Šesto in sedmo poglavje opisujeta strategije bank, ki nastopajo v Slovenskem okolju. Osmo poglavje pa se osredotoči na informacijsko tehnologijo, ki jo uporabljajo banke v Sloveniji, ki je nato tudi kritično ocenjena v primerjavi s informacijsko tehnologijo tujih konkurenčnih bank. Magistrsko delo se zaključuje s sklepom, seznamom uporabljene literature, virov in slovarjem prevodov uporabljenih tujih izrazov.

1. TEORETIČNO OZADJE

V tem delu magistrske naloge je podano teoretično ozadje analize bank in definirani so osnovni pojmi, s pomočjo katerih bo v naslednjih poglavjih podan empiričen opis obnašanja bank.

1.1. STRATEGIJE

»Strateški načrt organizacije podaja videnje poslovne poti vodilne strukture in opredeljuje elemente poslovanja organizacije s strateške ravni. Strateške odločitve sprejete v strateškem načrtu so usmerjene v prihodnost in imajo bistven vpliv na dolgoročni razvoj organizacije. V strateškem načrtu organizacije je opredeljeno poslanstvo, usmeritev, cilji in strategije doseganja poslovnih ciljev.« (Groznik, Kovačič, 2001). Ločimo dve vrsti strategij, osnovna in poslovna. V nadaljevanju je posamezno opisana vsaka od teh.

Celovite strategije – Corporate Strategies

Osnovne ali celovite strategije (ang. »corporate strategy«) so strategije na ravni podjetja kot celote, ki oblikujejo vizijo in poslanstvo, postavljajo cilje in strateške ambicije, opredeljujejo poslovne filozofije podjetja, identificirajo poslovna področja, na katerih bo podjetje poslovalo, in okvirno locirajo vire, ki morajo biti skladni s prioritetami podjetja. Osnovna strategija podaja odgovor na vprašanje, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem okvirnem obsegu (Pučko, 1996).

Po Pučku (1996) je glede na smer rasti (razvoja) podjetja mogoče osnovne strategije podjetij ločiti na strategije rasti, strategije stabilizacije in strategije krčenja. Strategije rasti so usmerjene v rast in temeljijo na uvajanju novih proizvodov, novih proizvodnih metod ali novih trgov. Strategija stabilizacije zajema na eni strani strategijo ohranitve stanja, po drugi strani pa strategijo konsolidacije podjetja. Podjetje se poslužuje strategije ohranitve, ko želi ohraniti obstoječe stanje, saj ne obstajajo planske vrzeli. V primeru obstoja planske vrzeli pa lahko podjetje s strategijo konsolidacije poveča učinkovitost in zniža stroške poslovnih funkcij. Tretji tip razvojnih strategij je strategija krčenja, ki pomeni zmanjševanje obsega poslovanja. Ostajajo situacije, ko mora podjetje opuščati nedonosna poslovna področja, v kolikor želi zagotoviti svoj obstoj. To velja predvsem za podjetja v akutni krizi, katerih obstoj je že danes resno ogrožen.

Poslovne strategije – Business Strategies

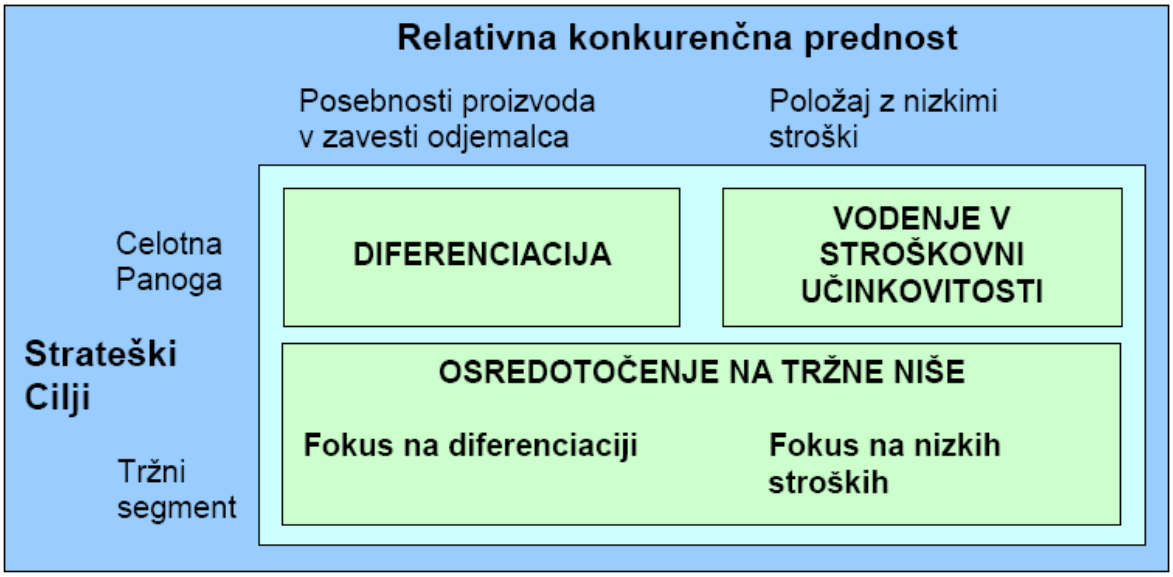
Poslovna strategija je strategija poslovanja z določeno strateško poslovno enoto (SPE) oz. skupino proizvodov. Pomeni strateško naravnanost določene strateške poslovne enote. Praviloma je izvedena iz celovite strategije ali pa mora biti z njo vsaj skladna. Proces oblikovanja poslovne strategije je potrebno začeti na temelju ocenjevanja prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti (SWOT analize) določene strateške poslovne enote. Bistvo poslovne strategije (»business strategies«) oziroma konkurenčne strategije (»competitive strategies) kot jo označujejo Johnson et al. (2005) je opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti podjetja, od katere bo odvisna njena uspešnost. Vsebuje cilje glede proizvodov in trgov za določeno strateško poslovno enoto, zato kaže prihodnje aktivnosti podjetja v posameznih panogah. V njej podjetje opredeli kako bo izboljšalo položaj na svojih prodajnih trgih, katere privlačne tržne segmente bo obdelovalo, kakšna bo širina ponudbe strateških proizvodov/storitev itd. Poslovna strategija mora slediti celoviti strategiji podjetja (Pučko, 1996).

Koncept generičnih poslovnih strategij je razvil Porter (1980, str. 34). Sloni na tezi, da strategija omogoča konkurenčno prednost za posamezno strateško poslovno področje, do česar je mogoče priti z nižjimi stroški od konkurentov, preko diferenciacije proizvoda oz. storitve ali s širino tržnega nastopa podjetja. Če ti dve osnovi kombiniramo s širino tržnega nastopa podjetja, dobimo tri temeljne generične poslovne strategije prikazane tudi na sliki 1: strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti, strategija diferenciacije proizvodov in strategija razvijanja tržne niše.

Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti je v zadnjem času precej popularna. Primerna je za stabilne panoge, kjer se proizvodi in storitve malo spreminjajo. Pri izvajanju strategije diferenciacije je potrebno polagati pozornost na stroške, vendar to ni primarna strateška naloga. Pogoji za uspešno izvajanje strategije diferenciacije proizvoda so učinkovitost prodaje, dober dizajn, kakovost izdelka, nadpovprečna tehnološka raven, inovacijska usmerjenost itd. Strategija grajenja tržnih praznin temelji na doslednem osredinjenju vseh dejavnosti podjetja v okviru določenega poslovnega področja, ki zadovoljuje potrebe izbrane skupine odjemalcev.

Poslovne strategije se lahko oblikuje tudi na osnovi krivulje življenjskega cikla. V vsaki fazi (uvajanja, rasti, zrelosti ali upadanja) je primerna druga poslovna strategija. Možne so še druge vrste poslovnih strategij, recimo strategija neodvisnosti ali strategija sodelovanja.

Slika 1: Poslovne strategije



Vir: Jamšek, 2006 str. 19.

1.2. STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE

Osnova in pogoj za uspešen prodor bank na mednarodni trg je izbira strategije internacionalizacije. Slager navaja pet različnih strategij internacionalizacije, katerim banke sledijo pri mednarodnem poslovanju. Pri izbiri strategije, banke upoštevajo svoje konkurenčne prednosti na posameznih trgih. Strategije so naslednje (Slager, 2005):

Pospešena internacionalizacija - banke, ki sledijo strategiji pospešene internacionalizacije, razvijejo najprej mednarodno dejavnost skozi vzpostavljanje lastne mreže na večjih ekonomskih in finančnih trgih. V naslednjem koraku sledi razširjena mednarodna aktivnost skozi množično prevzemanje tujih bank. Prestrukturiranje z namenom konsolidiranja prevzemov v tujini in prizadevanje po povrnitvi ali povečanju donosnosti je zadnji korak pospešene internacionalizacije.

Zmerna internacionalizacija - banke, ki zasledujejo strategijo zmerne internacionalizacije, gledajo na mednarodno poslovanje kot na podporno dejavnost celotne bančne skupine. Najprej razvijejo mednarodno dejavnost skozi vzpostavljanje lastne mreže na večjih ekonomskih in finančnih trgih. Prevzemi in vzpostavitev sekundarnih mednarodnih dejavnosti sledijo kot odziv na mednarodne aktivnosti drugih bank, predvsem tistih, ki sledijo strategiji pospešene

internacionalizacije. Naslednji korak je prestrukturiranje z namenom konsolidiranja in povrnitve donosnosti.

Implodirana internacionalizacija - banke, ki sledijo to strategijo hitro povečujejo mednarodne aktivnosti, da bi ohranile ali izboljšale svoj konkurenčni položaj. Ker banka ni sposobna učinkovito nadzorovati tako izjemnega in hitrega povečanja mednarodne dejavnosti, pride pogosto do obdobja daljše krize. Nato sledi dezinvestiranje mednarodnih aktivnosti z namenom zagotavljanja potrebnega kapitala in preusmeritev aktivnosti nazaj na domači trg.

Umikajoča internacionalizacija - tovrstna strategija je v uporabi po finančni ali gospodarski krizi tujega trga. Banke nato na novo ovrednotijo svoje mednarodne aktivnosti in se osredotočijo na domače trge. Mednarodne aktivnosti so predmet dezinvestiranja in zagotavljanja potrebnega kapitala za širitev aktivnosti na domačem trgu.

Vzpostavljena (angl. established) internacionalizacija - strategijo vzpostavljene internacionalizacije uporabljajo banke z visoko razvito mednarodno aktivnostjo, kateri je banka predana skozi zgodovino svojega obstoja.

Bančne skupine, ki sledijo strategiji pospešene in zmerne internacionalizacije povečujejo svojo mednarodno prisotnost do stopnje, ko se morajo odločiti, ali bodo še naprej prodirale na tuje trge ali pa bodo začele dezinvestirati v tujini zaradi nedoseženih načrtovanih poslovnih izidov ter se usmerile na poslovanje na domačem trgu. Študije kažejo, da so banke, ki izhajajo iz velikih domačih trgov, bolj nagnjene k zaviranju poslovanj v tujini. Razloga sta dva, in sicer potencial rasti na domačem trgu je razmeroma velik in bančna regulativa dopušča nadaljnjo rast na domačem trgu. Po drugi strani banke, ki prihajajo iz manjših držav kot npr. Skupina NLB in Skupina BA-CA, nimajo priložnosti za veliko rast na domačih trgih. Zato iščejo stabilen vir rasti dohodka iz poslovanja na tujih trgih. (Košak et al., 2006)

1.3. CAP MATRIKA

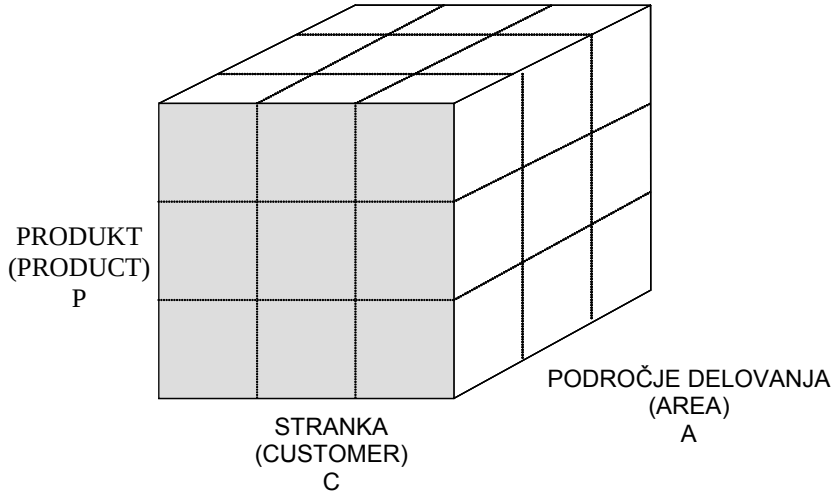
Strateško pozicioniranje je kompleksen proces, ki je močno odvisen od okolja, v katerem se banke nahajajo. Orodje, ki je bankam lahko v veliko pomoč pri oblikovanju razvojne strategije, je CAP (Client-Area-Product ali stranka-prostor-produkt) matrika (Slika 2), ki analitično prikaže optimalno odločitev bank glede produktov, ciljnih trgov ter strank. Z njo se lahko identificirajo viri komparativnih prednosti in potencialni trgi in/ali aktivnosti.

Na podlagi njenih izsledkov se lahko organizacija odloči za opustitev starih aktivnosti in/ali preusmeritev na trge oz. dejavnosti, na katerih lahko uspe zaradi prihrankov obsega in skupne proizvodnje. CAP matrika je lahko v pomoč pri začrtovanju smeri in oblike širitve organizacije (Chen, 2006).

Model CAP postavi trg bančnih storitev v tridimenzionalno matriko, katere stranice predstavljajo stranko (Customer), prostor (Area) in proizvod (Product). Model ne predstavlja banko kot institucijo, pač pa kot finančni proces, proizvajalca finančnih storitev, ki izbira med posameznimi opredelitvami znotraj naštetih dimenzij (Chen, 2000). Dimenzije se lahko opredelijo bolj natančno in pripomorejo k bolj učinkovitemu strateškemu pozicioniranju banke znotraj tridimenzionalnega CAP modela (Košak, 2006). Vsaka kombinacija strank, področja delovanja in produktnega asortimana pa predstavlja določen segment trga (blok matrike) (Slika 2) z različnimi strateškimi in konkurenčnimi profili (Chen, 2000).

Vsaka banka mora narediti projekcije lastne strateške pozicije znotraj tri-dimenzionalnega CAP modela (Smith in Walter, 2003), informacijski sistem v bančni organizaciji pa mora upoštevati strateške usmeritve banke glede njenih strank (C - dimenzija), geografskega področja delovanja (A - dimenzija) in njenih produktov (P - dimenzija) (Košak, 2006).

Slika 2: CAP matrika



Vir: Smith, Walter, 2003, str. 369.

Finančne institucije se morajo odločiti, komu (stranka), na katerih trgih (prostor) in katere storitve (proizvod) bodo ponujale. Kot prikazuje Slika 2, matrika upošteva vse tri omenjene dimenzije. Raznolikost možnosti pri izboru strank, področij poslovanja in storitev definirajo globalni trg finančnih storitev. Različne kombinacije posameznih

elementov določajo različne možne strateške in konkurenčne profile. Z razvojem sodobne informacijske tehnologije je bankam dosegljiv vedno večji potencial teh dimenzij (Smith, Walter, 2003).

Z definiranjem položaja znotraj CAP matrike banke dobijo jasnejšo sliko, kje so njihove primerjalne prednosti in kam je smiselno usmerjati vire?. Posamezni celici matrike je možno določiti stopnjo koncentracije, atraktivnost, trajnost presežnih donosov, omejitve za vstop ter trenutno in potencialno konkurenčnost. Finančne institucije bodo vsekakor želele razporediti svoje finančne, človeške in tehnološke vire v tiste celice, ki obljubljajo najugodnejše razmerje med tveganjem in donosnostjo. Pričakuje se, da se bodo karakteristike celic v prihodnosti spreminjale, kar v matriko prinaša negotovost in s tem tveganje. Naloga bank je torej, da dodelijo posamezni celici primerne stroške, donose in tveganje (Smith, Walter, 2003).

S pomočjo CAP matrike lahko banke oblikujejo strategijo, ki jim omogoča bolj učinkovito poslovanje. CAP matrika skupaj z marketinško analizo ponuja odgovor na vprašanje kakšna je velikost in trajnost presežnih donosov na posameznih tržnih segmentih, tako domačih kot tujih. V primeru nepopolne konkurence se matrika lahko uporabi za prepoznavanje pomena ekonomij obsega v finančni industriji. Poleg tega olajša razumevanje povezav med različnimi tipi finančnih storitev in prepoznavanje ekonomij povezanosti v industriji. In ne nazadnje, matrika lahko služi kot smerokaz za oblikovanje koherentne poslovne strategije, ki povezuje karakteristike trga in za banko specifične primerjalne prednosti (Smith, Walter, 2003).

1.4. EKONOMIJA OBSEGA

Prihranki obsega so kot vir vzdržljive konkurenčne prednosti bolj značilni za proizvodne dejavnosti kot za storitvene. Glavni razlog je predvsem v tem, da so prihranki obsega najpogostejši v kapitalsko intenzivnih panogah, kjer je visok delež fiksnih stroškov. Drugi razlog za pogostejše pojavljanje prihrankov obsega v proizvodnih dejavnosti je v samih lastnostih proizvodov in storitev. Pri fizičnih produktih je znižanje stroškov proizvodnje običajno lokacijsko zoženo na manj območij, s čimer se poveča proizvodnja na enem mestu in posledično izkoriščanje prihrankov obsega. Izdelane produkte lahko transportiramo na več območij in jih relativno dolgo skladiščimo. Zaradi tega jih lahko zato proizvajamo na zalogo. Storitve, po drugi strani, so splošno podvržene spremenljivosti, kar pomeni, da je

njihova poraba vezana na kraj nastanka njihove izdelave in minljivosti[1], kar pomeni, da jih v obdobju nižjega povpraševanja ne moremo skladiščiti, da bi jih nato prodali v obdobju presežnega povpraševanja. Ti dve lastnosti storitev se kažeta v nezmožnosti učinkovitega izkoriščanja prihrankov obsega.

Vseeno pa prihranki obsega poslovanja v storitvenih panogah niso zanemarljivi, saj so večkrat vir vzdržljive konkurenčne prednosti. Prihranki obsega kot izvor vzdržljive konkurenčne prednosti so primerni predvsem za večje korporacije, ki pokrivajo trg ali več trgov preko lokacijsko razpršenih SPE – strateško poslovnih enot. Storitvena podjetja lahko prihranke obsega dosegajo s centraliziranjem proizvodnje storitev medtem, ko decentralizirajo objekte za stike s potrošniki (Upah, 1980). Iz tega bi lahko povzeli, da večja kot je kapitalska intenzivnost storitvene panoge, večje so možnosti prihrankov obsega. In hkrati: večje kot je število lokalnih poslovalnic, ki poslujejo pod enotnim korporativnim imenom, večja je možnost izkoriščanja prihrankov obsega (Bharadway, Varadarajan, Fahy, 1993).

Ekonomije obsega in povezanosti v bančnem sektorju naj bi izhajale predvsem iz izkoriščanja informacijske tehnologije, ugleda banke, finančnih inovacij in diverzifikacije. Napredna informacijska tehnologija omogoča povezavo baz podatkov posameznih finančnih institucij ter njihovo učinkovitejšo uporabo, izkoriščanje novih možnosti distribucijske mreže in ne nazadnje vodenje in upravljanje velikih organizacij. Širši obseg poslovanja lahko pomaga finančni instituciji, da si pridobi ugled ter hkrati izkoriščanje skupnega oddelka za marketing. Poleg tega, je velika organizacija lažje kos visokim fiksnim stroškom, ki jih zahteva razvoj finančnih inovacij.[2] Diverzifikacija pripomore k združitvi nekaterih substitutov (življenjsko zavarovanje, pokojninsko zavarovanje, ostale oblike varčevanj) ter nizko volatilnost prihodkov (Boot, 2003).[3]

Strateško pozicioniranje je odvisno od obstoja ekonomij obsega in povezanosti. Zelo pomembno je katere CAP celice želi banka združiti. Donosi zaradi povezav CAP celic bodo realizirani le, če premik v dodatno celico prinaša večjo učinkovitost v primerjavi z akterjem, ki ni prisoten v prvi celici. (npr. ekonomije obsega so možne, ko banke širijo svoj trg kreditnih kartic in ne pri privatnem bančništvu).

Kot je bilo omenjeno, številne raziskave niso povsem potrdile obstoja morebitnih ekonomij obsega in povezanosti. V informacijsko in transakcijsko intenzivni industriji,

[1] Minljivost storitev se kaže v tem, da jih ne moremo shranjevati, ker mora proizvodnja sovpadati s potrošnjo, in da se skozi čas učinek storitev spreminja (Kotler, 1994, str. 463).
[2] Glej Boot str. 61; Večja banka lahko pomeni tudi večjo togost in s tem manjšo sposobnost produciranja finančnih inovacij, vendar je to že problem upravljanja in vodenja banke.
[3] Glej Boot str 62; Berger in Ofek (1995) Nizka volatilnost je v bančništvu zelo pomembna.

kakršna je finančna, je pričakovati ogromen potencial pri izkoriščanju ekonomij obsega. Kljub temu, študije pričajo, da razen za izredno majhne banke (aktiva manjša kot 100 milijonov $) so ekonomije obsega zanemarljive (Walter, 2003). Večina empiričnih raziskav na področju bančništva, zavarovalništva in investicijskega upravljanja prav tako ni potrdila znatnega obstoja ekonomij povezanosti (Stefandis, 2002).

Industrijska ekonomika pravi, da naj bi strukturne oblike v sektorju, ali med sektorji, sledile primerjalnim prednostim institucij. V primeru, da obstajajo očitni prihranki obsega (angl. economies of scale), bo to razvidno iz velikosti podjetja. Ob prisotnosti značilnih prihrankov skupne proizvodnje (angl. economies of scope), glede stroškov ali prihodkov, bo to razvidno iz števila dejavnosti podjetja (Smith, Walter, 2003).

1.5. VERIGA VREDNOSTI

Veriga vrednosti opisuje celoten spekter aktivnosti, ki jih je potrebno realizirati v procesu oblikovanja proizvoda, proizvodnje in trženja do končne uporabe s strani kupca. V vsakem od naštetih členov verige se nahaja cel spekter aktivnosti, ki se posamično ali skupno navezujejo na druge verige vrednosti (Kaplinsky, 2002). Konkurenčna prednost podjetja se kaže v tem, kako posamezno podjetje izvaja določene aktivnosti. Te aktivnosti lahko razdelimo na prodajo izdelkov, nabavo materiala, trženje, poprodajne aktivnosti, upravljanje človeških virov, finance in druge aktivnosti, ki se izvajajo za dosego rezultata poslovanja. Vrednost, ki jo podjetje dosega, se kaže v številu kupcev, ki so pripravljeni plačati za produkt ali storitev, ki jo podjetje proizvaja. Podjetje ima konkurenčno prednost, če določene aktivnosti izvaja bolje ali ceneje od konkurence. To lahko doseže z uvajanjem novih postopkov, novih proizvodov ali uvedbo nove tehnologije.

Aktivnosti, ki se izvajajo v podjetju, niso neodvisne. Med seboj so povezane in vplivajo ena na drugo. Te povezave nastanejo, ko izvedba ene aktivnosti vpliva na ceno in kvaliteto druge izvedene aktivnosti. Porter grupira aktivnosti v podjetju na glavne in pomožne. Primarne aktivnosti so vse tiste, ki neposredno ustvarjajo vrednosti za kupca. Konkurenčna prednost podjetja izvira iz mnogih aktivnosti, ki se izvajajo v podjetju. To so aktivnosti, ki se izvajajo v zvezi z oblikovanjem izdelka, njegovo proizvodnjo, s trženjem, fizično distribucijo, poprodajnimi aktivnostmi in podobnim. Z analizo opredeljene verige vrednosti ugotavljamo, kako te aktivnosti ustvarjajo vrednost in kaj določa njihove stroške. Od opravljanja teh aktivnosti in gospodarnosti podjetja pa bo odvisno, kakšne relativne stroške dosega podjetje v primerjavi s konkurenti. Izvajanje aktivnosti v podjetju vpliva tudi na prispevek

podjetja k zadovoljevanju kupčevih potreb, oziroma na to, kakšna je uspešnost pri doseganju konkurenčne prednosti z diferenciacijo proizvoda oz. storitve (Pučko, 1998). Smisel partnerstva (Thompson, 1991) je v razumevanju tega, da ima vsak partner v verigi vrednosti delež v uspehu drugega partnerja in da vsi delujejo skupaj s ciljem upravljanja, s tokom proizvodov in storitev v celotni verigi vrednosti. Sodelovanje omogoča iskanje priložnosti preko meja lastnega podjetja in iskanje načinov, da z istimi viri dosežemo večje rezultate. Partnerstvo omogoča tudi hitrejše spoznavanje nevarnosti, ki se pojavljajo kjerkoli v verigi vrednosti.

Za ugotavljanje položaja podjetja je potrebno oceniti tudi strukturo gospodarske panoge, v kateri delujejo podjetje in konkurenčna podjetja. Na podlagi te analize lahko ugotavljamo poslovne možnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja.

Koncept verige vrednosti predstavlja teoretičen okvir za analizo razvoja novih produktov in utemeljuje vlogo informacijske tehnologije[4] v celotnem procesu bančnih storitev (Oliver, 1996). Veriga vrednosti predpostavlja, da kakovostna implementacija bančnih storitev in produktov neposredno vpliva na zadovoljstvo in zvestobo komitentov. Poleg tega zadovoljni komitenti pogosteje uporabljajo več novih bančnih storitev. Na kakovostno implementacijo bančnih storitev in produktov pa ima, predvsem v bančništvu, velik vpliv informacijska tehnologija, ki banki omogoča razvoj novih storitev ter dostop do večje količine informacij in podatkov o komitentih (in obratno) (Smith, Walter, 1996). Informatika namreč omogoča diverzifikacijo produktov in komunikacijskih kanalov ter znižanje stroškov, povezanih z njimi. Na povečanje dobičkonosnost banke kot institucije pa ne nazadnje vpliva tudi ustrezna poslovna strategija. Veriga vrednosti namreč ni linearni model, ampak kompleksen sistem prepletajočih vzrokov in posledic, ki so med seboj soodvisni (George, Hegde, 2004; Oliver, 1996).

[4] V nalogi se pojavljata dva termina – informatika in informacijska tehnologija. Termin informatika se nanaša znanost, ki proučuje strukturo in delovanje informacijskih sistemov ter odnose med človekom in informacijsko tehnologijo. Informacijska tehnologija pa le na tehnologijo, ki omogoča zbiranje, obdelavo, shranjevanje, razpošiljanje ter uporabo podatkov, informacij.

2. SVETOVNI TRENDI BANČNEGA OKOLJA

Vse do nedavnega sta bila okolje in regulativa bankam naklonjena, saj so si te na račun relativno visokih donosov lahko privoščile širjenje poslovanja. Te donose je omogočala zaščita na domačih trgih ali lokalna tržna moč. V primerjavi s preteklostjo danes banke delujejo v vse bolj konkurenčnem okolju (Boot, 2003). Glavna vzroka za nastalo situacijo sta tehnološki razvoj in spremembe na pravnem področju finančnega sektorja. Tehnološki razvoj je omogočil hiter pretok informacij ter olajšal ustvarjanje kompleksnejših finančnih proizvodov in novih distribucijskih kanalov. Na pravnem področju je bila v zadnjem času izrazita deregulacija in liberalizacija. Omenjenim razlogom lahko dodamo še vpliv spremenjenih demografskih trendov in porast blaginje (Pereé, Riess, 2003). Razvoj tehnologije je močno spremenil bančno poslovanje in vsebino njihovih storitev. V Evropi pa so na večjo konkurenčnost, vplivale tudi reforme finančnega sistema. Zaradi integracije evropskega finančnega trga ter uvedbe eura je prišlo do internacionalizacije bančnega sektorja (Bikker, Bos, 2004).

Kljub povečani konkurenci pa so banke iz evro-območja uspele izboljšati svojo donosnost za 15%. To jim je uspelo zaradi zniževanja stroškov, prestrukturiranja in racionaliziranja poslovanja (Pereé, Riess, 2003). Poleg zniževanja stroškov poslovanja, se za dosego večje učinkovitosti, finančne institucije odločajo za konsolidacijo in ekonomijo povezanosti. Konsolidacija naj bi služila predvsem za izkoriščanje ekonomij obsega, ekonomija povezanosti pa naj omogočila doseganje višje donosnosti (Boot, 2003).

Velika večina bank v Evropi trenutno sledi široki strategiji, ker obstaja negotovost glede prihodnjih možnosti izkoriščanja svojih temeljnih sposobnosti. Specializacija bank bi namreč lahko pomenila veliko ranljivost in odvisnost od ostalih igralcev na trgu. Vse pa je odvisno tudi od stopnje konkurenčnosti: če bodo banke na področju obstoječih dejavnosti soočene z visoko stopnjo konkurence, bodo njihovi presežni dobički nižji in ne bodo zmožne absorbirati investicij in tveganj povezanih s prekomernim širjenjem na druge trge ter dejavnosti. Iz tega sledi, da bo bolj razpršeno investiranje opaziti v manj konkurenčnem okolju in obratno v okolju z ostro konkurenco bodo tako prisotne bolj specializirane strategije (Boot, 2003).

3. BANČNA INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA

V bančnem sektorju je vloga informacijske tehnologije zelo pomembna, saj je skoraj vsak poslovni dogodek zabeležen v bančnem informacijskem sistemu. Zato so banke ene izmed organizacij, pri katerih je poslovanje najbolj odvisno od informacijske tehnologije (Žerko, 2003).

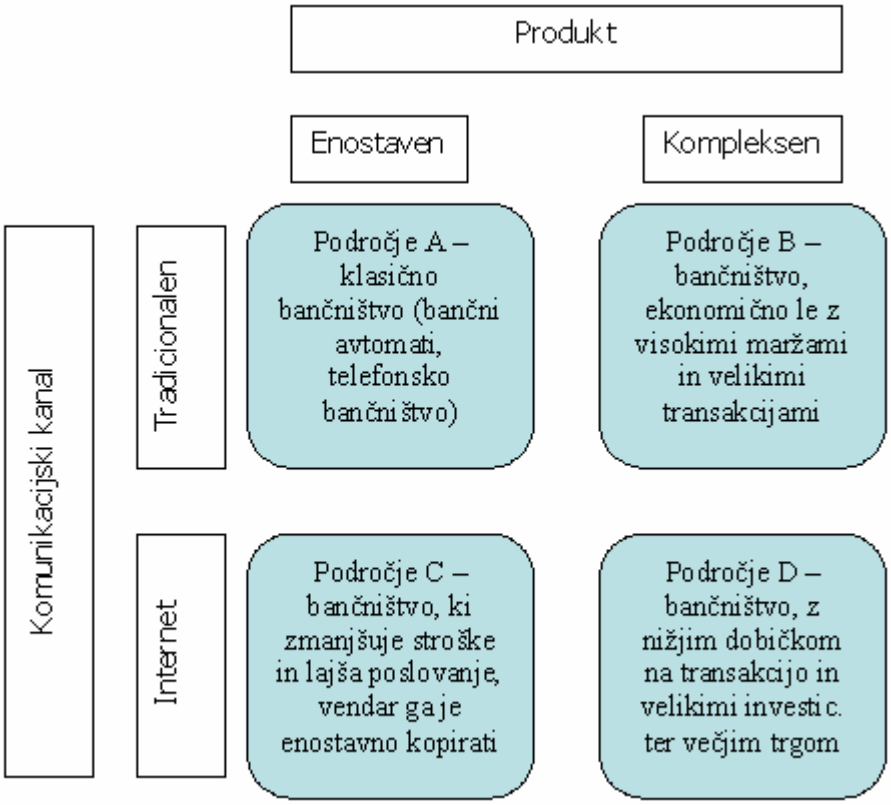
Zniževanje stroškov in rast prihodkov sta glavni vodili evropskih bank in poslovna dobičkonosnost je skupno gonilo bančnih odločitev povezanih z njima. Ti vodili bančnih poslovnih odločitev imata močan vpliv tudi na informacijsko tehnologijo (IT Flexibility is Key for IT Strategy in Western European Banking, 2005). Informacijski sistem je lahko ključno gonilo uspešne implementacije novih produktov[5], na drugih področjih pa mora slediti organizacijski strukturi pri širjenju bančnih operacij na novo geografsko področje[6] (Košak, 2006).

V kratkem se bo zgodilo več pomembnih sprememb, ki bodo vplivale na poslovanje bank in predvsem na njihov informacijski sistem. Ključni projekti za prilagoditev na spremembe so vpeljava poslovanja v evrski valuti, poročanje zunanjim institucijam po mednarodnih računovodskih standardih, uvedba Basla II. Na bančno panogo pa vplivajo še deregulacija, zakonske zahteve, globalizacija, pritisk s strani obstoječih in novih klientov, napredek v informacijski tehnologiji, zbliževanje bančne panoge z drugimi panogami[7] in večje povpraševanje klientov po bolj kompleksnih produktih (Drew, 1995). Logična posledica zgoraj omenjenih trendov je razvoj novih produktov, ki ima vedno večji pomen. Pomembna značilnost tega razvoja v bančni industriji, ki jo sicer uvrščamo med storitvene dejavnosti, pa je, da gre v bančništvu predvsem za razvoj novih produktov in ne storitev (Naude, Blackman, Dengler, 1998).

Naude, Blackman in Dengler (1998) menijo, da bodo imele banke, ki svojim strankam ne zmorejo nuditi avtomatiziranih procesov, težave pri ugoditvi želja različnim segmentom svojih komitentov. Iz tega sledi, da so bančni produkti ekonomični le v primeru velikih transakcij. Kot je razvidno iz spodnje slike (Slika 3), področje A, ki predstavlja ponudbo enostavnih produktov po klasičnih komunikacijskih kanalih, tako ne zagotavlja varne prihodnosti za sodobno banko. V to področje so uvrščene inovacije iz preteklosti, kot so bančni avtomati in telefonsko bančništvo (Groznik et al., 2006).

[5] npr. internetno bančništvo
[6] npr. centralizacija vs. decentralizacija
[7] npr. zavarovalništvom

Slika 3: Področja razvoja novih produktov v finančnih storitvah



Vir: Naude, Blackman, Dengler, 1998.

Področje C, ki predstavlja bančništvo, ki zmanjšuje stroške in olajša poslovanje, vendar ga je enostavno kopirati. Ta rešitev pomeni ponudbo znanih produktov, a z uporabo svetovnega spleta kot novega, cenejšega in hitrejšega komunikacijskega kanala. Področje B pa zajema kompleksne produkte, ki jih banka ponuja preko tradicionalnih kanalov prodaje, a potrebujejo transakcije in marže velikih vrednosti, kar predstavlja veliko omejitev (Groznik et al., 2006).

Naude, Blackman in Dengler (1998) zato zagovarjajo tezo, da morajo inovacije izhajati iz elektronskega bančništva iz področja D, ki vključuje nove produkte, ki jih komitenti prejemajo preko novih komunikacijskih kanalov. Seveda pa je z omenjenim področjem povezano tudi največje tveganje zaradi visokih razvojnih stroškov in pomembne vloge velikosti trga, ki so potrebni za sprejemljiv donos (Groznik et al., 2006).

Številni avtorji poleg naštetega med slabostmi razvoja novih produktov omenjajo še relativno enostavno kopiranje novih finančnih produktov in storitev ter težavno doseganje trajnostne konkurenčne prednosti z uporabo produktne strategije (Cooper,

de Brentani, 1991; Easingwood, Mahajan, 1989; Barras, 1990). Naude, Blackman in Dengler (1998) zato menijo, da bo v prihodnosti naraščalo tudi število partnerstev z zunanjimi organizacijami, ki bodo omogočala ponudbo zahtevnejših tehnoloških rešitev za vedno bolj ozko usmerjene banke na segmentirane komitente.

Največja ovira za uspeh pri razvoju novih produktov je pomanjkanje financiranja oziroma preskromno financiranje. Medtem ko so velika vlaganja v razvoj oz. raziskave novih produktov najpomembnejši dejavnik uspeha. Poleg tega je krajši razvojni čas pozitivno povezan z uspehom razvoja novih produktov; s tem je povezano tudi krajšanje cikličnega časa, ki je značilno predvsem za tehnološko področje. Pomembno je tudi upravljanje in nagrajevanje človeških virov (Drew, 1995). Zelo pomemben dejavnik za uspešen razvoj novih produktov, kot nagrada za uspešne inovacije, so kompenzacijski programi in napredovanje (Page, 1993).

Poslovna strategija določa strateške usmeritve organizacije, ki naj bi podjetju zagotovile dolgoročno uspešno poslovanje (Porter, 1980), strategija informatike pa je v tesni povezavi s poslovno strategijo in ostalimi ključnimi dejavniki. Ta opozarja na možnosti in nevarnosti, ki se v okviru informacijskega sistema pojavljajo pri poslovanju organizacije, in je usmerjena v najučinkovitejšo uporabo informacijske tehnologije v korist uspešnega poslovanja celotne organizacije. Vendar so izrednega pomena tudi preostali kadri v organizaciji, zlasti vodilni, poslovna strategija, organizacijska struktura in procesi. Zavedati se je potrebno medsebojnih vplivov posameznih ključnih dejavnikov, ki v procesu strateškega načrtovanja ne smejo biti ločeni na poslovne in informacijske (Groznik, Kovačič, 2001).

Kljub omenjenemu, pa v praksi še vedno obstajajo nepopolnosti, saj bi morala poslovna strategija zagotoviti ustrezne smernice za uporabo strategije informatike. Obstoječi načrti so namreč velikokrat premalo natančni in izpostavljeni številnim različnim razlagam, kar vodi k neučinkovitemu izvajanju te strategije (Klein, Koot, Van Schaik, 1995).

Na osnovi organizacijske strukture in poslovnih procesov je oblikovan poslovni model banke, iz njega pa je izpeljana informacijska arhitektura. Informacijska infrastruktura predstavlja tehnično izpeljavo informacijske arhitekture, za dejansko vpeljavo poslovne in informacijske arhitekture pa je potrebna implementacija. (Klein, Koot, Van Schaik, 1995).

Razlikovanje med poslovno arhitekturo in informacijsko arhitekturo je izjemnega pomena. V mnogih organizacijah je informacijska arhitektura večinoma določena na podlagi tehničnih in ekonomskih vidikov organizacije. Osnova za organizacijske rešitve so torej tehnološke priložnosti (*technology push*) in ne načrtovanje poslovne

strategije in poslovnega procesa. Poslovna strategija v okviru poslovnih potreb organizacije in poslovnega modela omogoča izbor najboljše informacijske rešitve. Tako si lahko informacijsko arhitekturo predstavljamo kot most med poslovnimi potrebami za pridobivanje informacij na eni in tehnološkimi priložnostmi na drugi strani (Klein, Koot, Van Schaik, 1995).

Klein, Koot in Van Schaik (1995) informacijsko arhitekturo označujejo kot sklop, sestavljen iz štirih delov:

- Načrt shranjevanja podatkov - prikazuje prostor za shranjevanje različnih datotek in podatkovnih baz.
- Načrt delovanja aplikacij - označuje mesta delovanja različnih aplikacij.
- Načrt tehnologije - označuje potrebe in vrste tehnologij.
- Načrt komuniciranja - označuje pretok podatkov med različnimi lokacijami.

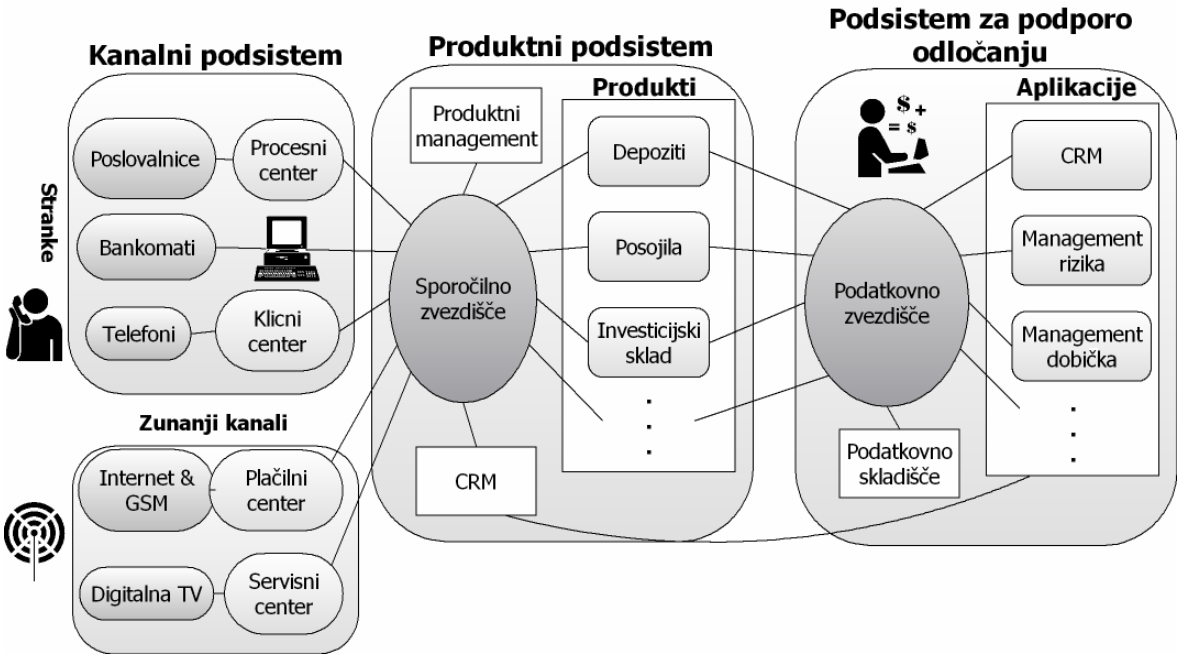
Bančni informacijski sistemi so pogosto sestavljeni iz raznih programskih rešitev in z njimi povezanih podatkovnih baz z zelo raznolikimi dostopnimi protokoli, ki so bili zasnovani v različnih okoliščinah in časovnih obdobjih. Danes je varnost med najpomembnejšimi temami, ko govorimo o bančnih informacijskih sistemih. Pretok informacij med banko in strankami mora biti zaščiten na visokem nivoju (NLB, 2005).

Značilnost bančne informacijske tehnologije je, da je zgrajena večnivojsko, da so vmesniki za dostop do podatkov, bančno logiko in uporabnike dosledno ločeni (Slika 4). Takšna struktura omogoča hitro in preprosto spreminjanje vsakega od omenjenih gradnikov posebej, ne da bi s tem ogrožali enotnost celotne rešitve. Jedro sistema predstavlja povezavo med obstoječim informacijskim sistemom banke in bančnimi kanali. Skrbi za izvajanje bančne logike, omogoča sinhronizacijo podatkov in vsebuje infrastrukturo za zagotavljanje varnega poslovanja[8] (Hermes Softlab, 2004).

V osnovi lahko bančno informacijsko tehnologijo razdelimo na dva nivoja. Prvi nivo je Back-Office, kar označuje vse operacije, ki delujejo v ozadju informacijskega sistema. Sem sodi centralni računalnik, kjer se nahaja npr. centralna baza podatkov, povezave med posameznimi bankami, notranje poročanje... Drugi nivo je Front-Office, ki predstavlja del informacijskega sistema, ki izvaja interakcijo z uporabniki[9]. Sem sodi npr. CRM program, e-bančništvo... Seveda se vsi programi, ki delujejo v ospredju z uporabniki navezujejo z bančnim hrbteničnim sistemom[10].

[8] podpora različnim avtentikacijskim postopkom
[9] to so lahko zaposleni ali pa preko internetnih rešitev tudi zunanje stranke
[10] ali back-end sistem

Slika 4: Bančni informacijski sistem[11]



Vir: Lastna izdelava, Hitachi, 2006

Moderne tržne poti v bankah vsebujejo (Slika 5):

- Internetni kanal – elektronsko bančništvo za občane in podjetja, ki mora temeljiti na uporabi zanesljivih in varnih mehanizmov za izmenjavo podatkov, zaradi javnega dostopa do medija. Danes banke širijo svoje ponudbe na nova področja, kot npr. zavarovalne storitve, borzno posredništvo in upravljanje s premoženjem. Internetni kanal se mora prilagoditi tako, da podpira razširjeno ponudbo.
- Mobilni kanal – dostop do banke preko mobilnega telefona
- Telefonski kanal – klic preko klasičnega telefona
- Multimedijski kanal – temelji na informacijskih terminalih

[11] zvezdišče ali osrednja razdelilna enota v kateri se združijo vodniki iz posameznih podomrežij ali enot DTE (delovnih postaj, strežnikov, tiskalnikov...)

Slika 5: Primer elektronskega bančništva

Vir: Hermes Softlab, 2004.

CRM[12] v dobesednem prevodu pomeni managiranje odnosov s kupci. Lahko bi ga opisali kot strukturiran nabor dejavnosti[13], ki jih vrši neko podjetje, s ciljem boljšega zadovoljevanja potreb svojih kupcev. Podatki shranjeni o obstoječih strankah so analizirani in pridobljene informacije se uporabljajo za izboljšanje upravljanja odnosov s kupci. CRM je neke vrste poslovna strategija, saj ne predstavlja samo tehnologijo, vendar tudi spreminja filozofijo v organizaciji na vseh nivojih, vključno s spreminjanjem procesov v podjetju, izobraževanjem zaposlenih, nagrajevanjem ter tako prilagaja celotno podjetje potrebam strank. Na ta način gradi boljše in trajnejše odnose z njimi in posledično dosega boljše poslovne rezultate. Skrb za trajen odnos in zvestobo kupca se postavlja v ospredje pri vseh funkcijah takega podjetja.

Obstajajo tri osnovne komponente CRM:

- Operativna – avtomatizacija osnovnih poslovnih procesov (marketing, prodajo)
- Analitična – analiza podatkov o strankah in njihovem vedenju z uporabo poslovne inteligence
- Skupna – komunikacija s strankami

Operativen CRM omogoča avtomatsko podporo front-office poslovnim procesom. Vsaka interakcija je ponavadi dodana obstoječim podatkom o določeni stranki. Ti podatki so nato vedno na voljo zaposlenim.

[12] Customer Relationship Management
[13] metod in tehnologij

Analitičen CRM analizira podatke[14] v poskusu identifikacije virov izboljšanja odnosov s strankami. Ponavadi se ti podatki uporabljajo za načrtovanje ozko usmerjenih marketinških kampanj.

Skupen CRM se usmerja na interakcije s strankami. Sem sodijo osebna interakcija, pisma, telefonski pogovori, internet… Omogoča efektivno komunikacijo s strankami z vsemi različnimi komunikacijskimi signali.

[14] podatke zbrane kot del operativnega CRM ali iz drugih virov

4. ANALIZA BANK V SLOVENIJI

V novejši zgodovini so slovenski bančni sektor najbolj zaznamovale spremembe. Te so bile posledica prestrukturiranja slovenskega gospodarstva, sanacije in privatizacije bank, politično-pravne spremembe, prav tako pa tudi globalizacija, deregulacija trgov, vpeljava informacijske tehnologije v bančni sektor, priprave na priključitev Slovenije EU in njen vstop ter priprave na uvedbo evra v Sloveniji (Vitežnik, 2006; Vodlan, 2005).

Glavna posledica osamosvojitve Slovenije je bil začetek preoblikovanja slovenskega bančnega sektorja. Oblikoval se je samostojen dvostopenjski bančni sistem z neodvisno centralno banko in poslovnimi bankami, vendar bančni sistem na večini področij delovanja ni bil tržno organiziran (Vitežnik, 2006). Po osamosvojitvi so na območju Slovenije začele delovati tudi prve tuje banke[15].

Slovenija se je tako od leta 1993 do 1997 soočala s hkratnim prestrukturiranjem finančnega in podjetniškega sektorja. Sanacija bank je bila potrebna zaradi problemov slabe aktive, nastale zaradi ekonomskega sistema bivše SFRJ, slabih posojil, negativnih tečajnih razlik, deviznih vlog prebivalstva, neracionalnega poslovanja bank[16] in tudi zaradi razpada bivše skupne države ter posledično izgube trgov (Vitežnik, 2006).

Slovenske banke se morajo po vstopu v EU prilagoditi novim pogojem poslovanja. Naš bančni sektor je v primerjavi z bančnimi sektorji drugih držav majhen, šibak ter zelo razpršen. Bilančna vsota celotnega slovenskega bančnega sistema je v primerjavi z največjimi evropskimi bankami še vedno zanemarljivo majhna. Med novimi članicami v EU je največja češka banka enaka celotnemu slovenskemu bančnemu sektorju, največja poljska pa je celo večja od njega. Pritisk tujih bank in bančnih produktov se bo po vstopu v EU okrepil. Manjše banke bodo težje konkurirale večjim tujim bankam, saj bodo tuje banke po sistemu »domače licence« na slovenskem trgu ponudile svoje produkte, ki jih že uspešno prodajajo na bančnih trgih držav EU. Vse to kaže na dejstvo, da je konsolidacija bančnega sistema nujna, če hočejo naše banke ohraniti svoj tržni položaj (Štiblar, 1999).

Zaradi vseh zgoraj omenjenih razlogov je nujno povezovanje slovenskih bank, saj lahko samo s skupnimi močmi uresničujejo svoje cilje in učinkovito servisirajo slovensko gospodarstvo. Združene banke lahko hitreje uvajajo informacijsko tehnologijo, skrbijo za razvoj in obvladujejo konkurenco ter so enakovredne tekmice tujim bankam v Sloveniji in na drugih ciljnih trgih. Po vstopu v EU bi bilo dobro imeti

[15] npr. Kärntner Sparkasse, Landerbank (danes BA-CA), Volksbank – Ljudska banka itn.
[16] Banke so imele previsoke operativne stroške

eno močno slovensko bančno skupino ali močna nacionalna bančna podjetja. Nastajati bi morala postopno, povezovala pa bi banke centra z regionalnimi bankami in prispevala k ekonomiji uspeha (Štiblar, 1999). Vendar se v Sloveniji to ni zgodilo, saj še vedno vse banke nastopajo na trgu samostojno. »Da bi Slovenija vstopila v EU s konsolidiranim sistemom lastništva, bi moral obstajati program in volja nosilcev moči za njegovo realizacijo. Konsolidacija bo v Sloveniji potekala v konkurenčnem boju med subjekti in modeli tržnega delovanja ter pod močnimi vplivi in pritiski iz tujine.« (Tomaž, 2001).

Prva pobuda za bančno konsolidacijo je bila že leta 1997. Temeljila je na oblikovanju bančnih skupin. Ustanovljene so bile štiri bančne skupine; skupina Nove Ljubljanske banke s šestimi članicami ter bančne skupine Banke Celje, SKB banke in Banke Koper, ki so imele po dve banki članici. Vendar je že leto dni po ustanovitvi omenjenih bančnih skupin delovala samo še skupina NLB, v ostalih primerih so skupine prenehale obstajati. Tudi poskusi povezovanja večjih slovenskih bank niso bili uspešni. Propadli so poskusi združevanj LB in SKB, med NLB in NKBM, med Abanko in SKB, ipd. (Košak et al., 2006).

Rezultat preteklosti je, da je za slovenski bančni prostor značilna visoka koncentracija in veliko število majhnih bank, kar je posledica premajhnega števila združevanj v preteklosti. V povprečju je okoli 60 % bančnega trga v lasti treh do šestih velikih bank. Čeprav se je število bank v Sloveniji zadnjih letih precej zmanjšalo, je kljub temu še vedno preveliko, hkrati pa so bančni tržni deleži[17] relativno razpršeni (Voljč, Šega, 2001).

Po osamosvojitvi je na slovenskem bančnem trgu prevladovalo manjše število velikih bank, ki so obvladovale več kot polovico trga. V naslednjih letih se je število bank povečevalo, vse do leta 1994, ko jih je bilo največ, in sicer 33.

Za tolikšno povečanje obstajata dva razloga (Košak, 2002):

- Zaradi izgub in slabih naložb so bile prav tržno najmočnejše banke prisiljene poslovati pri zelo visokih obrestnih maržah. Le te so pritegnile številne nove banke, ki so izkoriščale zlasti visoke obrestne mere, niso pa povečale konkurenčnosti.
- Povečanje števila bank je bilo tudi s stališča bančnih regulatorjev razumljeno kot možnost za izboljšanje konkurenčnosti v bančnem sistemu. Izkazalo pa se je drugače, saj je peščica velikih bank, s prevladujočim položajem, učinkovito obvladovala razmere na trgu.

[17] Z izjemo NLB

Evropska komisija je opisala slovenski bančni prostor v glavnem kot zdravega, vendar premalo razvitega in ne dovolj konkurenčnega. Kljub odpravi vstopnih ovir konec leta 1990 je na slovenskem trgu le malo tujih investitorjev v primerjavi z srednjo in vzhodno Evropo. Privatizacija dveh največjih bank kot pot k večji konkurenčnosti in učinkovitosti, ni bila izpeljana kot je bilo načrtovano. Največjo vlogo pri tem so imeli strahovi o preveliki tuji kontroli (Perrin, 2003).

Po podatkih Banke Slovenije je ob koncu leta 2005 v Sloveniji delovalo 19 bank (od tega 6 hčerinskih bank), 3 podružnice tujih bank in 3 hranilnice (Tabela 1). Ob koncu leta 2005 so banke obvladovale 99,4 % bančnega trga[18]. Med letom se je število kreditnih institucij povečalo za eno banko, eno podružnico tuje banke in eno hranilnico. Doseženi rezultat poslovanja bank in podružnic v letu 2005 znaša 267 milijonov € (dobiček sistema pred obdavčitvijo) in je v primerjavi z dobičkom sistema v preteklih letih občutno višji. Dobiček bančnega sistema je v letu 2005 v primerjavi s preteklim letom višji za 32,5 milijonov € in se je realno povečal za 11,1 % (nominalno 13,9 %). K povečanju je nominalno najbolj prispeval zaslužek iz neto finančnih poslov ter neto obresti. Povprečni donos na aktivo ostaja stabilen, saj so banke z neobrestnimi prihodki nadomestile zmanjšanje obrestnih prihodkov in rast operativnih stroškov. Ohranja se število bank, ki dosegajo nadpovprečen donos na aktivo. Hitrejša medletna rast povprečne bilančne vsote (14,7 % realno) od povečanja bruto dohodka (6,9 % realno) pa je vplivala na nadaljnje padanje kazalca bruto dohodek na povprečno aktivo s 4,56 % na 4,25 %. Kazalec stroškovne učinkovitosti[19] se še naprej izboljšuje, saj rast operativnih stroškov za dobrih 10 odstotnih točk zaostaja za rastjo povprečne aktive (Letno poročilo Banke Slovenije za leto 2005).

[18] Merjeno z bilančno vsoto
[19] Operativni stroški na povprečno aktivo

Tabela 1: Osnovni podatki bančnega sektorja

Leto	2004	2005
Število bank	19	19
Število zaposlenih	11.380	11.397
Bilančna vsota v mio €	23.696	29.264
Povprečni donos na aktivo (%)	1,1	1,0
Povprečni donos na kapital (%)	13,3	13,8
Obrestna marža (%)	2,8	2,5

Vir: Letno poročilo Banke Slovenije za leto 2005.

4.1. KAZALEC BILANČNE VSOTE

Kazalec velikost bilančne vsote (BV) glede na bruto domači proizvod (BDP) nam kaže globino oziroma obseg finančnega posredništva. Merimo jo kot odstotek bilančne vsote v BDP in kaže na razvitost bančnega sistema v gospodarstvu. Poleg stopenj rasti bilančne vsote bančnega sektorja tudi ta prikazuje potencialni razvoj bančnega sektorja. Bilančna vsota je agregat vseh aktivnih ali pasivnih postavk v bilancah poslovnih bank. Pri izračunu uporabljamo stanje na koncu leta. Velikost bilančne vsote v % glede na BDP v Sloveniji iz leta v leto narašča. V letu 1998 je znašala bilančna vsota 67,3 % glede na BDP. V letu 1999 se je povečala za 1,3 odstotne točke. Večjo globino finančnega posredništva je bilo zaznati leta 2000 (74,2 % glede na BDP) in leta 2001 (82,6 % glede na BDP). Naslednja leta je kazalec konstantno rasel, kljub povečanju BDP in sicer iz 82,6 leta 2001 na 90,5 % leta 2004. Nadaljnja rast je bila še intenzivnejša, saj se je kazalec konec leta 2005 povečal že na 105,4 %. Bilančna vsota je tako konec leta 2005 znašala 29.264 milijonov € in tako prvič presegla raven nominalnega BDP, ki je v tekočih cenah za leto 2005 ocenjen na 27.625 milijonov € (SURS, 2006). Bilančna vsota celotnega finančnega sektorja pa je v letu 2005 dosegla 172 % BDP (Poročilo o finančni stabilnosti 2005, 2006, ZBS, 2006). Naraščanje velikosti bilančne vsote bank (v odstotkih) glede na BDP je prikazano v tabeli 2.

Tabela 2: Pregled rasti bilančne vsote bank in hranilnic v Sloveniji od leta 1998 do 2005

Leto	BV v mio €	BDP v mio €	Bilančna vsota kot % BDP	Realna rast BV v %
1998	9.808	14.583	67,3	**/**
1999	11.211	16.354	68,6	**14,3**
2000	13.323	17.945	74,2	**18,8**
2001	16.537	20.028	82,6	**24,1**
2002	19.015	22.348	85,1	**15,0**
2003	21.006	24.259	86,6	**10,5**
2004	23.696	26.172	90,5	**12,8**
2005	29.264	27.625	105,9	**23,5**

Vir: Banka Slovenije, Statistični urad Republike Slovenije, 2006.

V tabeli 2 je prikazana tudi realna rast skupne bilančne vsote bank, kjer je razvidna visoka (nad 10 %) rast za vsa analizirana leta. Od lanskega leta pa do letos je rast znašala celo 23,5 %. V Tabeli 3 so prikazane bilančne vsote in tržni deleži bank v Sloveniji konec leta 2005. Krepko na prvem mestu se nahaja Nova Ljubljanska banka, z bilančno vsoto 9.169 milijonov € in tržnim deležem 31,5 %. Vendar pa po nominalni rasti močno zaostaja za avstrijsko konkurenco, kot so Bank Austria Creditanstalt, Hypo Alpe-Adria-Bank, Kaerntner Sparkasse in BKS bank AG. Rast NLB je znašala 17,83 %, medtem ko so prej omenjene avstrijske banke rasle s 50 ali več odstotkov.

Tabela 3: Bilančne vsote in tržni deleži bank v Sloveniji konec leta 2005

	Bilančna vsota 31. 12. 2005 v mio €	Nominalna rast 2005/2004 v %	Tržni delež 31.12.2005 v %
Nova Ljubljanska banka	9.169	17,83	31,5
Nova Kreditna banka Maribor	2.987	18,73	10,3
Abanka Vipa	2.496	24,16	8,6
SKB banka	1.934	19,68	6,6
Bank Austria Creditanstalt	1.883	50,72	6,5
Banka Koper	1.807	29,96	6,2
Banka Celje	1.709	13,34	5,9
Gorenjska banka	1.336	14,50	4,6
Raiffeisen Krekova banka	908	36,42	3,1
Hypo Alpe-Adria-Bank	846	49,36	2,9
Probanka	642	25,24	2,2
Poštna banka Slovenije	512	10,57	1,8
Deželna banka Slovenije	505	19,65	1,7
Kaerntner Sparkasse	462	59,63	1,6
Volksbank-Ljudska banka	413	17,25	1,4
Banka Domžale	391	10,16	1,3
Factor banka	384	25,94	1,3
Koroška banka	328	10,13	1,1
Banka Zasavje	249	16,42	0,9
Bawag banka	112	0,00	0,4
BKS bank AG, podružnica	50	272,61	0,2
Zveza bank, podružnica	2	0,00	0,0
Vse banke skupaj	**29.227**	**22,92**	**100,0**

Vir: Banka Slovenije, ZBS – Združenje Bank Slovenije, 2006.

V državah EU je leta 1998 velikost finančnega posredništva znašala 237 % glede na BDP in se do leta 2003 povečala na 255 % glede na BDP. Iz primerjave z zahodnoevropskimi državami je razvidno, da bančni razvoj Slovenije zaostaja za državami članicami EU. Države v tranziciji dosegajo še manjši razvoj bančnega sektorja, izjema je le Češka, kjer je vrednost kazalnika 139 % glede na BDP. Slovenija se tako še vedno uvršča na vrh med tranzicijskimi državami. Med državami članicami EU najnižjo vrednost kazalnika dosega Grčija, ki se je nazadnje priključila EU. Vrednost kazalnika je 143 % glede na BDP. Razmere bančnega sektorja Grčije pred vstopom v EMU so bile podobne slovenskim bančnim razmeram. Iz tega

sklepam, da se bo struktura finančnega sektorja prilagajala strukturi držav članic EU in se bo obseg finančnega posredništva v Sloveniji še povečal (Tomaž, Košak, 2004).

4.2. INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA

Inšpektorji Banke Slovenije opravljajo redne preglede področij informacijske tehnologije v posameznih bankah. Pregledi zajemajo preverjanje informacijskih sistemov oziroma usposobljenosti bank za obvladovanje tveganj informacijskih sistemov[20] in usposobljenosti bank za obvladovanje tveganj, ki posledično izhajajo iz slabosti informacijskih sistemov. Ta tveganja se lahko odražajo v necelovitem obravnavanju komitenta kot kreditna ali tržna tveganja, nadalje v slabšem spremljanju denarnih tokov kot likvidnostna tveganja in tudi v nenatančnem poročanju Banki Slovenije. Večina bank se sooča s temi tveganji, intenziteta tveganj je običajno v sorazmerju s heterogenostjo in ustreznim ter nadzorovanim delovanjem informacijskega sistema banke.

V poročilu Banke Slovenije je navedeno, da ob pregledih inšpektorji ugotavljajo, da je večina bank v Sloveniji izpostavljena tem tveganjem. Posebno pomembno vlogo pa ima informacijska tehnologija pri uvedbi evra. Drugo pomembno področje znotraj informacijske tehnologije je varovanje informacij. Inšpektorji Banke Slovenije tudi pri pregledih, ki so jih opravili v letu 2005, ugotavljajo, da v praksi še v nobeni banki ni v celoti vzpostavljeno varovanje informacij po predpisanem standardu ISO 17799. Projekti so sicer v teku, vendar raven varovanja še ni ustrezna. Banka Slovenije ocenjuje, da vodstva bank posvečajo premalo pozornosti tej problematiki, saj taki projekti niso uvrščeni kot prednostni. Po drugi strani pa so banke zaradi informatizacije poslovanja vse bolj izpostavljene raznim prevaram in drugim oblikam neavtorizirane uporabe ali spremembe podatkov in informacij (Letno poročilo Banke Slovenije za leto 2005).

[20] inherentna IT tveganja

5. PREDSTAVITEV ANALIZIRANIH BANK

V nadaljevanju sta opisani dve podrobneje predstavljeni banki, ki nastopata v Sloveniji. Prva je Nova Ljubljanska banka, ki je največja banka v Sloveniji z 31,5 % tržnim deležem in rastjo 17,8 % v letu 2005. Za raziskavo je zanimiva tudi z vidika informacijske tehnologije, saj uporablja sistem, ki je v celoti razvit posebej za to banko. Druga je Bank Austria Creditanstalt, ki ima v Sloveniji 6,5 % tržni delež in letno rast 50,7 % v letu 2005. Ta banka je bila izbrana zato, ker ima največjo rast med prvimi petimi bankami v Sloveniji in je največja tuja banka na našem trgu. Obe banki sta zanimivi tudi z vidika internacionalizacije, saj obe nastopata tudi na tujih trgih v regiji.

5.1. PREDSTAVITEV SKUPINE NLB

Skupina NLB je največja slovenska mednarodna finančna skupina in uspešno udejanja strategijo slovenskih mednarodnih finančnih skupin. Prizadeva si za širitev univerzalno bančne finančne ponudbe na domačem in tujih trgih ter s tem postati vodilna regionalna univerzalna banka na območju jugo-vzhodne Evrope. Cilj je zagotoviti celovito finančno ponudbo na enem mestu. Poslovati je začela leta 1992, po formalnem prenehanju delovanja skupine Ljubljanske banke. Danes ima prevladujoči delež na slovenskem trgu, prav tako pa je prisotna tudi na trgih EU in trgih JV Evrope[21]. Bilančna vsota NLB Skupine znaša skoraj 14 milijard evrov in ima skupaj 8184 zaposlenih (NLB letno poročilo, 2006).

Bančna skupina Nove Ljubljanske banke je leta 1999 vključevala Koroško banko, Banko Domžale, Banko Celje in Banko Zasavje. Leta 2001 pa se je ta skupina povečala za tri banke, in sicer Banko Velenje, Pomursko banko in Dolenjsko banko.

Do leta 2002 je bila Nova Ljubljanska banka v večinskem lastništvu slovenske države. Načrt privatizacije je potekal v dveh fazah. V prvi fazi naj bi pripojili tri hčerinske banke (Pomursko banko, Banko Velenje in Dolenjsko banko), ključni investitor pa naj bi kupil 34 % delež NLB. Takoj zatem pa bi dala banka možnost za nakup dobro poučenim portfeljskim investitorjem. Leta 2002 je prišlo do privatizacije NLB, d.d. Prodali so 34 % državnega deleža banki KBC in 5 % Evropski banki za obnovo in razvoj (EBRD). Državno lastništvo NLB se je spremenilo iz večinskega v manjšinsko. Zmanjšal se je delež državne lastnine v tej banki in s tem v celotnem bančnem sistemu. Delež lastniškega kapitala v državni lasti se je od leta 2001 do leta 2002 zmanjšal za 16,7 odstotne točke.

[21] Srbija, Črna gora, Bosna in Hercegovina, Makedonija, Hrvaška, Bolgarija

EBRD je ostala v procesu privatizacije NLB, vendar ne kot strateški partner, ampak le kot soinvestitor, ki je kupil 5-odstotni delež NLB, po ceni in pod pogoji, ki so veljali za KBC. Po prodaji 5 % EBRD se je nadaljevala druga faza privatizacije, in sicer z javno objavo poziva za zbiranje ponudb za odprodajo 9 % delnic institucionalnim investitorjem, ki so pravne osebe in vzajemni skladi. NLB je po izteku roka prodala 0,3 % delnic oziroma 23.050 delnic. Neprodanih je ostalo 8,7 % delnic, za katere se je potegovala EBRD, vendar je Ministrstvo za finance to preprečilo in proces privatizacije se je ustavil. Lastniška struktura NLB je danes sestavljena iz tretjinskega deleža države, tretjinskega deleža ključnih investitorjev in tretjinskega deleža portfeljskih investitorjev. To je bila tudi ciljna lastniška struktura, ki pa je bila dosežena tudi v dejanskem primeru, ko preostanek delnic ni bil prodan. Za institucionalna investitorja lahko štejemo tudi KAD in SOD.

Celotna skupina danes nastopa na 16 različnih trgih z skupaj 58 članicami (Slika 6). Od tega je 14 bank, 10 lizing podjetij, 12 finančnih družb za financiranje mednarodne trgovine, 3 finančne organizacije na področju zavarovalništva, 1 finančna organizacija na področju upravljanja s premoženjem in 15 članic, aktivnih v ostalih dejavnostih. V letu 2005 se je pridružilo 8 novih članic od tega 4 banke, 2 podjetji za lizing, faktoring podjetje in novoustanovljena pokojninska družba. Poslovno leto je bilo zaključeno z 37 % rastjo dobička na 37,5 milijonov evrov (Letno poročilo NLB, 2005).

Slika 6: Geografska prisotnost NLB Skupine

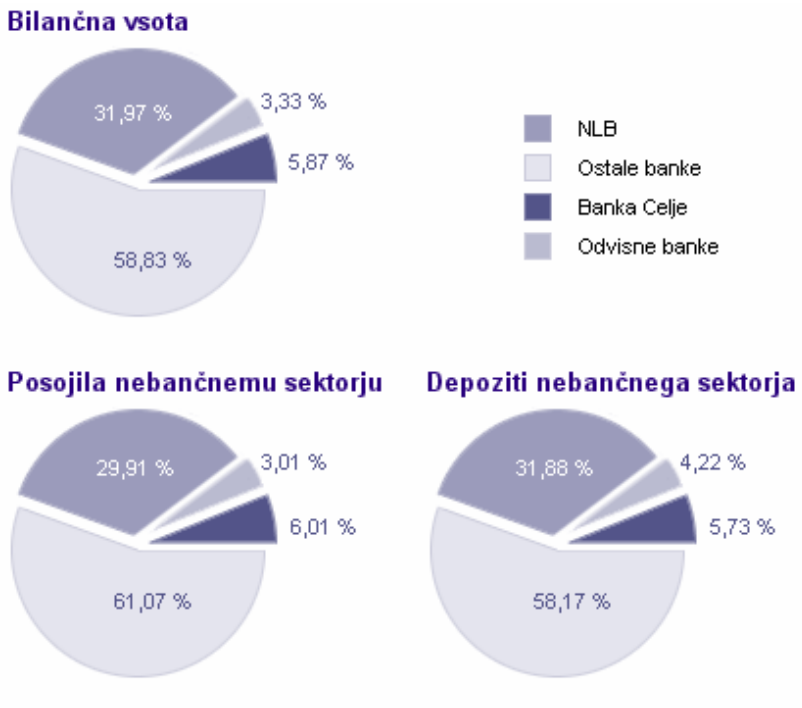
Vir: Letno poročilo 2005.

Leto 2000 je bilo prelomno leto za nadaljnje poslovanje NLB Skupine. V tistem letu je NLB sprejela strateške smernice poslovanja Skupine NLB za obdobje 2001-2005, ki so se predvsem nanašali na rast skupine na trgih centralno-vzhodne Evrope. Vzporedno, s širjenjem poslovanja na tujih trgih, se je NLB Skupina povečevala tudi na domačem trgu, v Sloveniji. Banka je povečevala svoj tržni delež s prevzemi slovenskih bank. Pripojitev bank k Skupini je pomembno ne le z vidika tržnega deleža, vendar tudi zaradi kasnejših pričakovanjih sinergij, ki jih združitve omogočajo (Letno poročilo NLB, 2001).

Skupina NLB je z namenom povečati dobičkonosnosti poslovanja tudi v tujini začela z diverzifikacijo delovanja. Tako je v letu 2003 je Skupina zrasla še za dodatne 3 članice, ki so usmerjene na rast poslov forfeitinga, lizinga in upravljanja z nepremičninami.

Strategija širitve Skupine NLB narekuje odvisnim in pridruženim bankam Skupine, da posvečajo posebno pozornost srednjemu in malemu gospodarstvu ter pospeševanju sodelovanja med domačimi in slovenskimi podjetji. Banke v Skupini NLB aktivnejše spremljajo vstop slovenskih podjetij na trge Srbije in Črne gore, Bosne in Hercegovine ter Makedonije. Tudi poslovanje s prebivalstvom na drugem domačem trgu ni zanemarjeno, kot v Skupini radi poimenujejo trg jugovzhodne Evrope. Kot del poslovanja s končnimi porabniki, banke nudijo stanovanjska posojila, izdajajo plačilne kartice za različne segmente prebivalstva, postavljajo mreže bankomatov in uvajajo elektronsko bančništvo.

Slika 7: Tržni deleži bank Skupine NLB v slovenskem bančnem sistemu 31. decembra 2005



Vir: NLB d.d. – Tržni deleži, 2006.

V spodnji tabeli je podana bilančna vsota celotne skupine NLB za leto 2004 in 2005. Rast v letu je bila precejšnja, saj je znašala kar 24 %.

Tabela 4: Bilančna vsota Skupine NLB

	2004	2005
Bilančna vsota skupine NLB	9.871 milijonov €	12.298 milijonov €

Vir: Letno poročilo Skupine NLB, 2005.

5.2. PREDSTAVITE SKUPINE BANK AUSTRIA CREDITANSTALT

Bank Austria Creditanstalt (BA-CA), članica skupine UniCredit Group, je največja na avstrijskem bančnem sektorju in upravlja vodilno mednarodno bančno mrežo v rastoči regiji srednje in vzhodne Evrope (SVE). Z delniškim kapitalom več kot sedem milijard evrov in s tržnimi deleži od približno 20 do več kot 50 odstotkov je BA-CA daleč največja banka v Avstriji. V regiji SVE BA-CA pokriva trge 24 držav z več kot 300 milijoni prebivalcev.

Zgodovina BA-CA sega v leto 1855, ko je bila ustanovljena banka Creditanstalt. V zadnjih 15 letih je prišlo do vidnejše prelomnice v njenem razvoju. Bila je namreč gonilna sila konsolidacije avstrijskega bančništva. Leta 1991 so se združile Zentralsparkasse, Kommerzialbank in Oesterreichische Laenderbank in nastala je Bank Austria. Leta 1997 je Bank Austria prevzela banko Creditanstalt, drugo največjo banko v Avstriji. BA-CA se je leta 2000 združila s HVB Group, od novembra 2005 pa je BA-CA članica skupine UniCredit Group. S to združitvijo je nastala nova, prava evropska banka, BA-CA pa je pri tem odigrala ključno vlogo na rastočih trgih srednje in vzhodne Evrope.

V Avstriji ima skoraj 20-odstotni tržni delež v sektorju zasebnih komitentov in okoli 30-odstotni v segmentu večjih zasebnih komitentov. Med njenimi strankami je namreč kar 86 odstotkov vseh velikih podjetij in več kot 60 odstotkov vseh majhnih in srednje velikih podjetij. Na avstrijskem trgu ima namreč mrežo z okoli 400 poslovalnicami in 9.800 zaposlenimi (Bank Austria Creditanstalt: Številka ena v Avstriji ter v srednji in vzhodni Evropi, 2006).

BA-CA ima danes največjo mrežo v srednji in vzhodni Evropi (Slika 8). Zametki nastanka mreže so že v letu 1975, ko je bila prva zahodna banka, ki je začela poslovati v nekdanjih državah članicah COMECON. Takrat je BA-CA odprla predstavništvo v Budimpešti. Usmerjeno strategijo širjenja v srednji in vzhodni Evropi je opravljala, še posebej od političnih in gospodarskih sprememb v letih 1989-1990 dalje. Začetni trud je obrodil sadove. BA-CA ima danes skupaj z UniCredit Group največjo mednarodno bančno mrežo v SVE z več kot 2.900 poslovalnicami in več kot 60.000 zaposlenimi, ki skrbijo za približno 17 milijonov komitentov (Bank Austria Creditanstalt: Številka ena v Avstriji ter v srednji in vzhodni Evropi, 2006).

Slika 8: Trgi Skupine BA-CA

Vir: BA-CA Annual Report, 2003.

Nova bančna skupina UniCredit Group ima svoje poslovalnice tudi v Bosni in Hercegovini, Bolgariji, na Hrvaškem, v Republiki Češki, Estoniji, Grčiji, na Madžarskem, v Latviji, Litvi, Makedoniji, na Poljskem, v Romuniji, Rusiji, Srbiji in Črni gori, na Slovaškem, v Sloveniji, Turčiji in Ukrajini. Poleg tega je BA-CA odgovorna tudi za poslovni razvoj v Albaniji, Armeniji, Azerbajdžanu, Belorusiji, na Cipru, v Gruziji, Kazahstanu in Moldaviji (Bank Austria Creditanstalt: Številka ena v Avstriji ter v srednji in vzhodni Evropi, 2006).

Na spodnji tabeli je prikazana bilančna vsota Skupine Bank Austria Creditanstalt, ki je v letu 2005 znašala kar 158.879 milijonov €.

Tabela 5: Bilančna vsota Skupine Bank Austria Creditanstalt

	2004	2005
Bilančna vsota skupine Bank Austria Creditanstalt	146.581 milijonov €	158.879 milijonov €

Vir: BA-CA Annual Report, 2005

6. CELOVITE STRATEGIJE BANK V SLOVENIJI

6.1. SPLOŠNO O BANKAH V SLOVENIJI

Do uvedbe evra bo monetarna politika v rokah Banke Slovenije. Z vstopom v EU pa je Banka Slovenije postala del Evropskega sistema centralnih bank (ESCB), guverner Banke Slovenije pa je član Razširjenega sveta Evropske centralne banke (ECB). Slovenija je 27. 6. 2004 vstopila v evropski mehanizem menjalnih tečajev, ERM2, kar je bil pogoj za uvedbo evra (Vodlan, 2005). Slovenija je že ob koncu leta 2005 izpolnila vse kriterije za prevzem evra: poleg obeh fiskalnih meril tudi obe merili s področja denarne politike, saj je inflacija na letni ravni znašala 2,3 odstotka (SURS, 2005; Pomladansko poročilo 2006, 2006). S 01.01.2007 bo Slovenija uvedla evro. V obdobju do prevzema evra ni pričakovati sprememb na področju ključnih usmeritev denarne politike. Pričakovano je, da bo Banka Slovenije ob ohranjanju stabilnega deviznega tečaja dokončala predvsem tehnične in vsebinske priprave na prevzem evra (Pomladansko poročilo 2006, 2006). S sprejetjem valute evro in z vstopom v EMU pa bomo izgubili monetarno suverenost. Banka Slovenije bo postala del Evrosistema, ki ga tvorijo ECB in nacionalne CB držav članic EU, ki so uvedle evro. Vodenje monetarne politike bo tako preneseno na Evrosistem.

Prehod na novo valuto za banke v Sloveniji pomeni korenit poseg v njihovo poslovanje. Uvedba evra predstavlja bankam zahtevno nalogo, zato so banke v preteklem letu večino sredstev usmerile na področje uvajanja evra[22]. Z uvedbo evra je pričakovati zmanjšanje bančnih prihodkov in povečanje stroškov poslovanja, saj bo zaradi uvedbe evra potrebno prilagoditi vse segmente bančnega poslovanja[23]. Slovenski bančni sektor je z vstopom v EU bolj izpostavljen konkurenci iz držav članic EU. Konkurence ne predstavljajo samo banke, ampak tudi nebančni finančni posredniki, kar se kaže v hitri rasti varčevanj v investicijskih skladih in na področju širitve zavarovalnih produktov. Najučinkoviteje je, da Slovenija zaradi velikih razsežnosti in zaradi majhnih bank konsolidira bančni sistem in si tako pridobi konkurenčne prednosti (Vodlan, 2005).

Zaradi majhnosti slovenskega finančnega trga so banke leta 1997 dale pobudo za konsolidacijo: banke naj bi se združevale in/ali povezale v bančne skupine. Z izjemo Skupine NLB poskusi združevanja niso bili uspešni. Posledica neuspelega povezovanja se kaže v velikem številu majhnih bank in visoki koncentraciji v slovenskem bančnem sektorju (Tabela 6) (Vitežnik, 2006; Vodlan, 2005). Šele v

[22] Izobraževanje zaposlenih, posodabljanje informacijske podpore ipd

[23] Poleg že omenjene posodobitve informacijske tehnologije tudi prilagoditev računovodstva, ustrezno upravljanje tveganj ter pomoč, izobraževanje in svetovanje strankam

zadnjih letih se je število bank zmanjšalo; od leta 2002 pa se znižuje tudi koncentracija v slovenskem bančnem sistemu, merjena na bilančno vsoto in posamezne segmente poslovanja z nebančnim sektorjem, kar je razvidno tudi iz Tabele 6 (Poročilo o finančni stabilnosti 2005, 2006).

Tabela 6: Tržna koncentracija slovenskega bančnega trga, merjena s tržnim deležem prvih prvih petih bank

TD prvih petih bank (v %)	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Bilančna vsota	59,5	66,3	67,2	65,5	64,0	63,4
Krediti nebančnemu sektorju	60,0	66,2	67,1	66,2	63,7	62,3
Obveznosti do nebančnega sektorja	63,1	70,9	71,3	70,6	68,9	67,3
Obveznosti do bank	62,0	64,6	61,8	60,1	59,8	62,3

Vir: Poročilo o finančni stabilnosti 2005, 2006, str. 48.

Ker je Slovenija majhno gospodarstvo, bi bilo združevanje bank smiselno, saj je število strank omejeno, za opravljanje večjih poslov pa je potrebno biti večji in uspešnejši. Združevanje in zmanjševanje presežnega obseg poslovanja vodita do sinergijskih učinkov ter racionalnejšega poslovanja (Vitežnik, 2006). Glavni razlog za konsolidacijo bančnega sektorja je povečanje tržnega deleža in izboljšanje poslovanja bank: banke želijo znižati stroške in povečati kapital ter s tem povečati fleksibilnost pri ponudbi storitev in diverzifikacijo poslovanja. Motiv za združevanje je tudi konkuriranje tujim bankam in uresničevanje ekonomij obsega (Vodlan, 2005). Med bankami je zaznati oster konkurenčni boj za pridobitev strank. Avstrijske banke, prisotne v Sloveniji, konkurirajo z agresivnim zniževanjem obrestnih mer. S tem skušajo prevzeti stranke drugim bankam ter tako povečevati svoj tržni delež. Z vstopom Slovenije v EU se je konkurenca v bančnem sektorju dodatno zaostrila; pričakovati je tudi povečano težnjo po prevzemu večjih slovenskih bank s strani tujih bank (Vitežnik, 2006). Finančne ustanove bodo morale v prihodnjih letih dajati velik poudarek na ustvarjanje zvestobe strank, povezovanje različnih kanalov, zniževanje stroškov delovanja perifernih sistemov in zaznavanje ter obvladovanje tveganj, če želijo ostati konkurenčne (SRC.SI, 2006).

Slovenija si je prizadevala zagotoviti trden bančni sistem in finančno stabilnost v državi. Tako kot večina srednjeevropskih držav imamo tudi v Sloveniji razvit sistem univerzalnega bančništva. Univerzalni tip bank pomeni, da banke ponujajo celovit nabor bančnih produktov in se večinoma ne specializirajo samo za določeno tržno nišo, področje ali tip stranke (Vitežnik, 2006; Vodlan, 2005). Slednje potrjuje tudi

umestitev bank v CAP matriko, ki prikazuje trenutno strateško usmerjenost bank na slovenskem. Med skupinami bank je opaziti visoko stopnjo homogenosti med ponudbami proizvodov in izborom strank.

CAP model priča, da se trenutne strategije posameznih skupin bank razlikujejo zlasti po prisotnosti na posameznem tržnem segmentu. Po Košak et al. klasifikaciji lahko banke razdelimo v 5 različnih skupin in sicer CMB, ki je skupina bank, ki pokriva tako lokalni, nacionalni, regionalni kot tudi globalni trg. Na drugi strani je skupina MDB edina izključno prisotna le na lokalnem trgu. Skupini SDB in TAB so glede na tržno prisotnost identične, saj banke znotraj omenjenih skupin poslujejo na lokalnem in nacionalnem trgu. TVB pa je poleg lokalnega in nacionalnega trga aktivna tudi na regionalnem trgu (Košak et al., 2006).

Tudi v prihodnje na slovenskem finančnem trgu ni pričakovati večjih sprememb glede strateške usmerjenosti. Razvojne strategije skupin bank[24] so namreč dokaj enovite kar se tiče usmerjenosti na stranke in proizvode. Banke imajo zlasti različne cilje glede vlaganja v trge. Vse skupine bank sledijo strategiji razvoja na področju bančno-obrestnih, bančno-neobrestnih in nebančnih proizvodov. Izjema je le posamezna skupina, katere cilj za bančno-obrestne proizvode je ohranjanje tržnega deleža (stabilizacijska strategija). Prav tako, imajo vse skupine namen povečevati tržni delež na segmentih fizičnih oseb in podjetij (Košak et al., 2006).

Večina opazovanih bank ostaja v glavnem na trgih, na katerih so že prisotne. Edina izjema je skupina MDB, ki namerava vlagati tudi v nacionalni trg, kar pomeni, da se bo širila na regije v Sloveniji, kjer zaenkrat še ne posluje. Skupine MDB, TVB in TAB imajo enake cilje glede investiranja v posamezne trge in bodo vodile strategijo razvoja tako na lokalnem kot tudi nacionalnem trgu. Nasprotno, ima skupina DMB namen slediti strategiji razvoja na regionalnem in globalnem trgu ter stabilizacijsko strategijo[25] na lokalnem in nacionalnem trgu (Košak et al., 2006).

6.2. STRATEGIJA V IZBRANIH BANKAH V SLOVENIJI

V nadaljevanju bo podrobneje prikazana strategija Nove Ljubljanske banke in Bank Austria Creditenstalt. Tako NLB kot BA-CA nastopata kot univerzalni banki in pokrivata več možnih kombinacij v CAP modelu (Košak in drugi, 2006). Obe bančni skupini v sklopu dimenzije strank nudita storitve fizičnim in pravnim osebam. Vendar tako BA-CA kot NLB nudita svoje storitve na nekaterih trgih v omejenem obsegu

[24] Strategije o prihodnjih ciljih
[25] Ohranjanje tržnega deleža

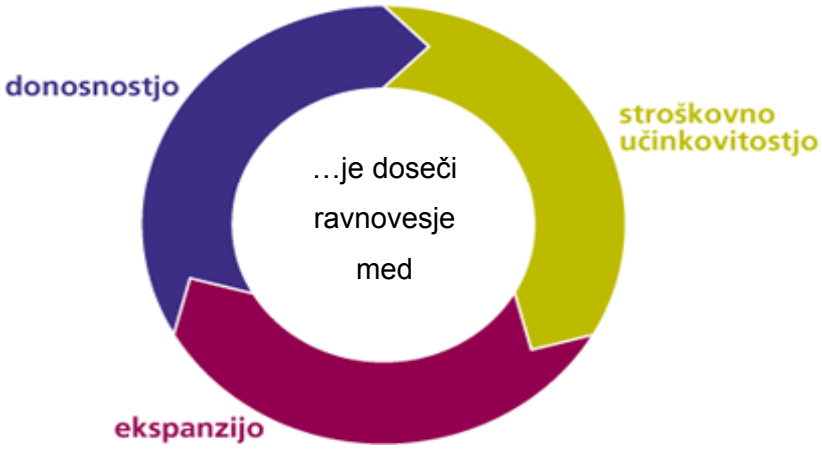
oziroma zgolj podjetjem. S tem opisom aktivnosti bančnih skupin posegamo v dimenzijo območja delovanja (geografskih trgov) in v dimenzijo ponujenih produktov. Bančni skupini sicer pokrivata skoraj ves spekter bančnih storitev, ki segajo od prodaje, posredovanja na kapitalskih trgih, do primarnih izdaj vrednostnih papirjev. Obe banki pa imata pomembnejše omejitve glede območja delovanja. Tako BA-CA kot NLB delujeta na internacionalni ravni. Skupina NLB nudi svoje storitve predvsem v Sloveniji in na trgih nekdanje Jugoslavije. Mednarodno poslovanje Skupine BA-CA je usmerjeno predvsem na trge centralno – vzhodne Evrope (Košak et al., 2006).

Nova Ljubljanska banka

Nova Ljubljanska banka ima vizijo postati ena vodilnih, visoko dobičkonosnih bančno-finančnih skupin na njenih ciljnih trgih. Strateške usmeritve, ki jih zagovarjajo so nadaljnja širitev na obstoječih in novih trgih, predvsem z organsko rastjo in v manjši meri s prevzemi, konsolidacija skupine NLB, razvoj poslovanja odvisnih družb ter razvoj korporativnega upravljanja. Za nadaljnje izboljševanje finančnega poslovanja nameravajo povečevati dobičkonosnost in povečati stroškovno učinkovitost. Plan je doseči ravnovesje med vsemi ključnimi cilji (Slika 9).

V srednjeročnem obdobju nameravajo ohraniti ključne tržne deleže na slovenskem trgu, povečevati zadovoljstvo strank s prilagoditvijo ponudbe produktov njihovim potrebam in preferencam. Iz organizacijsko-procesnega vidika poslovanja so izboljšave zagotovitev nemotenega in stroškovno učinkovitega prehoda na evro, integracija in konsolidacija informacijskih sistemov ter kadrovsko prestrukturiranje. Trenutno v NLB poteka tudi več razvojno-tehnoloških projektov (Letno poročilo NLB, 2005).

Slika 9: Ključni cilj Skupine NLB



Vir: Letno poročilo NLB, 2004.

V letu 2000 je NLB sprejela strateške smernice poslovanja Skupine NLB za obdobje 2001 - 2005, ki so se predvsem nanašali na rast skupine na trgih centralno-vzhodne Evrope. Strategija je temeljila na več različnih dejavnikih, med katerim sta bila najpomembnejša obseg blagovne menjave s Slovenijo in kapitalski tokovi. Pomembno vlogo pa je imelo tudi dejstvo, da je NLB že bila prisotna na teh trgih v preteklosti in ima zato dobra poznavanja teh trgov. Namen je bil nuditi storitve slovenskim podjetjem, ki delujejo na teh trgih (Letno poročilo NLB, 2000).

NLB je v letu 2000 začela svoj ponovni prodor na trge bivše Jugoslavije, ko je s pomočjo svojih hčerinskih družb LHB Internationale Handelsbank AG, Frankfurt in Banka Domžale d.d., Domžale pridobila večinski delež Tutunske banke a.d. Skopje v Makedoniji ter Commercebank d.d. Sarajevo v Bosni in Hercegovini.

V naslednjem letu, 2001, je Skupina NLB razširila svojo prisotnost na trgih jugovzhodne Evrope z dokapitalizacijo Commercebank d.d. Sarajevo in z vstopom na trg Zvezne Republike Jugoslavije preko kapitalske udeležbe hčerinske družbe LHB v VB Banki a.d., Banja Luka.

Vzporedno s širjenjem poslovanja na tujih trgih, se je NLB Skupina povečevala tudi na domačem trgu. Banka je v Sloveniji povečevala svoj tržni delež s prevzemi ostalih bank, ki so bili pomembni ne le z vidika tržnega deleža, vendar tudi zaradi kasnejših pričakovanjih sinergij, ki so jih združitve omogočale (Letno poročilo NLB, 2001).

Z namenom hitrejšega in bolj učinkovitega prodora na trg jugovzhodne Evrope, je banka v septembru 2002 uspešno zaključila prvo fazo privatizacije Skupine NLB s

prodajo 34 % deleža države belgijski bančno-zavarovalniški skupini KBC in 5 odstotnega deleža Evropski banki za obnovo in razvoj (EBRD) (Letno poročilo NLB, 2002).

V letu 2003 je banka razširila svojo dejavnost poslovanja z ustanovitvijo bančno-zavarovalne družbe NLB Vita, kot joint venture s KBC. S tem je Skupina NLB vstopila na trg nebančnih storitev. Že v prvih štirih mesecih poslovanja je dosegla 4 odstotni tržni delež na področju življenjskega zavarovanja.

NLB je v skladu s svojo strateško usmerjenostjo nadaljevala s širitvijo poslovanja na trge jugovzhodne Evrope, kjer ima primerjalne prednosti in poslovne izkušnje. V letu 2003 se je Skupina NLB v tujini povečala za Montenegrobanko, Prvo Preduzetničko banko, kasneje preimenovano v LHB Banko Beograd, ter novoustanovljeno banko West East Bank v Bolgariji. Poslovanje slednje banke je usmerjeno predvsem na financiranje blagovnih tokov med Slovenijo in Bolgarijo. Skupina NLB je z namenom povečati dobičkonosnosti poslovanja tudi v tujini začela z diverzifikacijo delovanja. Tako v letu 2003 je Skupina zrasla še za dodatne 3 članice (LB InterFinanz, Beograd, LB Leasing, Beograd in CBS Invest, Sarajevo), ki so usmerjene na rast poslov forfeitinga, lizinga in upravljanja z nepremičninami.

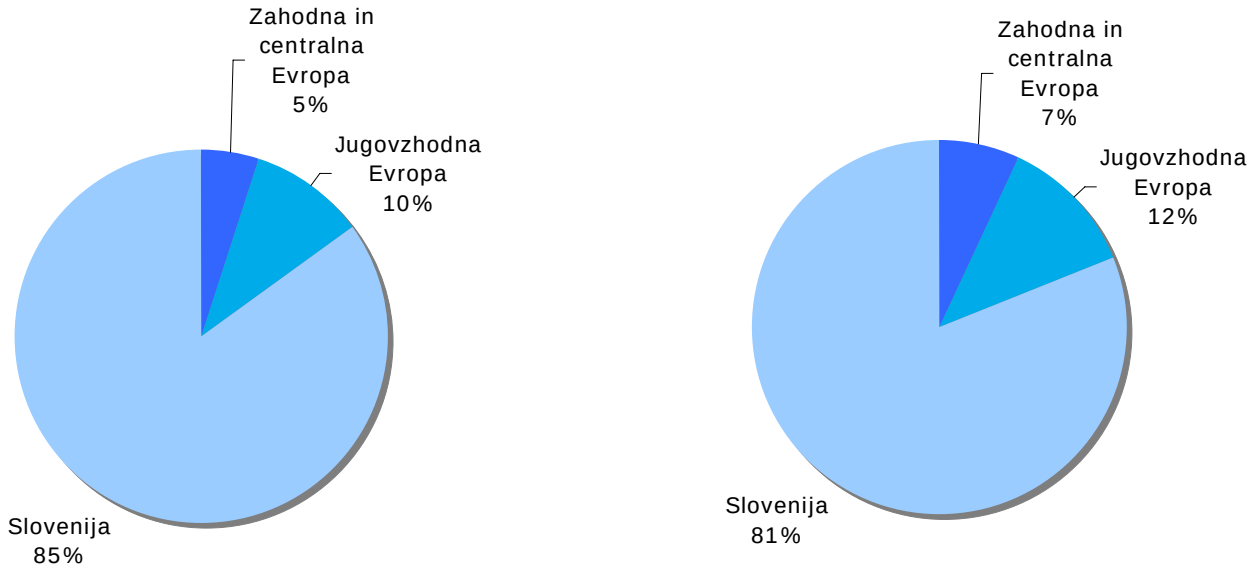
Poslovanje Skupine NLB na jugovzhodnih trgih se je v letu 2003 izkazalo za dobičkonosno. Tako je Tutunska banka Skopje povečala bilančno vsoto za 34,2 odstotka in čisti poslovni izid za 10 odstotkov glede na leto 2002. CBS Bank, Bosna in Hercegovina, je v primerjavi s koncem leta 2002 povečala bilančno vsoto za 39 odstotkov in dosegla 27 odstotno rast dobička pred davki glede na leto 2002. LHB Banka Banja Luka je za 54 odstotkov povečala bilančno vsoto in za 18,7 odstotka povečala čisti poslovni izid.

Banke v Skupini so v letu 2004 obvladale pomembne tržne deleže v državah JV Evrope. Največji tržni deleži so dosegli v Črni Gori (17,2 %) in v Makedoniji (12,1 %). Tržni deleži v Bosni in Hercegovini ter v Srbiji so bili nekoliko manjši, in sicer 2,4 % in 1,2 %.

Strategija širitve Skupine NLB narekuje odvisnim in pridruženim bankam Skupine, da posvečajo posebno pozornost srednjemu in malemu gospodarstvu ter pospeševanju sodelovanja med domačimi in slovenskimi podjetji. Banke v Skupini NLB aktivnejše spremljajo vstop slovenskih podjetij na trge Srbije in Črne gore, Bosne in Hercegovine ter Makedonije. Tudi poslovanje s prebivalstvom ni zanemarjeno na drugem domačem trgu, kot v Skupini radi poimenujejo trg jugovzhodne Evrope. Kot del poslovanja s končnimi porabniki, banke odobrujejo stanovanjska posojila,

izdajajo plačilne kartice za različne segmente prebivalstva, postavljajo mreže bankomatov in uvajajo elektronsko bančništvo.

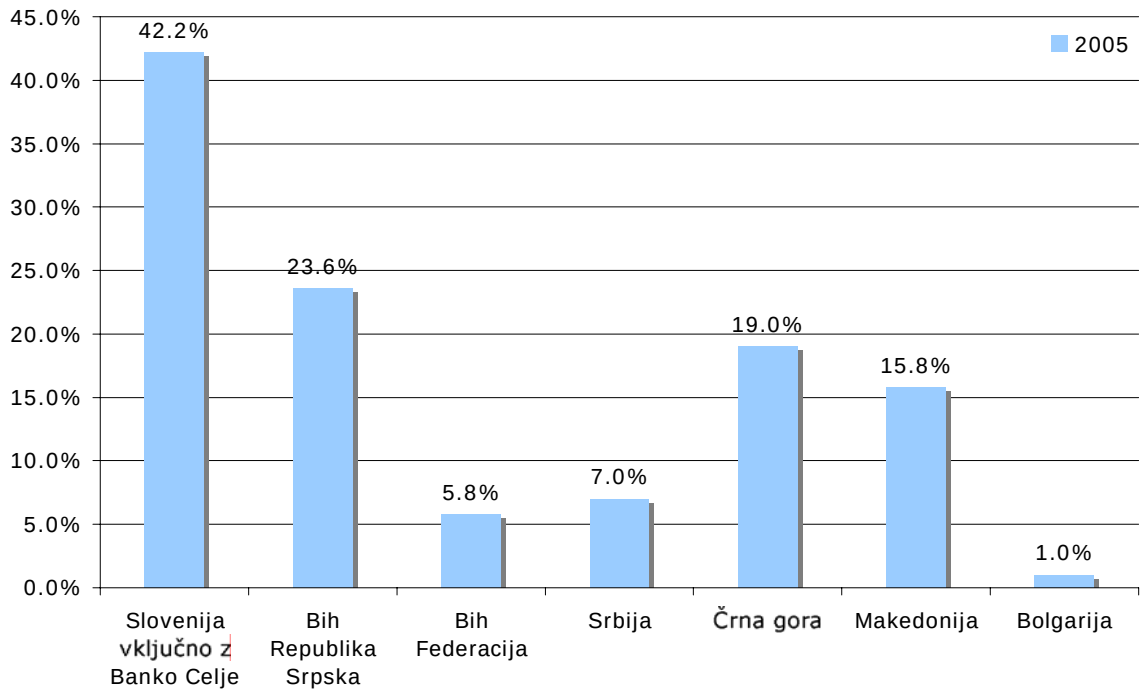
Slika 10: Deleži posameznih trgov v čistem poslovnem izidu Skupine NLB za leta 2004 in 2005



Vir: Lastna obdelava, Letno poročilo NLB, 2004 in 2005.

Skupina NLB je v letu 2005 nadaljevala s strategijo pospeševanja intenzivne rasti na trgu jugovzhodne Evrope (Slika 10), kjer je prevzela Euromarket banka v Podgorici, Continental banka v Novem Sadu, Tuzlanska banka v Tuzli ter Razvojna banka v Banji Luki. S prevzemom Euromarket banko v Podgorici je Skupina NLB povečala tržni delež v Črnogorskem bančnem sektorju na preko 20 odstotkov. V Makedoniji je Skupina v skladu strategije o upravljanjem premoženja odprla Novo pokojninsko društvo, ki si je pridobilo 47,5 % delež trga. V istem letu je skupina ustanovila še 2 lizing družbi v Črni Gori in na Hrvaškem. Skupina NLB, ki je predvsem aktivna na jugovzhodnem Evropskem trgu, se je dobro uveljavila na Češkem trgu, na področju factoringa, kjer ima 11,6 % tamkajšnjega trga. Dobre izkušnje s trženjem factoringa na Češkem trgu so bile povod za otvoritev factoring družbe v letu 2005 tudi na Slovaškem, in sicer v Bratislavi (Slika 11).

Slika 11: Tržni deleži Skupine NLB na posameznih trgih v letu 2005



Vir: Letno poročilo NLB, 2005.

Z letom 2006 se je strateška usmerjenost Skupine NLB spremenila v upočasnjeno širitev, konsolidacijo skupine NLB in povečevanje sinergij med različnimi bankami. V srednjeročnem obdobju naj bi banka okrepila svojo pozicijo na trgu z ohranitvijo ključnih deležev, prilagoditvijo ponudbe produktov strankam, njihovim željam in potrebam, ter povečevanje zadovoljstva strank. Na dolgi rok naj bi nadaljevali širitev na obstoječih in novih trgih (Balkan: Kosovo, Albanija; rusko-govoreče države vzhodne Evrope) z večinoma organsko rastjo v obstoječih bankah, v manjši meri s prevzemi novih bank (Narat, Hazabent, 2006).

NLB glede na strategijo internacionalizacije sodi med zmerno internacionalizacijo, to pomeni, da gledajo na mednarodno poslovanje kot na podporno dejavnost celotne bančne skupine. Če pogledamo preteklost je jasno videti, da so najprej razvili mednarodno dejavnost skozi vzpostavljanje lastne mreže na večjih ekonomskih in finančnih trgih. Sami prevzemi drugih bank in družb so bili bolj odgovor na mednarodne aktivnosti drugih bank, predvsem tistih, ki sledijo strategiji pospešene internacionalizacije (v tem primeru BA-CA). V letu 2006 pa so začeli z naslednjim korakom in sicer prestrukturiranjem z namenom konsolidiranja in povrnitve donosnosti.

Celovita strategija BA-CA

Poglavitni cilj Skupine BA-CA je povečanje tržnega deleža na trgih, kjer je že prisotna, z reinvestiranjem razpoložljivega kapitala ter z nadaljnjimi prevzemi še naprej prodirati na CEE trg (BA-CA Annual Report, 2005).

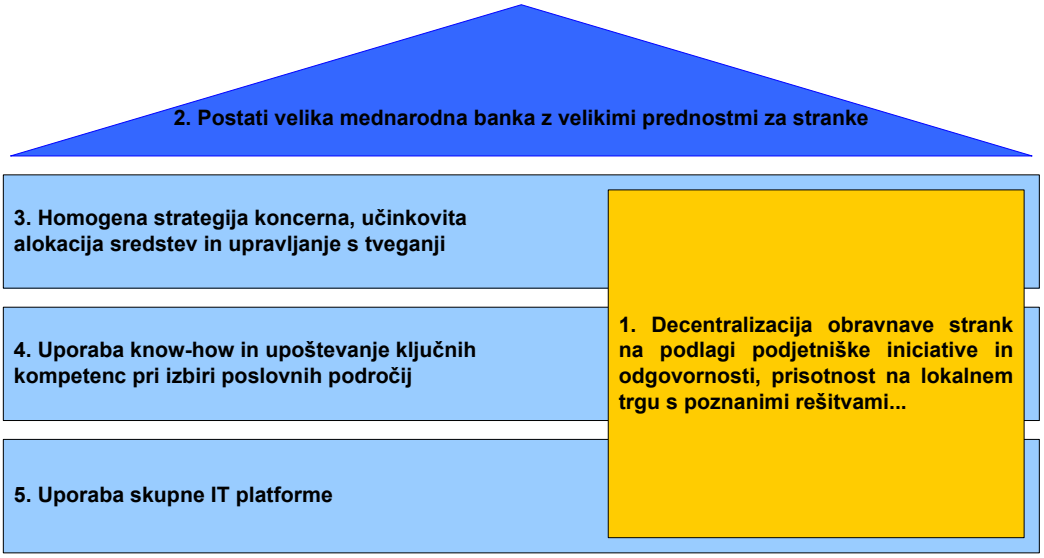
Že v letu 2000 je BA-CA skrbno sledila strategiji širitve, ki zagotavlja razvoj regionalne banke in s tem ponuja lokalne rešitve na skupni platformi. Tako je v večini držav CEE[26] že takrat dosegala 5 % - 10 % tržni delež. Eden izmed pomembnejših vzvodov za doseganje zastavljene strategij na CEE trgih je tudi partnerstvo BA-CA z evropsko banko za obnovo in razvoj (EBRD) pri finaciranju projektov na CEE območju. Tovrstno sodelovanje omogoča lažji prodor avstrijskih podjetij na trge, ki jih financira BA-CA. V letu 2001 je bilo na ta način financirano hrvaško podjetje VIP Net, ki je hčerinsko podjetje avstrijskega podjetja Mobilkom Austria (BA-CA Annual Report, 2000).

S postopno integracijo podružnic BA-CA in HVB se je v letu 2001 povečala bilančna vsota BA-CA za skoraj 8 mrd EUR. Do leta 2001 je uspelo BA-CA vzpostaviti veliko plosko bančno mrežo z bilančno vsoto v CEE državah okoli 21 mrd EUR. V posameznih državah je banka dosegala tržni deleže v razponu 4 % - 10 %. V letu 2001 je BA-CA/HVB pričela zasledovati strategijo »Banka v službi konvergence.« Strategija temelji na dejstvu, da je ves posel lokalne narave, ki skupaj z mednarodnim know-how-om, v okviru lokalnih omejitev ponudi močnega bančnega partnerja lokalnim podjetjem (BA-CA Annual Report, 2001).

Skupina BA-CA zagovarja koncept regionalne banke v srcu Evrope, ki je prikazan na sliki 12. Koncept se je razvil kot odgovor na padec meja v Evropi ter se močno razlikuje od centralističnega koncepta velikih bank kot tudi od razširjenega modela globalnega investicijskega bančništva.

[26] BA-CA v pojmu CEE države vključuje Poljsko, Češko, Slovaško, Madžarsko, Slovenijo, Romunijo, Bolgarijo, Hrvaško, Bosno in Hercegovino ter Srbijo in Črno goro.

Slika 12: BA-CA: Regionalna banka v srcu Evrope



Vir: BA-CA Annual Report, 2000.

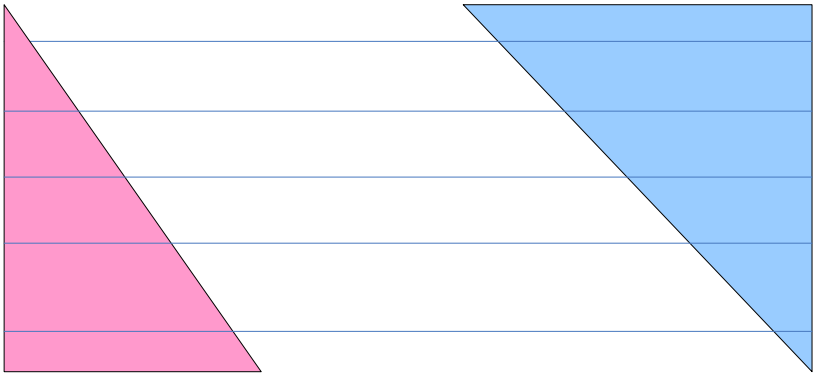
BA-CA je nadaljevala tudi svojo usmeritev na mlade potrošnike in njihove storitve (študenti), male podjetnike ter svobodne poklice. Poleg omenjenih akcij je bil poudarek še na pospeševanju kreditov za investicije v stanovanjske kapacitete.

Zaradi konsolidacije s HVB in uvedbo učinkovitejšega managementa se je pričela bilančna vsota skupine BA-CA manjšati. Nižanje bilančne vsote pa so po letu 2000 zabeležile tudi druge avstrijske banke.

V letu 2002 je BA-CA nadaljevala s svojo strategijo širitve, ki je izredno prilagodljiva. Strategija širitve BA-CA se v določenih državah osredotoči na t.i. pristop univerzalnega bančništva (Universal Banking Approach)[27], medtem ko je drugod prisoten pristop osredotočenega razvoja trga (Focused Market Development), ki zagovarja izgradnjo poslovne mreže po principu Multi-Channel[28]. Poleg omenjenih pristopov uporablja BA-CA še princip selektivne ekspanzije (selective expansion), ki zajema prevzeme podjetij. Glede na značilnosti posamezne države se BA-CA odloča za primeren pristop (Slika 13).

[27] Organska rast kot npr. na Poljskem
[28] Češka, Slovaška, Madžarska

Slika 13: Postopen razvoj odnosov BA-CA



Vir: Letno poročilo BA-CA, 2002.

BA-CA je v letu 2004 nadaljevala svojo ekspanzijo in na trgih CEE dosegla 30,1 milijarde evrov bilančne vsote. BA-CA se je uvrstila med prve tri največje banke na Poljskem, Bolgariji (tržni delež nad 10 %). V petih državah CEE pa se je uvrstila med pet največjih bank v državi s tržnim deležem nad 5 % (BA-CA Annual Report, 2004).

V letu 2005 je BA-CA nadaljevala svojo politiko orientiranosti k potrošnikom. Razvijala je orodja za identifikacijo pomembnih dogodkov strank (lifecycle analysis), ki uspešno dopolnjujejo že obstoječe standardne produkte. Na ta način je zmanjšala stroške tako za banko kot za stranko. Standardizacija pa kljub temu ni postala izgovor za opustitev individualne obravnave, ki je v banki še vedno močno prisotna. BA-CA je tako v nekaterih državah v letu 2005 uspešno ponudila »SicherheitsPakete«, ki se prilagajajo potrebam stranke (BA-CA Annual Report, 2005).

Tako je danes skupina BA-CA prisotna v celotni regiji srednje in vzhodne Evrope z največjo mednarodno bančno mrežo na teh trgih (prisotna je v Bosni in Hercegovini, Bolgariji, na Hrvaškem, v Republiki Češki, Estoniji, Grčiji, na Madžarskem, v Latviji, Litvi, Makedoniji, na Poljskem, v Romuniji, Rusiji, Srbiji in Črni gori, na Slovaškem, v Sloveniji, Turčiji in Ukrajini). Poleg tega se Skupina BA-CA pojavlja v Albaniji, Armeniji, Azerbajdžanu, Belorusiji, na Cipru, v Gruziji, Kazahstanu in Moldaviji (Bank Austria Creditanstalt: Številka ena v Avstriji ter v srednji in vzhodni Evropi, 2006).

Strategijo internacionalizacije, ki jo izvaja BA-CA najbolje opišemo z pospešeno internacionalizacijo. Kar je vidno v razvijanju mednarodne dejavnosti najprej skozi vzpostavljanje lastne mreže na večjih ekonomskih in finančnih trgih. V naslednjem koraku pa je sledilo širjenje svoje mednarodne prisotnosti skozi množično prevzemanje tujih bank. Zadnji korak, ki je prav tako značilen za pospešeno

internacionalizacijo je prestrukturiranje z namenom konsolidiranja prevzemov v tujini in prizadevanje po povrnitvi ali povečanju donosnosti. Tako ima danes skupina BA-CA, ki je tržni vodja na avstrijskem bančnem trgu, največjo mrežo bank v centralni in vzhodni Evropi.

7. POSLOVNE STRATEGIJE BANK V SLOVENIJI

Moderna podjetja delujejo v izredno dinamičnem in turbulentnem okolju, zaradi česar morajo oblikovati strategijo, ki je osredotočena na prihodnost in spremembe. Poleg razvijanja sposobnosti odzivanja na spremembe, bi podjetja morala spremembe tudi napovedovati in izkoriščati nastale poslovne priložnosti. Prava strateška arhitektura omogoča, da podjetje svoje obstoječe konkurenčne prednosti razvije v prihodnji poslovni uspeh (Hamel, Prahalad, 1996).

V Sloveniji sprejme in odobri poslovno strategijo v vseh preučevanih bankah izključno vodstvo banke oziroma vodstvo bančne skupine. Spremembe poslovne strategije pa predlagajo tudi vodje oddelkov, lastniki in zaposleni. Najširši krog oseb, ki podaja spremembe poslovne strategije imajo majhne banke v večinski slovenski lasti in banke v tuji lasti z omejeno samostojnostjo. Nekoliko zaskrbljujoče je dejstvo, da nobena banka ne upošteva predlogov strank za spremembo poslovne strategije. Rezultat nasprotuje ugotovitvam Žabkarjeve et al. (2006), katere raziskava med strankami slovenskih bank je pokazala, da so banke v tuji lasti vendarle tržno naravnane in se zavedajo pomembnosti zadovoljstva kupcev. Logična razlaga je morda obstoj sicer navidezne usmerjenosti nekaterih bank v zadovoljstvo strank, kateri pa ne sledi tudi poslovna strategija (Košak et al., 2006).

Po navedbah Košaka et al. iz raziskave opravljene med bankami v Sloveniji se poslovno strategijo spreminja večinoma na tri leta, malo bank tudi enkrat letno ali prej, nekatere pa tudi vsakih 5 let. Na podlagi zakona o gospodarskih družbah (ZGD, 2005), ki določa, da mandat predsednika in članov uprave traja največ pet let, medtem ko članov nadzornega sveta največ štiri leta, lahko sklepamo, da se poslovne strategije bank spreminjajo tudi z nastopom novih mandatov.

Raziskava Košaka et al. je pokazala tudi, da so razlike med bankami v slovenskem in tujem lastništvu v tem, da se tuje ne ozirajo toliko na makroekonomske razmere, saj to niso navedle za vzrok za spremembo strategije, medtem, ko so ga vse banke v slovenskem lastništvu izbrale. Vzrok za to lahko najdemo v omejeni samostojnosti bank v tujem lastništvu. Vsekakor rezultat priča o odzivnosti bank na spreminjajoče se ekonomsko okolje in s tem razvitost bank. Celotno gospodarstvo se na razvitih trgih namreč najbolj odziva ravno na spremembe makroekonomskih kazalnikov[29] (Bodie, Kane, Marcus, 2005).

Poslovna strategija banke je v glavnem vodilo strategijam posameznih oddelkov znotraj banke, saj kar 13 bank razvija t.i. »top-down« pristop pri oblikovanju strategij. »Bottom-up« pristop, kjer se najprej oblikujejo strategije posameznih

[29] rast BDP, inflacija, brezposelnost itd.

oddelkov in šele nato poslovna strategija banke, je prisoten v treh bankah v tuji lasti in eni banki v domači lasti. Zanimivo je, da vse omenjene tri tuje banke uporabljajo tudi »top-down« pristop.

Cilj, ki se je najpogosteje pojavil med opisi poslovnih strategij bank v Sloveniji, je rast tržnega deleža, saj ga zasleduje kar devet bank. (Košak et al., 2006)

Tabela 7: Cilji poslovnih strategij posameznih skupin bank

	Majhne banke v večinski slovenski lasti	**Srednje velike banke v večinski slovenski lasti**	**Banke v tuji lasti, z omejeno samostojnostjo**	**Banke v tuji lasti, z večjo samostojnostjo**	**Internacionalne banke**
Rast TD	Večina bank	Med 30 do 50 % bank	Večina bank	Večina bank	Pod 30 % bank
Ohranjanje TD	Pod 30 % bank	Med 30 do 50 % bank	Pod 30 % bank	Pod 30 % bank	Pod 30 % bank
Donosnost	Večina bank	Med 30 do 50 % bank	Med 30 do 50 % bank	Pod 30 % bank	Večina bank
Strošk. učinkovitost	Med 30 do 50 % bank	Med 30 do 50 % bank	Pod 30 % bank	Večina bank	Pod 30 % bank

Vir: Košak et al., 2006.

V Tabeli 7 je razvidna strateška usmerjenost posameznih skupin bank. V rast so usmerjene majhne banke v večinski slovenski lasti in banke v tuji lasti. Rezultati glede bank v tuji lasti ne presenečajo, saj so te banke v zadnjih letih pridobile največji tržni delež v Sloveniji (Košak et al., 2006).

Konkurenčne prednosti posameznih skupin bank ustrezajo ciljem poslovnih strategij. Na eni strani imamo banke, ki so usmerjene v rast, pri čemer banke v slovenski lasti stremijo k večji kakovosti ponudbe, strokovnosti osebja in fleksibilnosti pri obravnavi stranke, tuje banke pa poleg tega želijo zagotoviti še ugodnejše obrestne mere (dve banki v tuji lasti proti eni banki v slovenski lasti). Na drugi strani večje banke v slovenski lasti, ki poskušajo ohraniti tržni delež v Sloveniji in povečevati donosnost, svoje prednosti poleg kakovosti ponudbe in strokovnosti osebja, vidijo še v ugledu, moči in tradiciji.

8. ANALIZA INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE V BANKAH V SLOVENIJI

Zniževanje stroškov in rast prihodkov sta glavni vodili evropskih bank in poslovna dobičkonosnost je skupno gonilo bančnih odločitev povezanih z njima. Ti vodili bančnih poslovnih odločitev imata močan vpliv tudi na informacijsko tehnologijo (IT Flexibility is Key for IT Strategy in Western European Banking, 2005). V bančnem sektorju je vloga informacijske tehnologije zelo pomembna, saj je skoraj vsak poslovni dogodek zabeležen v bančnem informacijskem sistemu. Zato so banke ene izmed organizacij, pri katerih je poslovanje najbolj odvisno od informacijske tehnologije (Žerko, 2003). Informacijski sistem je lahko ključno gonilo uspešne implementacije novih produktov[30], na drugih področjih pa mora slediti organizacijski strukturi pri širjenju bančnih operacij na novo geografsko področje[31] (Košak, 2006). Vsaka banka mora narediti projekcije lastne strateške pozicije znotraj tridimenzionalnega CAP modela (Smith in Walter, 2003), informacijski sistem v bančni organizaciji pa mora upoštevati strateške usmeritve banke.

8.1. SPLOŠNO O BANKAH V SLOVENIJI

V kratkem se bo v Sloveniji zgodilo več pomembnih sprememb, ki bodo vplivale na poslovanje bank in predvsem na njihov informacijski sistem. Za prilagoditev bank na te spremembe je zahtevanih več ključnih projektov, kot so vpeljava poslovanja v evrski valuti, poročanje zunanjim institucijam po mednarodnih računovodskih standardih, uvedba Basla II. (Letno poročilo NLB, 2005).

Uspešno upravljanje informatike podjetja je ključno za doseganje konkurenčne prednosti v mnogih gospodarskih segmentih (Privšek, 2006). Cilj službe za informatiko je torej ustvariti partnerstvo med managementom in informatiko, ki mora izhajati in vplivati na poslovno strategijo podjetja. Povezava med poslovno strategijo in delovanjem informatike mora biti močna, a hkrati dovolj agilna za hitre spremembe in prilagoditve (Košak et al., 2006).

V naprednejših bankah ima informatika velik vpliv na poslovno politiko in postaja, kot dejavnost in funkcija, vedno bolj pomembna. Vloga informatike se spreminja tudi v smeri uveljavljanja te funkcije kot enakopravne funkcije ostalim poslovnim funkcijam. Danes je uspešnost bank v veliki meri odvisna od ustrezne informacijske tehnologije in njene učinkovitosti, saj vpliva na poslovno politiko s spreminjanjem

[30] npr. e-bančništvo
[31] npr. centralizacija vs. decentralizacija

trendov oblikovanja novih produktov, storitev in s spreminjanjem poslovnih odnosov (Katalog storitev, Hrvatin-Starkl, 2002).

V nadaljevanju je na podlagi Košakove et al. raziskave predstavljen proces oblikovanja strategije slovenskih bank na področju informatike, čemu dejansko služi informatika v bankah, trendi informacijske tehnologije in uporaba CRM sistema v slovenskih bankah.

V raziskavi je bilo ugotovljeno, da imajo banke v Sloveniji v večini primerov (93 %) oblikovano strategijo na področju informatike. Oblikovanje informacijske strategije presega tehnične kompetence informatike in le s podporo ter aktivno vpletenostjo vodstva podjetja ter ostalih ključnih poslovnih subjektov lahko postane kakovosten okvir za celoten splet strateških aktivnosti (Privšek, 2006). V glavni vlogi, pri sprejemanju odločitev o strategiji na področju informatike, v bankah v Sloveniji, nastopajo v sledečem zaporedju predvsem vodstva bank, vodje oddelkov za informatiko skupaj z banko, vodstvo bančne skupine in vodje oddelka za informatiko. To kaže na dejstvo, da se banke v Sloveniji zavedajo pomembnosti vpletenosti vodstva in ostalih ključnih subjektov pri oblikovanju informacijske strategije.

V modernih bankah informatika izhaja in vpliva na poslovno strategijo podjetja. V praksi pa se je izkazalo, da v 33 % preučevanih bankah, strategija na področju informatike sledi poslovni strategiji, v 60 % pa se razvija skupaj s poslovno strategijo. Na spremembe le-te pa v večji meri vpliva vodstvo banke in vodja oddelka za informatiko znotraj banke. Ponudnik informacijskih storitev vpliva na spremembe strategije na področju informatike predvsem v majhnih in srednje velikih bankah, ki so v večinski slovenski lasti.

Po mnenju strokovnjakov iz področja informatike, bi morale banke spreminjati in prilagajati strategijo na področju informatike enkrat letno, še bolje pa bi bilo vsakih šest mesecev. Na podlagi rezultatov pridobljenih z raziskavo Košaka et al. se je izkazalo, da 47 % vprašanih bank revidira svojo strategijo na področju informatike enkrat letno, 33 % bank jo spreminja sočasno ob spremembi poslovne strategije, 13 % pa jo revidira vsaki dve leti.

V raziskavi je bilo še ugotovljeno, da imajo banke v Sloveniji v večini (devet bank, 53 %) decentralizirano strukturo bančnega sistema glede na matično banko, ostalih sedem analiziranih bank pa ima centraliziran informacijski sistem, ki je voden s strani matične banke. Vendar pa je bilo vidno, da v bankah, ki imajo decentraliziran informacijski sistem glede na matično banko, potekajo oz. so v načrtu operacije

centraliziranja (poenotenja) posameznih delov informacijskega sistema (Košak et al., 2006).

Storitve, podprte z visoko tehnologijo, v današnjem tehnološko pogojenem poslovnem okolju niso več opcija, temveč so postale nujnost. Finančne organizacije, ki so sposobne vgraditi tehnologijo v svoje vsakodnevne operacije, pri čemer varnost in zaupanje ne smeta trpeti, pridobijo konkurenčno prednost – ne glede na svojo velikost (Hvala, 2006). V raziskavi je bilo preverjeno, zakaj se banke v Sloveniji sploh odločajo za vlaganje v informatiko. Ugotovljeno je bilo, da je najpomembnejši razlog, ki ga večina bank navaja, smernice EU in zahteve Banke Slovenije (regulativa). Tu velja omeniti, da banke v tuji lasti, z omejeno samostojnostjo, poleg regulative kot zelo pomembnega razloga za vlaganje v informatiko, navajajo tudi zahtevo bančne skupine. Več kot 85 % vprašanih bank kot pomemben oz. zelo pomemben razlog za vlaganje v informatiko navaja razvoj novih produktov/storitev in razvoj prodajni poti. Nekaj manj, 66 odstotkov bank pa je navedlo razlog stroškovne učinkovitosti (Košak et al., 2006).

Stroški investicij v razvoj in vzdrževanja informacijskega sistema v slovenskih bankah predstavljajo kar zajeten delež na ravni letnih stroškov. Šestim bankam v Sloveniji, stroški investicij v razvoj informacijskega sistema predstavljajo več kot 15 % letnih stroškov. Štirim bankam, 8 - 11 %, štirim bankam 4 - 7 %, eni banki iz skupine bank v tuji lasti, z omejeno samostojnostjo, pa manj kot 3 % letnih stroškov. Stroški vzdrževanja informacijskega sistema so v povprečju malo nižji od stroškov investicij, saj le dvema bankama stroški vzdrževanja predstavljajo več kot 15 % celotnih letnih stroškov. Dve banki beležita 12 - 15 % letnih stroškov, šestim bankam ta strošek predstavlja 8 - 11 % letnih stroškov, štirim bankam, 4 - 7 % letnih stroškov, le eni pa manj kot 3 % letnih stroškov (Košak et al., 2006).

V zadnjem času gre zaslediti, da dajejo banke vedno večji poudarek približevanju in prilagajanju bančne ponudbe komitentom. V preteklosti so bile banke usmerjene k čim večjemu številu prodanih produktov, danes pa je v središču pozornosti predvsem zadovoljstvo stranke. Ena od oblik, ki vodi do zadovoljstva strank, je prav gotovo vpeljava CRM-ja v poslovno in hkrati informacijsko strategijo.

Banke se vsak dan bolj usmerjajo v zaznavanje, razumevanje in zadovoljevanje potreb svojih strank, pri tem pa postavljajo stranko v središče finančnih storitev. Stranke postajajo vsak dan bolj zahtevne in za banko je ključnega pomena, kako slediti tempu naraščajočih zahtev. Če banki to ne uspe, tvega izgubo svojih komitentov. To je glavni razlog, da se banke po vsem svetu zelo zanimajo za uvedbo različnih rešitev s področja upravljanja odnosov s stranko – CRM (Hvala, 2006).

Današnji informacijski sistemi v 15 bankah v Sloveniji, na področju odnosa s strankami, omogočajo spremljanje samo osnovnih podatkov o strankah. Sedem bank ima sistem, ki omogoča tudi oceno vrednosti posamezne stranke. Šestim bankam informacijski sistem na področju odnosa s strankami omogoča optimizacijo, avtomatizacijo in nadzor trženjskih, prodajnih in servisnih procesov. Pet bank s pomočjo sistema lahko prepozna vedenje in potrebe svojih strank, štiri banke celo lahko načrtujejo strategijo navzkrižnega trženja produktov, tri banke se poslužujejo ciljno usmerjenega trženja, dve banki pa lahko merita tudi učinke tržnih akcij in prodajnih dejavnosti. Iz tega lahko sklepamo, da so rešitve CRM pri večini bank v Sloveniji še vedno bolj na analitični ravni, kar pomeni, da banka lahko razume potrebe in želje svojih komitentov, vendar pa pridobljenih podatkov ne more uporabiti za boljšo komunikacijo s stranko (Košak et al., 2006).

Bankam v Sloveniji se zdi pomembno oz. zelo pomembno s CRM strategijo doseči spremembe predvsem na področju izboljšanja odnosov s strankami, pridobiti enotno zbirko podatkov o strankah, povečati lojalnost svojih strank, prilagoditi ponudbo strankam in povečati konkurenčno prednost. Uvedba CRM strategije v bankah v Sloveniji je pomembna predvsem zaradi potreb prodaje in trženja. V povprečju zelo malo bank v Sloveniji že uporablja posamezna področja (funkcionalnosti) CRM procesa.

Tako kot mnoge panoge, je tudi bančništvo podvrženo globalnim trendom, ki so pritiski na dobičkonosnost, zmanjševanje stroškov in povečanje produktivnosti. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da so pričakovani trendi v informacijski tehnologiji kot podpori bančništva v prihodnosti predvsem na naslednjih področjih: CRM, poslovno obveščanje, zunanje izvajanje poslovnega procesa (business process outsourcing), zunanje izvajanje aplikacij (application outsourcing) in na ključu storitveno orientianih arhitektur (service oriented architecture). Banke pričakujejo, da bo CRM v prihodnosti vedno bolj pomemben in da bo njegov razvoj sledil v vseh bankah, saj bo le ta nujen za ohranitev in izboljšanje nivoja storitev. Na področju poslovnega obveščanja nekatere banke pričakujejo, da bo ostalo v okviru sedanjega obsega, nekatere, da bo šla usmeritev predvsem na elektronske in telekomunikacijske medije in pa da bo sledila popolna avtomatizacija. »Business process outsourcing« se bo razvijal interno, v okviru finančne skupine. Zunanje izvajanje ena od bank že uporablja. Le ta bo v porastu, če se bo okolje stabiliziralo in bo manj regulativnih in podobnih sprememb. V nasprotnem primeru je razvoj in vzdrževanje z zunanjim podjetjem predrago. Namen uporabe zunanjega izvajanja so predvsem nižji stroški in izboljšanje učinkovitosti. Za »service oriented architecture« nekatere banke pričakujejo nadaljnji razvoj (Košak et al., 2006).

8.2. STRATEGIJA INFORMATIZACIJE V NLB SKUPINI

Ustrezna strategija informatizacije je ključna pri ohranjanju konkurenčne prednosti na tržišču in doseganju zastavljenih ciljev. Seveda pa je brez pomena, če ni hkrati usklajena s poslovno strategijo. V letu 2005 je NLB sprejela strategijo informacijske tehnologije do leta 2009. Opredelila je ciljno tehnično in poslovno arhitekturo, določila korake za doseganje ciljnega stanja in ključne razvojne projekte za uresničitev strategije. Strategija opredeljuje tudi ključne razvojne projekte na infrastrukturi, organizacijske ukrepe za zagotavljanje stabilnega in varnega delovanja informacijske podpore ter ustrezne ukrepe za obvladovanje operativnih tveganj informacijske tehnologije (Letno poročilo NLB, 2005).

Strategija informatizacije pa se razlikuje na različnih ravneh NLB skupine, saj je za NLB d.d. drugačna od ostalih članic. To je predvsem zaradi velikih razlik v nivoju razvitosti posameznih tržišč in trenutno uporabljenih informacijskih sistemov na teh trgih. Zato se na NLB niso odločili za takojšnjo zamenjavo zastarelih sistemov, vendar za postopno rešitev. Pri procesu oblikovanja strategije informatizacije v NLB informatika vedno sledi odločitvam poslovnega dela (Peljhan, 2006). Tako ima NLB zasnovani dve ločeni strategiji informatizacije; eno za NLB d.d., drugo za skupino. Znotraj Slovenije je informacijski sistem že precej poenoten, medtem ko ostale države še niso povezane. Tudi v srednjeročnem načrtu ni enotne povezave z ostalimi članicami, ampak vzpostavitev dveh zalednih sistemov. V Sloveniji NLB uporablja štiri lokalne partnerske družbe pri razvoju programske opreme, s čimer si zagotavlja ustrezne zmogljivosti v ključnih projektih v naslednjih letih (Peljhan, 2006).

Poslovna strategija NLB je postati univerzalna banka z 10 – 20 % tržnim deležem na vseh tržiščih na katerih nastopa. To pomeni ohranjanje deleža na slovenskem tržišču in agresivno pridobivanje novih strank na ostalih regijskih trgih ter s tem razvoj v eno najmočnejših regijskih bank (Hazabent, Narat, 2006). V skladu s to strategijo se tudi strateški načrt razvoja informacijske tehnologije določa na nivoju matične banke in je nato prenesen na banke članice NLB skupine.

Zato je logična strategija poenotenja informacijskih sistemov, ki jih članice NLB uporabljajo za podporo poslovanja. Ta poseg omogoča konkurenčno prednost v obliki racionalizacije poslovanja. Cilj integracije je enoten informacijski sistem na eni lokaciji, kjer se stroškovno najučinkoviteje izvajajo vse operacije implementacij novih in vzdrževanja delujočih sistemov (Peljhan, 2006). Hkrati pa zagotavlja še dobro podlago za združevanje in povezovanje članic bančne skupine v enotno banko. Trenutno je v NLB skupini še veliko različnih sistemov, saj so ostanki preteklosti, ko so bile te banke še samostojne. Zato si NLB v prvi stopnji prizadeva vzpostaviti dva CORE bančna sistema, ki jih NLB d.d. razvija za celotno skupino, z dvema

partnerjema. Ta dva sistema bi nato pokrivala celotno tujino skupine. Kasneje pa bi šel razvoj v enotno platformo znotraj celotne skupine (Peljhan, 2006).

S centralizacijo informacijskega sistema NLB sledi svetovnim trendom. Za uspešno integracijo pa je v NLB prisoten top-down pristop. Vse ključne odločitve se sprejemajo na nivoju matične banke, ostale pa morajo tem smernicam slediti (Hazabent, Narat, 2006). V tem primeru to pomeni, da bo po dokončno zaključeni konsolidaciji celotna informacijska hrbtenica določena in izvedena s strani NLB. Članice NLB skupine s tem pridobijo na stroškovni učinkovitosti, poleg tega pa se jim olajša nadaljnji informacijski razvoj, saj se NLB strokovnjaki aktivno vključujejo v projekte prenove njihovih informacijskih sistemov. Na drugi strani pa jim je še vedno omogočena delna samostojnost pri prilaganju informacijskega sistema, kar omogoča lokalizacijo določenih operacij (Letno poročilo, 2005).

8.3. STRATEGIJA INFORMATIZACIJE V SKUPINI BA-CA

BA-CA ima enotno strategijo informatizacije za celotno skupino in vlaga v enoten hrbtenični sistem po vseh povezanih članicah, saj namerava združiti vse zaledne dejavnosti znotraj ločene družbe z namenom razbremenitve zaposlenih v filialah BA-CA administrativnega dela. Wolfgang Haller, namestnik predsednika uprave BA-CA, ki je zadolžen za informacijsko tehnologijo/organizacijo pravi: "Nameravamo se povsem osredotočiti na poslovanje s strankami v naših filialah in združiti zaledne aktivnosti znotraj ločene družbe."

V novih članicah skupine vzpostavi svoj informacijski sistem, ki je povezan z Dunajem. To pomeni popolno centralizacijo, ki prinaša številne prednosti. Največja prednost je predvsem finančna, saj kljub večjemu začetnemu vložku, centralizacija omogoča enotni razvoj novih produktov za več bank istočasno, poleg pa pade še cena na transakcijo, zaradi enega samega centra z visoko zmogljivimi računalniki. Enotni IT center omogoča tudi večji pregled nad delovanjem posameznih bank ter večjo varnost. Omogoča tudi enotne standarde za vse članice znotraj skupine ter s tem večji nadzor nad posameznimi bankami. Po zaključeni reorganizaciji banka pričakuje do 50 milijonov € nižje stroške na letni ravni. Sinergije bodo omogočene predvsem z optimizacijo procesov (Trade Finance, 2004).

Pri prevzemih bank v CEE državah je bil na podlagi ocene informacijske tehnologije narejen načrt za tehnično konsolidacijo IT platform posameznih bank, katerega izvrševanje se bo pričelo po razjasnitvi pravnih okvirjev za združitev (BA-CA, UniCredit) in bo vodeno s strani centralnega programskega managementa.

Pri že začeti centralizaciji osrednjih računalnikov iz Centralne in Vzhodne Evrope na Dunaju se pričakuje znižanje stroškov na eni strani, na drugi neprestana podpora poslovanju (Bank Austria Creditanstalt: Number one in Austria and Central and Eastern Europe, 2006). Poleg tega centralizacija zagotavlja gospodarno varnostno zaščito pred katastrofami v skladu s sprejetimi standardi Basell II.

BA-CA vpeljuje povsem integriran 'front-, middle- and back-office' operacijski sistem. Z njim namerava izboljšati direktno procesiranje, eliminirati ročno procesiranje in znižati operacijske stroške (Trade Finance, 2004). V CEE državah se v bankah BA-CA nadaljuje z vzpostavitvijo sistemsko-tehničnih standardov bančne skupine za enotno IT platformo. V posameznih bankah se nadaljuje z vzpostavitvijo enotnega hrbteničnega bančnega sistema (core banking software). Poleg tega se prilagaja zaščita informacijske tehnologije standardom bančne skupine, za podporo nadaljnjemu širjenju pa se vzpostavljajo informacijski standardi skupine. Tehnična realizacija projektov bo izvedena s strani podjetja WAVE, BA-CA-inega ponudnika informacijskih rešitev (Bank Austria Creditanstalt: Number one in Austria and Central and Eastern Europe, 2006).

"Bolj ko je poslovanje s strankami operacijsko gledano standardizirano, lažje je vzpostaviti trdne procese. Pri konsolidaciji naših CEE (Osrednja in Vzhodna Evropa) podružnic smo upoštevali specifiko posameznih trgov in bank. Pri celotnem delovanju pa nismo izgubili iz oči cilja skupinske IT platforme" (Zadrazil, član uprave BA-CA).

8.4. PRIMERJAVA SKUPINAMA NLB IN BA-CA

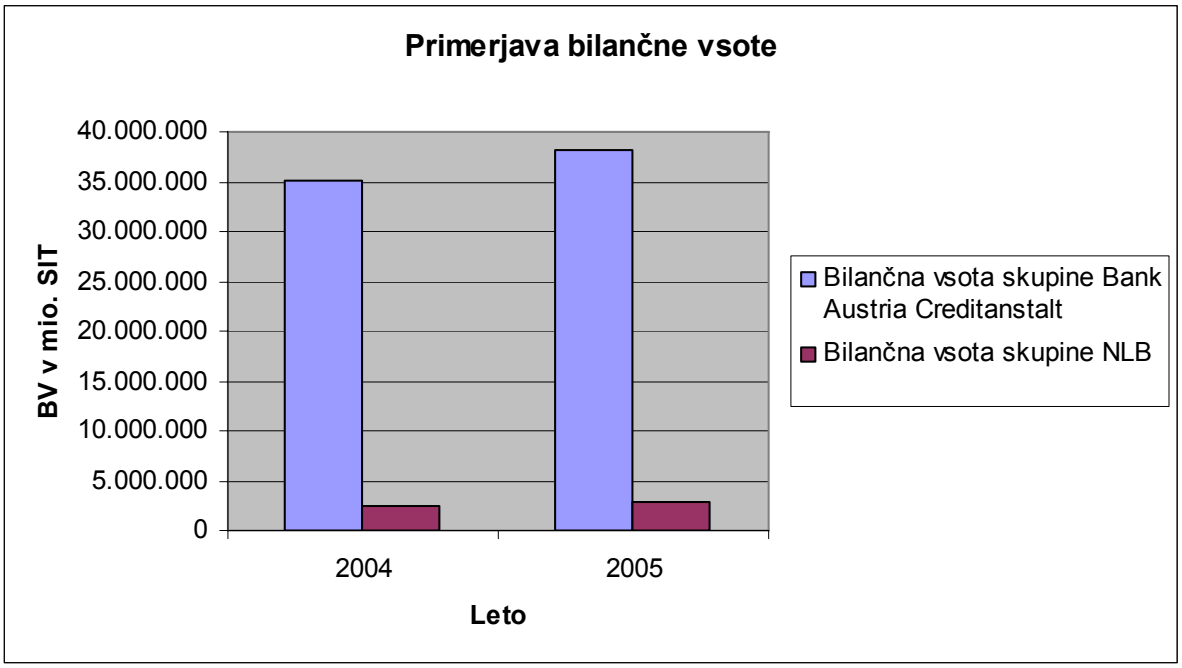
Pri primerjavi Skupine NLB in Skupine BA-CA je pomembno upoštevati več različnih faktorjev. Kot je bilo že predhodno omenjeno primerjava bančnih skupin temelji na sekundarni literaturi in intervjuji z vodstvenimi kadri obeh bančnih skupin. Omejitve analize se kažejo v relativni nedosegljivosti natančnih podatkov o višini investicij v posamezne segmente ter podrobnih kratkoročnih in srednjeročnih operativnih načrtih za prihodnost predvsem zaradi tajnosti. Naslednji faktor pa je vsekakor zelo različna velikost skupin, ki je prikazana v tabeli 8 in sliki 14. Tu je jasno prikazano, da je bila Skupina BA-CA konec leta 2005 več kot trinajstkrat večja od skupine NLB. Drugi faktor je, da obe banki pa sicer stremita k internacionalizaciji, vendar jo izvajata na različen način. Podobnost pa je vidna v tem, da obe banki nastopata tudi na skoraj identičnih ciljnih trgih in sta si zato konkurenca v več državah.

Tabela 8: Primerjava bilančne vsote skupine Bank Austria Creditanstalt in Skupine NLB

	2004	2005
Bilančna vsota skupine Bank Austria Creditanstalt	146.581 milijonov €	158.879 milijonov €
Bilančna vsota skupine NLB	9.871 milijonov €	12.298 milijonov €

Vir: BA-CA Annual Report, 2005; Letno poročilo Skupine NLB, 2005

Slika 14: Primerjava bilančne vsote skupine Bank Austria Creditanstalt in Skupine NLB



Vir: BA-CA Annual Report, 2005; Letno poročilo Skupine NLB, 2005.

Medtem, ko BA-CA za strategijo internacionalizacije uporablja pospešeno internacionalizacijo, kar pomeni razvijanje mednarodne dejavnosti najprej skozi vzpostavljanje lastne mreže, nato množičnem prevzemanju tujih bank ter prestrukturiranjem in konsolidiranjem na koncu.

Skupina NLB sodi med zmerno internacionalizacijo, kar pomeni, da je gledanje na mednarodno poslovanje le podporna dejavnost celotne skupine. Na mednarodni trg so vstopili najprej z vzpostavljanjem lastne mreže, nato kot odgovor ostalim bankam tudi z določenimi prevzemi, zadnji korak pa je prav tako konsolidacija.

Obe Skupini se danes tudi nahajata na različnih stopnjah življenjskega cikla, saj upravljanje Skupine NLB poteka manj časa kot Skupine BA-CA, ki se je v internacionalizacijo usmerila prej.

Spodaj je prikazana primerjava ključnih razlik v informatiki med BA-CA in NLB. Primerjava je izvedena na več različnih nivojih in vključeni so vsi različni deli informacijskega sistema:

- Razlike v strategiji informatizacije:
    - v NLB obstajata dva strateška dokumenta, eden za NLB, d.d. in drugi za enote v tujini. Vendar obstajajo isti temeljni strateški cilji, kot konsolidacija sistemov, povečanje učinkovitosti. V BA-CA imajo enotno strategijo.
- Hrbtenični sistem informacijske tehnologije
    - V NLB je znotraj Slovenije hrbtenični sistem precej poenoten, medtem ko zaenkrat ostale države še niso povezane. V BA-CA je enoten hrbtenični sistem po vseh povezanih članicah, saj namerava združiti vse zaledne dejavnosti znotraj ločene družbe z namenom razbremenitve zaposlenih administrativnega dela v podružnicah Skupine BA-CA.
- Ohranitev obstoječega sistema v tujih prevzetih bankah
    - V NLB se sistem minimalno ohrani. V preteklih letih je bila prenovljena večina informacijskih sistemov v bankah v Skupini NLB. V BA-CA se sistemov ne ohranja, ampak se jih v kratkem zamenja z enotnim znotraj skupine.
- Stroški vzpostavitve informacijskega sistema v prevzetih bankah
    - V NLB so stroški srednje visoki, saj se sistem ne spremeni v celoti, medtem ko so v BA-CA stroški zelo visoki, ker je potrebno izvesti veliko reorganizacije in izobraževanja kadra pred vzpostavitvijo novega sistema. Tu so še visoki stroški celotnega informacijskega sistema.
- Pregled nad delovanjem bank članic iz matične banke
    - V NLB je pregled na srednjem nivoju. Potrebni podatki za nadzor se zbirajo na centralni lokaciji v Ljubljani, vendar je veliko podatkov še dislociranih na posameznih članicah skupine.
    - V BA-CA je pregled odličen, saj se vsi podatki nahajajo na Dunaju.
- Doseganje ekonomije obsega v tujih prevzetih bankah
    - V NLB je le to precej slabo, saj zaradi kasnejšega vstopa v internacionalizacijo prednosti ekonomije obsega še niso popolnoma razvite.
    - V BA-CA je doseganje ekonomije obsega dobro.
- Vključitev tujih bank v sistem

    - V NLB je povezanost sistemov na srednjem nivoju. Projekti za višjo stopnjo povezanosti so še v izvajanju.
    - V BA-CA je povezanost sistemov zelo velika.
- Varnost celotnega sistema
    - V obeh bankah je varnost na visokem nivoju.
- Proces oblikovanja strategije informatizacije
    - V NLB se odločitve sprejemajo v poslovnem delu in strategija informatizacije vedno sledi poslovni strategiji.
    - V BA-CA se poslovna in strategija informatizacije oblikujeta skupaj z upoštevanjem informatike
- Standardi po celotni skupini bank
    - V NLB so standardi različni in so trenutno v fazi poenotenja, medtem ko so v BA-CA standardi določeni za skupino in enotni.
- Sposobnost ponujanja novih rešitev na trgu
    - V NLB je v sposobnost ponujanja novih rešitev počasnejša kot v BA-CA, saj so sistemi v fazi konsolidacije, vendar pa lahko delno uporabijo prilagojene obstoječe rešitve. Sami stroški pri razvoju novih rešitev se precej razlikujejo, saj ima BA-CA mnogo manjše stroške, predvsem zaradi skupnega razvoja za več bank hkrati.
- Sodelovanje z zunanjimi izvajalci
    - Sodelovanje z zunanjimi izvajalci se precej razlikuje, saj ima NLB veliko različnih zunanjih ponudnikov informacijske tehnologije. BA-CA pa uporablja samo IT podjetja v 100% njihovi lasti.
- Možnost prilagajanja informacijske tehnologije posameznim trgom
    - NLB ima zelo veliko možnost prilagajanja informacijske tehnologije posameznim trgom.
    - BA-CA pa ima to možnost omejeno, saj je sistem razvit enoten za celotno skupino
- Navedeni razlogi za vlaganje v informatiko
    - NLB je navedla za razloge regulativni razlog, zaradi stalnega prilagajanja predpisom ter povečanje učinkovitosti in razvoj novih produktov.
    - BA-CA je navedla nižanje stroškov kot glavni razlog ter zahteve bančne skupine.

Skupini BA-CA in NLB obe stremita k internacionalizaciji, vendar, kot je to prikazano v primerjavi obeh bančnih skupin, informacijska tehnologija v obeh le-te ne podpira enako. Skupini se lotevata reorganizacije prevzetih bank nekoliko drugače. Skupina NLB ima zasnovani dve ločeni strategiji informatizacije; eno za NLB d.d., drugo za skupino. Informacijski sistem je znotraj Slovenije zaradi več kot desetletnega obvladovanja bolj enoten kot v tujini, kjer so prisotni šele zadnjih nekaj let in članice

še niso popolnoma povezane. V teku je več projektov, ki imajo cilj konsolidirati oba sistema in izhajajo iz istih strateških načel.

Skupina BA-CA vlaga v enoten hrbtenični sistem po vseh povezanih članicah, saj namerava združiti vse zaledne dejavnosti znotraj ločene družbe z namenom razbremenitve zaposlenih administrativnega dela v podružnicah Skupine BA-CA. V novih članicah skupine vedno vzpostavi svoj informacijski sistem, ki je povezan s centralo na Dunaju.

Centralizacija prinaša številne prednosti. Največja prednost je predvsem finančna, saj kljub večjemu začetnemu vložku, centralizacija omogoča enotni razvoj novih produktov za več bank istočasno, poleg tega pa pade še cena na transakcijo, saj je potreben en sam center z visoko zmogljivimi računalniki. Enoten informacijski center omogoča tudi večji pregled nad delovanjem posameznih bank ter večjo varnost. Omogoča tudi enotne standarde za vse članice znotraj skupine ter s tem večji nadzor nad posameznimi bankami (Trade Finance, 2004).

Informacijski sistem Skupine BA-CA podpira širitev na CEE trge, saj omogoča takojšen razvoj na višji nivo, s številnimi prednostmi za skupino ter prevzeto banko, ki pridobi dostop do vseh novih informacijskih produktov ter zmožnost zmanjšanja razvojnih stroškov. Skupina NLB te prednosti ne izkorišča v tej meri, saj je konsolidirala le sisteme na tujih trgih, kar še vedno pomeni, da morajo produkte razvijati posebej za Slovenijo in ostale dežele. Seveda pa prinaša ta pristop tudi določene prednosti, in sicer v nižjem začetnem vložku ter omogočanju informacijskih produktov, bolj prilagojenih lokalnim razmeram na trgu.

V samem načinu razvoja novih informacijskih storitev se banki tudi precej razlikujeta. V Sloveniji NLB sodeluje s štirimi lokalnimi partnerskimi družbami pri razvoju programske opreme, s čimer si zagotavlja ustrezne zmogljivosti v ključnih projektih v naslednjih letih. To pomeni, da Skupina NLB uporablja za del informacijskih storitev štiri zunanja podjetja, ki so jih izbrali za svoje dolgoročne partnerje, medtem ko Skupina BACA sodeluje le s podjetji, ki so v njeni večinski lasti.

Trenutno je v Skupini NLB več različnih sistemov, ki izvirajo še iz obdobja, ko so bile te banke še samostojne. Zato si Skupina NLB v prvi stopnji prizadeva vzpostaviti dva CORE bančna sistema, ki jih NLB d.d. razvija za celotno skupino z dvema partnerjema. Ta dva sistema bi nato pokrivala celotno poslovanje skupine v tujini (Peljhan, 2006).

V skupini NLB je prednostna naloga prilagajati sistem zakonskim zahtevam, predvsem zaradi vpeljave standardov BASELL II. Vendar pa je temu namenjen manjši del sredstev, saj je pri pregledu ključnih projektov vidno, da je večina sredstev namenjena informatiki, namenjena razvoju ključnih novih storitev, ki bi izboljšale poslovanje banke. Del pa je namenjen projektom, ki bi lahko predstavljali konkurenčno prednost Skupine NLB v prihodnosti, kamor spadajo poenotenje hrbteničnega sistema, CRM, novo bančno okence ter zasebno bančništvo (Letno poročilo NLB, 2005; Peljhan 2006). Medtem ko BA-CA vlaga v informacijski razvoj predvsem zaradi nižanja stroškov ter zahtev bančne skupine.

Tudi sam proces oblikovanja strategije informatizacije se močno razlikuje v analiziranih bankah. V NLB informatika vedno sledi poslovni strategiji, tudi predlogi vedno prihajajo iz poslovnega dela, kjer se odločitve sprejemajo z delno vključitvijo informatike. V BACA odločitve vsebujejo tudi pogled informatike in predlogi za spremembe prihajajo enakomerno z vseh strani. NLB zaradi sprejemanja pobud za spremembe samo s strani poslovnega dela izgubi predvsem predloge za nove rešitve informatizacije, ki bi omogočale poenostavitev dela za poslovni svet (Peljhan, 2006).

Obe bančni skupini dajeta v prihodnosti velik poudarek razvoju CRM in enotnem videnju stranke. Nobena noče biti pionir v pogledu informacijske tehnologije, vendar pa želita prehiteti ostale banke.

Žal finančna analiza investiranih sredstev v informacijsko tehnologijo ni bila mogoča, zaradi nedosegljivosti natančnih podatkov o višini posameznih investicij v različne segmente informacijske tehnologije. Razlog je predvsem v tajnosti podatkov.

V zgoraj navedenih podatkih je prikazana boljša uskladitev informacijskega sistema v skupini BA-CA, ki bolje podpira širitev na CEE trge, saj omogoča takojšen razvoj na višji nivo, s številnimi prednostmi za skupino ter prevzeto banko, ki pridobi dostop do vseh novih informacijskih produktov. NLB skupina te prednosti le delno izkorišča, saj morajo razvijati novosti v informatiki dvakrat, enkrat za Slovenijo in drugič za tujino. Seveda pa ima tudi ta pristop določene prednosti in sicer predvsem v nižjem začetnem finančnem vložku.

9. SKLEP

Svetovni trendi v bančništvu kažejo na nastajanje čedalje večjih bančnih konglomeratov, ki opravljajo vse funkcije finančnih institucij kot tudi ostale obrobne storitve, npr. zavarovalništvo, upravljanje vzajemnih skladov, itd. Vzrok temu je strateška negotovost, zaradi katere banke ne vedo, kakšne kompetence bodo iskane v prihodnosti.

Z enotno Evropo je nastal tudi enoten bančni trg, ki danes sili banke, da nastopajo zunaj svojih državnih meja na ostalih trgih. Tako prihaja do mednarodne konsolidacije bančništva predvsem s prevzemi[32]. Mednarodna prisotnost prinaša bankam veliko prednosti predvsem v doseganju ekonomije obsega ter razprševanja svojega delovanja v več različnih regij.

V magistrski nalogi sem se osredotočil na slovensko bančno okolje in nadaljnji razvoj le tega. Prikazal sem sedanje stanje bančništva in pomembne zgodovinske dogodke, ki so pripeljali do tega. Zaradi neuspešne konsolidacije imajo slovenske banke veliko težav zaradi majhnosti in s tem nezmožnosti doseganja ekonomije obsega ter premalo sredstev za vlaganje v nadaljnjo rast in razvoj. To je tudi eden od razlogov, zakaj so slovenske banke delno zamudile priložnost širjenja na manj razvite trge, kjer so danes največje priložnosti za uspeh. Ostali razlogi so predvsem počasnost prilagajanja na spremembe, predvsem zaradi notranjih težav in slabo medbančno sodelovanje znotraj slovenskega prostora ter s tem skupni nastop v tujini.

Prikazal sem ugotovitve glede razvojnih strategij slovenskih bank, ki sovpadajo z ugotovitvami raziskav iz razvitih bančnih okolij. Večina bank v Sloveniji je univerzalnih bank in veliko jih opravlja tudi nebančne storitve[33].

V magistrski nalogi sem prikazal, da so, v današnjem hitro spreminjajočem se sodobnem svetu, slovenske banke zaspale z razvojem informacijske tehnologije, kjer za nekaj let zaostajajo za svojimi tujimi konkurenti. Vzrok temu je prehitro se spreminjajoča slovenska zakonodaja ter pospešeno uvajanje evro valute, ki za banke predstavlja velik finančni zalogaj.

V podrobnejši raziskavi Nove Ljubljanske Banke in Banke Austria Creditenstaldt sem prikazal več razlik med omenjenima bankama. Osnovne razlike so vidne že v postopkih izdelave strategij, ki jim banka sledi. Izpostavljena je vloga informacijske tehnologije pri nastajanju poslovne strategije, kjer se pojavljajo ključne razlike med bankama, kar vodi tudi do precejšnjih razlik v razvitosti informacijskega sistema. V

[32] Primer je zadnji veliki prevzem Italijanske Banke Unicredito, ki se je združila s Nemškim HVB
[33] zavarovalništvo, investicijsko bančništvo, vzajemni skladi, borzno posredništvo

skupini BA-CA informacijski sistem podpira širitev banke na CEE trge, saj omogoča takojšen prehod prevzete ali pridružene banke na višji informacijski nivo, ki je povezan z matično banko na Dunaju. Omogoča tudi takojšnjo uvedbo novih visokotehnoloških produktov, ki se uporabljajo v razvitejših državah. Tudi NLB uporablja del omenjenih prednosti, vendar samo v omejenem obsegu, saj razvijajo ločen sistem v Sloveniji in tujini. Tu moram omeniti, da NLB v naslednjih letih načrtuje izboljšati svoj informacijski sistem ter ga pripeljati na raven razvitih zahodno evropskih bank.

Težave informacijskih sistemov v slovenskih bankah so vidne tudi v Letnem poročilu banke Slovenije, kjer inšpektorji omenjene institucije ugotavljajo, da je večina bank v Sloveniji izpostavljena tveganjem, kot so necelovita obravnava komitentov, kot kreditno ali tržno tveganje, slabše spremljanje denarnih tokov v bankah, kot likvidno tveganje, ter nenatančno poročanje Banki Slovenije.

V slovenskem bančnem sektorju je nujna nadaljnja konsolidacija, če želijo banke konkurirati večjim evropskim bankam, na domačem tržišču ali v tujini. Informacijska tehnologija zahteva veliko pametnih vlaganj, ki bodo, brez večje vloge strokovnjakov v načrtovanju informacijskih sistemov in sprejemanju ključnih odločitev, težko uspešna. Seveda to zahteva tudi ogromne količine kapitala, ki je majhnim slovenskim bankam[34] težko dosegljiv. Poleg tega imajo slovenske banke danes še dodatne stroške z uvajanjem evro valute, medtem ko imajo njihove konkurenčne tuje banke že prilagojen informacijski sistem na evro.

[34] V primerjavi z Zahodno Evropskimi bankami.

10. LITERATURA

1. Alfred Slager: Internationalization Of Banks: Strategic Patterns And Performance. SUERF – The European Money and Finance Forum, Dunaj, 2005.
2. Barras, R.: Interactive Innovation in Financial and Business Services: the Vanguard of the Service Revolution. Research Policy, 1990, 19, str. 215–37.
3. Berger, A. N.,A. K. Kashyap, J. M. Scalise: "The Transformation of the U.S. Banking Industry: What a Long, Strange Trip It's Been", Brookings Papers onEconomic Activities, 1995, 2, str. 31.
4. Berger A. N., R. S. Demsetz, P. E. Strahan: "The Consolidation of the Financial Services Industry: Causes, Consequences, and Implications for the Future". Journal of Banking and Finance, 1999, str. 23.
5. Bodie Z., Kane A., Marcus J. A.: Investments, New York : McGraw-Hill, 2005, str. 1090.
6. Boot W.A. Arnoud: Consolidation and Strategic Positioning in Banking. Working Paper, University of Amsterdam, 1999. 20 str.
7. Boot W.A. Arnoud: Consolidation and Strategic Positioning in Banking with Implications for Europe. Brookings-Wharton Papers on Financial Services, 2003, str. 37-83.
8. Boot, A. W. A.: "European Lessons on Consolidation in Banking". Journal of Banking and Finance, 1999, str. 23.
9. Buch C. M.: Opening up for foreign banks – why central and eastern Europe can benefit. Econ. Trans., 5, str. 339-366.
10. Chen L., Rossi G., Banking merger 2000, Magistrsko delo, Guthenburg: Guthenburg University, 2000
11. Claessens S., Demirguc-Kunt A., Huizinga H.: How does foreign entry affect domestic banking market? Policy Research Working Paper 1918, World Bank, 1998.
12. Cornett Marcia Millon, Saunders Anthony: Financial Institutions Management. New York : McGraw-Hill, 2006. 856 str.
13. Canato Anna, Corrocher Nicoletta: Information and Communication Technology: Organisational Challenges for Italian Banks. Accounting, Business & Financial History, 2004, 14, str. 355–370.
14. Cooper, R.G., de Brentani, U.: New Industrial Financial Services: What Distinguishes the Winners. Journal of Product Innovation Management, 1991, 8, str. 75–90.

15. Coughlan Jane, Lycett Mark, Macredie Robert D.: Understanding the Business-IT Relationship. International Journal of Information Management, 2005, 25, str. 303–319.
16. Drew Stephen A.W.: Sterategic Benchmarking: Innovation Practices in Financial Institutions. International Journal of Bank Marketing, 1995, 1, str. 4–16.
17. Easingwood, C.J., Mahajan, V.: Positioning of Financial Services for Competitive Advantage. Journal of Product Innovation Management, 1989, 6, str. 207–19.
18. Focarelli D., Pozzolo A. F. , Where Do Banks Expand Abroad? An Empirical Analysis, 2000.
19. Fink Gerhard, Haiss R. Peter, Orlowski Lucjan, Salvatore Dominick: Central European Banks and Stock Exchanges: Capacity-building and Institutional Development. European Management Journal, 1998, 4, str. 431-446.
20. Grosse R., Goldberg L. G.: "Foreign Bank Activity in the United States: an Analysis by Country of Origin". Journal of Banking and Finance, 1991, str. 15.
21. George B.P., Hegde P.G.: Employee Attitude towards Customers and Customer Care Challenges in Banks. International Journal of Bank Marketing, 2004, 6.
22. Groznik Aleš, Kovačič Andrej: Skladnost poslovnega strateškega načrta s strateškim načrtom informatike. Slovensko društvo informatika: Uporabna informatika, 2001.
23. Groznik Aleš, Kovačič Andrej: The Real Business Value of IT. Economic and Business Review, 2003.
24. Groznik A. et al.: Razvojna strategija in vloga informatike v bančni panogi: Primer Banke Koper in Hype Alpe-adria-Bank, 2006, 19 str.
25. Hansel Nayantara: Strategic Management of Cost Efficiencies in Networks: Cross-country Evidence on European Branch Banking, 2003. str. 333.
26. Hamel G., Prahalad C. K.: Competing for the future. Harvard Business Review, 1994, 72, str. 122-128.
27. Hamel G., Prahalad C. K.: Competing for the future. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
28. Herrero Sonsoles Gallego, Garcia-Herrero Alicia, Salas Jesus Saurina: The Asian and European Banking Systems: The Case of Spain in the Quest for Development and Stability. Bank of Spain Working Paper, 2002. 18 str.
29. Jamšek S.: Oblikovanje poslovne strategije prenosa električne energije v podjetju Elektro-slovenija. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 124 str.
30. Jemrić Igor, Vujčić Boris: Efficiency of Banks in Croatia: A DEA Approach. Comparative Economic Studies, 2002, 2, str. 169-193.

31. Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard: Exploring Corporate Strategy. 7. izdaja. London : Financial Times Prentice Hall, 2005. 1032 str.
32. Klein Klouwenberg Maaikel, Koot William J.D., Van Schaik J. A. M.: Establishing Business Strategy with Information Technology. Information Management & Computer Security, 1995, 5, str. 8–20.
33. Kolar T. Benchmarking market orientation of banks in transitional markets. International Journal of Bank Marketing. 24, 2006, 2.
34. Košak Marko: Development Strategies for Banks in Eastern European Markets: The Role of IT Systems. Ljubljana : Faculty of Economics, 2006.
35. Košak Marko et al.: Razvojne strategije bank v Sloveniji in vloga informatike. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006, 21 str.
36. Kozlevčar B.: Vzdržljive Konkurenčne prednosti v storitveni dejavnosti, Diplomsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 50 str.
37. Littler Kevin, Aisthorpe Phil, Hudson Robert, Keasey Kevin: A new approach to linking strategy formulation and strategy implementation: an example from the UK banking sector. International Journal of Information Management, 2000, 20, str. 411-428.
38. Matoušek Roman, Taci Anita: Efficiency in Banking: Empirical Evidence from the Czech Republic. Economics of Planning, 2004, 37, str. 225-244.
39. Mally K.: Predlog sprememb v verigi vrednosti v upravni enoti, Magistrsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 95 str.
40. Medved R., Oblikovanje lokalnih podjetniških grozdov v Sloveniji, Magistrsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004, 94 str.
41. Naude Pete, Blackman Ian, Dengler Steve: The Managerial Implications of Real-Time New Product Development in Financial Services. Creativity & Innovation Management, 1998, str. 54–61.
42. Oliver R. L.: Satisfaction: a Behavioral Perspective on the Customer. ZDA : McGraw Hill, 1996.
43. Page, A.L.: Assessing New Product Development Practices and Performance: Establishing Crucial Norms. Journal of Product Innovation Management, 1993.
44. Porter M. E.: Competitive Advantage. New York : The Free Press, 1980.
45. Porter Michael E.: The competitive advantage of nations, New York, The Free Press, 1990, 855 str.
46. Porter Michael E.: On Competition, Boston, A Harvard Business Review Book, 1998, 485 str.
47. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1996. 394 str.
48. Smith R. C., Walter I.: Global Banking. Oxford : University Press, 2003.
49. Šmajdek U.: Privatno bančništvo v Sloveniji. Magistrsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006, 104 str.

50. Štembergar M.: Korporacijska strategija, upravljanje s portfeljem in strateška usklajenost v sestavljenem podjetju, Magistrsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006, 120 str.
51. Vitežnik M.: Privatizacija Nove Ljubljanske banke in slovenski nacionalni interes pri tem. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 62 str.
52. Vodlan S.: Banke v Sloveniji od leta 1998 do leta 2003. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 43 str.
53. Williams B.:"Factors Affecting the Performance of Foreign-Owned Banks in Australia: a Cross-Sectional Study". Journal of Banking and Finance, 1998, 22 str.
54. Žabkar Vesna et al.: Zadovoljstvo kupcev, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006.
55. Žerko M.: Analiza investicij v informacijsko tehnologijo v bančnem sektorju. Diplomsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakuleteta, 2003. 61 str.
56. Žabkar Vesna et al.: Analiza zadovoljstva potrošnikov s storitvami bank v Sloveniji. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 19 str.

VIRI

1. Bančni sistem. [http://www.nlb.si/cgi-bin/nlbweb.exe?doc=9958], 9.11.2006.
2. Bank Austria Creditanstalt: Number one in Austria and Central and Eastern Europe. [http://www.ba-ca.com/de/index.html], 13.12.2006
3. BA-CA Annual Report, 2005. [www.ba-ca.com], 19.10.2006.
4. BA-CA Annual Report, 2004. [www.ba-ca.com], 19.10.2006.
5. BA-CA Annual Report, 2003. [www.ba-ca.com], 19.10.2006.
6. BA-CA Annual Report, 2002. [www.ba-ca.com], 19.10.2006.
7. BA-CA Annual Report, 2001. [www.ba-ca.com], 19.10.2006.
8. BA-CA Annual Report, 2000. [www.ba-ca.com], 19.10.2006.
9. Banka Slovenije, ZBS – Združenje Bank Slovenije, [http://www.zbs-giz.si/slo/bancni_ sektor/total_assets.htm], 15.12.2006.
10. Bank Austria Creditanstalt: Številka ena v Avstriji ter v srednji in vzhodni Evropi. [http://www.ba-ca.si/slo/O_nas/skupina_BACA.asp], 14.11.2006
11. Capital Requirements Directive/Basel 2, [http://www.fsa.gov.uk/Pages/About/What/international/basel/index.shtml], 22.10.2006.
12. Globus – integriran bančni sistem. [www.snt.si/Content.Node/solutions/GLOBUS-Integrirani-bancni-sistem.php], 3.11.2006.
13. HVB Letno poročilo, 2005. [www.hvb.com], 18.10. 2006.
14. Hitachi: Banking System Architecture and Applications, [http://www.sdl.hitachi.co.jp/english/themes/02/rd200201.html], Hitachi, Ltd., 20.12.2006
15. Hvala, A. 2006, Banka brez tehnologije ni banka, Glasilo INFO SRC.SI. [http://www.src.si/library_si/pdf/infosrc/infoSRC.SI%20-%202005-40.pdf], 25.11.2006.
16. Hermes softlab: Rešitve za elektronsko bančništvo, [http://www.hermes-softlab.com/slo/pdf/e-banking.PDF], 20.11.2006.
17. Infosrc.si, številka 44, 2006.
18. Intervju Jure Peljan direktor sektorja IT v NLB, 18.9.2006.
19. Intervju Andrej Hazabent in Matej Narat člana uprave NLB, 19.9.2006.
20. Islovar: Slovar informatike, http://www.islovar.org, 8.1.2007
21. IT Flexibility is Key for IT Strategy in Western European Banking, 2005. [http://www.financial-insights.com], 3.11.2006
22. IT Flexibility is Key for IT Strategy in Western European Banking. [http://www.financial-insights.com/FI/getdoc.jsp?containerId=pr2005_01_31_152721], 5.11.2006.
23. Lutz za Delo: V NLB smo letos prvič naredili načrt IT, 2004.

24. NLB Letno poročilo 2005. [www.nlb.si], 27.10.2006.
25. NLB Letno poročilo 2004. [www.nlb.si], 27.10.2006.
26. NLB Letno poročilo 2003. [www.nlb.si], 27.10.2006.
27. NLB Letno poročilo 2002. [www.nlb.si], 27.10.2006.
28. NLB Letno poročilo 2001. [www.nlb.si], 27.10.2006.
29. NLB Letno poročilo 2000. [www.nlb.si], 27.10.2006.
30. NLB d.d. – Tržni deleži. [http://www.nlb.si/cgi-bin/nlbweb.exe?doc=1363], 2.12.2006
31. Papaioannou,Working Paper Series no.437/feb. 2005, ECB, 2005.
32. Privšek Peter: CIO konferenca 2005. [URL:http://www.cio.si/sl/informacija.asp?id_meta_type=39&id_informacija=426], 7. 11. 2006.
33. Reuters Kondor+. [http://about.reuters.com/productinfo/kondorplus/], 24.10.2006.
34. RM+: Bančni Omnibus 2005 – podjetja.
35. Thinking big, The Economist, 18th edition, 2006.
36. Tržni deleži bank skupine NLB. [http://www.nlb.si/cgi-bin/nlbweb.exe?doc=13229], 8.11.2006.
37. Transition report 2005: Business in transition, EBRD, 2005.
38. Trade Finance; May2004, Vol. 7 Issue 4, p4-6, 2p [http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=11&hid=108 &sid=f1e977e6-35c1-4d09-a27d-eaec9a29266e%40sessionmgr102], 12.11.2006
39. Wikipedia, Customer relationship management. [http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_Relationship_Management], 9.11.2006.

Slovar uporabljenih tujih izrazov

- Annual Report **–** letno poročilo
- Back-End (ang.) – zaledni sistem
- business strategy – poslovna strategija
- Client-Area-Product matrix – stranka-prostor-produkt matrika
- corporate strategy – celovita strategija
- core banking software – hrbtenični bančni programski sistemi
- competitive strategies – konkurenčne strategije
- customer relationship management [CRM] (ang.) – upravljanje odnosov s strankami
- e-mail (ang.) – elektronska pošta
- external service providers (ang.) – zunanji ponudniki storitev
- economies of scale – ekonomija obsega
- economies of scope – ekonomija povezanosti
- established internationalization – vzpostavljena internacionalizacija
- Focused Market Development – pristop osredotočenega razvoja trga
- Front-Office – zunanje poslovanje ali procesi, namenjeni neposrednim stikom z uporabniki, s strankami, npr. pri bančnem okencu
- hardware (ang.) – strojna oprema
- hub – naprava, ki povezuje več različnih omrežij
- information technology [IT] (ang.) – informacijska tehnologija
- joint venture – poslovno sodelovanje med dvema ali več podjetji
- Know-how – posebno znanje
- Multi-Channel – večkanalno
- outsourcing (ang.) – zunanje izvajanje
- selective expansion – princip selektivne ekspanzije
- software (ang.) – programska oprema
- SWOT analysis – analiza prednosti, slabosti, priložnosti in groženj
- top-down – zgoraj-navzdol
- technology push – tehnološke priložnosti
- Universal Banking Approach – pristop univerzalnega bančništva