

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

STRATEGIJA VSTOPA PODJETJA ADACTA NA IZBRANE TRGE

Ljubljana, maj 2022

MIHA PANJEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Miha Panjek, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Strategija vstopa podjetja Adacta na izbrane trge, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Majo Zalaznik

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNI VIDIKI INTERNACIONALIZACIJE POSLOVANJA	3
1.1 Oblike in modeli internacionalizacije	3
1.1.1 Teorija transakcijskih stroškov	3
1.1.2 Uppsala model internacionalizacije	4
1.1.3 Eklektična paradigma	5
1.1.4 Mrežni pristop	7
1.2 Motivi za internacionalizacijo poslovanja	7
1.3 Metode vstopa na tuje trge	9
1.3.1 Izhodna internacionalizacija	9
1.3.2 Vhodna internacionalizacija	9
1.3.3 Kooperativna internacionalizacija	9
1.4 Proces internacionalizacije	10
1.5 Posebnosti internacionalizacije malih in srednjih podjetij	10
2 TEORETIČNI VIDIKI STRATEŠKEGA PARTNERSTVA	11
2.1 Definicija strateškega partnerstva	12
2.2 Vrste strateških partnerstev med podjetji	13
2.3 Prednosti in slabosti strateških partnerstev	14
3 STRATEGIJA ŠIRITVE POSLOVANJA PODJETJA ADACTA	16
3.1 Predstavitev podjetja Adacta	16
3.2 Organizacijska struktura Adacte	17
3.3 Predstavitev platforme AdInsure	20
3.3.1 Poslovni moduli AdInsure	20
3.4 Proces širjenja podjetja	22
3.5 Prednosti in pomanjkljivosti dosedanjih vstopov na tuje trge	26
3.6 Strateška partnerstva podjetja Adacta	27
3.6.1 Implementacijski partnerji	27
3.6.1.1 Tieto	27
3.6.1.2 IKOR AG	28
3.6.1.3 ArtOfInfo	28

3.6.2	Tehnološki partnerji	28
3.6.2.1	<i>Motion-S</i>	28
3.6.2.2	<i>Be-terna</i>	29
3.6.2.3	<i>Mikrocop</i>	29
3.7	Finančna partnerstva podjetja Adacta	30
3.7.1	Finančno partnerstvo s podjetjem Volpi Capital.....	30
4	ANALIZA VSTOPOV NA TUJE TRGE	32
4.1	Vstop na trg regije DACH	32
4.1.1	Nemčija	32
4.1.1.1	<i>Nemški zavarovalni trg</i>	32
4.1.1.2	<i>Potrebe nemških zavarovalniških strank in ključna merila nakupa</i>	33
4.1.1.3	<i>Konkurenti, prisotni na nemškem trgu</i>	36
4.1.2	Avstrija.....	38
4.1.2.1	<i>Avstrijski zavarovalni trg</i>	38
4.1.2.2	<i>Potrebe avstrijskih zavarovalniških strank in ključna merila nakupa</i>	39
4.1.2.3	<i>Konkurenti, prisotni na avstrijskem trgu</i>	40
4.1.3	Švica	41
4.1.3.1	<i>Švicarski zavarovalni trg</i>	41
4.1.3.2	<i>Potrebe švicarskih zavarovalniških strank in ključna merila nakupa</i>	42
4.1.3.3	<i>Konkurenti, prisotni na švicarskem trgu</i>	43
4.2	Vstop na trg regije Beneluks	44
4.2.1	Belgija	44
4.2.1.1	<i>Belgijski zavarovalni trg</i>	44
4.2.1.2	<i>Potrebe belgijskih zavarovalniških strank in ključna merila nakupa</i>	45
4.2.1.3	<i>Konkurenti, prisotni na belgijskem trgu</i>	47
4.2.2	Nizozemska	47
4.2.2.1	<i>Nizozemski zavarovalni trg</i>	47
4.2.2.2	<i>Potrebe nizozemskih zavarovalniških strank in ključna merila nakupa</i>	48
4.2.2.3	<i>Konkurenti, prisotni na nizozemskem trgu</i>	49
4.2.3	Luksemburg.....	50
4.2.3.1	<i>Luksemburški zavarovalni trg</i>	50
4.2.3.2	<i>Potrebe luksemburških zavarovalniških strank in ključna merila nakupa</i>	51

4.2.3.3 Konkurenti, prisotni na luksemburškem trgu.....	52
4.3 Analiza raziskovalnih vprašanj	53
5 PREDLOGI IZBOLJŠAV	55
SKLEP	56
LITERATURA IN VIRI	58
PRILOGA	69

KAZALO TABEL

Tabela 1: Internacionalizacija podjetja.....	5
Tabela 2: Motivi za internacionalizacijo	8
Tabela 3: Ovire pri širitvi poslovanja malih in srednje velikih podjetij	11
Tabela 4: Strateška in finančna partnerstva Adacte.....	31

KAZALO SLIK

Slika 1: Shema O-L-I-M modela	6
Slika 2: Model šestih korakov internacionalizacije	10
Slika 3: Shema odločanja o strateških partnerstvih v tehnološkem podjetju	13
Slika 4: Vzpon Adacte v Gartnerjevem magičnem kvadrantu 2019-2021	17
Slika 5: Organizacijska shema podjetja Adacta	18
Slika 6: Shema AdInsure poslovnih modulov s podprtimi poslovnimi procesi	21
Slika 7: Izgled verzije programa Navision leta 1996	23
Slika 8: Povratne informacije strank za programsko rešitev AdInsure - Adacta.....	25
Slika 9: Diagram sestave zavarovalnega trga v Nemčiji v letu 2019	33
Slika 10: Diagram sestave zavarovalnega trga v Avstriji v letu 2019.....	38
Slika 11: Diagram sestave zavarovalnega trga v Švici v letu 2019.....	41
Slika 12: Diagram sestave zavarovalnega trga v Belgiji v letu 2019	45
Slika 13: Diagram glavnih težav, povezanih z zunanjim izvajanjem IT storitev pri zavarovalnicah	46
Slika 14: Diagram sestave zavarovalnega trga na Nizozemskem v letu 2019	48
Slika 15: Diagram sestave zavarovalnega trga v Luksemburgu v letu 2019.....	51

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Histogram širitve podjetja Adacta	1
--	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

nem. – nemško

API – (angl. Application Programming Interface); Aplikacijski programski vmesnik

BI – (angl. Business Intelligence); Poslovna inteligenca

BiPRO – (nem. Die Brancheninstitut für Prozessoptimierung); Industrijski institut za optimizacijo procesov

CRM – (angl. Customer Relationship Management); Upravljanje odnosov s strankami

EMEA – (angl. Europe, the Middle East and Africa); Evropa, Bližnji vzhod in Afrika

ERP – (angl. Enterprise Resource Planning); Načrtovanje virov v podjetju

EU – (angl. European Union); Evropska unija

FOS – (angl. FOS – Freedom of Services); Svoboda storitev

GWP – (angl. Gross Written Premium); Bruto zavarovalna premija

INVs – (angl. International new ventures); Mednarodna nova podjetja

MNE – (angl. Multinational Enterprise); Multinacionalno podjetje

SME – (angl. Small and medium-sized enterprise); Mala ter srednje velika podjetja

UVOD

V današnjih časih vedno več podjetij razmišlja o širitvi poslovanja na tuje mednarodne trge, saj postanejo z internacionalizacijo poslovanja dostopni tudi za mednarodne stranke, poleg tega pa si s tem odprejo vrata do novega velikega tržišča, ki jim pomaga pri doseganju višjega dobička.

Na začetku poslovne poti podjetja je pomembno, da je le-to uspešno na domačem trgu, a za njegovo dolgoročno rast je potrebno v večini primerov razmisliti o širitvi na mednarodne trge, in si s tem vzpostaviti novo veliko tržišče. Ni nujno, da bi morala o širitvi razmisliti samo podjetja, ki delujejo na trgu manjših držav, kot je na primer Slovenija, saj se v zadnjih letih tudi na trgih večjih evropskih držav, izvozno gospodarstvo krepi.

Internationalizacija poslovanja je kompleksen in časovno zahteven proces, ki od podjetja in njihovih zaposlenih zahteva ogromno mero predanosti, sodelovanja ter usklajevanja. Kljub vsem prizadevanjem in požrtvovalnosti, pa pri tem ni zagotovil, da bo podjetje na tujih trgih tudi zares uspešno. Vstop podjetja na tuji trg je namreč strateška odločitev, ki mora imeti jasno oblikovano strategijo internacionalizacije (Jaklič, 2005, str. 230-232).

Teorij o razlogih za internacionalizacijo je veliko. Nekateri ekonomisti v svojih delih povzemajo (Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2005), da so podjetja motivirana za vstop na tuje trge, ker želijo povečati svoj dobiček, začeti izkoriščati ekonomije obsega, izkoristiti svoje tehnološke posebnosti, ki morda v tujini še niso prisotne, ali pa zgolj zato, ker so na svojem domačem trgu že dosegle vse, kar so lahko, oziroma jim je začela prodaja upadati.

Podjetje, ki bo analizirano v magistrskem delu je Adacta programska oprema d.o.o., Ljubljana (v nadaljevanju Adacta), ki izhaja iz 33 let starega istoimenskega podjetja iz Slovenije, ter deluje na trgu informacijskih rešitev. Danes ima podjetje več kot 300 zaposlenih v Sloveniji ter še v petih evropskih državah; Hrvaški, Srbiji, Češki, Rusiji, in na Nizozemskem. V tridesetih letih obstoja je Adacta postala eden izmed vodilnih mednarodnih ponudnikov programske opreme za zavarovalniško industrijo, za katero digitalizirajo zavarovalniške procese ter povečujejo njihove digitalne zmogljivosti. Glavni produkt Adacte je zavarovalniška platforma, imenovana AdInsure, ki jo podjetje implementira in personalizira za vsako zavarovalnico posebej. S pomočjo te platforme se zavarovalnicam korenito olajša upravljanje procesov in operacij, saj postanejo ti digitalizirani, lažje nadzorovani, in poenostavljeni (Bizovičar, 2021).

Upoštevajoč, da imata Adactina tradicionalna in že osvojena trga (področje jadranske regije, Rusija), relativno nizko raven finančne pismenosti, kar se posledično odraža v manjši prodornosti zavarovanj, želi Adacta svoje poslovanje razširiti tudi na trge tako imenovane regije DACH, ki zajema Nemčijo, Avstrijo, in Švico, kjer je prisotnih mnogo zavarovalnic, ki bi lahko postale potencialne stranke in izkoristile prednosti platforme AdInsure. V podjetju Adacta se zavedajo, da je vsak vstop na tuje, do sedaj neznane trge tvegan, in

zahteva veliko sredstev in prilagoditev tako regionalni zakonodaji, kot tudi bolj specifičnim karakteristikam zavarovalnic. Zavedajo se tudi, da je treba pred takšnim pomembnim korakom, kot je vstop na popolnoma novi trg, tega ustrezno analizirati ter izbrati primerno strategijo za širitev poslovanja. S tem namenom bo v magistrskem delu predstavljeno preučevanje različnih modelov internacionalizacije podjetja, motivov, ki podjetja vodijo v to odločitev in proces internacionalizacije, vse do širitve na tuje trge, ter raziskati, kako bi se lahko v prihodnje internacionalizacija podjetja še izboljšala, in analizirati dva možna trga, kamor bi se delovanje podjetja še lahko razširilo.

Namen magistrskega dela je preučiti različne obstoječe strategije in modele internacionalizacije podjetij in možnih strateških partnerstev, analizirati motive in metode vstopa na trg, ter raziskati prednosti in pomanjkljivosti Adactinih preteklih vstopov na trge, da bi bili prihodnji vstopi na nove potencialne trge lahko še bolj organizirani.

Cilji magistrskega dela so torej:

- Preučiti različne modele in strategije internacionalizacije podjetij in za podjetje Adacta izbrati primeren model internacionalizacije za nadaljnje širjenje, ter raziskati, kaj so bile pomanjkljivosti in prednosti dosedanjih vstopov podjetja na tuje trge.
- Raziskati tuje trge, kamor bi bilo še ustrezno širiti poslovanje.
- Ugotoviti, ali bi bilo podjetju smiselno skleniti še katera dodatna potencialna strateška/finančna partnerstva in kakšne bi lahko bile prednosti le-tega.

Magistrsko delo bo sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela.

V teoretičnem delu bom uporabil metodo deskripcije za opisovanje posameznih pojmov, procesov in pojavov, metodo kompilacije za povzemanje spoznanj, stališč in navedb avtorjev iz sekundarnih virov, ter komparativno metodo za primerjanje obstoječih strategij internacionalizacije, s čimer bom prišel do novih sklepov.

Pri preučevanju temeljne literature bom velik poudarek namenil virom o strategijah internacionalizacije; še posebej raziskavi najnovejših dognanj, ki se nanašajo na širitev poslovanja na nove trge.

V praktičnem delu bom podrobno analiziral pretekle vstopne podjetja Adacta na tuje trge in ocenil njihove prednosti in pomanjkljivosti. Opravi bom analizo vstopa na DACH/Beneluks trg, ki bo temeljila na predstavitev ključnih značilnosti posameznih zavarovalnih trgov, ter analizah ključnih zahtev strank, njihovih merilih nakupa, ter konkurentih, prisotnih v teh regijah. Pri analizah pa si bom pomagal z analiziranjem Gartnerjevih magičnih kvadrantov za premoženjske zavarovalne platforme v Evropi (Gill & Ingham, 2021). Odgovoril bom tudi na sledeča **raziskovalna vprašanja**:

1. Ali je zaradi specifičnosti produkta, ki ga razvija podjetje Adacta in majhnosti slovenskega okolja, internacionalizacija poslovanja smiselna?

2. Ali bi bilo podjetju Adacta smiselno najti še katerega strateškega/finančnega partnerja, in kakšne lastnosti, prednosti povezave, bi bile najbolj zaželene?
3. Ali so bile kakšne izrazite pomanjkljivosti dosedanjih vstopov na tuje trge, in, če so bile, kaj bi lahko podjetje naslednjič naredilo drugače?
4. Kakšne so specifične DACH regije in držav Beneluks, ter zakaj bi bil lahko vstop vanju za podjetje težak?

Poleg uporabe sekundarnih virov, kot so strokovni znanstveni članki, bom kot vir kvalitativnih podatkov uporabil tudi primarno raziskovalno metodo; metodo spraševanja, saj bom opravil delno strukturirane intervjuje s ključnimi vodstvenimi kadri v podjetju Adacta, ki so vključeni v proces internacionalizacije poslovanja. Poleg tega mi bo podjetje posredovalo tudi primarne kvantitativne podatke, ki jih bom lahko uporabil pri predstavitvi podjetja.

1 TEORETIČNI VIDIKI INTERNACIONALIZACIJE POSLOVANJA

V veliko podjetjih po vsem svetu, vodstvo enkrat pride do razpota oziroma odločitve, ali bi svoje poslovanje razširili tudi izven matične države, in tako postali še bolj dostopni tujim strankam, hkrati pa bi si s tem odprli vrata do novih velikih tržišč. Pri tem ni nujno, da bi morala o širitvi razmisliti samo podjetja, ki delujejo na trgu manjših držav, kot je na primer Slovenija, saj se v zadnjih letih tudi na trgih večjih evropskih držav, izvozno gospodarstvo krepi (Eurostat, 2021). Ta proces širitve ter vključevanja podjetij na mednarodne trge in zavedanja le-tega, se strokovno imenuje internacionalizacija poslovanja, in jo bom podrobno predstavil v tem poglavju.

1.1 Oblike in modeli internacionalizacije

1.1.1 Teorija transakcijskih stroškov

Rojstvo te teorije sega v leto 1937, ko je Ronald Coase (1937) predstavil koncept transakcijskih stroškov, iz česar se je kasneje razvil Coasov teorem. Teorijo je nato dodatno nadgradil Oliver Williamson (1975) in transakcijske stroške opredelil kot stroške vodenja ekonomskega sistema podjetij. Teorija transakcijskih stroškov razlaga, da je optimalna organizacijska kultura tista, ki doseže ekonomsko učinkovitost z zmanjševanjem stroškov menjave, ki nastanejo ob vsaki vrsti transakcije. Williamson (1975) je trdil, da je treba takšne stroške ločiti od proizvodnih, in se torej podjetje na podlagi primerjanja velikosti transakcijskih stroškov z notranjimi proizvodnimi odloči, ali bo vstopilo na trg samo (npr. ustanovitev lastne podružnice), ali bo uporabilo zunanjega partnerja. Od obeh ekonomistov, ki sta zaslužena za to teorijo, je Williamson tisti, zaradi katerega je bilo vedenje o tej teoriji razširjeno v akademskih krogih po vsem svetu; napisal je namreč več kot 100 člankov in

knjig na tematiko teorije transakcijskih stroškov, jo populariziral in pripravil temelje za empirično dokazovanje le-te (Rindfleisch, 2020).

A vse od digitalne revolucije dalje, je začela teorija transakcijskih stroškov izgubljati na veljavi. Nastali so namreč novi mehanizmi organiziranja ekonomske aktivnosti, vse od odprtokodne programske opreme, do tako imenovanega množičnega izvajanja (angl. Crowdsourcing), ko lahko velika skupina ljudi, kjer vsak nekaj prispeva, pomaga reševati nek skupni problem (Prahalad & Ramaswamy, 2004, str. 5-14). Tega se je začel zavedati tudi pravnik in so-direktor Centra za Internet na Harvardski univerzi, Yochai Benkler (2006), ki je v svoji knjigi Bogastvo omrežij (angl. The Wealth of Networks) moderniziral teorijo transakcijskih stroškov in jo popeljal v digitalno dobo. Po njegovem mnenju je demokratizacija digitalnih orodij (internet, računalniki) omogočila nastanek novih oblik ekonomskih oblik, kot že prej omenjeno množično izvajanje (Rindfleisch, 2020). Nastajati so začele številne spletne platforme, kjer lahko ljudje svojo idejo delijo s svetom, in za njihovo realizacijo zbirajo sredstva, kjer lahko sleherni posameznik nekaj prispeva. Po drugi strani pa so začeli tudi nastajati projekti, kot je na primer spletna enciklopedija Wikipedia. Benkler (2006, str. 107-109) je to opisal kot odličen primer tako imenovane socialne produkcije, kjer lahko ogromno ljudi – prostovoljcev, sodeluje pri obsežnem ekonomskem projektu. Prispevek posameznika niti ne rabi biti velik, in je lahko časovno zelo kratek, a bo vseeno opazno prispeval k celotni skupnosti. Socialna produkcija je torej tudi bolj kooperativna, saj ljudi ne žene želja po denarju, kot pri klasičnem sistemu, kjer sta v ospredju tekmovalnost in dobiček.

1.1.2 Uppsala model internacionalizacije

Uppsalski model internacionalizacije zaradi lokacije svojega izvora nekateri imenujejo tudi skandinavski model stopenjske internacionalizacije. Model sta vpeljala in predstavila Jan Johanson ter Jan-Erik Vahlne leta 1977 na Univerzi v Uppsali, na Švedskem. Ta model temelji na stopenjski rasti podjetij, ki se najprej osredotočajo na trge, ki so jim blizu tako geografsko, kot tudi iz kulturnega oziroma miselnega vidika, in na takšen način zmanjšajo začetno tveganje (Johanson & Vahlne, 1977). Prikaz internacionalizacije podjetja s tem modelom, je dobro prikazan v tabeli 1 spodaj, kjer lahko vidimo, da podjetje s vstopom na tuje trge pridobiva na geografski raznolikosti in naraščajoči internacionalizaciji, hkrati pa se ji povečuje tudi tržna vpletenost; vse od začetnega občasnega izvoza, do ustanovitve tuje podružnice oziroma širitve proizvodnje na tuji trg (Forsgren & Johanson, 1992).

Tabela 1: Internacionalizacija podjetja

Način delovanja Trg (država)	Ni rednega izvoza (občasni izvoz)	Neodvisni zastopniki (način izvoza)	Tuja hčerinska družba	Tuja hčerinska družba za proizvodnjo in prodajo
Market A	geo-grafska raznoolikost Naraščajoča			
Market B				
Market C				
Market D				
...				
Market M				
Market N				

Vir: Prirejeno po Forsgren & Johanson (1992).

A zaradi vsesplošnega napredka tehnologije, razvoja svetovnega spleta, in digitalizacije, je tudi ta model internacionalizacije v zadnjih desetih letih začel doživljati številne pretese. Vahlne in Johanson sta svojo teorijo skozi leta nenehno revidirala, da bi zajela napredek na področju mednarodnega poslovanja ter spremembe v njegovem okolju in načinu poslovanja. Čeprav sta v zadnji reviziji modela ugotovila, da informacijska tehnologija korenito vpliva na mednarodno poslovanje podjetij, tega nista obravnavala kot pomemben vpliv tudi na razvoj samega podjetja (Johanson & Vahlne, 2009). S tem se dosti ekonomistov ni strinjalo, saj predpostavke te teorije po njihovem ne morajo držati za mednarodna nova podjetja (angl. International new ventures – INVs), ki se že vse od njihovega nastanka hitro internacionalizirajo. Zaradi digitalizacije lahko namreč podjetja prej pridejo do potrebnega znanja, spoznajo tuji trg, njegove posebnosti. Zaradi tehnološkega napredka pa so tudi nižji transakcijski stroški, meje podjetja pa se tudi zabrišejo, saj lahko digitalna podjetja raziskujejo potencialne stranke in ustvarjajo prihodek na tujih trgih brez vlaganja v proizvodnjo oziroma odprte podružnice na tujem trgu. Vse lahko namreč storijo z analizo podatkov pridobljenih na spletnih straneh, in prepoznajo zanimive trge, kamor lahko hitro prodrejo (Coviello, Kano & Liesch, 2017).

1.1.3 Eklektična paradigma

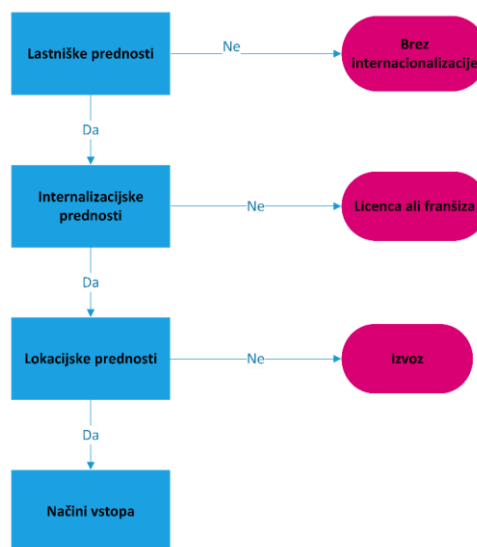
Pri predstavitvi te paradigme je treba najprej razložiti pomen pridevnika »eklektična«. To je pridevnik, ki označuje nekaj, kar je vzeto iz številnih različnih virov. Točno to lahko rečemo za ta model, saj je pravzaprav sestavljen iz številnih klasičnih teorij internacionalizacije podjetij vse do konca osemdesetih letih prejšnjega stoletja (Batalla, 2015). Ta pristop, znan tudi kot O-L-I paradigma lastništva, lokacije in internacionalizacije, je prvič predstavil britanski ekonomist John H. Dunning leta 1979. Skozi ta tridelni model avtor skuša ugotoviti, ali se splača slediti tujim neposrednim naložbam, pri tem pa predvideva, da se bodo institucije izognile transakcijskim stroškom na odprtem trgu, če bi bili stroški izvedbe

znotraj podjetja cenejši (Chen, 2020). Dunning pri tem modelu predvideva, da se bodo podjetja želela internacionalizirati zaradi naslednjih prednosti (Batalla, 2015):

- O – lastniške prednosti (angl. ownership advantage) so konkurenčne prednosti podjetja, kot so lastništvo blagovne znamke, patenta, ali avtorskih pravic (Makovec, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009).
- L – lokacijske prednosti (angl. locational advantage) so prednosti, ki nastanejo predvsem zaradi bogate razpoložljivosti virov (surovine, delovna sila) na določeni lokaciji (Makovec, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009).
- I – internalizacijske prednosti (angl. internalization advantage) so prednosti, ki pokažejo, kdaj je bolje, da podjetje proizvede nek izdelek znotraj lastnega podjetja, namesto, da bi pri tem uporabilo zunanjega partnerja (Makovec, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009). Podjetje se po navadi odloči za uporabo zunanjega partnerja v primeru, da je ta cenejši, kot bi bila lastna proizvodnja, oziroma, ko bi le-ta zaradi poznavanja lokalnega okolja ali bolj usposobljenih zaposlenih, prispeval k boljšemu produktu (Chen, 2020).

Eden bolj znanih kritikov eklektične paradigme oziroma OLI modela je bil Američan Stephen Guisinger (2001). Dunning je namreč razvil model na osnovi tega, da podjetje na tujih trgih vstopi v obliki podružnice, in torej pri modelu ni upošteval oziroma dopuščal tudi drugačnih možnosti vstopa (Batalla, 2015). Guisinger (2001) je modelu tako dodal še eno komponento – M, ki je predstavljala metode vstopa na nove trge (angl. Modes of entry to new markets). Dopolnjeni O-L-I-M model, prikazan na sliki 1 spodaj, je za razliko od osnovnega OLI modela, predvideval tudi različne načine vstopa tujih neposrednih naložb; tako odprtje podružnic, kot tudi selitev procesov v drugo državo, zaradi nižjih stroškov (angl. Offshoring), mednarodne združitve in prevzeme, ter skupna podjetja (Guisinger, 2001).

Slika 1: Shema O-L-I-M modela



Vir: Prirejeno po Batalla (2015).

1.1.4 Mrežni pristop

Ta metoda (angl. network approach) je ena izmed najnovejših oblik internacionalizacije, kjer se med podjetji ter različnimi ustanovami in organizacijami, spletejo bolj ali manj močne povezave, ki vsem udeležencem prinesejo medsebojne koristi. V praksi je rast podjetja povezana ravno z mreženjem in širitvijo te mreže odnosov, ko se podjetje povezuje z novimi strankami, konkurenco in dobavitelji, s katerimi želijo doseči predvsem uspešne dolgoročne odnose. Ta pristop je sicer prisoten pri vseh podjetjih, a še posebno pozornost mu namenjajo majhna ter srednje velika podjetja, saj lahko s pomočjo tega lažje konkurirajo velikim podjetjem (Makovec, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009). Pri mrežnem pristopu pa je tudi nekaj pomanjkljivosti, saj lahko pri podjetjih, ki se želijo povezati, pride do konflikta interesov, kar lahko ogrozi sodelovanje med njimi. Prav tako se lahko zgodi, da močnejše podjetje v mreži prevzame pobudo, in začne določati status in odnose ostalih podjetij, ki so prisotna v isti mreži. To vodi do tega, da druga podjetja s tem postanejo odvisna od dominantnega podjetja v mreži (Dragun, Olszyńska, Niewińska & Wilczewska, 2020).

1.2 Motivi za internacionalizacijo poslovanja

Razlog širitve poslovanja večine podjetij je večji dobiček, a to ni nujno tudi poglavitni razlog, zaradi katerega bi se podjetje odločilo širiti prav v mednarodno okolje. Podjetja se v tujino po navadi širijo zaradi večjih donosov rasti, bolj razvite infrastrukture, ali pa zaradi boljših pogojev poslovnega okolja (Trtnik, 1999). Podjetja se za širitev v tujino in na nove trge odločijo tudi zaradi razpršitve tveganj, kjer je pa seveda pomembno narediti podrobne analize, ali se bo z razpršitvijo dejavnosti v nove države, tveganje zmanjšalo, ali pa morebiti celo povečalo (Krapl, 2015). Nekateri ekonomisti so motive za internacionalizacijo razdelili še bolj natančno in sicer na proaktivne ter reagibilne oziroma reaktivne motive.

Proaktivni motivi so motivi, ki izvirajo iz podjetja samega in njegove želje po izkoriščanju lastnih prednosti in lastnosti, ki si jih lasti (Hollensen, 1998). Kot lahko vidimo v tabeli 2 spodaj, je običajno najmočnejši proaktivni motiv ravno želja po večjem dobičku, ki je skupaj s pritiski podjetja eden izmed razlogov vstopa na nove trge.

Reagibilni motivi pa so odraz odziva podjetja na pritiske in poteze zunanjih podjetij ter entitet, ali pa na grožnje na domačem trgu, ki bi lahko v primeru neodziva pomembno vplivale na poslovanje podjetja (Hollensen, 1998). Izmed reagibilnih motivov je po navadi najmočnejši ravno pritisk konkurence, na katerega se je treba pravočasno odzvati in tudi predvideti, saj lahko sicer konkurenčna podjetja prevzamejo tudi del obstoječih kupcev.

Tabela 2: Motivi za internacionalizacijo

Proaktivni motivi	Reagibilni motivi
Rast poslovanja in dobička	Pritiski konkurence
Davčne ugodnosti	Bližina kupcev v tujini
Doseganje ekonomije obsega	Majhnost in nasičenost domačega trga
Unikatni proizvodi	Upadanje prodaje doma
Tehnološke prednosti	Daljša prodaja sezonskih proizvodov
Pritisk vodstva na vstop v tujino	Presežena proizvodnja ali proste kapacitete za nadaljno širitev

Vir: Prirejeno po Albaum, Duerr, Strandskov & Dowd (1989).

Motive za internacionalizacijo pa je moč graditi tudi s pomočjo vedenjske ekonomije. Odločevalca, torej managerja, postavimo v središče in definiramo motive kot rezultat interakcije med dvema dimenzijama; izkoriščanjem obstoječih virov, kar spada pod ekonomsko dimenzijo, ter iskanjem novih virov in psihološko gnanim iskanjem za boljše pogoje delovanja podjetja, ali pa, da se izognemo trenutno slabim pogojem delovanja. S pomočjo kombinacije obeh dimenzij, so tako prišli do štirih motivov za širitev v tujino (Cazurra, Rajneesh & Un, 2015):

1. Širitev v tujino z namenom prodati več – Manager se odloči za širitev v tujino, da izkoristi obstoječe vire in, da pridobi boljše pogoje (dostop do večjega trga, povečanje prihodka) v državi, kamor se želi širiti. Tukaj podjetje izkorišča vire in zmogljivosti, ki so osnova za konkurenčno prednost v domači državi, in jih prenaša v tujino, in s tem poizkuša izkoristiti ekonomije obsega, kot tudi dodatne tržne priložnosti, saj izkorišča že razvite obstoječe vire. Podjetje torej nadaljuje prodajo na domačem tržišču, in jo dopolnjuje s prodajo na tujem trgu (Cazurra, Rajneesh & Un, 2015).
2. Širitev v tujino z namenom kupiti bolje – Manager se odloči za širitev v tujino, da bi izkoristil obstoječe vire, in hkrati pridobil nove vire v tujini, s čimer se lahko posledično izogne primerjalnim slabostim domače države v primerjavi s tujo. Podjetje lahko s tem prenese svojo sposobnost upravljanja sredstev v tujino, in jo uporabi, da integrira vire primerjalnih prednosti v tujini, s čimer posledično zmanjša relativne primerjalne slabosti domače države. Za razliko od prvega motiva (prodati več), se lahko pri tem motivu (kupiti bolje) manager odloči raje zmanjšati poslovanje na domačem trgu, in povečati poslovanje v tujini (Cazurra, Rajneesh & Un, 2015).
3. Širitev v tujino z namenom nadgradnje – Manager se odloči za širitev v tujino z namenom pridobiti nove vire in sredstva, ki lahko podjetju pomagajo povečati konkurenčnost. To naredi z dostopom do primerjalnih prednosti tuje države, ki hkrati predstavljajo konkurenčne prednosti tamkajšnjih podjetij. Podjetje te prednosti v tujini izkorišča in izboljša obstoječe poslovanje. Tako je pri tem motivu poudarek na nadgradnji z iskanjem novih virov za izboljšanje v tujini (Luo & Tung, 2007).

4. Odhod v tujino z namenom pobega – Manager se odloči za novo lokacijo podjetja v tujini, da razišče boljše vire in se izogne slabim razmeram v svoji domači državi. Z begom iz matične države, se podjetje poleg izboljšanja svojega poslovanja s pridobitvijo novih virov prednosti, reši tudi raznih omejitev, ki vladajo v domači državi. Kot pri drugem motivu (kupiti bolje), manager pri tem motivu (pobeg) posledično zmanjša poslovanje v matični državi, vse do zaprtja dejavnosti, in razširi poslovanje v novi državi (Cazurra & Ramamurti, 2014).

1.3 Metode vstopa na tuje trge

V osnovi se metode vstopa na tuje trge delijo glede na izvozne kanale, in poenostavljeno jih lahko razdelimo v naslednje tri večje skupine:

- Izhodna internacionalizacija.
- Vhodna internacionalizacija.
- Kooperativna internacionalizacija.

1.3.1 Izhodna internacionalizacija

Tradicionalno je internacionalizacija obravnavana kot naravnana navzven, kar pomeni, da domače podjetje vstopi in raste na tujem trgu. Pri tem bi bilo sicer bolj naravno, da bi podjetje bilo najprej vključeno v aktivnosti vhodne internacionalizacije, kot je na primer uvoz, in šele na to v aktivnosti izhodne internacionalizacije (izvoz), saj bi na podlagi tega lahko pridobilo dosti znanja, ki bi ga nato kasneje uporabilo pri lastni izhodni internacionalizaciji (izvoz) (Welch, Silseth, Garcia & Karlsen, 2002).

1.3.2 Vhodna internacionalizacija

Za razliko od izhodne internacionalizacije, je vhodna internacionalizacija naravnana navznoter, k čimer na primer spada nakup materiala pri tujih dobaviteljih ali sklepanje partnerstev s tujimi podjetji. To obliko internacionalizacije po navadi sproži (Welch & Luostarinen, 1993):

- Pobuda kupca, ki išče različne nove vire v tujini.
- Pobuda tujega dobavitelja, ki v tem primeru nastopi v vlogi prodajalca.

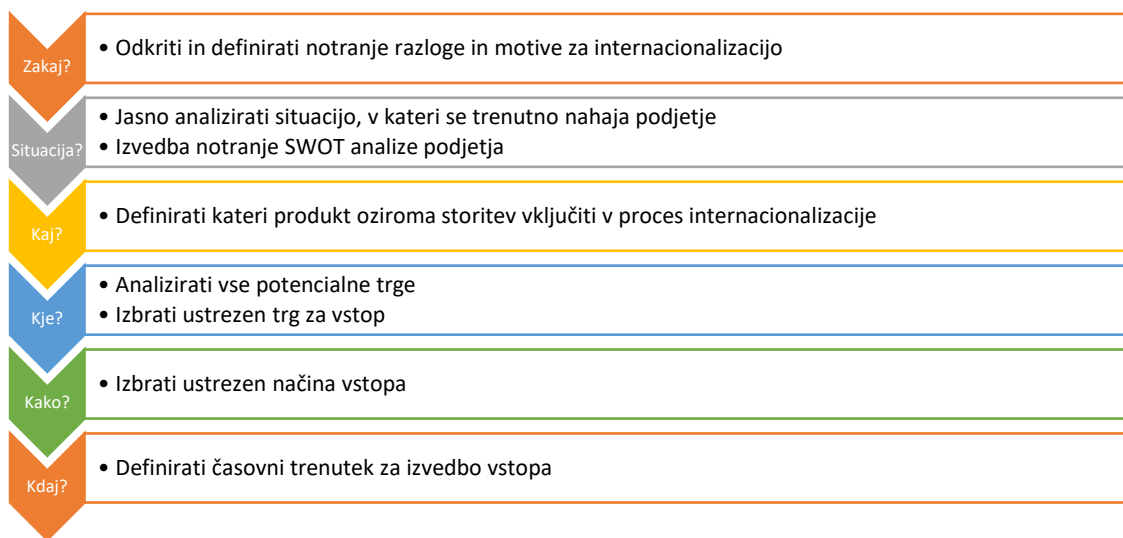
1.3.3 Kooperativna internacionalizacija

Pri tej obliki internacionalizacije predstavljajo glavno vlogo nekapitalske povezave in sodelovanje med podjetji, ki se pri tem odločijo za sklenitev medsebojnih partnerstev, sporazumov o sodelovanju, ali drugih oblik strateškega povezovanja (Makovec, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009).

1.4 Proces internacionalizacije

Proces internacionalizacije si je mogoče razložiti z modelom tako imenovanih šestih korakov internacionalizacije, prikazanim na sliki 2 spodaj, ki sta ga razvila Claes Moberg in Gunnar Palm, leta 1995 (European Regional Development Fund, 2018). Avtorja sta pri predstavitvi tega modela izpostavila, da ni nujno, da podjetje pri internacionalizaciji gre čez vseh šest korakov, saj je internacionalizacija fleksibilen proces, kjer se lahko določene korake tudi izpusti, oziroma doda nove, bolj primerne podjetju (European Regional Development Fund, 2018).

Slika 2: Model šestih korakov internacionalizacije



Vir: Prirejeno po European Regional Development Fund (2018).

1.5 Posebnosti internacionalizacije malih in srednjih podjetij

V preteklosti in vse do danes je bilo ustvarjenih in zapisanih ogromno študij internacionalizacije na račun velikih multinacionalnih podjetij (angl. Multinational enterprise – MNE), in le malo jih je bilo povezanih z malimi ter srednje velikimi podjetji (angl. Small and medium-sized enterprises – SME). Eden izmed razlogov za to je, ker ljudje majhnost podjetja povezujejo kot eno izmed slabosti za internacionalizacijo, saj mala podjetja težje pridejo do zadostnih finančnih sredstev za vstop na tuje trge. Posledično so tudi manj konkurenčni, ker so v primerjavi z velikimi podjetji omejeni tako glede pomanjkanja kapitala, kot tudi manjšim številom potrebnih administrativnih kapacitet za širitev (Jansson, 2007).

Ravno ta sektor podjetij pa je eden izmed najpomembnejših gradnikov gospodarstva vsake države in s strani oblasti nikakor ne bi smel biti zapostavljen. V Združenih državah Amerike so kar tri od štirih novih delovnih mest ustvarjena v podjetjih, ki se uvrščajo v ta razpon (Collinson & Houlden, 2005). V študiji ene izmed ameriških podjetnic Eileen Fisher (1999),

so identificirani trije ključni elementi razvoja celovitih vladnih ukrepov za spodbujanje internacionalizacije malih podjetij:

- Vlade bi morale internacionalizacijo poslovanja dojemati ne samo kot izvoz, ampak še veliko širše, in posledično temu primerno tudi prilagoditi ugodnosti in spodbude.
- Pomoč sektorju bi morala biti bolj ciljno usmerjena (npr. odkrivanje združljivih tujih partnerjev za skupne naložbe in partnerstva).
- Ker imajo menedžerji malih podjetij pogosto omejene sposobnosti vodenja in pomanjkanja znanja na področju širitve poslovanja, bi morala država njihovemu izobraževanju posvetiti več pozornosti.

Internationalizacija poslovanja podjetju v večini primerov prinese spremembe na bolje in s tem tudi boljše rezultate poslovanja, zato je pri tem na mestu vprašanje, katere so najpomembnejše ovire, na katere lahko naletijo mala podjetja pri širitvi poslovanja. V tabeli 3 spodaj so naštetе ovire od najbolj do najmanj pogoste.

Tabela 3: Ovire pri širitvi poslovanja malih in srednje velikih podjetij

Ovire pri širitvi poslovanja	
1. Pomanjkanje vodstvenih sposobnosti, podjetniških idej	Najbolj pogoste
2. Birokratske ovire	
3. Pomanjkljive informacije in znanje potrebno za širitev	
4. Težave pri pridobivanju finančnih sredstev in državnih vzpodbud	
5. Pomanjkljiva tehnološka oprema	
6. Razlike v standardih, pomanjkanje zavedanja potrebne kvalitete proizvodov	
7. Kulturne in jezikovne razlike	
8. Strah pred tveganjem neuspešne prodaje v tujini	
9. Vstopne ovire in obrambno vedenje že prisotnih podjetij	
10. Pomanjkanje vladnih spodbud	

Vir: Prirejeno po UNECE (2002).

2 TEORETIČNI VIDIKI STRATEŠKEGA PARTNERSTVA

Podjetja sklepajo strateška partnerstva z drugimi podjetji iz številnih razlogov, ki praviloma prinašajo koristi obema stranema. Nekatera podjetja za nadaljnjo rast potrebujejo kapital ali specifično znanje, ki ga lahko prispeva zunanje podjetje, in s tem omogoči nadaljnjo širitev, hkrati pa tudi samo pridobi določene ugodnosti. Pri tem pa se lahko oblikujejo bolj ali manj dolgoročna razmerja, ki vplivajo na trdnost povezave med partnerskimi podjetji.

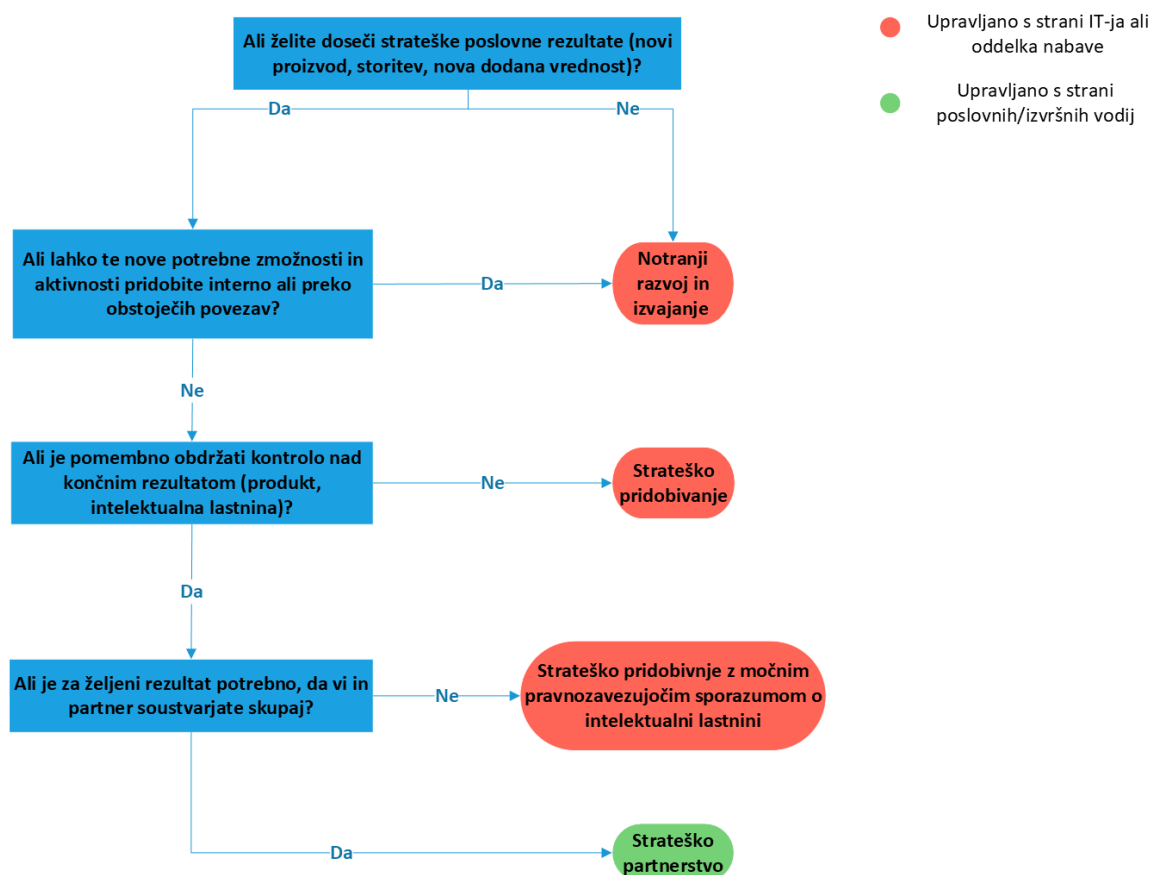
2.1 Definicija strateškega partnerstva

V poslovnem svetu obstaja ogromno različnih definicij, kaj strateško partnerstvo sploh je, in tudi veliko razlag, kaj naredi partnerstvo »strateško«. Po definiciji nekaterih (Zhang & Iyengar, 2021), je strateško partnerstvo »poslovni dogovor med dvema ali več neodvisnimi organizacijami, ki so se združile v prizadevanju za obojestransko korist, ki je sicer nobeden od partnerjev ne bi moral zlahka doseči sam.« Pri tem tudi poudarijo, da uporaba pridevnika »strateško« označuje skupne dolgoročne cilje in interese, ter sredstva za njihovo doseganje. Tudi profesor James E. Henderson (2014) iz ugledne univerze Lausanne v Švici meni, da morajo partnerji v strateškem partnerstvu za vsako ceno ostati neodvisni. Pri tem pa si morajo ustrezno porazdeliti tako koristi, kot tveganja skupnega odnosa, da bo partnerstvo vzajemno koristno. Do partnerstva po navadi pride zato, ker želi podjetje pridobiti dodaten kapital, zmogljivosti za rast, ali pa si z dodatnim znanjem s strani partnerja olajšati vstop na novi trg (Henderson, 2014). Najboljša strateška partnerstva so tista, ki so ustanovljena z vizijo dolgoročnosti skupnega sodelovanja in rasti, pri tem pa je izredno pomembno, da se še pred vstopom v partnerstvo razrešijo vprašanja, ki se zadevajo patentov, deljenja znanja zaposlenih in drugih avtorskih pravic, ter upravljanja partnerstva. Če teh izzivov ne razrešimo pravočasno, lahko to vodi v poslabšanje odnosov in v skrajnem primeru vodi do propada strateškega partnerstva. Zatorej Henderson (2014) navaja naslednje tri ključne razloge za propad strateškega partnerstva:

- Neuskklajenost med partnerji (partnerstvo si razlaga vsak po svoje, cilji in vizija razvoja niso usklajeni, vloge v partnerstvu so nejasno razporejene).
- Premalo investicij in naložb (nesoglasja pri stroških potrebnih za naložbe in njihovi porazdelitvi, pomanjkanje kapitala in sredstev).
- Prekomerna poraba sredstev (konkurenca med partnerji, težave glede avtorskih pravicah in intelektualne lastnine).

Kot omenjeno v prejšnjem odstavku, pride do strateških partnerstev zaradi želje po izboljšanju poslovnih rezultatov podjetja in/ali širitvi. V sliki 3 spodaj je prikazana splošna shema o odločanju glede strateškega partnerstva v tehnološkem podjetju, med katere se uvršča tudi obravnavano podjetje Adacta v tem magistrskem delu. V prvem koraku se mora podjetje vprašati, kaj sploh želi doseči, in, ali lahko do tega pride s pomočjo notranjega razvoja in lastnimi zmogljivostmi, oziroma s trenutnimi povezavami ter kontakti, s katerimi sodeluje. V naslednjem koraku si mora podjetje zastaviti vprašanje, ali je pomembno, da obdrži kontrolo nad končnim rezultatom (produkt, intelektualna lastnina) ali ne. V primeru, da jo želi obdržati, se mora vprašati, če pri tem res potrebuje pomoč partnerja, in v primeru pritrdilnega odgovora tudi sklene strateško partnerstvo. V nasprotnem primeru, ko pa je doseganje novega rezultata mogoče samo od zmogljivosti in znanja zunanje stranke, pa mora z njo skleniti močan pravno zavezujoči sporazum o intelektualni lastnini, s katerim bi ji dovolil, da za nas opravi del razvoja, ki ga sami ne zmoremo.

Slika 3: Shema odločanja o strateških partnerstvih v tehnološkem podjetju



Vir: Prirejeno po Zhang & Iyengar (2021).

2.2 Vrste strateških partnerstev med podjetji

Strateška partnerstva ali zveze imajo zelo širok pomen, saj obstaja veliko različic le-teh, pri katerih je glavna razlika moč ter intenziteta povezave med podjetji v partnerstvu. Pri določenih tipih partnerstva, lahko dejansko začnemo govoriti o eni entiteti, če se na primer dve podjetji združita v eno. Medtem, ko obstaja tudi šibkejša oblika partnerstva, kot je na primer dogovor z dobavitelji.

Skupno podjetje (angl. Joint venture)

Najbolj povezovalna in trajna oblika strateškega partnerstva, kjer dve ali več podjetij ustvari eno novo skupno podjetje, katerega si med seboj delijo. To podjetje je ustvarjeno z namenom vstopa na nove trge oziroma dosego nekega skupnega cilja, kot je razvoj določene funkcionalnosti. Ko je enkrat ta vnaprej določeni cilj dosežen, skupno podjetje razpade ali pa se proda. Ta oblika partnerstva je najbolj pogosta pri podjetjih, ki za rast potrebujejo veliko denarja za nadaljnje investicije, kjer lahko kot partner s sredstvi vstopi drugo podjetje (Harrigan, 1986).

Strateško partnerstvo z deležem (angl. Equity strategic partnership)

Pri tej obliki strateškega partnerstva eno izmed partnerskih podjetij kupi določen lastniški delež v drugem partnerskem podjetju. S tem partnerstvom podjetje, ki je vložilo kapital v drugo podjetje, pokaže veliko zaupanje v širitveni potencial drugega podjetja, ki pa s tem hkrati pridobi nova sredstva za vlaganje v nadaljnji razvoj produktov, hkrati pa tudi nove poslovne povezave in kontakte, ki jih lahko ima drugo podjetje (dostop do določene tehnologije, intelektualne lastnine, ali drugih ekskluzivnih pravic). Pri tem partnerstvu lahko (če se drugo podjetje strinja) podjetje kupi kontrolni delež drugega podjetja, s katerim se tudi spremeni lastniška struktura, kar daje novemu večinskemu delničarju moč odločilnega vplivanja na poslovanje in odločitve podjetja (Dubrovski, 2016).

Strateško partnerstvo brez deleža (angl. Non-equity strategic partnership)

Ta oblika strateškega partnerstva ne temelji na kapitalu in lastništvu, zato je posledično tudi povezava med sodelujočimi podjetji manj intenzivna, prisotnega pa je tudi manj tveganja. Kljub temu lahko podjetja tudi pri tej obliki partnerstva sklenejo dvostranski dogovor glede delitve sredstev, skupnega razvoja, prodaje, in drugih aktivnosti. Običajno se takšno partnerstvo sklene, kadar namen partnerstva ni biti dolgoročno, intenzivno ter formalno, temveč za krajše obdobje sodelovanja (Dubrovski, 2016).

2.3 Prednosti in slabosti strateških partnerstev

Glede na zadnjo analizo vplivnega tehnološkega raziskovalnega in svetovalnega podjetja Gartner za leto 2021, je rast podjetja uvrščena med najvišje prioritete direktorjev podjetij. Ker pa so naložbe za razvoj novih produktov pogosto omejene, pri tem v pomoč nastopijo strateška partnerstva, s pomočjo katerih podjetje lažje pride do potrebnih svežih kapitalskih sredstev za rast oziroma drugih oblik pomoči (Zhang & Iyengar, 2021).

Prednosti

1. Delitev sredstev, znanja

Ko dve ali več podjetij začnejo sodelovati skupaj, imajo posledično na voljo več različnih sredstev, ki so lahko v obliki denarja, znanja, ali intelektualne lastnine in patentov. Ker pri tem vsak udeleženec v partnerstvu prispeva svoje najboljše kompetence, je to dobro za celotno strateško partnerstvo (Lopez, 2021).

2. Olajšan dostop do novih trgov

Strateško partnerstvo se pogosto sklene s podjetjem iz tujega trga, ki nastopi kot naš partner pri vstopu in širitvi nanj, saj je že domače na tem trgu in ga dobro pozna. S pomočjo podjetja, ki je tam že dobro poznano, pa se je tudi lažje širiti, saj mu ljudje zaupajo (Lopez, 2021).

3. Povečanje učinkovitosti, dodane vrednosti

Zaradi sodelovanja in znanja, ki ga prinese strateški partner, pride do sinergij, poveča se učinkovitost delovnega procesa, zaradi novih znanj pa se lahko proizvod tudi dodatno izboljša, kar pripelje do večje dodane vrednosti izdelka (McQuaid, 2010).

4. Dotok denarja za investicije

Naš strateški partner lahko v podjetje prinese nova kapitalska sredstva, ki so nam manjkala pri preboju v trenutnem razvoju, mi pa njemu skladno s sporazumom, ki smo ga predhodno sklenili, prispevamo določeno znanje oziroma dostop do intelektualne lastnine, za katero je zainteresiran (Lopez, 2021).

5. Izboljšana prepoznavnost podjetja

Zaradi partnerstva z novim podjetjem, se nam poveča prepoznavnost podjetja, saj dajemo s tem pozitiven signal našim strankam, s katerim pokažemo, da je naše podjetje perspektivno ter z vizijo, in da tudi druga podjetja to vidijo, saj so pripravljena sodelovati z nami v želji po doseganju novega cilja ter izboljšanju produktov (Buckles, 2019).

Slabosti

1. Pomanjkanje preglednosti poslovanja

Zaradi deljenja informacij, skupnega razvoja in delitve določenih vlog, je lahko poslovanje oteženo in težje pregledno, transparentno. Prav tako pa lahko podjetja zaradi različnih razlogov, določene informacije prikrijejo ali prikrojijo, da bi iz strateškega partnerstva odnesle še več (Lopez, 2021).

2. Povečanje tveganj in odgovornosti

V primeru da vstopimo v strateško partnerstvo z deležem, se s tem tudi na nas prenese del tveganja v primeru slabih poslovnih rezultatov našega partnerja, saj lahko posledično to slabo vpliva tudi na nas. Odločitve, ki jih sprejema naš partner, lahko torej pomembno vplivajo tudi na naše poslovanje (Martinuzzi, 2021).

3. Pomanjkanje avtonomije poslovanja, izguba kontrolnega deleža

Ena izmed slabosti strateškega partnerstva pa je, da lahko drugo podjetje pogojuje partnerstvo z nakupom vsaj 51 odstotnega deleža podjetja, s katerim bi pridobilo kontrolni delež in s tem moč upravljanja. V tem primeru si je potrebno še v postopku pogajanj in dogovarjanj za strateško partnerstvo, izpogajati določene ugodnosti, kot so na primer nadaljnje vodenje oddelka razvoja v podjetju, ostati brez sprememb na vodstvenih položajih razen v primeru soglasja z obeh strani itd. (Delaney, 2019).

4. Pomanjkanje komunikacije

Do tega lahko pride, ko partnerji niso zadovoljni s pričakovanji glede partnerstva, zato pride do pomanjkanja komunikacije med obema stranema, ki se lahko tudi popolnoma umakneta vase in prenehata medsebojno komunicirati. Ta problem je treba pravočasno zaznati, se o njem odkrito in nepristransko pogovoriti, ter predstaviti aspekte obeh strani in poizkusiti razrešiti nastale konflikte (Delaney, 2019).

5. Iskanje »primernega« strateškega partnerja

Do tega problema lahko pravzaprav pride, še preden sploh sklenemo strateško partnerstvo. Iskanje strateškega partnerja namreč našemu podjetju zasede kar nekaj sredstev, tako v obliki časa in denarja, ki ga porabimo za iskanje, saj je pomembno, da izberemo partnerja, v katerem vidimo potencial za sodelovanje, in prednosti, ki jih bo prinesel nam, in mi njemu (Lopez, 2021).

3 STRATEGIJA ŠIRITVE POSLOVANJA PODJETJA ADACTA

3.1 Predstavitev podjetja Adacta

Podjetje Adacta je bilo ustanovljeno 11. decembra 1989 v Ljubljani, kjer ima še danes svoj sedež podjetja. Že več kot trideset let je prisotna v IT industriji, kar jo s številnimi mednarodnimi projekti, več kot 300 zaposlenimi in močno predanostjo rasti in razvoju, uvršča med najbolj perspektivna IT podjetja v širši regiji Vzhodne in Srednje Evrope s pomembnim potencialom za rast in širitev v prihodnosti. S pisarnami v 6 državah in 7 mestih, je Adacta danes eden vodilnih ponudnikov rešitev za zavarovalniško industrijo v Srednji in Vzhodni Evropi. V letu 2005 je Adacta začela krepiti svoje kompetence in še bolj investirati v raziskave in razvoj rešitev za finančno industrijo. Ustanovila je tako imenovani FinTech oddelek, ravno z namenom poenotenja notranjega znanja podjetja o rešitvah, razvitih za finančno industrijo. Adacta je razvila zavarovalniško platformo AdInsure, ki predstavlja temelj vsake zavarovalnice, za katero Adacta razvija programsko opremo. Platforma dobiva vedno več funkcionalnosti in izboljšav, kar tudi prepoznavajo številna ugledna svetovna podjetja ter svetovno znane revije. Revija Forbes, znana po svojih kritičnih poslovnih člankih ter številnih lestvicah najboljših podjetij iz različnih segmentov, je uvrstila Adacto med 100 najboljših vodilnih podjetij za zavarovalniško industrijo zaradi njenega prispevka k razvoju in digitalizaciji zavarovalniške industrije z uporabo tehnoloških rešitev, kot je že prej omenjena platforma AdInsure, z uporabo analitike velikih podatkov ter umetne inteligence (Adacta, 2021e). Poleg tega pa jo je mednarodno svetovalno podjetje Gartner že tretje leto zapored uvrstilo v Gartnerjev Magični kvadrant za platforme premoženjskih zavarovanj, kjer je Adacta tudi izboljšala svojo uvrstitev. Kot so dejali pri Gartnerju, Adactina zavarovalna platforma AdInsure podpira zavarovalnice vseh velikosti, in se osredotoča na njihovo vizijo racionalizacije poslovnih procesov, izboljšanja uporabniške izkušnje, ter učinkovitega upravljanja sprememb. AdInsure je torej postal inovativna platforma, ki povezuje zavarovalnice z novimi nastajajočimi tehnologijami, s ponudniki

storitev, partnerji, in strankami (Gartner, 2021b). Na sliki 4 spodaj pa se tudi odlično vidi vzpon Adacte od leta 2019, ko je bila prvič uvrščena v Gartnerjev magični kvadrant. Od vseh uvrščenih podjetij je Adacti uspel največji vzpon naprej in navzgor proti desnemu zgornjemu kotu vodilnih podjetij, saj se je izboljšala na vseh ocenjevanih področjih (Gartner, 2021b).

Slika 4: Vzpon Adacte v Gartnerjevem magičnem kvadrantu 2019-2021



Vir: Prirejeno po Gartner (2021a).

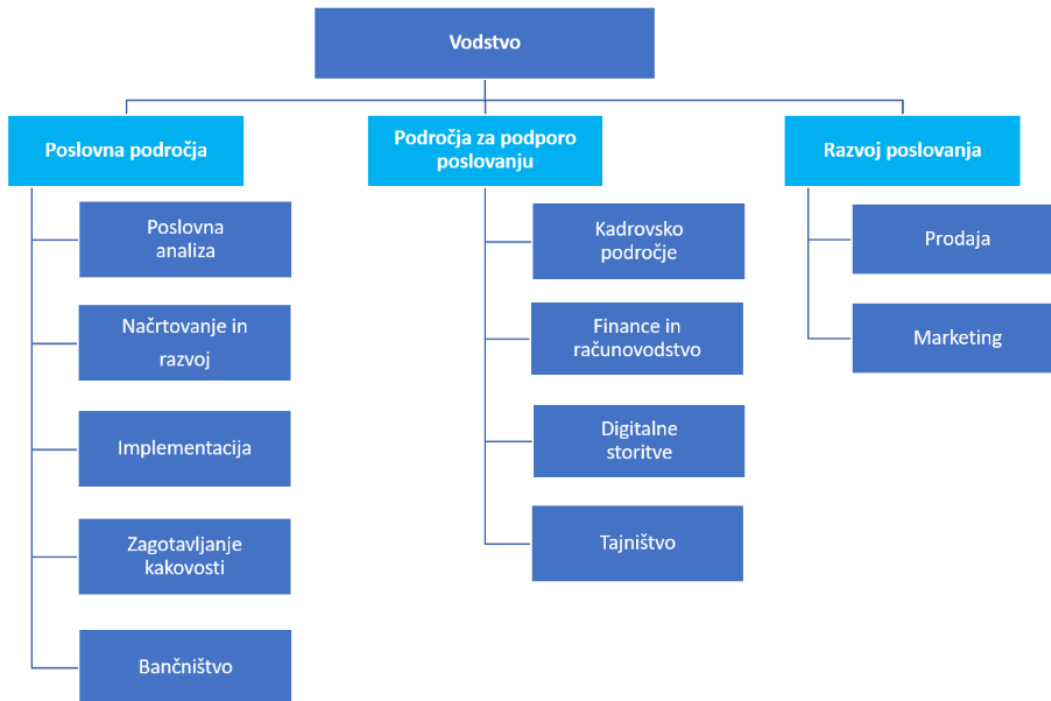
3.2 Organizacijska struktura Adacte

Podjetje Adacta je sestavljeno iz podjetja Adacta Coöperatief U.A., ki je matično podjetje, ki pa ima pod seboj podjetje Adacta B.V., ki je lastnik naslednjih podjetij:

- Adacta programska oprema d.o.o., Ljubljana (lokacija: Slovenija).
- ADOACTA SOFTWARE s.r.o., Brno (lokacija: Češka).
- Adacta d.o.o., Belgrade (lokacija: Srbija).
- ADAKTA Ltd., Moscow (lokacija: Rusija).
- Adacta International Ltd, Podružnica Zagreb (lokacija: Hrvaška).

Na sliki 5 spodaj lahko vidimo organizacijsko shemo podjetja Adacta, katerega struktura je razdeljena na tri ključna področja oziroma oddelke. Organizacijska struktura je bila v podjetju določena na način, da so vzpostavljeni najbolj optimalni pogoji za doseganje čim boljših rezultatov dela, hkrati pa je na podlagi le-te mogoče enostavno razbrati razporeditve delovnih nalog po izvrševalcih in hkrati videti medsebojne povezave med različnimi oddelki.

Slika 5: Organizacijska shema podjetja Adacta



Vir: Adacta (2021a).

Poslovna področja

1. Poslovna analiza

V oddelku poslovne analize se ukvarjajo z izdelavo poslovnih analiz za uvedbo lastnih programskih rešitev pri strankah. Hkrati tudi pomagajo pri usmerjanju samega razvoja programskih rešitev na podlagi predhodnih zahtev in želja strank in jim nudijo izobraževanja.

2. Načrtovanje in razvoj

Ta oddelek načrtuje in razvija programske rešitve, kamor spada tudi sama arhitektura programske rešitve, ter razvoj platformskih in uporabniških funkcionalnosti. Hkrati tudi zagotavljajo podporo implementacijskim ekipam pri izvedbi njihovih nalog, ter vzdržujejo že izdane verzije programskih rešitev, kjer odpravljajo morebitne napake in pomanjkljivosti le-teh. Ta oddelek pa je tudi zadolžen za zagotavljanje ustrezne dokumentacije programskih rešitev.

3. Implementacija

Oddelek implementacije se ukvarja z dejansko implementacijo ter prilagajanjem programskih rešitev poslovnim zahtevam strank. Strankam hkrati tudi svetuje o procesih in uporabi programskih rešitev in jim nudi podporo v skladu s pogodbo.

4. Zagotavljanje kakovosti

V tem oddelku razvijajo in vzdržujejo infrastrukturo za avtomatizirano testiranje in poročanje, pišejo testne scenarije, ter izvajajo testiranja. Zagotavljajo tudi kakovost implementiranih programskih rešitev v skladu s sprejetimi standardi, ter nudijo podporo razvojnim in implementacijskim ekipam pri uvajanju različnih postopkov in metod testiranja.

5. Bančništvo

V tem oddelku načrtujejo in razvijajo programske rešitve (AdBanking, AdTreasury, AdLeasing) za potrebe strank, kot so banke in Ministrstvo za finance. Analizirajo njihove potrebe, implementirajo programske rešitve v okolje strank, izvajajo migracije podatkov, ter vzdržujejo programske rešitve, in odpravljajo napake oziroma pomanjkljivosti v funkcionalnostih.

Področja za podporo poslovanju

1. Kadrovsko področje

V kadrovskem oddelku se ukvarjajo s kadrovsko administracijo in skrbijo za osebne mape zaposlenih, skladnost z veljavno delovno zakonodajo, izvajajo priprave, obračune in izplačila plač zaposlenih, urejajo delovna dovoljenja, iščejo nove primerne kandidate za zaposlitev ter skrbijo za razvoj delavcev.

2. Finance in računovodstvo

Nudijo podporo poslovanju družbe na področjih finančne operative, računovodstva, kontrolinga. Prav tako zagotavljajo kvalitetna poročila in izdelujejo analize za potrebe sprejemanja poslovnih odločitev in sodelujejo pri pripravi poslovnega načrta. Skrbijo za pravilno vodenje in celosten pregled nad finančnimi sredstvi, ter računovodskimi izkazi in terjatvami.

3. Digitalne storitve

V oddelku digitalnih storitev načrtujejo in zagotavljajo IT infrastrukturo, skrbijo za varnostne standarde IT infrastrukture in procesov, nudijo podporo pri projektnem managementu (zagotavljanje ključnih orodij za vodenje projektov, administriranje pravic uporabnikov) in orodjih za podporo dela razvojnih ekip ter projektov.

4. Tajništvo

Opravljajo tajniško-administrativna opravila za podjetje, skrbijo za časovno evidenco zaposlenih, skrbijo za arhiv poslovnih dokumentov, organizirajo interne dogodke in skrbijo za pisarniške prostore in potrošni material.

Razvoj poslovanja

1. Prodaja

Oddelek prodaje sodeluje pri strategiji širjenja prodaje na obstoječih trgih ter pri prodoru na nove trge. Pripravljajo ponudbe, se pogajajo ter urejajo pogodbeno razmerja s strankami. Hkrati tudi skrbijo za širitev partnerske mreže na področju prodaje in implementacije programskih rešitev ter skrbijo za upravljanje ključnih strank.

2. Marketing

Oddelek marketinga zagotavlja različne vrste informacij in vsebin, ki jih distribuira po različnih kanalih in tako skrbi za vzpostavljanje zavedanja o obstoju podjetja in njegovih programskih rešitev. Prav tako nudi podporo oddelku prodaje z zagotavljanjem ustreznega gradiva o programskih rešitvah in informacijah s trga ter analizira in prilagaja marketinške aktivnosti glede na kazalnike uspešnosti.

3.3 Predstavitev platforme AdInsure

AdInsure je ime Adactinega ključnega izdelka, ki je pravzaprav platforma za zavarovalniško industrijo in njihove zavarovalne produkte, in je rezultat več kot 15 let dolgega razvoja in izkušenj, pridobljenih pri delu za zavarovalnice v širši regiji. AdInsure se uvršča med najboljše zavarovalne platforme v regiji EMEA zaradi svoje napredne tehnologije in številnih funkcionalnosti. Uprava Adacte je v letu 2016 opazila, da trenutne tehnologije ne ustrezajo potrebam sodobnih zavarovalnic po še večji fleksibilnosti in hitrejšem trženju novih zavarovalnih produktov. Zaradi tega so v razvojnem oddelku Adacte začeli razvijati novo različico platforme, imenovano AdInsure 3.0, ki s svojimi funkcionalnostmi revolucionira način uvajanja in uporabe jedrnih zavarovalniških rešitev tako glede časa, potrebnega za razvoj novega zavarovalnega produkta, kot stroškovne učinkovitosti.

3.3.1 Poslovni moduli AdInsure

AdInsure je, kot omenjeno že v prejšnjem odstavku, platforma, ki omogoča konfiguriranje različnih modelov, diagramov stanja, poslovnih procesov, pravil in modelov izgleda za različne tipe entitet v sistemu. A to ne pomeni, da je AdInsure le nek prazen okvir, ki to omogoča, ampak zagotavlja konfiguracije na ravni sistema, regije in države, za implementacije, ki jih lahko uporabijo, modificirajo in razširijo dalje. Za urejanje in nastavljanje različnih nastavitev (spreminjanje podatkovnih modelov, uporabniških vmesnikov, poslovnih procesov) platforme, je Adacta razvila posebno orodje, imenovano AdInsure Studio, ki je pravzaprav nabor orodij za konfiguracijo zavarovalnih produktov, dokumentov in modelov platforme AdInsure. Posebnost tega orodja je, da je zasnovan na načelu brez kode in ponuja urejevalnike, ki so enostavni za uporabo s strani običajnih poslovnih uporabnikov, ter omogoča razvoj konfiguracij platforme AdInsure vse od

zasnove, do testiranja, in končne produkcije pri stranki. AdInsure je sestavljen iz desetih različnih poslovnih modulov, prikazanih na sliki 6 spodaj, ki so se izoblikovali skozi primere najboljših praks in izkušenj na zavarovalniškem področju. Pomembno je razumeti, da so ti standardizirani procesi in moduli vnaprej določeni (angl. out-of-box), kar pa nikakor ne pomeni, da jih morajo bodoči uporabniki tako uporabljati. Predhodno konfigurirani procesi in moduli so samo ponujeni kot primeri oziroma predloge, ki se jih lahko ali ponovno uporabi, na novo definira, razširi, ali pa ustvari čisto na novo. Stranke se imajo tudi možnost odločiti za celoten paket, ali pa izberejo le določene poslovne module, prilagojene njihovim poslovnim potrebam.

Slika 6: Shema AdInsure poslovnih modulov s podprtimi poslovnimi procesi



Vir: Adacta (2021b).

3.4 Proces širjenja podjetja

V tem podglavju sem podrobno opisal celotno zgodovino Adacte, celoten histogram širitve podjetja, pa se nahaja v prilogi 1.

Adacta, programska oprema, d.o.o., je bila ustanovljena 11. decembra 1989, v Ljubljani. Ustanovitelji so Tomaž Vovk, Andrej Fajfar, ter Rok Leskovec, ki so bili takrat še študenti. Adacta je bila tudi prvo programersko zagonsko podjetje, ustanovljeno v takratni Jugoslaviji, s strani študentov, ki so se odločili združiti pionirsko tehnologijo s svojim podjetniškim duhom, znanjem, ter izkušnjami. V tistih časih se Adacta še ni ukvarjala z zavarovalniškimi programskimi rešitvami.

Leta 1990 so razvili programsko opremo imenovano LECTURUS, ki je delovala na osnovi OCR (angl. Optical Character Recognition) tehnologije, s pomočjo katere je bilo mogoče skenirane strani besedil, ki jih je ta program prepoznal, zapisati v tekst brez ročnega pretipkavanja v računalnik (Leskovec & Fajfar, 1993).

Njihov naslednji produkt VECTOR – GIS, je bil predstavljen leto zatem, in je služil kot programska oprema za vektorizacijo skeniranih postavitev, ki je točke v rastrski sliki spremenila v vektorje oziroma daljice, s pomočjo katerih je bila skenirana postavitev lepših oblik (linije so bile bolj oblikovane, zaobljene, natančne). Ta programska oprema je bila uporabljena s strani ljudi, ki uporabljajo CAD (angl. Computer Aided Design) programe in se ukvarjajo z načrtovanjem tehničnih risb (npr. inženirji, arhitekti) (Leskovec & Fajfar, 1993).

Leta 1992 je podjetje izdalo naslednji produkt, imenovan Adacta Editor, ki je bil prvenstveno namenjen kot geodetska programska oprema za prej razviti izdelek VECTOR – GIS. S pomočjo urejevalnika Adacta Editor, je bilo mogoče vnašati katastrske karte in zemljevide na podlagi fotografij ozemlja, ter različne modifikacije zemljevida s tekstom in avtomatsko vektorizacijo le-teh (Leskovec & Fajfar, 1993).

Leta 1995 so izpeljali enega prvih večjih projektov, saj so za podjetje Telekom Slovenije, d.d., razvili prvi elektronski telefonski imenik Slovenije, ki je bil zapisan v programski bazi Adbase. Tega leta je Adactina pisarna tudi prvič štela 10 zaposlenih ljudi.

Leta 1996 so razširili sodelovanje s Telekomom Slovenije, d.d., saj so zanje razvili programsko opremo za pripravo izgleda tiska in tiskano različico telefonskega imenika Slovenije.

Leto 1997 je bilo za Adacto leto, ko so razširili svoj posel tudi na sodelovanje z bankami. Razvili so namreč digitalni bančni sistem za banko Nova Ljubljanska banka, d.d., poleg tega pa so za banko Banka Koper, d.d. avtomatizirali proces arhiviranja ter razvili njihovo spletno stran.

Leta 1998 je Adacta postala partner takratnega danskega podjetja Navision, ki se je ukvarjalo z istoimenskim programom, vidnim na sliki 7 spodaj, ki se je uporabljal za ERP (angl. Enterprise Resource Planning). S tem je Adacta postala implementator ERP sistemov, ter še bolj razširila svoje sodelovanje z Banko Koper, d.d., saj so zanje razvili nov jedrni bančni sistem, ki je omogočal podporo digitalnim kanalom, kot sta internet in mobilno bančništvo.

Slika 7: Izgled verzije programa Navision leta 1996



Vir: Malloy (2013).

Leta 1999 je eno najbolj znanih računalniških podjetij Microsoft, kupilo in prevzelo podjetje Navision, in s tem je Adacta tudi prvič postala partner Microsofta.

Leto 2000 je bilo za Adacto nekaj posebnega, saj je odprla svojo prvo podružnico izven Slovenije – ustanovila je podjetje na Hrvaškem. Prav tako pa so odprli svojo drugo pisarno v Sloveniji, ki se še danes nahaja v Mariboru.

Leta 2001 so za takratni Mobitel d.d., ki danes spada pod Telekom Slovenije d.d., razvili in patentirali sistem za (mikro)plačila z uporabo mobilnega telefona, imenovan Paynet. Svetovni trendi so namreč že takrat napovedali visok stalen porast števila plačljivih spletnih vsebin. Na slovenskem trgu je bil Paynet razmeroma nepoznan, saj se je imenoval in tržil pod blagovno znamko e-Moneta, ki jo še danes pozna veliko Slovencev, in je bila v takratnih časih prava revolucija pri načinih plačevanja, saj je omogočala plačilo s telefonom (386tele.com, 2002). Od junija 2019 pa se za storitev ne uporablja več ime e-Moneta, saj je bila predstavljena nova blagovna znamka, imenovana VALÚ, ki združuje in predstavlja še več stvari, kot pretekla e-Moneta (Šketa, 2019).

Leta 2003 se je Adacta ponovno širila, ter odprla podjetje in pisarno v Srbiji, Beogradu. Prav tako je bila nagrajena s prestižnim nazivom Microsoft partner poslovnih rešitev – Navision, saj je postala Microsoftov vodilni partner na področju poslovnih rešitev v jadranski regiji in s tem pridobila pravico, da lahko drugim podjetjem prodaja Microsoftove programske Navision licence oziroma rešitve.

Leta 2004 je Adacta kupila in pripojila podjetje Orfis d.o.o., iz Ljubljane, ki se je osredotočalo na implementacijo, razvoj in podporo poslovnih rešitev Microsoft Navision. Adacta je po združitvi imela že 44 zaposlenih, za sabo pa številne uspešno izpeljane manjše in večje projekte, od tega več kot 80 iz področja Microsoft Navision rešitev (Dnevnik, 2004).

Leto 2005 pa je bilo za Adacto prav posebno leto, saj so za takratno Zavarovalnico Tilia d.d., ki danes spada pod zavarovalnico SavaRe, posodobili obstoječi informacijski sistem, hkrati pa za njihova premoženjska in življenjska zavarovanja, razvili svojo prvo verzijo zavarovalniške platforme AdInsure 1.X, ki je zavarovalnici zagotavljala podporo za njihove jedrne procese, vse od prodajnega procesa in sklepanja polic, do njihove obdelave in izplačila škod (Adacta, brez datuma -b).

Leta 2007 je Adacta pridobila svojo drugo zavarovalniško stranko, saj jih je Zavarovalnica Triglav d.d., izbrala kot ponudnika za izdelavo njihovega internega sistema za premoženjska zavarovanja. V okviru tega sistema je Adacta prvič uspela implementirati programski ogrodji Java in WebSphere, v takratno različico platforme AdInsure.

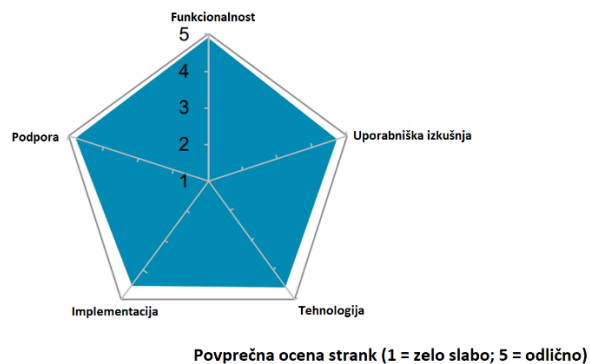
Leto 2009 je predstavljalo še eno prelomnico v razvoju platforme AdInsure, saj so za Zavarovalnico Triglav, uspešno dokončali informacijski sistem, ki je deloval že na drugi verzije AdInsure platforme; tj. AdInsure 2.X.

Leta 2013 je podjetje podpisalo prvo pogodbo na ruskem trgu, za izdelavo AdInsure 2.X za zavarovalnico VTB. Implementacije projekta so se lotili v več stopnjah, saj so se najprej lotili implementacije modula za izplačilo škod premoženjskih zavarovanj, čemur je sledila izvedba modula za upravljanje premoženjskih polic, na koncu pa še izdelava sistema za vodenje celotnega procesa zavarovalnih kritij ter migracija podatkov iz starega zavarovalniškega sistema (Adacta, brez datuma -a).

Leta 2015 je Adacta pridobila še eno pomembno stranko, saj je podpisala pogodbo za izdelavo sistema AdInsure 2.X za zavarovalno skupino Generali, kjer se je implementacija zavarovalniškega sistema začela najprej na trgu Generali Romunije. Istega leta je Adacta tudi odprla kar dve novi pisarni v drugih državah; v Moskvi v Rusiji, ter v Brnu na Češkem.

Leta 2016 je bila Adacta in njena platforma AdInsure s strani enega izmed vodilnih svetovalnih podjetij Celent, že drugič zapored priznana kot moderna in atraktivna platforma, ki dosega vrhunske rezultate in odlične odzive strank, vidne na sliki 8 spodaj. Stranke predvsem cenijo visoko funkcionalnost platforme ter tudi tehnično podporo, ki jo nudi Adacta. AdInsure je dobil to priznanje zaradi napredne tehnologije, ki je vključena vanj, ter tudi zaradi lastnosti in funkcij, ki so vključene že v njegovo osnovno različico (Adacta, 2016).

Slika 8: Povratne informacije strank za programsko rešitev AdInsure - Adacta



Vir: Prirejeno po Celent (2015).

Leto 2017 je zaznamoval nastanek tretje različice platforme AdInsure; začel se je namreč razvoj AdInsure 3.X. Pri razvoju so bila ključna naslednja vodila: konsistentnost, konfigurabilnost, prilagodljivost, razširljivost, odprtost, ter pripravljenost za prihodnost. Podpisano je bilo tudi strateško partnerstvo s finskim podjetjem Tieto, z namenom širitve na skandinavske trge.

Eno leto zatem je bila podpisana prva pogodba za implementacijo AdInsure 3.X platforme za madžarsko zavarovalnico, specializirano za turistična zavarovanja – EUB. Kot je dejala Zsuzsanna Balázs (2021), pomočnica direktorja uprave zavarovalnice EUB, so se za Adacto odločili zato, ker je modularna in prilagodljiva arhitekturna zasnova nove platforme AdInsure, najlažji in najhitrejši način za odzivanje na zahteve trga v prihodnjih letih.

Leto 2019 je bilo za Adacto velika prelomnica, saj se je septembra tega leta podjetje ločilo na dve podjetji; Adacta Dynamics, ter Adacta Fintech. Ločitev se je zgodila zaradi različnih usmeritev razvoja podjetja, kajti del podjetja, ki je postalo Adacta Dynamics, se ukvarja predvsem s trženjem Microsoftovih rešitev Dynamics in Navision, ki so uporabljene za načrtovanje in upravljanje virov v podjetju, medtem, ko se drugi del podjetja; Adacta Fintech, ukvarja z razvojem in prodajo zavarovalniških rešitev, platformo AdInsure. Malo po ločitvi podjetij, je Adacta Dynamics kupila nemška skupina Be-terna, po kateri je podjetje prevzelo tudi svoje ime (BE-terna, 2020), Adacta Fintech pa se je preimenovala nazaj v svoje prvotno ime, tj. Adacta.

Adacta je leta 2019 pridobila svojo prvo stranko na nemškem tržišču, kamor se tudi v prihodnosti želi še bolj razširiti, saj je z zavarovalno posredniško družbo DVA (ki je tudi notranji zavarovalni posrednik pri družbi nemških železnicah Deutsche Bahn), specializirano za industrijska zavarovanja transportnih rešitev in velikih gradbenih projektov, podpisala dogovor o implementaciji AdInsure 3.X programske opreme.

Istega leta je bila Adacta prvič uvrščena v, že v prejšnjem poglavju omenjeni, Gartnerjev magični kvadrant, kar je za Adacto velika pridobitev, saj je ameriško podjetje Gartner, vplivno tehnološko, raziskovalno in svetovalno podjetje, ki s svojimi objektivnimi

raziskavami in analizami, vpliva na odločitve številnih direktorjev podjetij po svetu. Adacta pa je podpisala še eno strateško partnerstvo z nemškim podjetjem IKOR AG, z namenom širitve na trg nemške regije.

Leto 2020 je bilo za Adacta poslovno zelo uspešno; sklenila je namreč 6 novih poslov za implementacijo platforme AdInsure 3.X za naslednje zavarovalnice: Zavarovalnica Sava d.d., Signal Iduna Hungary, Generali Hungary, Rosgosstrakh Life, Zavarovalnica Triglav d.d., in DDOR. Leto je bilo uspešno tudi na strani raziskav in razvoja, saj so tamkajšnji zaposleni uspeli dokončati dve novi večji izdaji z veliko novimi funkcijami, ki so izpopolnile vseh deset poslovnih modulov platforme AdInsure.

Leta 2021 pa je Adacta sklenila enega izmed najpomembnejših partnerstev v svoji zgodovini, ki je podrobneje opisano v enem izmed naslednjih poglavij. Adacta je z britanskim podjetjem Volpi Capital sklenila strateško partnerstvo z deležem, saj je Volpi Capital pridobil 51 odstotni delež Adacte. Adacta je poleg finančnega pridobila tudi možnosti za nadaljnjo rast, saj ima Volpi Capital široke mreže povezav v finančni industriji, ter pri velikih globalnih podjetjih, kot sta na primer PwC ali Ernst & Young, katerim bo Adacta sedaj imela priložnost predstaviti svojo ponudbo, in pridobiti nove stranke in razširiti svoje ime v Zahodno Evropo.

Adacta pa je konec leta 2021 dobila tudi pomembno priznanje s strani Microsofta, saj je leta platformi AdInsure podelil status »Microsoft Co-Sell«, kar pomeni, da je platforma potrjena s strani Microsoftove ekipe, kot visoko odzivna, varna, ter pripravljena na delovanje na Microsoftovi oblaki arhitekturi Microsoft Azure (Adacta, 2021f).

3.5 Prednosti in pomanjkljivosti dosedanjih vstopov na tuje trge

Kot omenjeno v predhodnem poglavju, se je Adacta v vseh letih svoje zgodovine, razširila v kar pet držav po Evropi, medtem, ko ima stranke prisotne še v številnih drugih državah. Z direktorjem Adacte, vodjo oddelka prodaje, ter vodjo oddelka implementacije, sem naredil delno strukturirane intervjuje, kjer so mi razkrili številne dobro izvedene lastnosti Adactinih vstopov na tuje trge, kot tudi nekaj pomanjkljivosti oziroma napotkov, kar bi se v prihodnje še lahko izboljšalo. Glede na specifikko oziroma dokaj ozko usmerjeno skupino podjetij (zavarovalnice), ki jih zanima glavni Adactin produkt – zavarovalniška platforma AdInsure, je majhno slovensko okolje predstavljalo veliko omejitev. Tukaj sta namreč prisotni samo dve veliki domači zavarovalnici, kar pa je premalo, ter ne zadostuje za zadostno preskrbljenost s poslom. Ravno zaradi tega je bila internacionalizacija poslovanja nujna, in je do nje pravzaprav prišlo po dokaj naravni poti. Adacta se je namreč na začetku začela širiti organsko; ko si je pridobila prvi stranki v Sloveniji; Zavarovalnico Triglav in sedanjo Zavarovalnico Sava, se je širila dalje po njunih skupinah, po Balkanskih regijah, kjer imata svoje podružnice (npr. Srbija, Kosovo, Banja Luka, Hrvaška, itd.).

Prav tako je bil odlično in pragmatično izpeljan prodor na ruski trg. Ko je namreč Adacta prvič prišla na pogovore z ruskimi strankami, so se namreč predstavniki Adacte zelo potrudili in naučili govoriti z osnovnim znanjem ruščine, kar so tamkajšnje stranke sprejele zelo dobro, saj so to čutile kot gesto, da se jim res želimo približati in jih spoštujemo, cenimo njihov jezik in kulturo. Poleg tega stranke zelo cenijo, če imaš v njihovi državi odprto pisarno; torej, da so tam prisotni tvoji ljudje, ki jih stranka lahko kontaktira v primeru težav, ali pa z njimi na splošno redno sodeluje v sklopu implementacije produkta. Zaradi Adactine pisarne, ki je odprta v Moskvi, in torej zaposluje ljudi ruske nacionalnosti, je torej veliko lažje pridobiti ter tudi ohraniti sodelovanje s strankami na tamkajšnjem tržišču, saj je lokalna prisotnost velikega pomena za vsako stranko, ki zatorej Adacte ne doživlja kot neke oddaljene entitete v drugi državi. Pri tem pa je treba seveda poudariti, da se pisarn po raznih državah ne odpira kar tako, ampak je potrebno tudi raziskati, ali je smiselno tudi iz poslovnega vidika, torej, da imajo ljudje v neki pisarni, recimo v Nemčiji tudi konkretno delo, s katerim lahko stroškovno »preživljajo« sami sebe, saj je na primer tam lokalna delovna sila precej draga.

Po drugi strani, pa se je podjetje iz dosedanjih vstopov na tuje trge tudi nekaj naučilo. Včasih je bila Adacta pri širitvi motivirana z aktivnim poslom; torej prvo si je priskrbela stranko, in se potem odločila za odprtje pisarne. Vsaka stranka ima namreč rada IT partnerja, ki mu je blizu. In če je ta partner Adacta, potem mora imeti lokalno pisarno, lokalne ljudi, ki poznajo lokalni jezik, ter lokalne specifikke. Prav tako je bilo danega premalo fokusa na marketing, oziroma ga skoraj ni bilo. Po drugi strani, pa je Adacta veliko pozornosti namenjala ruskemu trgu, kjer je tudi zrastle v glavnega ponudnika zavarovalniških rešitev za zavarovalnice, ob tem pa je dala manj poudarka na ostale trge, saj se je odločila za strukturirani pristop, torej najprej utrditi položaj na obstoječih trgih jadranske regije, in Rusije, in se nato vključiti na nove trge, kot so trgi Zahodne Evrope.

3.6 Strateška partnerstva podjetja Adacta

Zaradi narave dela ima Adacta z različnimi podjetji sklenjena številna strateška in finančna partnerstva, opisana spodaj, njihove glavne lastnosti pa so predstavljene v tabeli 4, za predstavitev partnerstev. Adacta zaradi narave in načina dela, svoja partnerstva deli v tri različne skupine; implementacijski partnerji, tehnološki partnerji, in finančni partnerji.

3.6.1 Implementacijski partnerji

3.6.1.1 Tieto

Junija 2017, je Adacta sklenila strateško partnerstvo s finskim podjetjem Tieto, z namenom pomoči pri širitvi na trge skandinavske regije. Pri Tietu so pred podpisom partnerstva izvedli celoviti pregled primerne skrbnosti (angl. Due diligence) Adacte. Tieto je nato oktobra 2018

na konferenci Digitalne zavarovalniške agende v Nemčiji, Adactino platformo AdInsure predstavil kot standardno rešitev »zavarovanja v škatli«, kar pomeni da sodobnim zavarovalnicam omogoča obravnavanje tako raznolikosti potrošniških potreb, kot tudi lastnih potreb po selitvi poslovanja v oblak (Adacta, 2018).

3.6.1.2 IKOR AG

Decembra 2019 je Adacta sklenila strateško partnerstvo s podjetjem IKOR AG, ki je postal Adactin partner za svetovanje, implementacijo in ponujanje in trženje njene programske rešitve AdInsure, evropskim zavarovalnicam. Adacta v to partnerstvo prispeva svojo programsko rešitev, medtem ko podjetje IKOR AG prispeva svoje znanje iz področja tehnološkega svetovanja, in izkušenj z implementacijami pri visoko zahtevnih tehnoloških projektih (Adacta, 2019).

3.6.1.3 ArtOfInfo

Marca 2020 je Adacta sklenila strateško partnerstvo z madžarskim podjetjem ArtOfInfo, ki ponuja svoje storitve za pomoč pri razvoju programskih rešitev in svetovanje. Adacta je s podjetjem začela sodelovati zaradi nove stranke na madžarskem tržišču, in ji je torej partner na lokalnem trgu stranke predstavljal dodatno oporo. To je bilo še posebej pomembno zaradi madžarskega jezika, ki je zelo kompliciran, in ne glede na to, da so tudi strankini zaposleni znali govoriti angleško, je bilo dobrodošlo, da ima Adacta v svojem okrilju tudi domačega partnerja, ki se spozna na trg.

3.6.2 Tehnološki partnerji

3.6.2.1 Motion-S

Februarja 2021 je Adacta sklenila strateško partnerstvo z luksemburškim podjetjem Motion-S, ki se ukvarja s telematiko in analiziranjem podatkov, pridobljenih iz vozil. Telematika namreč zajema pridobivanje podatkov iz vozil s pomočjo modernih komunikacijskih vozil, ki so lahko nato uporabljena za različne koristne namene (npr. samodejni klic reševalcev ob morebitni prometni nesreči), hkrati pa je s pomočjo teh podatkov mogoče inovirati področje avtomobilskih zavarovanj, saj bi lahko premija bila odvisna tako od pogostosti uporabe vozila, do načina vožnje, ter upoštevanja prometnih predpisov. Pri vsem tem je predpogoj, da je zavarovalniška platforma, v tem primeru AdInsure, pripravljena na takšno vrsto podatkov, ki lahko samodejno vplivajo na algoritem izračuna zavarovalne premije. S pomočjo tega strateškega partnerstva, skupaj sodelujeta tako Motion-S telematska platforma, ki s svojim delovanjem omogoča profiliranje voznikov ter oceni njihovo tveganje, kot Adactina platforma AdInsure 3.X, ki s svojo odprtostjo arhitekture, omogoča združitev obeh platform in s tem lažjo digitalizacijo in možnost razširjenega zavarovalnega produkta

(Motion-S, 2021). Na podlagi analize voznika, imajo torej zavarovalnice možnost nadprodaje, saj lahko glede na profil voznika, temu ponudijo dodatna kritja za nižjo ceno – na primer, voznik, ki večino časa vozi samo v mestu, bo dobil velik popust za kritje, ki krije poškodbe zaradi trka z divjadjo. Kot je dejal izvršni direktor podjetja Motion-S, German Castignani (2021), lahko na podlagi analize podatkov s te platforme, zavarovalnice lažje ostanejo pred svojo konkurenco, izvedo več o navadah in načinu uporabe zavarovanih vozil, povečajo nadaljnjo prodajo zavarovanj, ter na podlagi podatkov, ki jih nudi platforma, ohranjajo kontakt s strankami.

3.6.2.2 *Be-terna*

Adacta z Be-terno sodeluje od marca 2021 na tehnološkem področju, kjer Be-terna prispeva svoje znanje na področju CRM sistemov, ter Microsoft Dynamics rešitev, za katere je specializirana. S takšnim sodelovanjem lahko Adacta svojim strankam ponudi celovito zavarovalno rešitev, ki ne obsega samo same platforme AdInsure, temveč tvori tudi zavarovalni ekosistem okoli platforme, z integracijo različnih rešitev, ki si jih stranke želijo imeti vključene v sistem (Adacta, 2021d).

3.6.2.3 *Mikrocop*

Še eno izmed relativno novih strateških partnerstev je Adacta sklenila 1. septembra 2021 s podjetjem Mikrocop, s katerim si skupaj prizadevata za učinkovito digitalno preobrazbo v zavarovalništvu. Podjetji sta združili svoje znanje in izkušnje iz področja digitalnih rešitev ki jih ponujata; torej platforme AdInsure s strani Adacte, ter platforme InDoc Edge, ki jo razvija Mikrocop, za upravljanje podatkov, dokumentov ter poslovnih procesov (Adacta, 2021c). Mikrocopova platforma dopolnjuje platformo AdInsure predvsem na področju elektronskega podpisovanja dokumentov ter celovitim upravljanjem le-teh, s skrbjo za dolgoročno hrambo dokumentov, kot je zakonsko določeno. To strateško partnerstvo torej strankam omogoča večjo dodano vrednost in dviguje raven ponudbe, saj jim je omogočen varnejši in hitrejši prehod na digitalno poslovanje (Adacta, 2021c). Tudi Ninoslav Đorđević (2021), Adactin izvršni direktor za področje implementacije, je dejal, da veliko zavarovalnic še zmeraj uporablja stare sisteme, ki ne nudijo sodobne prijetne izkušnje tako za stranke, kot za zaposlene, medtem ko druge zavarovalnice že izkoriščajo številne prednosti novejših oblik sistemov. Z Adactino platformo AdInsure, ki je primerna za zavarovalnice vseh vrst in velikosti, so stranke tako zmožne slediti hitrim spremembam v panogi, hkrati pa imajo s pomočjo platforme Mikrocop, ki je lahko integrirana znotraj platforme AdInsure, dostop do vseh najnaprednejših rešitev na področju elektronskih dokumentov in prilagoditvi le-teh svojim potrebam (Đorđević, 2021).

3.7 Finančna partnerstva podjetja Adacta

3.7.1 Finančno partnerstvo s podjetjem Volpi Capital

Edino in hkrati eno izmed najpomembnejših finančnih partnerstev Adacte, je bilo sklenjeno 31. avgusta 2021, s podjetjem Volpi Capital, ki je investiralo denar v Adacto in s tem pridobilo 51 odstotni delež podjetja. Glede na predhodno omenjene različne oblike strateških partnerstev, gre v tem primeru za strateško oziroma finančno partnerstvo z deležem. Podjetje Volpi Capital je evropsko zasebno investicijsko podjetje ustanovljeno leta 2015 v Londonu, in je specializirani vlagatelj zasebnega kapitala v tehnološka podjetja, za katera se predvideva hitra rast z motenjem tradicionalnih vrednostnih verig B2B (angl. Business to Business), ki prodajajo podjetjem oziroma poslovnim subjektom (Volpi Capital, 2021). Adacta si je na podlagi dosedanjih uspehov ter rezultatov sodelovanja s številnimi zavarovalnicami po Evropi, ter ugodnih povratnih informacijah vodilnih tržnih analitikov, svetovalcev in partnerjev, priborila tudi zaupanje podjetja Volpi Capital, ki je z velikim finančnim vložkom, omogočil njeno širitev v Zahodni Evropi, hkrati pa bo s tem Adacta tudi utrdila položaj v regijah Srednje in Vzhodne Evrope in Skupnosti neodvisnih držav (angl. CIS – Commonwealth of Independent States), in lažje nadaljevala številne naložbe v raziskave in razvoj svoje platforme AdInsure (Adacta, 2021g).

Tomaž Volk (2021), ustanovitelj podjetja Adacta:

»Ker se zavarovalna industrija sooča z novimi izzivi, smo tukaj zato, da našim obstoječim in bodočim strankam omogočimo rešitve in strokovno znanje, ki jim bo pomagalo premagati te izzive. To partnerstvo s kapitalskim doprinosom nas bo podprlo pri našem poslanstvu zagotavljanja naše najsodobnejše zavarovalne rešitve za zavarovalnice vseh velikosti in vrst zavarovanj, ter vstop na nove trge. Volpi Capital deli našo strast do iskanja inovativnih rešitev in ambicioznih načrtov za prostor zavarovalniške programske opreme. Navdušeni smo, da imamo partnerja z isto vizijo, saj si prizadevamo razširiti naš vpliv in vodilno vlogo na trgu po vsej Evropi.«

Zunanja kapitalska pomoč podjetja Volpi Capital je torej zelo dobrodošla, saj ima podjetje velik ugled, posebno strokovno znanje in dostop do trga. Pri tem strateškem partnerstvu je kot že rečeno, podjetje Volpi Capital pridobilo 51 odstotni delež podjetja Adacta, zato je spremenila lastniška struktura podjetja, saj je investitor postal nov delničar s kontrolnim deležem. A ta sprememba ne bo vplivala na Adactino vodstveno strukturo, saj se je z Volpi Capital sklenil poseben sporazum, tako imenovano 5 – letno pravilo, ki določa da se bo vodstvo spremenilo le, če se bosta oba glavna delničarja strinjala in odobrila spremembo vodstva. Hkrati pa sta se obe podjetji tudi strinjali, da se strategija in način delovanja podjetja Adacta ne spreminja, kar pomeni, da bo naložba omogočila in podpirala uresničevanje obstoječe strategije. Volpi Capital je torej Adacti prinesel številne nove priložnosti, še posebej na trgih Zahodne Evrope, kamor se Adacta v prihodnosti tudi želi širiti.

Tabela 4: Strateška in finančna partnerstva Adacte

Podjetje	Vrsta partnerstva	Datum začetka partnerstva	Ključne prednosti in značilnosti
Tieto	Implementacijski partner	Junij, 2017	Pomoč pri širitvi na trge skandinavske regije.
IKOR AG	Implementacijski partner	December, 2019	Izkušnje s področja svetovanja in implementiranja zahtevnih tehnoloških rešitev, trženje produkta AdInsure.
ArtOfInfo	Implementacijski partner	Marec, 2020	Strateški partner na madžarskem trgu, ki sodeluje pri razvoju na projektih na tem trgu.
Motion-S	Tehnološki partner	Februar, 2021	Višja dodana vrednost za stranke, možnost telematskih rešitev in nad-prodaje.
Be-terna	Tehnološki partner	Marec, 2021	Znanje pri implementaciji CRM sistemov, ter Microsoft Dynamics rešitev, ki tvorita zavarovalni ekosistem okoli same platforme AdInsure.
Mikrocop	Tehnološki partner	September, 2021	Integracija rešitve za elektronsko podpisovanje in shrambo dokumentov.
Volpi Capital	Finančni partner	Avgust, 2021	Veliki finančni partner, ki bo s svojim vložkom omogočil širitev v Zahodno Evropo.

Vir: lastno delo.

4 ANALIZA VSTOPOV NA TUJE TRGE

Proces širitve poslovanja na tuje trge je za vsako podjetje težka odločitev. Ta odločitev ne sme biti prenehljena, temveč premišljena; podprta mora biti s številnimi analizami, ki govorijo v prid širitvi. Pri analizi vstopov podjetja Adacta na tuje trge pa je zaradi specifičnosti Adactinega produkta, ki je primarno namenjen zavarovalnicam, vendarle nekaj posebnosti, saj je zaradi tega skupina strank, ki jih Adacta cilja, precej ozko usmerjena. Adacta venomer izvaja številne raziskave in analize trgov, saj so ti živa struktura, ki so podvrženi nenehnim spremembam. Pri tem je še posebej pomembna analiza lokalnih zahtev na trgu, saj so na področju zavarovalništva v vsaki državi pravila drugačna. Poleg tega je treba tudi dobro analizirati sam zavarovalniški trg; preveriti kakšne zavarovalnice so na določenem trgu, koliko znašajo njihove bruto zavarovalne premije (angl. Gross Written Premium, v nadaljevanju GWP), kakšne so njihove glavne lastnosti, pomanjkljivosti, tehnologija, ki jo uporabljajo. Adacta zavarovalnice razvršča v pet različnih nivojev:

- 1. nivo: zavarovalnice, z obsegom GWP več kot pet milijard dolarjev.
- 2. nivo: zavarovalnice, z obsegom GWP med eno in petimi milijardami dolarjev.
- 3. nivo: zavarovalnice, z obsegom GWP med pol milijarde in eno milijardo dolarjev.
- 4. nivo: zavarovalnice, z obsegom GWP med dvesto petdeset in petsto milijoni dolarjev.
- 5. nivo: zavarovalnice, z obsegom GWP manj kot dvesto petdeset milijoni dolarjev.

4.1 Vstop na trg regije DACH

Preden se lotim analiz trga regije DACH, je prav, da za lažje razumevanje še enkrat omenim države, ki sestavljajo to regijo; to so Nemčija, Avstrija, in Švica. V okviru analize vstopa na to regijo bom ugotavljal velikost tega ciljanega trga, analiziral, kakšne so potrebe strank na tem tržišču in kako dobro Adactin produkt AdInsure pokriva njihove potrebe, ugotavljal prisotnost konkurence v regiji, ter kako močan je produkt AdInsure za ta ciljni segment zavarovalnic, ki so po obsegu poslovanja med tretjim in petim nivojem velikosti (0-1 milijard dolarjev GWP). V ta segment se uvrščajo tudi številna zagonska podjetja s področja zavarovalne industrije, ki za svoje potrebe iščejo prilagodljive in inovativne zavarovalne platforme, kot je na primer AdInsure (Bajić, Đorđević & Mazi, 2022).

4.1.1 Nemčija

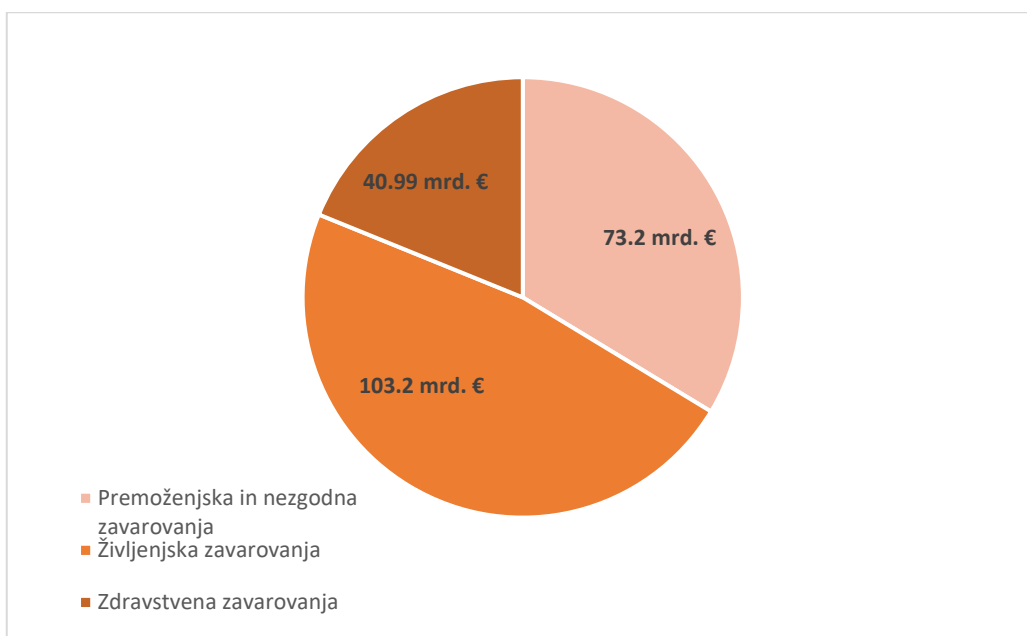
4.1.1.1 Nemški zavarovalni trg

Nemčija je eden največjih evropskih trgov. Pri določanju velikosti trga za naše podjetje, sem si pomagal z analizami GWP, ki predstavljajo premijo, ki jo zavarovalnice obračunajo na dan izdaje zavarovalne police, kajti podatki porabe za IT sisteme in storitve s strani

zavarovalnic, žal niso bili javno dostopni. Na takšen način sem dobil relativno velikost trga, ki jo je mogoče primerjati z ostalimi trgi.

Nemški zavarovalniški trg je po zadnjih podatkih za leto 2019 obsegal 217.39 milijard evrov GWP (Statista, 2021a). To je skoraj ena petina celotnega evropskega zavarovalniškega trga, ki je leta 2019 obsegal 1258.3 milijard evrov GWP (Statista, 2021b). Če na sliki 9 spodaj bolj podrobno razdelim obseg nemškega zavarovalnega trga, je obseg premoženjskih in nezgodnih zavarovanj (angl. Property & Casualty Insurance) znašal 73.2 milijard evrov GWP, obseg življenjskih zavarovanj 103.2 milijard evrov GWP, preostanek pa je znašal obseg zdravstvenih zavarovanj. Pri tem ni zanemarljivo omeniti, da znaša rast premoženjskih in nezgodnih zavarovanj v povprečju 2 odstotka na leto, medtem ko se obseg življenjskih zavarovanj ne povečuje (CEIC Data, brez datuma).

Slika 9: Diagram sestave zavarovalnega trga v Nemčiji v letu 2019



Vir: Prirejeno po CEIC Data (brez datuma).

4.1.1.2 Potrebe nemških zavarovalniških strank in ključna merila nakupa

Pri ugotavljanju potreb nemških zavarovalniških strank sem najprej določil kriterije in lastnosti, ki so pomembne za vse zavarovalniške jedrne sisteme, in na katere stranke polagajo največ pozornosti. Pri tem je pomembno omeniti tudi, da namerava Adacta odpreti svojo pisarno v Nemčiji, in je tam že zaposlila nekaj ljudi za poslovni razvoj, ki se jim bodo v prihodnosti pridružili še ostali, ki bodo prav tako delali na poslovnem razvoju, kot tudi svetovanju (Bajić, Đorđević & Mazi, 2022).

1. Referenčne stranke

Eden najpomembnejših kriterijev je referenca lokalnih strank priznanih zavarovalnic. To je ključnega pomena za vse bodoče kupce, saj tako vedo, da je podjetje že predhodno uspešno implementiralo jedrni zavarovalniški sistem lokalne zavarovalnice.

Adacta na nemškem trgu že ima eno nemško stranko, DVA, ki je zavarovalna posredniška družba za industrijska zavarovanja, kar pomeni, da ji to lahko prinese nekaj pozitivnih lastnosti in dodano vrednost iz vidika novih strank na nemškem tržišču (Bajić, Đorđević & Mazi, 2022).

2. Povezava platforme z lokalnimi ekosistemi

Nemške stranke že v osnovi pričakujejo integracije v lokalne baze podatkov, ter k raznim državnim organom, in ne, da bi to omogočili in dostavili šele skozi postopek začetne implementacije. Na nemškem trgu so namreč že od leta 2006 prisotni tako imenovani vmesniki izdelani s strani BiPRO (nem. Die Brancheninstitut für Prozessoptimierung, Industrijski institut za optimizacijo procesov), ki predstavljajo industrijski standard, ki omogoča sodelovanje med posredniki in zavarovalnicami v Nemčiji. To v konkretnem primeru predstavljajo številne pre-definirane integracije in procesi, ki so lahko uporabljeni in povezani z lokalnimi bazami za izdelavo številnih poročil in med zavarovalniško poročanje (Bajić, Đorđević & Mazi, 2022).

Adactina platforma v tem trenutku sicer še nima pred pripravljenih rešitev integracij z nemškim zavarovalniškim ekosistemom, a ima dokazano fleksibilnost ter sposobnost prilagajanja platforme številnim zahtevam nemškega trga s prej omenjeno nemško stranko (Bajić, Đorđević & Mazi, 2022).

3. Možnost izvedbe v oblaku (angl. Cloud deployment option)

Stranke se na splošno zanimajo za »SaaS-ready (angl. Software as a Service)« cenovni model možnosti izvedbe programske rešitve v oblaku, kar pomeni, da plačujejo uporabo programske opreme kot nekakšno storitev, na primer mesečno, glede na uporabo. A vseeno zaenkrat še nobena velika zavarovalnica nima tega modela za svojo jedrno platformo. Običajno bi namreč zavarovalnice izbrale ta model samo za določene gradnike svojega sistema, na primer za uporabniške vmesnike, kot je portal za stranke, in podobno. Je pa ta model bolj ustrezen za majhna (zagonska) podjetja in zavarovalnice, ki še nimajo obstoječih rešitev, in si želijo rešitev, ki jim omogoča vse na enem mestu. Čeprav so vodje oddelkov informatike v zavarovalnicah po navadi zelo nenaklonjeni tveganju, vseeno ne bi šli v nakup programske opreme brez opcije uporabe mikro-storitev v oblaki arhitekturi enkrat v prihodnosti, saj je to jasen srednjeročni trend za visoko razširljivost prodaje in nizke skupne stroške lastništva (Thales, brez datuma).

Adacta je s svojo platformo že pripravljena na oblako arhitekturo in jo trži kot »cloud-ready«. AdInsure je kompatibilen z Microsoftovim oblaknim servisom imenovanim Microsoft Azure, in ga je možno upravljati tam, poleg te oblike namestitve, pa ga lahko

imajo stranke nameščenega lokalno (angl. On-premise) (Bajić, Đorđević & Mazi, 2022). Adacta ima tudi referenco, kjer AdInsure deluje na oblačni arhitekturi v lasti stranke.

4. Zmožnost izvedbe

Ena ključnih zahtev strank je zmožnost izvedbe same nadgradnje zavarovalniškega ekosistema. Pri tem je pomembna notranja hišna ali pa partnerjeva sposobnost za implementacijo programske opreme. Pri tem je zelo zaželena oziroma skoraj obvezna tudi nemško govoreča implementacijska ekipa v podjetju.

Adacta je leta 2018 naredila strateško odločitev, da opolnomoči zaposlene, in jim da priložnost, da se učijo nemški jezik. Tako ji je uspelo doseči, da danes več kot 15 zaposlenih, ki včasih niso znali nemško, danes brez problema tekoče govori nemško, kar je dobra lastnost pri novih implementacijah na nemškem trgu. Prav tako ima Adacta sklenjena določena partnerstva z nemškimi podjetji, ki lahko predstavljajo dodatno možnost podpore pri poteku same analize in izvedbe implementacije.

5. Fleksibilnost integracij

Pri uvedbi novega zavarovalniškega sistema, so za zavarovalnice zelo pomembne številne povezave s sistemi strank ter orodji, ki jih uporabljajo. To so na primer programska oprema za poslovno inteligenco BI (angl. Business Intelligence), ter programi za upravljanje odnosov s strankami CRM (angl. Customer Relationship Management). Vse to po navadi poteka preko tako imenovanih API (angl. Application Programming Interface) vmesnikov, ki so aplikacijski programski vmesnik za avtomatsko pridobivanje podatkov ter analitiko podatkov (Bajić, Đorđević & Mazi, 2022).

Adactina platforma ponuja številne vnaprej pripravljene rešitve integracij z različnimi programskimi rešitvami, kot so na primer Microsoft Dynamics NAV, Microsoft Dynamics CRM, QlikViewBi. Prav tako pa ima za potrebe konfiguracije zavarovalniških produktov izdelano posebno orodje, imenovano AdInsure Studio, ki deluje kot platforma na osnovi nizke kode, kar pomeni, da je primeren za ustvarjanje in prilagajanje zavarovalniških produktov preko grafičnega uporabniškega vmesnika, namesto tradicionalnega, veliko zahtevnejšega ročno kodiranega računalniškega programiranja. To je za zavarovalniške stranke velika prednost, saj to pomeni, da se lahko tudi njihovo osebje nauči uporabljati to aplikacijo, in sodelovati tako pri podpori starih, kot izdelavi novih zavarovalniških produktov.

6. Digitalne zmogljivosti

Za zavarovalnice je pri nadgradnji svojih trenutnih jedrnih zavarovalniških sistemov zelo pomembna zmogljivost novega sistema. Želijo si torej neposredno obdelavo in čim večjo avtomatizacijo delovnega procesa za izboljšanje svoje učinkovitosti poslovanja. Zavarovalnice in njeni zaposleni namreč veliko časa porabijo za razno birokracijo, kot tudi

za postopke, ki bi lahko bili vsaj delno avtomatizirani, na primer postopek izplačila škod in škodnih zahtevkov.

Adactina platforma ima zelo dobre digitalne zmogljivosti, ki so tudi uradno potrjene s strani Microsofta, kjer so njegovi analitiki potrdili, da je uspešna v vseh zmogljivostnih matrikah in kriterijih. Prav tako pa AdInsure ponuja out-of-the-box rešitev za avtomatizacijo škodnih zahtevkov, ki temelji na tako imenovanem STP (angl. Straight-through processing) protokolu za neposredno obdelavo, ki ga uporabljajo podjetja za pospešitev finančnih transakcij brez ročne obdelave le-teh (James, 2020). Poleg tega Adacta ponuja tudi pozavarovalni mehanizem, ki temelji na predhodno specificiranih pravilih posamezne stranke.

7. Cena

Dostopna in dosegljiva cena je še posebej pomembna za zavarovalnice, ki so prisotne nekje v srednjem tržnem razredu, in zaradi tega morda nimajo tako velikih poslovnih razlogov, da bi šli v implementacijo nove celovite rešitve za svoj jedrni zavarovalni sistem.

Adacta ima pri tem prednost, saj lahko, gledano na nemški trg, ponudi relativno konkurenčno ceno. Prav tako pa njena rešitev AdInsure temelji na različnih modulih, in torej ni nujno, da morajo biti v ponudbi za implementacijo vključeni vsi, temveč ima stranka možnost izbire modulov, ki so zanjo najbolj potrebni, in se morda kasneje odloči za implementacijo dodatnih modulov sistema (Bajić, Đorđević & Mazi, 2022).

8. Programska rešitev: vse na enem mestu (angl. One-Stop Shop)

Stranke si pri izbiri novega jedrnega zavarovalniškega sistema želijo široko mero funkcionalnosti programske rešitve, ki omogoča podporo za vse poslovne procese skozi isto platformo. Zaželen je torej dostop do široko zastavljenega ekosistema rešitev.

Kot že omenjeno, je platforma AdInsure zgrajena iz 10 različnih modulov, ki pokrivajo praktično vse aspekte delovanja zavarovalnic. Poleg tega pa so poslovni moduli narejeni na takšen način, da podpirajo širok nabor uporabe tako za premoženjska in nezgodna zavarovanja, kot tudi za življenjska zavarovanja.

4.1.1.3 Konkurenti, prisotni na nemškem trgu

Nemški trg je poln intenzivne konkurence tako mednarodnih, kot lokalnih podjetij. Med njimi je tudi ameriško podjetje Guidewire, ki svojo platformo za zavarovalnice ponuja po vsem svetu. Guidewire cilja na segment največjih nemških zavarovalnic na trgu, in ponuja rešitve za premoženjska in nezgodna zavarovanja. Njihova platforma je ena najnaprednejših na trgu in ponuja celoviti, moderni sistem za upravljanje z zavarovalnimi policami. Kvaliteto platforme Gartner uvršča na prvo mesto svojega magičnega kvadranta (Gartner, 2021b). Guidewire ima po zadnjih podatkih med 5-7 velikih strank v Nemčiji, s katerimi pokriva kar

50-60 odstotkov celotnega tržnega deleža GWP na nemškem trgu. Med velikimi referenčnimi strankami na nemškem trgu so zavarovalniška družba Axa, ki je sicer multinacionalna zavarovalnica iz Francije, Zurich Insurance group iz Švice, ADAC, ki je drugi največji avtomobilski klub na svetu, Allianz zavarovalnica, itd. (Guidewire, 2013). Guidewire ima tudi številne lokalne implementacijske partnerje na nemškem trgu, ki pomagajo implementirati njihove rešitve. Med največje spadajo IKOR AG, GFT, Sollers, Bearingpoint, Ernst&Young (BusinessWire, 2021).

Še eden izmed velikih konkurentov je podjetje MSG Global, ki je veliki sistemski integrator SAP rešitev. V njihovo skupino spada tudi podjetje MSG Life, kjer ciljajo na najmočnejše nemške zavarovalnice, a so za razliko od podjetja Guidewire, osredotočeni na zavarovalnice, specializirane za trg življenjskih zavarovanj. Podjetje ustvarja dobiček tako z več-sektorskim svetovanjem, kot s ponujanjem SAP programske opreme. Na trgu platform, ki ponujajo programsko opremo za zavarovalnice z življenjskimi zavarovanji, so na prvem mestu, kar potrjuje tudi Gartnerjev magični kvadrant za sisteme življenjskih zavarovanj, kjer so uvrščeni na prvo mesto (Gartner, 2021a). Med največjimi strankami so zavarovalnice Huk-Coburg, Basler Leben, Ergo Direkt Leben, Aegon, in številne druge (MSG Life, 2017). Za razliko od podjetja Guidewire, ne uporabljajo implementacijskih partnerjev, ampak vso implementacijo izvedejo sami, brez pomoči drugih (MSG Life, 2017).

Še eno izmed konkurenčnih podjetij Adacte je nemško podjetje Faktor Zehn iz Münchna. Podjetje Faktor Zehn s svojo programsko rešitvijo cilja na srednje velike zavarovalnice, usmerjene na trg premoženjskih in nezgodnih zavarovanj. Njihov produkt Faktor-Zehn-Suite je tako imenovana »end-to-end« zavarovalna platforma, ki pokriva vse od začetka do konca, in ima odprtokodno jedro, kar pomeni, da jo je možno soustvariti popolnoma po svojih željah in potrebah (Faktor Zehn, brez datuma -a). Njihova platforma je s strani priznanega raziskovalnega in svetovalnega podjetja Celent, zelo visoko ocenjena, še posebej zaradi svoje fleksibilnosti in možnosti hitre prilagoditve (Faktor Zehn, 2018). Njihove referenčne stranke so Signal Iduna, DEVK, BavariaDirekt in druge (Faktor Zehn, brez datuma -b). Faktor Zehn je podružnica v 100 odstotni lasti večje skupine, imenovane ConVista, s katerimi tudi sodelujejo pri implementaciji svojih programskih rešitev pri zavarovalnicah (Faktor Zehn, brez datuma -c).

Tudi napredno tehnološko podjetje Sapiens iz Izraela je prisotno na nemškem trgu, kjer sodeluje skupaj s podjetjema Sum.Cumo ter Tia, ki ju je kupilo leta 2020. Sapiens cilja predvsem na zavarovalnice, ranga 50+ milijonov dolarjev GWP. Njihova programska oprema je izvrstne kakovosti. Ob implementaciji oziroma dostavi programske rešitve do stranke pa uporabljajo poseben svetovalni pristop, sestavljen iz petih različnih komponent; upravljanje s programom, jedrne implementacije in integracije, migracije, ter testiranja in vadbe (Sapiens, brez datuma). Tudi Sapiensova programska oprema je v Gartnerjem magičnem kvadrantu uvrščena v skupino vodilnih, ker ima močan in visoko konfigurabilni portal, prav tako ponujajo veliko pred-pripravljenih produktov, s katerimi je mogoče hitreje oblikovati novi zavarovalniški produkt, saj je veliko (standardnega) ogrodja zanj že

pripravljenega vnaprej (Gartner, 2021a). Sapiensove referenčne stranke so zavarovalnice RSA, Euler Hermes, Axa Corporate Solutions, in MSIG. Sapiens ima v Nemčiji veliko implementacijskih partnerjev, poleg tega pa še več kot 200 lastnih zaposlenih ljudi v Nemčiji (Sum Cumo, 2020).

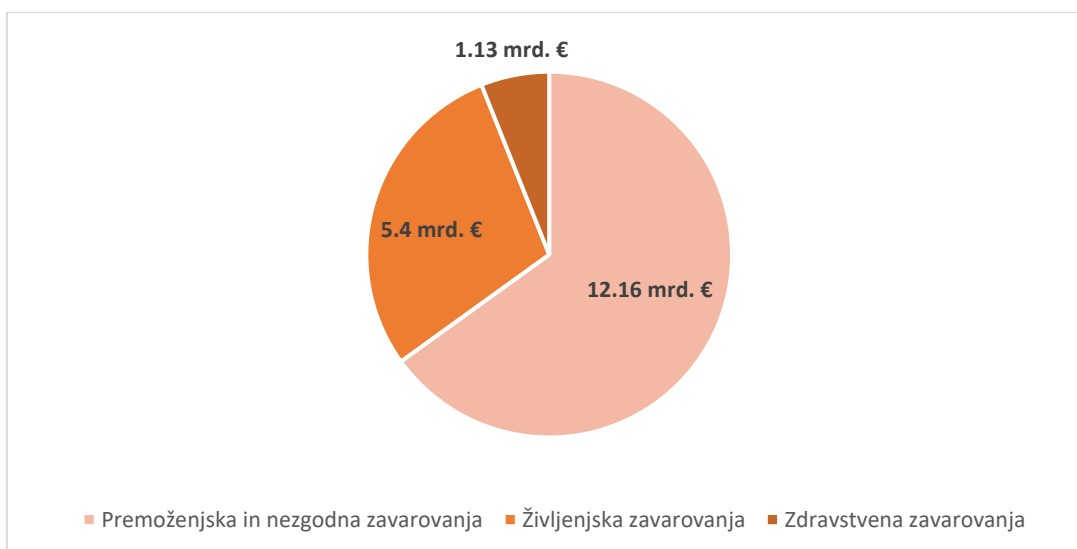
Med konkurente na nemškem tržišču se uvršča tudi švicarsko podjetje AdCubum, ki cilja tako na segment zdravstvenih zavarovanj, kot tudi premoženjskih. Njihova programska oprema je učinkovita glede same implementacije, in je bila najprej razvita za zdravstvena zavarovanja. Po uspehu na tem področju pa so kasneje svojo platformo razširili še na trg premoženjskih zavarovanj (Gartner, 2018). Ciljajo predvsem trg DACH regije. Med referenčne stranke v Nemčiji spadata zavarovalnici Württembergische Versicherung ter ÖKK, pri implementaciji pa sodelujejo skupaj s številnimi sistemskimi integratorji, kot sta BearingPoint in Capgemini (AdCubum, brez datuma -a).

4.1.2 Avstrija

4.1.2.1 Avstrijski zavarovalni trg

Zavarovalniški trg Avstrije je po zadnjih podatkih za leto 2019 obsegal 18.69 milijard evrov GWP. Na sliki 10 spodaj je prikazana sestava zavarovalnega trga v Avstriji, kjer je segment premoženjskih in nezgodnih zavarovanj znašal 12.16 milijard evrov, segment življenjskih zavarovanj pa 5.4 milijarde evrov, preostanek pa so obsegala preostala zdravstvena zavarovanja (OECD, brez datuma). Avstrijski zavarovalni trg je v letih 2010-2018 v povprečju zrastel za 1 odstotek na leto, medtem, ko je trg premoženjskih in nezgodnih zavarovanj rasel v povprečju 3 odstotke na leto.

Slika 10: Diagram sestave zavarovalnega trga v Avstriji v letu 2019



Vir: Prirejeno po OECD (brez datuma).

4.1.2.2 Potrebe avstrijskih zavarovalniških strank in ključna merila nakupa

1. Referenčne stranke

Reference lokalnih strank priznanih zavarovalnic so tudi tukaj kritičnega pomena za lažje pridobivanje novih strank, ki zase želijo celovito jedrno rešitev. Za nišne oziroma bolj inovativne specifične želje zavarovalnic, pa je ustrezna tudi referenca iz tujine ali pa razvit dokaz koncepta. Prav tako pa lokalnim operativnim družbam/podružnicam zavarovalnic ni potrebno izbrati enako programsko rešitev, kot je prisotna na glavnem trgu.

Adacta trenutno v Avstriji žal še nima referenčnih strank, a vseeno lahko pri tem unovči tudi svojo stranko DVA iz nemškega trga. Prav tako pa lahko zaradi bližine s Slovenijo kot primer referenc prikaže tudi glavne stranke v Sloveniji, kot sta na primer zavarovalnici Triglav ali Sava.

2. Povezava platforme z lokalnimi ekosistemi

Za razliko od Nemčije, stranke tukaj ne pričakujejo že pripravljenih integracij v lokalne baze podatkov, k državnim uradom ali drugim industrijskim sistemom, saj je Avstrija relativno majhen trg.

Kljub temu, da AdInsure ne vsebuje pred-pripravljenih integracij v avstrijski zavarovalniški ekosistem, to ni velika ovira, kajti stranke se zavedajo, da so prisotne na manjšem tržišču, in tega tudi ne pričakujejo.

3. Možnost izvedbe v oblaku

Enako kot nemške zavarovalnice, tudi avstrijske želijo imeti programsko rešitev, ki jo je poleg namestitve na lokalnih strežnikih zavarovalnice, možno namestiti tudi na oblačni arhitekturi.

Kljub temu, da se večina zavarovalnic še vedno odloča za lokalno namestitev, ima Adacta tudi že referenčne stranke, ki so se odločile za namestitev platforme AdInsure v oblak. Ta trend pa se počasi spreminja, saj je v zadnjih časih vedno več poizvedovanj s strani strank, glede možnosti namestitve platforme v oblačno arhitekturo (Bajić, Đorđević & Mazi, 2022).

4. Zmožnost izvedbe

Stranke želijo, da je podjetje samo, ali pa s pomočjo svojih partnerjev, zmožno izvesti implementacijo in uvedbo nove programske opreme za zavarovalnice. Pri tem je pomembno, da celoten postopek migracije trenutnega portfelja zavarovalnih polic poteka varno, v zastavljenem časovnem okviru, in znotraj finančnih omejitev. Prav tako pa tudi avstrijske zavarovalnice cenijo, da lahko z implementacijskimi ekipami komunicirajo v nemškem jeziku (Bajić, Đorđević & Mazi, 2022).

Adacta v Avstriji trenutno še nima nobenega implementacijskega partnerja, a zaradi neposredne bližine Avstrije in Slovenije, to vseeno ne predstavlja velike ovire. Poleg tega pa številni zaposleni v Adactini ekipi za analizo, ter implementacijski ekipi, obvladajo nemški jezik, kar olajša sam razvoj programske rešitve.

Preostale potrebe zavarovalnic, kot so fleksibilnost integracij, digitalne zmogljivosti, cena, in programska rešitev: vse na enem mestu, se v Avstriji ne razlikujejo glede na nemški trg, zatorej zanje veljajo enake zahteve, kot so že bile zapisane za nemški trg.

4.1.2.3 Konkurenti, prisotni na avstrijskem trgu

Tudi na Avstrijskem trgu je prisotno podjetje MSG Global, ki cilja na velike zavarovalnice, ki so prisotne tako na trgu življenjskih zavarovanj, kot tudi premoženjskih. Avstrijski trg pokriva MSG Global-ova podružnica, imenovana MSG Plaut Austria GmbH, ki je registrirana kot produktno svetovalno podjetje s sedežem na Dunaju. Ta podružnica ima samo v Avstriji več kot 190 zaposlenih, ki podpirajo proces implementacije, kot tudi podpornih storitev pri strankah na trgu avstrijske regije. V Avstriji imajo trenutno tri referenčne stranke s področja zavarovalništva; Vienna Insurance Group (VIG), Uniqa, in Merkur Versicherung. Poleg tega pa podjetje podpira stranke tudi na področju programa SAP, kjer se specializira za SAP-ov finančni in logistični oddelek (MSG Plaut, brez datuma).

Drugo podjetje z največ strankami zavarovalniških jedrnih sistemov v Avstriji je, že prej omenjeno podjetje Faktor Zehn. Podjetje tudi v Avstriji cilja na srednje velike zavarovalnice, ki se ukvarjajo z premoženjskimi in nezgodnimi zavarovanji. Referenčni stranki v Avstriji sta zavarovalnici Donau Versicherung in Wiener Städtische Versicherung, ki spadata v skupino zavarovalnic družbe Vienna Insurance Group (Faktor Zehn, brez datuma -b). Faktor Zehn v Avstriji sodeluje s podjetjem ConVista, s katerim imata skupaj več kot 30 lokalnih zaposlenih v Avstriji (Dun&bradstreet, 2022).

V Avstriji je prisotno tudi nemško podjetje SAP, ki je sicer znano po predhodno omenjeni, programski opremi ERP, ki je namenjena za upravljanje virov v podjetjih. Podjetje SAP pa ponuja tudi svojo programske rešitve za zavarovalnice, v obliki modulov za izdajanje polic, obračunavanje, ter škodne zahtevke. Poleg tega ponujajo še ločen portal za poslovno inteligenco ter analitična orodja. Njihov zavarovalniški ekosistem je dober, a je njegova uporabnost lahko omejena v primerjavi z ostalimi ponudniki, saj nima dobre podpore za zaključevanje procesov, in ni v celoti »end-to-end« zavarovalna platforma, ki bi pokrivala vse od začetka do konca (Gill & Ingham, 2021). SAP je namreč izvrsten ter vodilen na področju svojih rešitev za oddelek obračunavanja, ostale module pa si želi prodati poleg te osnove. V Avstriji ima trenutno dve stranki; zavarovalnico Ergo, ter Uniqa. Za slednje so razvili svojo finančno storitev SAP S/4HANA, s katero so standardizirali njuna oddelka za finance ter kontroling skozi celotno zavarovalno skupino (SAP, 2020).

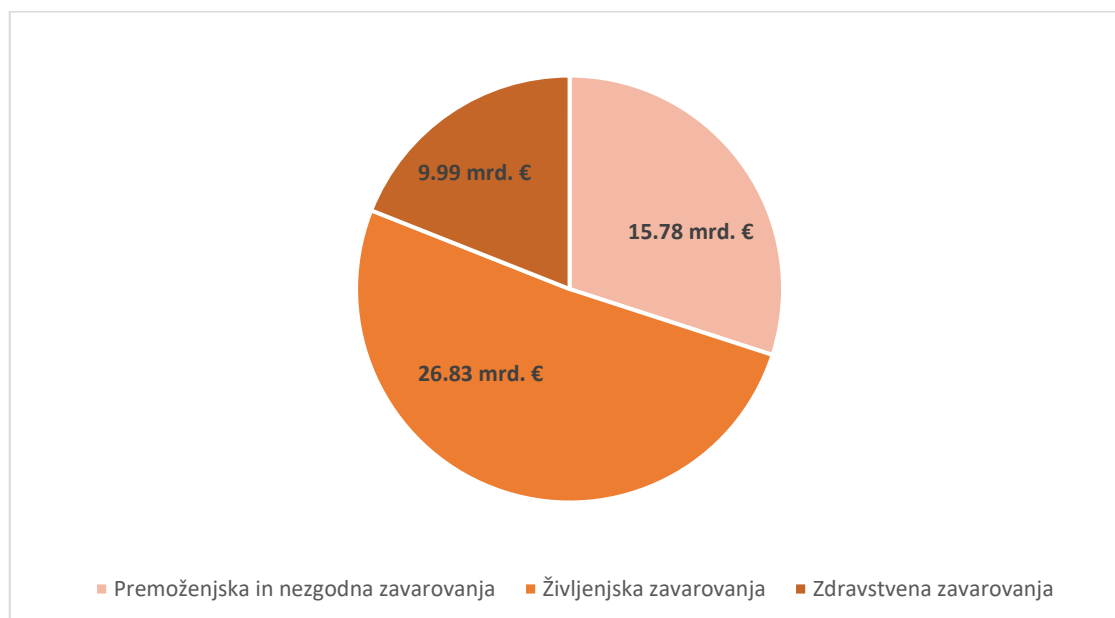
Še eno izmed podjetij na avstrijskem trgu, pa je podjetje ABS, ki je v lasti dobro poznane nemške zavarovalne skupine Allianz. ABS je kratica za »Allianz Business System«, torej Allianz-ov poslovni sistem. Leta 2018 so se namreč pri Allianz odločili, da ne bodo le ponujali zavarovalnih in finančnih storitev, temveč bodo ponudili tudi programsko opremo, ki bo odprtokodna, in temeljila na oblaci arhitekturi Microsoft Azure (Allianz, 2018). ABS razen krovne družbe Allianz, s širitvijo svoje programske opreme še ni bil preveč uspešen. Zavarovalnice se namreč bojijo dominanc skupine, kot je Allianz. Prav tako pa je sama platforma te programske opreme preveč zahtevna in kompleksna za zavarovalnice manjših formatov, ki tako »močnega« sistema niti ne potrebujejo, niti nimajo zadostnih finančnih sredstev za njegovo vzdrževanje (Hackmann, 2019).

4.1.3 Švica

4.1.3.1 Švicarski zavarovalni trg

Švicarski zavarovalni trg je po podatkih iz leta 2019 obsegal 52.6 milijard evrov GWP. Na sliki 11 spodaj so prikazani obsegi zavarovalnih segmentov; obseg življenjskih zavarovanj je znašal 26.83 milijard evrov, obseg premoženjskih in nezgodnih zavarovanj 15.78 milijard evrov, obseg zdravstvenih zavarovanj pa 9.99 milijard evrov (Statista, 2021a). Trg življenjskih zavarovanj v zadnjem desetletju ni več rasel, medtem ko je trg premoženjskih in nezgodnih zavarovanj dosegal rast v povprečju 2 odstotka letno (OECD, brez datuma).

Slika 11: Diagram sestave zavarovalnega trga v Švici v letu 2019



Vir: Prirejeno po Statista (2021b).

4.1.3.2 *Potrebe švicarskih zavarovalniških strank in ključna merila nakupa*

1. Referenčne stranke

Adacta v Švici še nima strank, in to priznane švicarske zavarovalnice jemljejo kot slabost, saj bi si od ponudnika jedrnega zavarovalnega sistema želele, da je le-ta že implementiral svojo rešitev pri kateri od švicarskih zavarovalnic.

2. Povezava platforme z lokalnimi ekosistemi

V Švici imajo zavarovalnice nad seboj neodvisnega regulatorja, imenovanega Finma (angl. Financial Market Supervisory Authority), ki mu morajo redno poročati, poleg tega pa so zavarovalniški sistemi povezani še v tri urade; Nbi (angl. National bureau of Insurance), Ngf (National Guarantee Fund), ter Halterauskunft, ki zbira podatke o registrskih tablicah ter lastnikih vozil (Nbi & Ngf, brez datuma). Ker Adacta še ni prisotna na švicarskem trgu, in tam nima obstoječih strank, tudi še ni pripravila integracij do sistemov teh uradov.

3. Možnost izvedbe v oblaku

Tudi švicarske zavarovalnice si želijo imeti opcijo možnosti izvedbe implementacijske rešitve v oblaku, saj lahko s tem zmanjšajo stroške lastništva in vzdrževanja lastnih strežnikov.

AdInsure je popolnoma pripravljen na lansiranje v oblačni arhitekturi, kar je tudi potrjeno tako s strani referenčnih strank, kot Microsofta, ki je Adactini platformi podelil status »Co-Sell ready« (Bajić, Đorđević & Mazi, 2022).

4. Zmožnost izvedbe

Ker je Švica kot narod, sinonim za urejenost, se tudi pri njihovih zavarovalnicah pojavlja zahteva po natančno določenih terminskih planih, ki se jih morata držati tako naročnik storitve, kot izvajalec. Priporočen je lokalni implementacijski partner, ki pozna lokalno tržišče in regulative, ki so v Švici drugačne, saj ni v Evropski Uniji. Študija, izdelana s strani podjetja Ernest & Young je pokazala, da želi kar 53 odstotkov zavarovalnic v naslednjih treh letih posodobiti ali zamenjati svoje jedrne zavarovalne sisteme, saj le-ti ne dosegajo zahtev današnjih časov, kar bo v prihodnje povečalo njihov investicijski cikel in s tem omogočilo veliko novega posla podjetjem, ki zagotavljajo jedrne zavarovalne programske rešitve (IT Finanzmagazin, 2021).

Adacta v Švici trenutno še nima lastnega implementacijskega partnerja, po drugi strani pa zaradi velike večjezičnosti Švice (tam govorijo nemščino, francoščino, italijanščino in retoromanščino), tudi lažje sprejmejo in razumejo, če bi Adacta z njimi komunicirala v angleščini.

Tako kot v preostali DACH regiji, se tudi v Švici potrebe zavarovalnic, kot so fleksibilnost integracij, digitalne zmogljivosti, cena, in programska rešitev: vse na enem mestu, ne razlikujejo glede na nemški trg, zato je za njega veljajo enake zahteve, kot so bile predhodno zapisane za nemški trg.

4.1.3.3 Konkurenti, prisotni na švicarskem trgu

Eden izmed največjih konkurentov je švicarsko podjetje Centris Ag, s sedežem v Solothurnu, ki je na trgu prisotno že od leta 1947. V podjetju je zaposlenih več kot 280 strokovnjakov, ki se ukvarjajo predvsem z izdelavo programskih rešitev za zavarovalnice, ki ponujajo zdravstvena in nezgodna zavarovanja. Glavni izdelek njihove ponudbe je namreč tako imenovana Švicarska zdravstvena platforma, ki deluje v obliki celovite integrirane, odprte platforme, ki omogoča poslovne procese iz tega področja od začetka do konca. Podjetju Centris AG (brez datuma -a) zaupa kar 21 zdravstvenih in nezgodnih zavarovalnic v Švici, ki skupno predstavljajo več kot četrtino švicarske populacije. Med najbolj znanimi strankami so zavarovalnice Allianz Suisse, Axa Winterthur, in Helvetia (Centris AG, brez datuma -b).

V Švici je prisotno še eno domače podjetje imenovano AdCubum, ki ima sicer stranke tudi na nemškem trgu. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1997 v St. Gallnu, v Švici, in ima do danes že več kot 400 zaposlenih, ki se ukvarjajo s programskimi rešitvami za zavarovalnice z zdravstvenimi in premoženjskimi zavarovalnimi produkti. Njihova programska rešitev AdCubum Syrius je zelo fleksibilna, in omogoča agilne delovne procese, ter je ena izmed vodilnih švicarskih programskih rešitev tako za trg življenjskih, kot premoženjskih zavarovanj. Njena posebnost je, da omogoča kombinacijo prednosti personalizacije s standardno programsko opremo, in temu primernimi nižjimi stroški. Tudi AdCubum (brez datuma -b) ima več kot 20 strank, med katerimi izstopajo Aquilana Versicherungen, Concordia Versicherungen, ter Helsana. Podjetje AdCubum je 3. februarja 2022 sklenilo strateško partnerstvo s predhodno predstavljenim podjetjem Centris AG, s katerim želi skupaj konsolidirati ter še dodatno izboljšati njihov glavni produkt; Švicarsko zdravstveno platformo. S partnerstvom bodo poskušali izboljšati digitalizacijsko strategijo njihovih strank, in jim s tem omogočiti nove možnosti delovanja jedrnih programskih rešitev na oblachni arhitekturi (AdCubum, 2022).

Še eno izmed konkurenčnih podjetij, prisotnih v Švici, je nemško podjetje Enowa s sedežem v Rottendorfu. Enowa je od 1. januarja 2021 sicer del skupine večjega globalnega podjetja ConVista, ki ima skupno zaposlenih več kot 1000 ljudi, ter se primarno ukvarja s svetovalnimi storitvami na področju informacijske tehnologije in ponujanjem programskih rešitev s pomočjo SAP programov (ConVista, 2021). Podjetje Enowa ima več kot 200 zaposlenih v Nemčiji in cilja na zavarovalnice, ki so prisotne v DACH regiji, in tudi na Kitajskem in Združenih državah Amerike. Pri Enowi ponujajo svetovalne storitve zavarovalnicam za pomoč pri nadgradnji zastarelih jedrnih sistemov, ter migraciji podatkov iz le-teh v nov sistem. Pri tem so prisotni vse od začetne faze nadgradnje, od koncepta,

analize, do samega razvoja, in migracije podatkov (Enowa, brez datuma -a). Njihova programska rešitev, imenovana ReSy, je še posebej primerna za upravljanje bančnih zavarovanj (zavarovanja kreditov, itd.), hkrati pa ponujajo še programsko opremo za prenos zavarovalnih portfeljev, s katero je mogoče enostavno prenesti portfelje iz zavarovalnih sistemov posrednikov v glavni zavarovalni sistem zavarovalnice (Enowa, brez datuma -c). Nekateri izmed njihovih strank so SwissLife, VHV Gruppe, in Continentale (Enowa, brez datuma -b).

4.2 Vstop na trg regije Beneluks

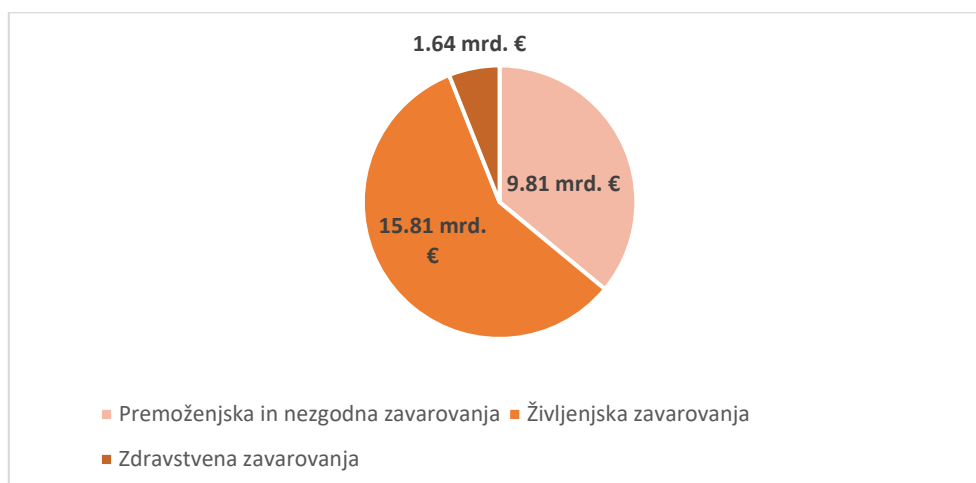
Regija Beneluks je sestavljena iz treh zahodnoevropskih držav; Belgije, Nizozemske, in Luksemburga, ki so po velikosti sicer dokaj majhne (skupaj namreč obsegajo 74.102 kvadratnih kilometrov), a so vseeno zelo pomembne, saj so ustanovne članice Evropske gospodarske skupnosti, predhodnice Evropske Unije (Rtv Slo, 2007).

4.2.1 Belgija

4.2.1.1 Belgijski zavarovalni trg

Zavarovalni trg v Belgiji je po podatkih iz leta 2019 obsegal 27.26 milijard evrov GWP. Na sliki 12 spodaj so prikazani obsegi zavarovalnih segmentov; obseg premoženjskih in nezgodnih zavarovanj je znašal 9.81 milijard evrov, obseg življenjskih zavarovanj 15.81 milijard evrov, obseg zdravstvenih zavarovanj pa 1.64 milijard evrov (Statista, 2021a). Belgijski zavarovalni trg življenjskih zavarovanj je edini segment, ki je v zadnjem desetletju padel v povprečju 3 odstotke letno, medtem ko je segment premoženjskih in nezgodnih zavarovanj rasel v povprečju po dva odstotka letno (OECD, brez datuma). Posebnost belgijskega trga pa je, da je belgijskim zavarovalnicam prepovedano nuditi tako storitve življenjskih zavarovanj, kot premoženjskih, razen, če so ti storitvi ponujali že pred 15. marcem 1979, in zagotovili, da sta obe storitvi in njuno vodenje, ter računovodstvo, popolnoma ločeni (CMS, 2018).

Slika 12: Diagram sestave zavarovalnega trga v Belgiji v letu 2019



Vir: Prirejeno po Statista (2021b).

4.2.1.2 Potrebe belgijskih zavarovalniških strank in ključna merila nakupa

1. Referenčne stranke

Belgijske zavarovalnice bi si želele, da bi Adacta že imela kakšno referenčno stranko z njihovega tržišča, a te trenutno še nima. Zaradi tega ima Adacta tudi tukaj kot referenčno stranko iz Nemčije, ki vseeno služi kot dobra alternativa, saj je Belgija relativno majhen trg.

2. Povezava platforme z lokalnimi ekosistemi

V Belgiji je prisotnih kar nekaj lokalnih baz podatkov. Mednje spadata: DIV, ki zajema podatke o vozilih, njihovem zavarovanju, zavarovalni polici itd. (Belgium.be, brez datuma), ter L'Agence InterMutualiste – intermutualistična agencija, ki zajema podatke o zdravstvenih zavarovalnih policah (Aim-Ima, brez datuma). Zavarovalnice na belgijskem trgu od Adacte sicer ne pričakujejo že pripravljenih povezav v različne lokalne baze podatkov ter skupne sisteme, saj je Belgija majhno tržišče.

3. Možnost izvedbe v oblaku

Zavarovalnice v Belgiji se zavedajo, da je belgijski zavarovalniški trg dosegel točko zrelosti, kar pomeni, da je s tem zmanjšal in omejil potencial njihove organske rasti. Zaradi tega si tudi želijo in pričakujejo, da njihova nova jedrna platforma omogoča delovanje na oblaki arhitekturi, ki zaradi večjih računalniških zmogljivosti le-teh, omogočajo shranjevanje in obdelavo ogromnih količin podatkov, in omogočajo več funkcionalnosti ter hitrejši razvoj zavarovalnih produktov (Hallard & Thésias, brez datuma).

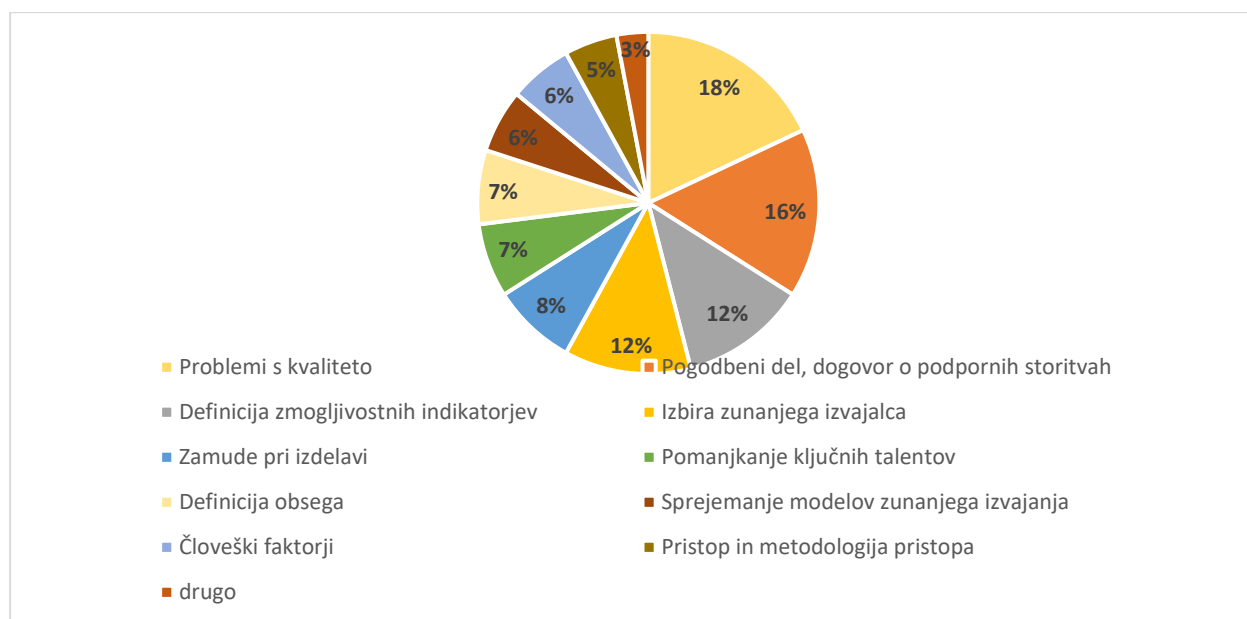
Adactina platforma AdInsure tudi v Belgiji omogoča izvedbo na oblačni arhitekturi, ki je, ali v domeni zavarovalnice, ali pa s strani tretjega ponudnika oblačnih storitev; na primer oblačna storitev Azure s strani Microsofta.

4. Zmožnost izvedbe

Sodeč po podatkih svetovnega svetovalnega podjetja KPMG, se tudi belgijske zavarovalnice v večini primerov odločijo za oddajo izdelave jedrne programske opreme zavarovalnice zunanjemu izvajalcu, namesto, da bi le-to poizkusile razviti same. Presenetljivo se za to odločijo tudi v primeru, če sicer že predhodno niso bile zadovoljne z nivojem storitve predhodno izdelane programske rešitve s strani zunanjega izvajalca. Zanimiv je tudi podatek, da belgijske zavarovalnice glede na obseg sredstev, namenjenih za IT sisteme, namenijo, v povprečju, 45 odstotkov za vodenje in vzdrževanje le-teh, preostalih 55 odstotkov pa za investicije v IT sisteme. Belgija tako prednjači pred ostalima državama Beneluksa, tj. Nizozemsko ter Luksemburgom, kjer zavarovalnice samo za vzdrževanje sistemov namenijo kar okoli 60 odstotkov sredstev, namenjenih IT oddelku (KPMG, 2016).

Med glavnimi težavami, ki jih vidijo belgijske zavarovalnice pri izdelavi jedrne zavarovalne platforme, izstopa ravno strah pred kvaliteto le-te. Ta razlog je v anketi med zavarovalnicami, ki jo je izdelal KPMG (2016), predstavljal 18 odstotkov največjih zadržkov pri zunanjem ponudniku izdelave programske rešitve. Na drugem mestu so težave pri sklepanju same pogodbe, ter pri določilih dogovora o podpornih storitvah (angl. Service Level Agreement). Preostali največji strahovi ter zadržki so vidni na spodnjem diagramu na sliki 13.

Slika 13: Diagram glavnih težav, povezanih z zunanjim izvajanjem IT storitev pri zavarovalnicah



Vir: Prirejeno po KPMG (2016).

Preostale potrebe in ključna merila nakupa belgijskih zavarovalnic, so si sicer precej podobne z že predstavljenimi pri DACH regiji, ki so bile zapisane za nemški trg.

4.2.1.3 Konkurenti, prisotni na belgijskem trgu

Eno izmed podjetij na belgijskem trgu je indijsko podjetje RGI Group, ustanovljeno leta 1987. Podjetje ponuja zavarovalno programsko platformo, imenovano PASS_Insurance, ki je nato sestavljena iz dveh različnih platform; PASS_Insurance Digital, ki deluje kot platforma za primarne uporabnike, torej agente in drugo zavarovalno osebje, in omogoča opravljanje poslovanja v večkanalnem distribucijskem kanalu (računalnik, telefon, tablični računalnik). Ta rešitev torej omogoča upravljanje vseh poslovnih procesov zavarovalnice, in ponuja tudi brezpapirno rešitev, saj je vse potrebno zapisano v digitalni obliki. Druga jedrna platforma pa se imenuje PASS_Insurance Core, ki je dejanski sistem za upravljanje polic, in obsega večje število modulov, tako za življenjska zavarovanja, kot tudi premoženjska (RGI Group, brez datuma -a). Določeni skupni deli modulov so med seboj povezani, tako da je omogočeno navzkrižno upravljanje podatkov. Njihove stranke so vse zavarovalnice, torej ne glede na to, ali so specializirane za življenjska ali premoženjska zavarovanja, ali ponujajo oboje. Podjetju RGI Group (brez datuma -b) so zaupale zavarovalnice Europ Assistance Belgium, Sofaxis, Verti, in številne druge.

4.2.2 Nizozemska

4.2.2.1 Nizozemski zavarovalni trg

Zavarovalni trg na Nizozemskem je po podatkih iz leta 2019 obsegal 75.18 milijard evrov GWP. Na sliki 14 spodaj so prikazani obsegi zavarovalnih segmentov; obseg premoženjskih in nezgodnih zavarovanj je znašal 19 odstotkov trga, obseg zdravstvenih zavarovanj 65 odstotkov, obseg življenjskih zavarovanj pa 16 odstotkov trga (Statista, 2021a). Celoten zavarovalni trg je v letih 2016 – 2020 dosegal skupno letno stopnjo rasti (angl. Compound Annual Growth Rate) 2.2 odstotka. Segment zdravstvenih zavarovanj je največji segment na Nizozemskem, ki v zadnjih desetih letih v povprečju raste za 2 odstotka na leto (MarketLine, 2021). Na drugi strani pa se je segment premoženjskih in nezgodnih zavarovanj v enakem obdobju zmanjševal za 3 odstotke na leto, segment življenjskih zavarovanj pa za kar 7 odstotkov (OECD, brez datuma). Prav tako se je v zadnjih letih tudi precej zmanjšalo število zavarovalnic, prisotnih na Nizozemskem, in sicer iz 137 leta 2016, na 116 v letu 2019, saj je trg konsolidiran (KPMG, 2020).

Slika 14: Diagram sestave zavarovalnega trga na Nizozemskem v letu 2019



Vir: Prirejeno po Statista (2021a).

4.2.2.2 Potrebe nizozemskih zavarovalniških strank in ključna merila nakupa

1. Referenčne stranke

Vsekakor so tudi za nizozemske stranke velikega pomena že izpeljani, uspešni projekti implementacije jedrne zavarovalne rešitve na nizozemskem trgu. Adacta na Nizozemskem trenutno žal še nima referenčnih strank, a z odprtjem podružnice v Amsterdamu leta 2021, se bo to spremenilo; Adacta bo namreč lažje pristopila do strank, saj je s tem dosegla lokalno prisotnost na Nizozemskem, kot tudi širšem območju celotnega Beneluksa (Bajić, Đorđević & Mazi, 2022).

2. Povezava platforme z lokalnimi ekosistemi

Nizozemske zavarovalnice pričakujejo že pripravljene integracije do lokalnih podatkovnih baz, kot tudi do državnih baz podatkov, ter do različnih industrijskih sistemov. AdInsure trenutno sicer še nima pred-pripravljenih povezav do nizozemskih podatkovnih ekosistemov, a mu kot delna referenca štejejo že integrirani sistemi verifikacije naslova bivališča v Sloveniji, Hrvaškem, Srbiji, ter Rusiji, kar potrjuje, da je Adacta sposobna razviti podobno rešitev tudi za nizozemske stranke (Bajić, Đorđević & Mazi, 2022).

3. SaaS izvedba

Nizozemske zavarovalnice stremijo po tehnološkem napredku, zato je poleg običajne možnosti izvedbe programske opreme na oblaki arhitekturi, tudi že želijo imeti ponujen model SaaS, kjer bi torej potem za uporabo plačevali mesečno, glede na porabo. Te izvedbe si na nizozemskem trgu želijo predvsem manjše zavarovalnice (Bajić, Đorđević & Mazi, 2022).

Adacta je že pripravljena in ponuja možnost izvedbe na oblačni arhitekturi (kar potrjujejo tudi že uspešno izpeljani projekti implementacij, kjer so stranke želele ta tip rešitve), poleg tega pa se tudi intenzivno pripravlja na SaaS cenovni model izvedbe.

4. Zmožnost izvedbe

Tudi za nizozemske stranke je zelo pomembno, da je zunanji ponudnik, ki mu zaupajo izdelavo jedrne zavarovalne programske rešitve, to sposoben izpeljati v okviru zastavljenih ciljev; tako časovnih kot finančnih. Nizozemske zavarovalnice so tako odprte za sodelovanje s tretjimi osebami, a pod pogojem, da so zaupanja vredni (Bajić, Đorđević & Mazi, 2022).

Adacta je glede tega na dobri poti, saj ima tako strokovno usposobljene ljudi, ki so izpeljali že veliko uspešnih projektov implementacij, poleg tega pa je nedavno odprla pisarno v Amsterdamu, kar pomeni, da jo bodo tudi stranke na tamkajšnjem tržišču dojemale in videle bolj pristno, in ne le, kot podjetje nekje daleč, s katerim sodelujejo.

Ostale zahteve in ključna merila nakupa nizozemskih zavarovalnic, se ne razlikujejo od že predstavljenih za nemški trg, oziroma DACH regijo.

4.2.2.3 Konkurenti, prisotni na nizozemskem trgu

Eno izmed podjetij, ki pokriva tudi največ jedrnih zavarovalnih sistemov strank zavarovalnic na nizozemskem trgu, je lokalno nizozemsko podjetje Keylane (2016), ustanovljeno leta 2012. V podjetju je zaposlenih več kot 750 ljudi, prisotni pa so tako na Nizozemskem, kot v Nemčiji, na Danskem, in na Norveškem (Keylane, brez datuma -a). V podjetju s klasičnim modelom implementacije ciljajo na velike zavarovalnice, medtem ko imajo za manjše v ponudbi tudi SaaS model. Keylane ima dve različni jedrni platformi; Keylane Plexus za življenjska, ter pokojninska zavarovanja, ter Keylane Axos za premoženjska in nezgodna. Njegovi platformi pri 50 odstotkih strank delujeta na oblačni arhitekturi, kar ni nenavadno, saj so za ta pristop delovanja nizozemske zavarovalnice zelo naklonjene (Keylane, brez datuma -b). Keylane je bil s strani Gartnerja tudi uvrščen na Gartnerjev magični kvadrant 2021, kot nišni igralec, kamor trenutno spada tudi Adacta, platforma Axos pa je kvalitetno zasnovana, saj ponuja številne pred-pripravljene integracije za finančne sisteme, ter sisteme za podporo zgodovine goljufij ter izgub (Gartner, 2021b). Keylane (brez datuma -c) ima na Nizozemskem veliko število strank; med njimi so zavarovalnice ASR, GVV Bersicherungen, Univè, Zwitserleven, in številne druge. Prav tako sodelujejo s številnimi implementacijskimi partnerji, kot so PWC, Infosys, CGI, in Capgemini.

Še eno izmed podjetij na nizozemskem tržišču je domače podjetje CCS, ustanovljeno leta 1983. Ciljajo tako velike, kot manjše zavarovalnice, njihova jedrna platforma za zavarovalnice pa je imenovana Level. Platforma Level omogoča upravljanje s celotnim procesom zavarovanja, od začetka do konca, in uporablja STP protokol za neposredno obdelavo, kar omogoča visoko učinkovitost. Prav tako omogočajo tudi avtomatizacijo

obdelave škodnih zahtevkov, kar posledično pomeni prihranek na času zaposlenih na zavarovalnici, za stranko pa hitrejšo razrešitev škodnega zahtevka (CCS, brez datuma -a). Posebnost njihove platforme je storitev, imenovana Marketplace, ki deluje v obliki ekosistema za zavarovalniško industrijo, kjer lahko ponudniki tretjih rešitev te ponudijo na voljo strankam, ki jih nato integrirajo znotraj platforme Level, in s tem dodatno inovirajo svoj zavarovalni produkt ali pa še dodatno optimizirajo poslovne procese (CCS, brez datuma -b). Tudi CCS ima na Nizozemskem širok nabor strank; mednje se uvrščajo zavarovalnice MS Amlin, Marsh, Meijers Assurantien, in številne druge. CCS (brez datuma -c) pa ima tudi strateška partnerstva, s pomočjo katerih še dodatno izboljšuje svoje storitve; to so Capco, globalno podjetje za tehnološko svetovanje, ter Software AG, ki CCS-u pomagajo s API protokoli, ter integracijami.

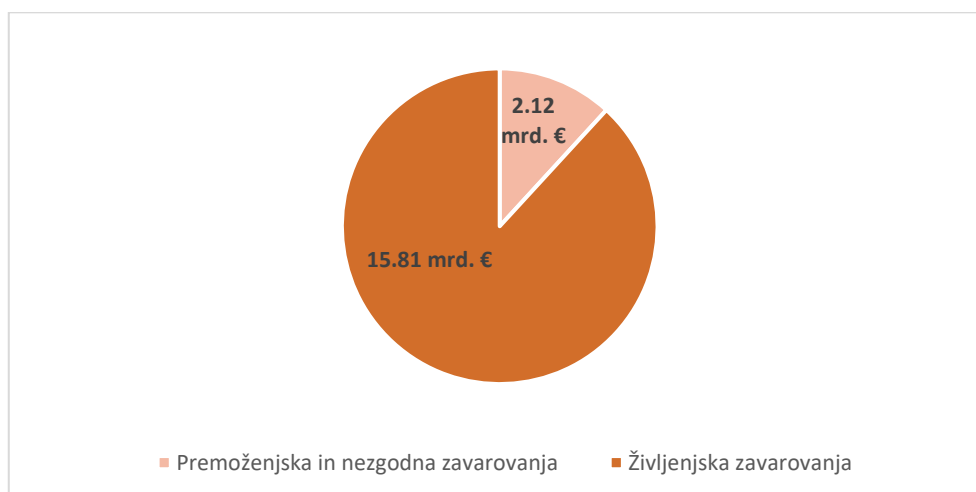
Nizozemske zavarovalnice zaupajo tudi domačemu podjetju Anva (brez datuma -b), ustanovljenemu leta 1975, kot družbeno neodvisni projekt NVA – Nederlandse Vereniging van Makelaars in Assurantiën en Assurantieadviseurs (slo. Nizozemska asociacija zavarovalnih posrednikov in svetovalcev). Anva cilja predvsem lokalne zavarovalnice srednjega obsega in razvija lastno jedrno zavarovalno platformo imenovano Anva Hub. Platforma deluje kot vmesni člen med vsemi deležniki v zavarovalnici, njena posebnost pa je, da je oblachna platforma, ki omogoča učinkovito administracijo, ki je deloma avtomatizirana, in je namenjena za uporabo tako manjšim kot večjim zavarovalnicam (Anva, brez datuma -a). Anvine stranke na Nizozemskem so zavarovalnice Bieamans, Connect Assuradeuren, VCN, in druge (Anva, brez datuma -b).

4.2.3 Luksemburg

4.2.3.1 *Luksemburški zavarovalni trg*

Zavarovalni trg v Luksemburgu je po podatkih iz leta 2019 obsegal 23.73 milijard evrov GWP. Na sliki 15 spodaj so prikazani obsegi zavarovalnih segmentov; od tega je obseg premoženjskih in nezgodnih zavarovanj znašal samo 8.92 odstotkov trga, obseg življenjskih zavarovanj pa kar 91.08 odstotkov (OECD, brez datuma). Pri luksemburškem zavarovalnem trgu je pomembno omeniti, da pri njemu prevladujejo čezmejne dejavnosti in posli zavarovalnic. Namreč po podatkih iz leta 2017, so kar 91 odstotkov GWP zavarovalnic v Luksemburgu, predstavljale zavarovalne police, sklenjene za stranke v tujini. Razlog za tako velik obseg življenjskih zavarovanj, v primerjavi z ostalimi, pa je, da je lahko zavarovalnica opredeljena kot življenjska zavarovalnica, če je njen edini namen prodaja življenjskih zavarovanj. A po predpisih Evropskega organa za zavarovanja in poklicne pokojnine, se tudi pogodbe o dolgoročnem zavarovanju, kot je na primer dohodkovno zavarovanje, štejejo kot pogodba življenjskega zavarovanja. Zaradi tega pride tudi do tako velikega prevladujočega obsega GWP pri življenjskih zavarovanjih v Luksemburgu (Milliman, 2019).

Slika 15: Diagram sestave zavarovalnega trga v Luksemburgu v letu 2019



Vir: Prirejeno po OECD (brez datuma).

4.2.3.2 Potrebe luksemburških zavarovalniških strank in ključna merila nakupa

1. Referenčne stranke

Luksemburške zavarovalnice so eden ključnih ponudnikov življenjskih zavarovanj na tako imenovanem vse-evropskem nivoju, saj so za razliko od sosednjih držav, na primer Švice, kjer so zavarovalnice usmerjene predvsem na domači market, mednarodno usmerjeni. Zavarovalnice imajo zaradi direktive svobode storitev (angl. FOS – Freedom of Services, v nadaljevanju FOS), torej poslov, sklenjenih na področju Evropske Unije na podlagi načela svobode opravljanja storitev iz devetdesetih let prejšnjega stoletja, veliko izkušenj za sklepanja zavarovanj mednarodnih strank (ACA, brez datuma).

Adacta na razmeroma majhnem luksemburškem tržišču trenutno še nima referenčne stranke, a ji v prid FOS zavarovanjem govori uspešno izpeljan projekt za slovensko zavarovalnico Sava in njen portfelj FOS zavarovalnih poslov (Bajić, Đorđević & Mazi, 2022).

2. Povezava platforme z lokalnimi ekosistemi

Luksemburške zavarovalnice nadzoruje Commissariat aux Assurances (Komisariat za zavarovanja). Razen običajnih povezav do lokalnih baz podatkov, kot so baza avtomobilskih zavarovanj, zaradi majhnosti samega luksemburškega trga, tamkajšnje zavarovalnice nimajo zahtev za posebne integracije v razne industrijske sisteme, kot je na primer to značilno za Nemčijo in njihov BiPro standard (Bajić, Đorđević & Mazi, 2022).

3. Možnost izvedbe v oblaku

Tudi luksemburške zavarovalnice niso nobena izjema pri izvedbi v oblaku, ki si jo vsaj želijo kot eno izmed opcij izvedbe programske rešitve. Zavarovalnica Allianz Life Luxembourg je

namreč že leta 2013, ko so oblačne storitve šele dobro nastajale, izbrala to tehnološko napredno rešitev za svoj portfelj (Finextra, 2013). Tudi luksemburški Komisariat za zavarovanja se je začel zavedati, da bo vedno več zavarovalnic izbralo to možnost izvedbe svoje platforme, zato je junija 2020 izdal smernice za zunanje izvajanje rešitev v oblaku za zavarovalniški sektor, ki skrbijo za primerno regulatorno ustrežanje te oblike implementacije programske rešitve (KPMG Luxembourg, 2020).

4. Zmožnost izvedbe

Ker je Luksemburg majhna država, so tamkajšnje zavarovalnice odprte za sodelovanje z zunanjimi ponudniki programskih rešitev, in jim to ne predstavlja nobene ovire, v kolikor ponudnik zadostuje njihovim kriterijem, kot so ustreznost same rešitve, torej kateri zavarovalni produkti so lahko podprti s to platformo (Bajić, Đorđević & Mazi, 2022).

Ostale zahteve in ključna merila nakupa luksemburških zavarovalnic, se ne razlikujejo od že predstavljenih pri nemškem trgu.

4.2.3.3 Konkurenti, prisotni na luksemburškem trgu

Eno izmed konkurenčnih podjetij, delujočih na luksemburškem trgu, je nizozemsko podjetje Vermeg, ustanovljeno leta 1993. Vermeg se s svojo jedrno zavarovalno platformo Solife, osredotoča predvsem na zavarovalnice, ki ponujajo življenjska, zdravstvena, in razna kolektivna zavarovanja. Glavne prednosti njihove platforme so usmerjenost k stranki, nenehne posodobitve za ustrežanje pravnim regulativam, ter veliko zmanjšanje stroškov administracije, saj Solife ponuja visoko stopnjo avtomatiziranih procesov (Vermeg, brez datuma -b). Vermeg (brez datuma -a) sodeluje s sistemskim integratorjem Infosys, s katerim zavarovalnicam skupaj omogočijo večjo učinkovitost pri svojih poslovnih procesih, hkrati pa zmanjšajo čas, potreben za razvoj novega zavarovalnega produkta in njegovo lansiranje. Njihove stranke na luksemburškem trgu so zavarovalnice Cardif Lux Vie, Suravenir, Ageas, in druge (Vermeg, brez datuma -c).

V Luksemburgu je prisotno tudi švicarsko podjetje Lifeware, ki je bilo ustanovljeno leta 1998. Lifeware cilja predvsem na zavarovalnice, ki ponujajo življenjske zavarovalne produkte, saj so za njih razvili istoimensko jedrno zavarovalno platformo Lifeware. Njihova platforma pokriva celoten cikel izdelave zavarovalne police in zaradi enostavne in fleksibilne strukture, omogoča zelo hiter razvojni čas zavarovalnega produkta (Lifeware, brez datuma -b). V podjetju uporabljajo tako imenovani pristop ekstremnega programiranja (angl. Extreme Programming Approach), s katerim omogočijo hiter razvoj produkta kljub spremembam v zahtevah, ki se lahko pojavljajo v procesu razvojnega cikla produkta (Lifeware, brez datuma -a). Podjetju Lifeware sta v Luksemburgu razvoj zavarovalne platforme zaupali zavarovalnici Prisma Life, ter Concordia Versicherung.

4.3 Analiza raziskovalnih vprašanj

Na podlagi analiz in raziskav trga, in delno strukturiranih intervjujev, opravljenimi z zaposlenimi vodilnimi kadri na Adacti, sem se v tem poglavju opredelil do zastavljenih raziskovalnih vprašanj, ki sem si jih postavil ob začetku pisanja magistrskega dela.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je zaradi specifičnosti produkta, ki ga razvija podjetje Adacta in majhnosti slovenskega okolja, internacionalizacija poslovanja smiselna?

Adactine primarne poslovne stranke so zavarovalnice oziroma zavarovalniške družbe, saj je Adactin glavni razvojni produkt; AdInsure, jedrna zavarovalna platformna rešitev. Na slovenskem trgu je prisotnih 13 zavarovalnic, med katerimi sta največji Zavarovalnica Triglav, in Zavarovalnica Sava (Agencija za zavarovalni nadzor, brez datuma). Kot lokalni ponudnik je Adacta bila dobra izbira za te zavarovalnice. Internacionalizacija poslovanja je bila tako definitivno smiselna, saj so ji slovenske zavarovalnice, kot sta Zavarovalnica Triglav in Zavarovalnica Sava, predstavljale dobro izhodišče za nadaljnje širjenje po zavarovalniških podružnicah še v drugih državah Balkana, kar je pripomoglo k organski rasti podjetja. Poleg odpiranja podružnic v tujih državah, je z namenom podpiranja razvoja implementacije v teh državah, Adacta odprla poslovalnico na Češkem, saj je tam Zavarovalnica Triglav kupila eno izmed zavarovalnic, in jih je Adacta tam spremljala pri implementaciji rešitve AdInsure v tej zavarovalnici, ki je bila del skupine Zavarovalnice Triglav. Kasneje je Zavarovalnica Triglav prodala to zavarovalnico naprej češki zavarovalnici Direct Pojištovna, ki še danes uporablja Adactino programsko opremo (Idnes.cz, 2014). Na podoben način se je Adacta razširila tudi na ruski trg, kamor je kar nekaj let hodila predstavljati svojo zavarovalno platformo AdInsure. Ko je Adacta v Rusiji dobila prvi projekt, se je odločila v Moskvi odpreti svojo podružnico, in zaposliti lokalne ljudi za izvajanje implementacij in vzdrževanje projektov. To je bila dobra odločitev, saj je po šestih letih Adacta postala glavni prodajalec jedrnih zavarovalnih rešitev v Rusiji, kjer ima danes že več strank, ki skupno predstavljajo kar 65 odstotkov GWP na ruskem trgu. Ambicija po širitvi in nadaljnji internacionalizaciji poslovanja je tako prisotna še danes, saj to predstavlja gonilno silo nadaljnjega razvoja poslovanja Adacte, in odpiranje vedno novih priložnosti.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali bi bilo podjetju Adacta smiselno najti še katerega strateškega/finančnega partnerja, in kakšne lastnosti, prednosti povezave, bi bile najbolj zaželene?

Podjetje, kot je Adacta, je vedno bilo, in tudi vedno bo, odprto za nove partnerje; trenutno pa Adacto najbolj zanimajo prodajni partnerji, ki bi se samostojno ukvarjali s celotnim procesom in implementacijo in integracijo tujih rešitev, kot je Adactina; torej vse od predprodajnih aktivnosti, kot je identificiranje možnih strank na trgu, da naredijo predstavitev prodajne rešitve, opravijo vse potrebne analize, ki jih je treba narediti pred samo implementacijo, se dogovorijo za ceno, in dejansko zaključijo implementacijo vse od začetka do konca. Adacta trenutno na žalost še nima take izkušnje, saj do sedaj še nikoli ni en partner

naredil vse od začetka do konca. A kljub temu podjetje, kot celota, vseeno stremi k temu, in je to njegova strateška orientacija. Adacta bi si želela, da bi v prihodnjih letih na trgu postala izključno prodajalec, da bi se torej lahko večinoma ukvarjala samo z razvojem in izboljšavami samega produkta, ter seveda nudila svetovalne in ostale podporne storitve svojim partnerjem. Trenutno namreč Adactini partnerji pomagajo Adacti pri implementaciji, v prihodnje, pa bi si želeli smer pomoči obrniti v obratno smer, da bi bili partnerji sami sposobni izvesti implementacijo programske rešitve. Takšen način pristopa ima tudi Adactina konkurenca; saj na primer, pri največjem konkurentu GuideWire, sploh nimajo implementacijskih ekip, ampak imajo tako imenovane sistemske integratorje; od PWC, Ernst&Young, Accenture, in KPMG, ki celotno implementacijo izpeljejo od začetka do konca, in jim pri tem GuideWire samo nudi podporo in svetovanje.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali so bile kakšne izrazite pomanjkljivosti dosedanjih vstopov na tuje trge, in, če so bile, kaj bi lahko podjetje naslednjič naredilo drugače?

Podjetje je bilo v preteklosti, še pred delitvijo, pretežno usmerjeno v prodajo; Adacta je torej bila veliko podjetje, ki se je ukvarjalo z marsičem, in ne samo z zavarovalniškimi programskimi rešitvami, kot danes. Adacti na splošno sama prodaja in širitev na zavarovalniške trge v tujini, razen prodor na trg Rusije, ni bila tako velik fokus. Potem, ko so odlično izpeljali vstop na ruski trg, so dali močnejši poudarek tudi na ostale trge, in iz tega naslova so na primer pridobili novo zavarovalniško stranko v Srbiji lansko leto, kjer so dejansko angažirali svojo prodajno silo, da se ukvarja z zavarovalniškimi razpisi za razvoj jedrnih zavarovalnih programskih rešitev v tej regiji. Pridobitev posamezne zavarovalniške stranke pa se lahko izkaže za še dosti večji doprinos, kot morda izgleda na prvi pogled, saj ta zavarovalnica spada v drugo, veliko večjo zavarovalniško skupino na trgu Italije, v katero se lahko posledično v prihodnosti, zaradi uspešno izpeljanega projekta, tudi odprejo vrata.

Podjetje bi lahko storilo drugače točno to, kar sedaj že dela drugače. Adacta je bila takrat motivirana z aktivnim poslom; torej prvo je priskrbela stranko in se potem odločila, ali bo odprla pisarno, ker vsak ima rad IT partnerja, ki mu je lociran zelo blizu. Če je ta partner Adacta, potem mora imeti na tem tržišču lokalno pisarno, lokalne ljudi, ki poznajo lokalni jezik in lokalne specifike. V Adacti se po novem vstopa na nove trge lotevajo bolj strukturirano, na način, da naredijo več analiz. Prva analiza se osredotoča na sam zavarovalniški trg. Zanima nas, kakšne zavarovalnice so na določenih trgih, kolikšne so njihove premije, kaj so njihove največje slabosti, specifike. Adacta nato naredi tako imenovano »Fit-Gap« analizo – analizo zapolnjevanja vrzeli, s katero se odkrije, kje bi bil Adactin produkt najbolj primeren, in katere težave najboljše, najlažje pokriva in obvlada s svojimi funkcionalnostmi. Na podlagi teh analiz si je Adacta za prihodnji vstop izbrala Nizozemsko, ki se je v analizah pokazala kot najbolj pragmatična glede na preostalo Zahodno Evropo. Nizozemska podjetja namreč uspejo na zahodne trge vstopiti brez večjih problemov, kar se vidi po izvozu, ki ga Nizozemska dela po celem svetu, v vsakem segmentu industrije, ki se je loti. Nizozemska je namreč tudi iz strateškega vidika zelo nevtralna država, hkrati pa je tehnološko zelo močna in razvita. Iz tega vidika bo tudi sama prednost

pisarne na Nizozemskem, ter Adacte kot znamke, zelo dobra kombinacija za vstop na zahodne trge, še posebej na trg Nemčije, ki ima največji bruto domači proizvod v celotni Kontinentalni Evropi. Prav tako pa je v Nemčiji prisotnih več kot 600 zavarovalnic, kjer jih precej še zmeraj deluje na zastarelih jedrnih zavarovalnih platformah, in bi jim platforma AdInsure lahko predstavljala primerno alternativo za nadgradnjo trenutnih sistemov. Naslednja analiza pa je usmerjena na strateške partnerje oziroma potencialna podjetja, s katerimi lahko ima sinergijske učinke, ter na iskanje primernih podjetij, ki s katerimi bi se Adacta lahko združila, oziroma jih prevzela, da bi se iz tega razvilo dolgoročno strateško partnerstvo v Nemčiji, s katerim bi dejansko dosegli in pustili nek lokalni odtis na tem trgu, in bili še bolj vidni za tamkajšnje potencialne stranke.

Raziskovalno vprašanje 4: Kakšne so specifike DACH regije in držav Beneluks, ter zakaj bi bil lahko vstop vanju za podjetje težak?

Največja specifika DACH regije, še posebej Nemčije, ki predstavlja največji delež le-te, je njen BiPro standard, ki se uporablja v tamkajšnji zavarovalniški, in tudi ostali industriji. Ta namreč pomeni veliko število pred-definiranih integracij in procesov, ki so nato lahko samodejno, torej brez dodatnih potrebnih posegov, uporabljeni in povezani z lokalno programsko opremo, za različna poročila, med-zavarovalniško poročanje (predvsem na področju avtomobilskih zavarovanj, kjer so prisotne baze avtomobilov, škod, zavarovancev, ter tudi črne liste uporabnikov). Adacti torej v tem trenutku še manjka ta BiPro vmesnik, v katerega je sicer pripravljena investirati, a se je treba zavedati, da je ta vmesnik zelo obširen, in je zaradi tega pomembno vedeti, in določiti, na katero področje vmesnika, se je treba najprej fokusirati. To pa je odvisno od tega, kdo bo Adactina prva stranka z BiPro vmesnikom, saj na primer, zavarovalnice, ki se ukvarjajo s pomorskimi zavarovanji, večinskega deleža tega vmesnika, ne potrebujejo.

Regija Beneluks je bolj razdrobljena, saj gre za 3 različne države, ki imajo 3 različne lastne regulative. Ena izmed specifik te regije pa je tudi, da imajo enega močnega lokalnega prodajalca, podjetje Keylane iz Nizozemske. Adacta se tega zaveda, in posledično na nizozemskem trgu nima velikih pričakovanj, a po drugi strani v Belgiji in Luksemburgu ni prisotnih močnih lokalnih prodajalcev, vseeno pa imajo veliko število zavarovalnic, ker pa je tam pomanjkanje Adactine lokalne prisotnosti, to predstavlja tudi eno izmed največjih ovir.

5 PREDLOGI IZBOLJŠAV

Glede na predstavljeno tematiko različnih strategij vstopov na trge in glede na analizo vseh dosedanjih strateških partnerstev Adacte, kot tudi finančnega, ter dejstvo, da je Adacta v vseh teh letih svojega obstoja že uspela postati mednarodno podjetje, bi bilo po mojem mnenju njen prodor na tuje trge mogoče še dodatno izpopolniti in izboljšati. V točkah zapisanih spodaj, podajam nekaj predlogov možnih izboljšav in usmeritev za prihodnost.

1. Ustanoviti novo pisarno na trgu DACH regije

Stranke, ki so ključni kupci Adactine zavarovalne platforme AdInsure, so pretežno precej konservativne, in si želijo sodelovanja z nekom, ki je prisoten neposredno v njihovi bližini, zaposluje lokalne ljudi, in jim je vedno na dosegu roke. Zatorej bi bilo za lažje osvajanje te regije nujno potrebno ustvariti lokalno prisotnost, ki pa se jo lahko doseže le z odprtjem pisarne, in zaposlitvijo lokalnih ljudi. Predlagam, da Adacta ustanovi svojo pisarno v Nemčiji, saj je nemški trg hkrati tudi največji trg te regije, kar pomeni, da ponuja tudi največ priložnosti. Tam je namreč prisotnih veliko zavarovalnic ter zavarovalniških zagonskih podjetij, ki se po velikosti uvrščajo med tretji in peti nivo (0-1 milijarda dolarjev GWP), ki ga Adacta cilja s svojo platformo. Nemčija pa je tudi geografsko nekje na sredini te regije, kar pomeni, da bi se lahko iz te regionalne pisarne pokrivalo tudi švicarski, kot avstrijski trg.

2. Povečati delovanje ekipe prodaje in marketinga

Glede na to, da si Adacta v bližnji prihodnosti želi vstopiti na trg DACH in Beneluks regij, predlagam, da se organizira čim več aktivnosti predstavitve Adactine platforme AdInsure potencialnim kupcem, do katerih se bi pristopilo preko ciljanega oglaševanja na poslovnih omrežjih, kot je LinkedIn. Pri tem je pomembno, da je oglaševanje prilagojeno jeziku potencialnega trga. Na primeru Nemčije je torej pomembno, da bi oglasno sporočilo bilo zapisano v nemščini. S tem bi namreč stranki dali jasen signal, da smo na trgu prisotni kot lokalni ponudnik, kar je dandanes še posebej cenjeno in iskano.

3. Skleniti strateško partnerstvo z izkušenim lokalnim podjetjem

Glede na želje Adacte po osvojitvi trgov Zahodne Evrope, predlagam, da sklene strateško partnerstvo s priznanim podjetjem, ki izhaja iz te regije, ima veliko strokovnega znanja tako iz tržnega področja, kot tudi, da je tehnološko naravnano. Menim, da bi si s sklenitvijo takšnega partnerstva, in sodelovanju z lokalnim igralcem na trgu, Adacta lažje odprla vrata v regijo, saj bi jo stranke dojemale kot lokalno, njim enako podjetje, saj bi tudi pri Adactinih referencah videle znana imena z njihove regije, kar bi jih navdalo z večjim zaupanjem, hkrati pa bi to sodelovanje Adacti dvignilo ugled pri bodočih strankah.

SKLEP

Glavni namen magistrskega dela je bil odgovoriti na štiri raziskovalna vprašanja, povezana z internacionalizacijo poslovanja podjetja Adacta. Prvo vprašanje se je nanašalo na smiselnost internacionalizacije poslovanja Adacte, zaradi specifičnosti njenega produkta, ter omejenega obsega slovenskega trga. V drugem vprašanju sem si skušal odgovoriti, če bi bilo Adacti smiselno najti strateškega oziroma finančnega partnerja, in kakšne poglobitve lastnosti in prednosti, bi bile pričakovane od njega. Tretje vprašanje se je nanašalo na pomanjkljivosti dosedanjih vstopov na tuje trge, in možnosti izboljšav ob nadaljnjih vstopih. V zadnjem zastavljenem vprašanju pa sem poskušal določiti specifike DACH in

Beneluks regije, ki so relevantne za Adactin vstop vanju, ter navedel razloge, ki lahko predstavljajo potencialne ovire pri vstopu.

Pri raziskovanju samih oblik internacionalizacije poslovanja, se mi je zdelo primerno, da najprej podrobno raziščem teoretične vidike internacionalizacije poslovanja. Temu je sledila predstavitev štirih modelov internacionalizacije poslovanja, kot so teorija transakcijskih stroškov, Uppsala model internacionalizacije, eklektična paradigma, ter mrežni pristop. Predstavljene so bile glavne značilnosti teh modelov internacionalizacije, ter tudi njihove glavne kritike oziroma pomanjkljivosti, ki so postale izrazite šele po dolgoletni prisotnosti in obstoju teh modelov in ostalih najnovejših dognanjih. Temu so sledile predstavitve motivov za internacionalizacijo poslovanja, ki sem jih razdelil na proaktivne ter reagibilne. Poleg tega pa sem motive internacionalizacije predstavil še iz vidika vedenjske ekonomije, kjer se prepletata dve dimenziji; ekonomska, ter psihološka. Po predstavitvi motivov za internacionalizacijo sem predstavil tipične metode vstopa na tuje trge, ki se glede na izvozne kanale delijo na izhodno, vhodno, ter kooperativno internacionalizacijo, čemur je sledil prikaz procesa internacionalizacije s pomočjo tako imenovanih šestih korakov internacionalizacije, razvitih s strani ekonomistov Moberga in Palma (European Regional Development Fund, 2018). Na koncu prvega poglavja so bile predstavljene še posebnosti internacionalizacije malih in srednjih podjetij, kjer sem identificiral tri ključne elemente razvoja celovitih vladnih ukrepov za spodbujanje internacionalizacije malih podjetij, s strani znane ameriške podjetnice Eileen Fisher (1999), ter naštel deset glavnih ovir pri širitvi poslovanja malih in srednje velikih podjetij.

V drugem poglavju so bili predstavljeni teoretični vidiki strateških partnerstev, ki se jih podjetja poslužujejo zaradi koristi, ki so praviloma obojestranske. Pri tem sem najprej definiral, kaj strateško partnerstvo sploh je, in omenil tudi tri ključne razloge, ki lahko vodijo v propad strateških partnerstev, ki jih je predstavil ugledni švicarski profesor James E. Henderson (2014). Opisana je bila tudi shema odločanja o strateških partnerstvih, prilagojena za primer tehnološkega podjetja, ravno takšnega segmenta, kot je tudi podjetje Adacta. Temu so sledile predstavitve tradicionalnih strateških partnerstev med podjetji, kot so skupno podjetje, strateško partnerstvo z deležem, in strateško partnerstvo brez deleža. Zatem pa sem analiziral in predstavil tudi pet poglavitnih prednosti in slabosti strateških partnerstev.

V tretjem poglavju sem začel s podrobno predstavitvijo podjetja Adacta, na katerega se navezuje to magistrsko delo. V predstavitvi je bilo omenjeno svetovno mednarodno podjetje Gartner in njihov Magični kvadrant 2021, za platforme premoženjskih zavarovanj, kamor je že tretje leto zapored uvrščena tudi Adacta, katere uvrstitev je prav tako boljša iz leta v leto (Gartner, 2021b). Temu je sledila predstavitev organizacijske strukture podjetja, glavna poslovna področja, in opis glavne tehnološke rešitve Adacte, imenovane AdInsure, ki predstavlja jedrno platformo za zavarovalniško industrijo in njihove zavarovalne produkte, in je rezultat več kot 15 let trajajočega razvoja in izkušenj, pridobljenih pri uvedbi tega sistema pri zavarovalnicah v širši regiji. Zatem sem podrobno predstavil celotno zgodovino

dosedanjega razvoja in širjenja podjetja, čemur je sledila analiza prednosti in pomanjkljivosti dosedanjih vstopov na tuje trge, ter predstavitev glavnih strateških in finančnih partnerstev podjetja Adacta.

V četrtem poglavju sem analiziral vstopne na tuje trge, kjer sem si izbral dve najbolj perspektivni regiji v naši bližini; DACH regijo in Beneluks. Vsaka regija je bila podrobneje razdeljena na posamezne države, kjer sem za vsako naredil analizo zavarovalniškega trga, analiziral glavne potrebe zavarovalniških strank in ključna merila nakupa, čemur so sledile tudi predstavitve konkurentov v posameznih državah, in njihove glavne značilnosti. Na koncu četrtega poglavja pa sem analiziral in podrobno odgovoril na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja. Pri odgovorih nanje sem si pomagal s strukturiranimi intervjuji, ki sem jih naredil s tremi ključnimi zaposlenimi na Adacti, ki so odgovorni za razvoj in nadaljnje širjenje podjetja. Temu je sledilo še poglavje predlogov izboljšav, kjer sem podjetju predlagal ustanovitev nove pisarne na nemškem trgu, povečati delovanje ekipe za marketing in prodaje, ter skleniti novo strateško partnerstvo z izkušenim lokalnim podjetjem.

V magistrskem delu sem odgovoril na zastavljena raziskovalna vprašanja in dosegel osnovne cilje, ki so se nanašali na preučitev različnih modelov in strategij internacionalizacije podjetij, raziskati ključne prednosti in pomanjkljivosti dosedanjih vstopov na tuje trge, analizirati trge, kamor bi bilo še ustrezno širiti poslovanje, ter ugotoviti, ali bi bilo podjetju smiselno skleniti še kakšno strateško partnerstvo, in kakšne bi bile glavne prednosti te povezave. V svetu so namreč prisotna številna podjetja, ki so v podobnem položaju kot Adacta, ko so pri nadaljnjem razvoju funkcionalnosti in širitvi omejena, tako zaradi pomanjkanja dodatnega finančnega kapitala, kot strokovnega znanja, potrebnega za uspešno širitev in preboj na tuje trge. Ob tem si je treba vzeti čas za premislek, in načrtovati nadaljnjo strategijo rasti, ter poiskati primerna strateška, kot tudi finančna partnerstva, ki bodo koristna za oba partnerja. Adacta bo tako v prihodnosti morala dati dodaten poudarek pri ustvarjanju lokalne prisotnosti na ciljanih regijah, ter povečati svojo ekipo, ki se ukvarja s prodajo in marketingom. Za njen nadaljnji razvoj in širitev pa je pomembno, da sklene sodelovanje s prizanim in izkušenim lokalnim podjetjem iz te regije, ki ima veliko tržnega strokovnega znanja in izkušenj z internacionalizacijo, ki bodo Adacti lahko pomagale pri preboju na nove trge, kot sta regiji DACH in Beneluks, in s tem pomembno vplivati na njeno nadaljnjo rast.

LITERATURA IN VIRI

1. 386tele.com. (2002, 24. september). *Paynet - slovenska rešitev - odslej tudi na Češkem*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.386tele.com/content/view/827/21/>
2. ACA. (brez datuma). *INSURANCE IN LUXEMBOURG, LIFE, NON-LIFE, REINSURANCE, FOS*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.aca.lu/en/insurance-in-luxembourg>
3. Adacta (2021a). *Notranje poročilo Adacte* (interno gradivo). Ljubljana: Adacta.
4. Adacta (2021b). *AdInsure poslovni moduli* (interno gradivo). Ljubljana: Adacta.

5. Adacta. (2016, 1. marec). *Celent: AdInsure is a modern and attractive solution with exceptional customer feedback*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.adacta-fintech.com/news/celent-adinsure-is-a-modern-and-attractive-solution-with-exceptional-customer-feedback>
6. Adacta. (2018, 10. oktober). *Tieto's Insurance-in-a-Box [iiB] powered by Adacta's AdInsure - Live Presentation at DIA Munich*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.adacta-fintech.com/news/tietos-insurance-in-a-box-iib-powered-by-adactas-adinsure-live-presentation-at-dia-munich>
7. Adacta. (2019, 5. december). *Adacta and IKOR Partner up to Accelerate Digital Transformation in Insurance*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.adacta-fintech.com/news/adacta-fintech-and-ikor-partner-up-to-accelerate-digital-transformation-in-insurance>
8. Adacta. (2021c, 1. september). *The New Adacta-Mikrocop Partnership Strives Towards Effective Digital Transformation in Insurance*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.adacta-fintech.com/news/the-new-adacta-mikrocop-partnership-strives-towards-effective-digital-transformation-in-insurance>
9. Adacta. (2021d, 8. marec). *Adacta and BE-terna Team up to Help Insurers Benefit From Improved Customer Experience and Organisational Efficiency*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.adacta-fintech.com/news/adacta-and-be-terna-team-up-to-help-insurers-benefit-from-improved-customer-experience-and-organisational-efficiency>
10. Adacta. (2021e, 25. junij). *Adacta Makes It to the Forbes' 100 Leader Insurtech*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.adacta-fintech.com/press/adacta-makes-it-to-the-forbes-100-leader-insurtech>
11. Adacta. (2021f, 30. november). *AdInsure Awarded Microsoft Co-Sell Incentivized Status*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.adacta-fintech.com/news/adinsure-awarded-microsoft-co-sell-incentivized-status>
12. Adacta. (2021g, 31. avgust). *Adacta Joins Forces With Volpi Capital*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.adacta-fintech.com/news/adacta-joins-forces-with-volpi-capital>
13. Adacta. (brez datuma -a). *AdInsure implementation in Russian insurance company*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.adacta-fintech.com/case-studies/vtb>
14. Adacta. (brez datuma -b). *Implementation of AdInsure non-life and life and Dynamics NAV in insurance companies within the region*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz https://www.adacta-fintech.com/case-studies/sava_re
15. AdCubum. (2022, 3. februar). *Adcubum und Centris lancieren neues Service-Angebot rund um Prozessautomatisierung und digitale Leistungsbearbeitung*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.adcubum.com/de/adcubum/stories/stories-detail/adcubum-und-centris-lancieren-neues-service-angebot-rund-um-prozessautomatisierung-und-digitale-leistungsbearbeitung>
16. AdCubum. (brez datuma -a). *Bewährt und für gut befunden*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.adcubum.com/de/adcubum/stories#filter=>

17. AdCubum. (brez datuma -b). *think.digital, think.insurance*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.adcubum.com/de/home>
18. Agencija za zavarovalni nadzor. (brez datuma). *Seznam zavarovalnih subjektov*. Pridobljeno 13. februarja 2022 iz <https://www.a-zn.si/zavarovalnice-pokojninske-druzbe/register-subjektov-nadzora/>
19. Aim-Ima. (brez datuma). *DONNÉES DE SANTÉ*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://aim-ima.be/-Donnees-de-sante->
20. Albaum, G., Duerr, E., Strandkov, J., & Dowd, L. (1989). *International Marketing & Export Management*. Boston: Addison-Wesley.
21. Allianz. (2018, 29. januar). *Allianz sets up open platform*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.allianz.com/en/press/news/business/insurance/180129-allianz-sets-up-open-platform.html>
22. Anva. (brez datuma -a). *Efficiënter en vooral slimmer werken*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://anva.nl/anva-hub/>
23. Anva. (brez datuma -b). *Over ons*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://anva.nl/over-ons/klanten/>
24. Bajić, B., Đorđević, N., & Mazi, J. (januar 2022). Intervju z vodstvenim kadrom Adacte. (M. Panjek, Izpraševalec)
25. Balázs, Z. (2021, 31. maj). *EUB Ensures Operational Efficiency, Delightful UX, and Innovation-Ready Infrastructure With the AdInsure Insurance Platform*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.adacta-fintech.com/de/news/eub-ensures-operational-efficiency-with-the-adinsure-insurance-platform>
26. Batalla, D. d. (2015). An Extended Eclectic Paradigm of Dunning Impact of New International Business Processes. *International Journal of Social, Education, Economics and Management Engineering*, 9(2), 606-613.
27. Belgium.be. (brez datuma). *Vehicle Registration Service (DIV)*. Pridobljeno 20. februarja 2022 iz https://www.belgium.be/en/mobility/vehicle_registration_service
28. Benkler, Y. (2006). *The Wealth of Networks*. London: Yale University Press.
29. BE-terna. (2020, 24. september). *Adacta se po novem imenuje BE-terna, kaj to pomeni za njen nadaljnji razvoj*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://ikt.finance.si/8966131/Adacta-se-po-novem-imenuje-BE-terna-kaj-to-pomeni-za-njen-nadaljnji-razvoj>
30. Bizovičar, M. (2021, 26. januar). Organizacijska kultura je v teh razmerah ključna. *Delo*, str. 9.
31. Buckles, J. F. (2019, 12. april). *Understanding the benefits and challenges of strategic alliances*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.franchise.org/franchise-information/understanding-the-benefits-and-challenges-of-strategic-alliances>
32. BusinessWire. (2021, 11. marec). *Guidewire Announces Latest Group of PartnerConnect Consulting Program Specialization Recipients*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.businesswire.com/news/home/20210311005108/en/Guidewire-Announces-Latest-Group-of-PartnerConnect-Consulting-Program-Specialization-Recipients>

33. Castignani, G. (2021, 11. februar). *MOTION-S PARTNERS WITH ADACTA: INSURERS IN THE FAST LANE*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.infinance.lu/actualites/motion-s-partners-adacta-insurers-fast-lane>
34. Cazorra, A. C., & Ramamurti, R. (2014). Conclusion: an agenda for future research. *Understanding Multinationals from Emerging Markets*, 271-300.
35. Cazorra, A. C., Rajneesh, N., & Un, A. C. (2015). Internationalization motives: sell more, buy better, upgrade and escape. *The Multinational Business Review*, 23(1), 25-35.
36. CCS. (brez datuma -a). *Level*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.ccs.nl/en/products/level>
37. CCS. (brez datuma -b). *Marketplace*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.ccs.nl/en/products/marketplace/>
38. CCS. (brez datuma -c). *Strategic Partnerships*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.ccs.nl/en/strategic-partnerships>
39. CEIC Data. (brez datuma). *Germany*. Pridobljeno 25. januarja 2022 iz <https://www.ceicdata.com/en/country/germany>
40. Celent. (2015). *Global Healthcare Policy Administration Solutions: An ABCD Vendor View*. Celent. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.celent.com/insights/834727857>
41. Centris AG. (brez datuma -a). *Die Kunden der Centris*. Pridobljeno 8. februarja 2022 iz <https://www.centrisag.ch/de/ueber-uns/kunden/>
42. Centris AG. (brez datuma -b). *Spezialisiert auf Datenverarbeitung im Gesundheitswesen*. Pridobljeno 7. februarja 2022 iz <https://www.centrisag.ch/de/ueber-uns/portrait/>
43. Chen, J. (2020, 24. november). *Eclectic Paradigm*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.investopedia.com/terms/e/eclecticparadigm.asp>
44. CMS. (2018, 14. marec). *Insurance Law and Regulation in Belgium*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://cms.law/en/int/expert-guides/cms-expert-guide-to-insurance/belgium>
45. Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
46. Collinson, S., & Houlden, J. (2005). : Decision-Making and Market Orientation in the Internationalization Process of SME. *Management International Review*, 45, 419-436.
47. ConVista. (2021, 8. februar). *Enowa becomes part of the ConVista Group*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.convista.com/en/news/details/news/enowa-becomes-part-of-the-convista-group/>
48. Coviello, N., Kano, L., & Liesch, P. W. (2017). Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations. *Journal of International Business Studies*, 1151-1164.
49. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2005). *International business*. Nashville: South-Western Publishing Co.
50. Delaney, L. (2019, 29. oktober). *Advantages and Disadvantages of Global Strategic Alliances*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.thebalancesmb.com/global-strategic-alliances-advantages-and-disadvantages-1953552>

51. Dnevnik. (2004, 2. februar). *Adacta združila moči s podjetjem Orfis*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.dnevnik.si/72633>
52. Dragun, Ł., Olszyńska, P., Niewińska, P., & Wilczewska, M. (2020). The Uppsala model vs. the network approach in the process of internationalization. *Academy of Management*, 122-135.
53. Dubrovski, D. (2016). Strategic Partnership and Equity Alliances in the Function of Crisis Prevention and Elimination. *Modern Economy*, 7, 1385-1395.
54. Dun&bradstreet. (2022). *ConVista Faktor Zehn GmbH*. Pridobljeno 31. januarja 2022 iz https://www.dnb.com/business-directory/company-profiles.convista_faktor_zehn_gmbh.00c387fcf4c2dec55b4e6571fa7d4bc5.html
55. Đorđević, N. (2021, 02. september). *Mikrocop*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.mikrocop.si/novice/z-novim-partnerstvom-s-podjetjem-adacta-sirimo-poslovne-koristi-za-stranke-s-podrocja-zavarovalnistva>
56. Enowa. (brez datuma -a). *Erneuerung von Legacy-Systemen in Versicherungen*. Pridobljeno 31. januarja 2022 iz <https://enowa.ag/de/versicherungswirtschaft/consulting/erneuerung-legacy-systeme/>
57. Enowa. (brez datuma -b). *Folgende Unternehmen vertrauen bereits auf unseren Service*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://enowa.ag/de/>
58. Enowa. (brez datuma -c). *Portfoliotransfer*. Pridobljeno 21. februarja 2022 iz <https://enowa.ag/de/versicherungswirtschaft/software/portfoliotransfer/>
59. European Regional Development Fund. (2018). *EIS - Everywhere International SMEs*.
60. Eurostat. (2021, 16. april). *Euro area international trade in goods surplus €17.7 bn*. European Commission, Eurostat. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/11563039/6-16042021-BP-EN.pdf/61355ed2-0b18-2181-7415-9f5655c14cd4?t=1618505552214>
61. Faktor Zehn. (2018, 10. avgust). *Celent recognizes Faktor-IPM for its exceptional range of functions and excellent market adaption in their latest report*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.faktorzehn.com/en/news/details/news/celent-recognizes-faktor-ipm-for-its-exceptional-range-of-functions-and-excellent-market-adaption-in-their-latest-report/>
62. Faktor Zehn. (brez datuma -a). *The end-to-end insurance platform with an open source core*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.faktorzehn.com/en/products/faktor-zehn-suite-insurance-solution/>
63. Faktor Zehn. (brez datuma -b). *Unsere Kundenreferenzen*. Pridobljeno 31. januarja 2022 iz <https://www.faktorzehn.com/de/referenzen/>
64. Faktor Zehn. (brez datuma -c). *Your software partner for core insurance solutions and platforms*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.faktorzehn.com/en/about-us/>
65. Finextra. (2013, 20. marec). *Allianz Life Luxembourg chooses Solfia SaaS platform*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.finextra.com/pressarticle/49020/allianz-life-luxembourg-chooses-solfia-saas-platform>
66. Fisher, E. (1999). Understanding the consequences of founders' experience. *Journal of Small Business Management*, 37(2), 30-45.

67. Forsgren, M., & Johanson, J. (1992). *Managing Networks in International Business*. London: Routledge.
68. Gartner. (2018, 18. januar). *Market Guide for European Non-Life-Insurance Policy Administration Systems*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.gartner.com/document/3846869?ref=solrAll&refval=314031797>
69. Gartner. (2021a, 21. september). *Magic Quadrant for Life Insurance Policy Administration Systems, Europe*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.gartner.com/document/4005992?ref=solrAll&refval=314004087>
70. Gartner. (2021b, 27. september). *Magic Quadrant for Non-Life-Insurance Platforms, Europe*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.gartner.com/document/4006209?ref=ddisp&refval=4006219>
71. Gill, S., & Ingham, J. (2021, 27. september). *Critical Capabilities for Non-Life-Insurance Platforms, Europe*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.gartner.com/document/4006219?ref=solrAll&refval=314311364>
72. Guidewire. (2013, 12. april). *ADAC e.V. Selects Guidewire Solution for Support Process*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.guidewire.com/about-us/news-and-events/press-releases/20130412/adac-ev-selects-guidewire-solution-support-process/>
73. Guisinger, S. (2001). From OLI to OLMA: Incorporating Higher Levels of Environmental and Structural Complexity into the Eclectic Paradigm. *International Journal of the Economics of Business*, 257-272.
74. Hackmann, J. (2019, 15. november). *Allianz opens its platform with the help of Microsoft Azure*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.sitsi.com/allianz-opens-its-platform-help-microsoft-azure>
75. Hallard, C., & Thésias, M. (brez datuma). *How will a data cloud strategy enable the Insurers of the future?* Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www2.deloitte.com/be/en/pages/strategy-operations/strategy-analytics-mergers-acquisitions/articles/the-future-of-insurers.html>
76. Harrigan, K. R. (1986). *Managing for Joint Venture Success*. New York: Lexington Books.
77. Henderson, J. E. (2014). Strategic Partnerships. *IMD Insights*, 36, 1-3.
78. Hollensen, S. (1998). *Global Marketing: A Market-Responsive Approach*. Hoboken: Prentice Hall.
79. Idnes.cz. (2014, 24. februar). *Bývalý šéf České pojišťovny kupuje český Triglav, název se bude měnit*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz https://www.idnes.cz/ekonomika/podniky/byvaly-sef-ceske-pojistovny-kupuje-cesky-triglav.A141021_161209_ekoakcie_fih
80. IT Finanzmagazin. (2021, 02. november). *Adcubum-Studie: Versicherer wollen auf breiter Front ihre Kernsysteme modernisieren*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.it-finanzmagazin.de/adcubum-studie-versicherer-wollen-auf-breiter-front-ihre-kernsysteme-modernisieren-128395/>
81. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

82. James, M. (2020, 18. oktober). *Straight-Through Processing (STP)*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.investopedia.com/terms/s/straightthroughprocessing.asp>
83. Jansson, H. (2007). *International Business Marketing in Emerging Country Markets: The Third Wave of Internationalization of Firms*. Cheltenham: Edward Elgar.
84. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
85. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, 1411-1431.
86. Keylane. (2016, 2. februar). *Computable: Legacy paves the way in Europe for Keylane*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://keylane.com/computable-legacy-paves-way-europe-keylane/>
87. Keylane. (brez datuma -a). *About Keylane*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://keylane.com/about/>
88. Keylane. (brez datuma -b). *Axon*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://keylane.com/platforms/axon/>
89. Keylane. (brez datuma -c). *Ecosystem*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://keylane.com/ecosystem/>
90. KPMG Luxembourg. (2020, 20. julij). *Cloud services: changes on the way for Luxembourg insurers*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://blog.kpmg.lu/cloud-services-changes-on-the-way-for-luxembourg-insurers/>
91. KPMG. (2016). *Benelux Insurance Systems Survey*. Brussels: KPMG.
92. KPMG. (2020). *Analysis of the insurance market in the Netherlands 2019*. Amsterdam: KPMG.
93. Krapl, A. A. (2015). Corporate international diversification and risk. *International Review of Financial Analysis*, 1-13.
94. Leskovec, R., & Fajfar, A. (1993, januar). Intervju z glavnimi pri ADACTI. (B. Kondža, Izpraševalec)
95. Lifeware. (brez datuma -a). *Extreme Programming*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.lifeware.ch/extremeprogramming.cfm>
96. Lifeware. (brez datuma -b). *Product overview*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.lifeware.ch/product.cfm>
97. Lopez, I. (2021, 16. november). *Strategic Alliances: Building Partnerships That Get Real Results*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://referralrock.com/blog/strategic-alliances/>
98. Luo, Y., & Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: a springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481-498.
99. Makovec, B. M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
100. Malloy, S. (2013, 2. avgust). *The Changing Face of Navision through the Ages*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz

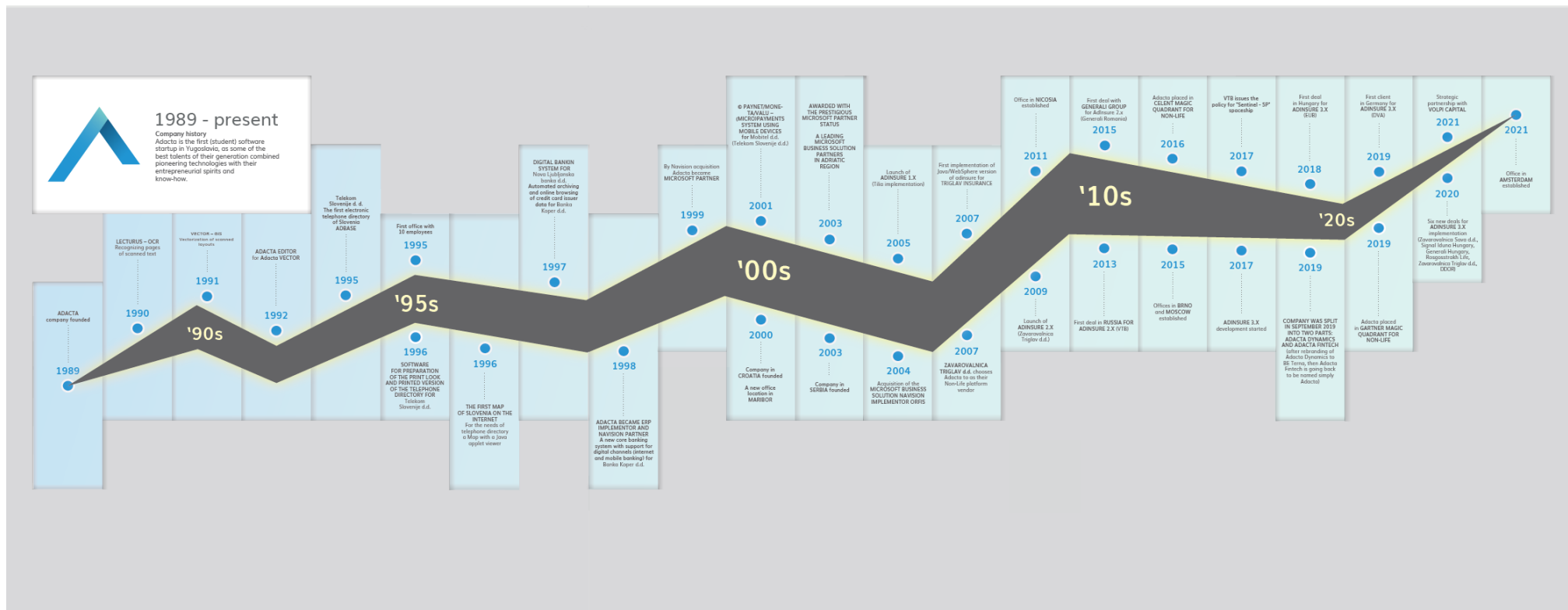
- <https://turnkeystephenmalloy.wordpress.com/2013/08/02/the-changing-face-of-navigon-through-the-ages/>
101. MarketLine. (2021). *Insurance in the Netherlands - Market Summary, Competitive Analysis and Forecast to 2025*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.marketresearch.com/MarketLine-v3883/Insurance-Netherlands-Summary-Competitive-Forecast-30668845/>
 102. Martinuzzi, B. (2021, 6. avgust). *The Advantages and Disadvantages of a Partnership*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/what-are-the-advantages-and-disadvantages-of-a-partnership/>
 103. McQuaid, R. W. (2010). *Theory of Organizational Partnerships: partnership advantages, disadvantages and success factors*. London: Routledge.
 104. Milliman. (2019). *Analysis of Luxembourg insurers' Solvency and Financial Condition Reports*. Miliman.
 105. Motion-S. (2021, 10. februar). *ADACTA AND MOTION-S PARTNERSHIP: INSURERS IN THE FAST LANE*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://motion-s.com/adacta-motion-s-partnership/>
 106. MSG Life. (2017, 23. januar). *msg life mit erfolgreicher Produktivsetzung bei HUK-COBURG*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.msg-life.com/blog/2017/01/23/msg-life-mit-erfolgreicher-produktivsetzung-bei-huk-coburg/>
 107. MSG Plaut. (brez datuma). *msg Plaut - wir sind the "best of both"!* Pridobljeno 01. februarja 2022 iz <https://www.msg-plaut.com/at>
 108. Nbi & Ngf. (brez datuma). *NATIONALES VERSICHERUNGSBÜRO SCHWEIZ*. Pridobljeno 21. septembra 2021 iz <https://www.nbi-ngf.ch/en>
 109. OECD. (brez datuma). *OECD*. Pridobljeno 26. januarja 2022 iz <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=PT5>
 110. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 5-14.
 111. RGI Group. (brez datuma -a). *PASS_Insurance*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz https://www.rgigroup.com/offering/4/9/PASS_Insurance-Policy-Administration-System
 112. RGI Group. (brez datuma -b). *Reference List*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.rgigroup.com/referencelist>
 113. Rindfleisch, A. (2020). Transaction cost theory: past, present and future. *AMS Review*, 85-97.
 114. Rtv Slo. (2007, 30. december). *Duša Evrope: Države Beneluksa*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.rtv slo.si/predsedovanje-eu-ju/dusa-evrope-drzave-beneluksa/79983>
 115. Sachdeva, M., & Gill, S. (2020, 21. september). *Gartner Magic Quadrant for Non-Life Insurance Platforms, Europe*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.gartner.com/en/documents/3990732/magic-quadrant-for-non-life-insurance-platforms-europe>

- 116.SAP. (2020, junij). *How Does Standardizing Groupwide Finance Processes Expedite Financial Closing?* Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.sap.com/germany/documents/2020/06/3631a8ac-9d7d-0010-87a3-c30de2ffd8ff.html>
- 117.Sapiens. (brez datuma). *ABOUT OUR PROGRAM DELIVERY SERVICES*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.sapiens.com/services-categories/program-delivery/>
- 118.Statista. (2021a, marec). *Leading countries for total premiums written on the insurance market in Europe in 2019, by country*. Pridobljeno 11. januarja 2022 iz <https://www.statista.com/statistics/820843/insurance-europe-total-premiums-written/>
- 119.Statista. (2021b, marec). *Total insurance premiums written in Europe as of 2019, by category*. Pridobljeno 25. januarja 2022 iz <https://www.statista.com/statistics/279516/gross-premiums-written-in-europe/>
- 120.Sum Cumo. (2020, 25. november). *Sapiens with growing presence in Germany*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.sumcumo.com/en/sapiens-growing-presence-germany>
- 121.Šketa, S. (2019, 14. junij). *Moneta je sedaj VALÚ. Slednji pa več kot Moneta*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://sketa.digital/moneta-je-sedaj-valu-slednji-pa-vec-kot-moneta/>
- 122.Thales. (brez datuma). *SaaS Pricing Models*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://cpl.thalesgroup.com/software-monetization/saas-pricing-models>
- 123.Trtnik, A. (1999). *Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 124.UNECE. (2002). *Internationalization of SMEs*. Pridobljeno 25. januarja 2022 iz https://unece.org/DAM/trade/ctied46/nonre_202_3.pdf
- 125.Vermeg. (brez datuma -a). *Partnerships*. Pridobljeno 21. februarja 2022 iz <https://www.vermeg.com/partnerships/>
- 126.Vermeg. (brez datuma -b). *Solife*. Pridobljeno 21. februarja 2022 iz <https://www.vermeg.com/product-solife/>
- 127.Vermeg. (brez datuma -c). *VERMEG is trusted by industry leaders worldwide*. Pridobljeno 21. februarja 2022 iz <https://www.vermeg.com/about-us-our-clients/>
- 128.Volk, T. (2021, 31. avgust). *Adacta Joins Forces With Volpi Capital*. Pridobljeno 21. februarja 2022 iz <https://www.adacta-fintech.com/news/adacta-joins-forces-with-volpi-capital>
- 129.Volpi Capital. (2021, 21. december). *Enabling technologies with the power to disrupt traditional value chains*. Pridobljeno 21. februarja 2022 iz <https://www.volpicapital.com/about>
- 130.Welch, L. S., & Luostarinen, R. K. (1993). Inward-Outward Connections in Internationalization. *Journal of International Marketing*, 1(1), 44-56.
- 131.Welch, L., Silseth, P. R., Garcia, G. R., & Karlsen, T. (2002). Exploring Inward-Outward Linkages in Firms' Internationalisation: A Knowledge and Network Perspective. V *Network Knowledge in International Business* (str. 216-231). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

132. Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.
133. Zhang, R., & Iyengar, P. (2021). *Leverage Strategic Partnerships to Drive Digital*. Stamford: Gartner.

PRILOGA

Priloga 1: Histogram širitve podjetja Adacta



Vir: Adacta (2021a).